

Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial en Centroamérica

Lecciones Aprendidas del Trabajo con la Cadena de Valor: Experiencia de Costa Rica

ABRIL 2015





Elaborado por

Elaborado por: Berlioth Herrera y Heidy Arce para la Asociación de Empresarial para el Desarrollo, AED. Bajo la supervisión de la Dirección de Gestión Integral y la Dirección de la Dimensión Económica de AED.

La elaboración de este documento fue posible gracias al esfuerzo conjunto de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), la Red IntegraRSE, las empresas Bridgestone de Costa Rica y el Grupo Nación y sus PYMES encadenadas. Con el patrocinio del BID FOMIN y la GIZ.



Índice

Introducción 4

Capítulo I.

Responsabilidad Social Empresarial y las PYMES

1.1. Introducción a la RSE.	5
1.2. Las PYMES y la RSE.	6
1.3. Las PYMES Costarricenses.	7

Capítulo II.

Metodología de Intervención

2.1. El Proyecto “Adopción de RSE en las PYMES”.	9
2.2. Metodología en detalle.	11
2.3. Aplicación de la Metodología de Intervención.	16

Capítulo III.

Encadenamientos responsables

3.1 Justificación empresarial del trabajo con la Cadena de Valor.	18
3.2. Iniciativas que promueven el trabajo con la Cadena de Valor.	20
3.3. Documentación de casos de las PYMES participantes.	23

Capítulo IV.

Lecciones Aprendidas

4.1. Perspectiva de Empresas Ancla: adopción de un modelo responsable en la cadena de valor.	59
4.2. Perspectiva de las PYMES.	64
4.3. Perspectiva de la Unidad Ejecutora.	67



Introducción

Este documento comprende el informe de rendición de cuentas del Proyecto “Fomento de la RSE en Centroamérica” financiado por el BID FOMIN y la GIZ para toda la región centroamericana. La ejecución del mismo estuvo a cargo de las organizaciones de la Red IntegraRSE. En el caso de Costa Rica, el proyecto fue ejecutado por la Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED. El Proyecto tuvo por objetivos y la ejecución de la intervención en las PYMES se realizó entre los años 2012 y 2013. Participaron dos empresas ancla: Bridgestone de Costa Rica y el Grupo Nación, con seis PYMES encadenadas cada una.

El documento presenta en el capítulo inicial, la introducción al concepto de RSE y sostenibilidad y da cuentas de la realidad de las PYMES costarricenses. Posteriormente se detalla la metodología con la que se trabajó la intervención en las doce PYMES. En el tercer capítulo se argumenta la justificación empresarial de las empresas ancla para trabajar con la Cadena de Valor y se presentan los resultados que cada PYME obtuvo, en relación al mejoramiento de la gestión de sus negocios. Se concluye con un capítulo de las principales lecciones aprendidas por parte de todos los actores involucrados en el Proyecto.

PYMES y Responsabilidad Social Empresarial

1.1. Introducción a la RSE

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, RSE ha evolucionado aceleradamente a partir de la segunda mitad del siglo XX. La evolución del mismo ha implicado pasar de una percepción de la RSE como mandato moral a una visión estratégica para garantizar la sostenibilidad de los negocios. Actualmente la discusión se enfoca en la idea central de que las empresas deben ser responsables por todas las consecuencias que sus decisiones y actividades ocasionan en todas las partes interesadas con las que se relacionan. Ante el conocimiento de estas consecuencias o impactos, las empresas, independientemente de su tamaño deben responder, mitigando o compensando sus consecuencias negativas y potenciando las positivas.

Por muchos años, las diferentes organizaciones promotoras de la RSE, desarrollaron sus propios conceptos o definiciones de la RSE. Por ejemplo el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), concibe la RSE como “el compromiso de los negocios para contribuir

al desarrollo económico sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida”. Sin embargo desde el año 2010, todos los actores que promovemos esta nueva visión de negocios, contamos con una definición homóloga, que fue consensuada en la Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social. La definición que presenta la ISO 26000 es la siguiente: “Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”¹

La definición anterior evidencia la expectativa que tienen los diferentes actores de la sociedad de que el sector empresarial, se comprometa con la superación de los desafíos comunes, más allá de la preocupación tradicional de la productividad de su negocio. En esta expectativa se centra el principio fundamental de la empresa como actor protagonista del desarrollo de las sociedades en que opera.

¹ Fuente: INTE ISO 26000: 2010. Primera edición, INTECO 2010.

El ser consciente de este nuevo rol, posibilita la atención a entornos cambiantes y la adaptación a los mismos, lo que en última instancia incide en la sostenibilidad del negocio.

Los beneficios empresariales que se atribuyen a la RSE, son tangibles e intangibles. “Entre los primeros es posible incluir un crecimiento en las ventas y una mayor rentabilidad, mientras que entre los segundos se incluyen aspectos como la reputación, la imagen de la empresa frente al público y las percepciones positivas que éste se forma de ella”². Éstos aplican tanto para grandes empresas como para PYMES.

Otros de los beneficios que se atribuyen a la gestión responsable de los negocios, son los siguientes:

- Retención y atracción de clientes y consumidores.
- Mejora de la eficiencia empresarial.:
- Atracción, retención y aumento de productividad de los colaboradores.
- Mejora en la gestión de riesgos.
- Identificación y aprovechamiento de oportunidades
- Innovación
- Licencia social para operar.
- Mejora de la reputación.

1.2. Las PYMES y la RSE

Una característica generalizada de las PYMES es que son empresas familiares. Adicionalmente poseen una estructura organizacional poco burocratizada y una fuerte centralización del poder, factores que facilitan una toma de decisiones más rápida. Entre los obstáculos que enfrentan, resaltan las dificultades de acceso a financiamiento y la poca formalización de los procesos de gestión empresarial. “Estas características tienen una influencia notable en la forma en la que estas empresas realizan iniciativas en el tema de RSE. Por ejemplo, debido a que son una importante fuente generadora de empleo, las PYMES desempeñan también un rol social muy importante, papel que cobra mayor relevancia por tratarse muchas veces de mano de obra poco calificada”³.

Por la naturaleza de su estructura, en algunos casos rudimentaria y carente de planificación, evaluación y sistematización y la cercanía con sus partes interesadas. Muchas PYMES cuentan con prácticas socialmente responsables, sin así ser reconocidas. Por ejemplo, mayor conocimiento y compenetración con su entorno, participación en la resolución de problemas comunales, cercanía con sus colaboradores y mecanismos para propiciar el trabajo local, de mujeres y grupos más vulnerables, entre otras prácticas. Según una investigación del BID “casi el 60% de las empresas medianas (entre 50 y 250 puestos de trabajo) y el 40% de las pequeñas (entre 1 y colaboradores) declararon un alto nivel de partici-

² Fuente: Manual del participante del taller una estrategia competitiva y sostenible para la empresa. IntegraRSE, 2010.

³ Marco Conceptual: Adaptación de Indicadores de RSE para PYMES de Costa Rica. INCAE y CEGESTI para AED: 2008.

pación (según un índice sintético elaborado) en iniciativas internas, relacionadas con los recursos humanos y los proveedores. Las actividades más comunes giran en torno a horarios de trabajo y facilitar tiempo para capacitación y, en menor medida, a temas relacionados con las políticas de transparencia y gobierno corporativo y supervisión/apoyo a proveedores”⁴.

Lo anterior, sin embargo, no implica obviar retos fundamentales de las PYMES. Por ejemplo en materia de gobernabilidad, pues carecen de estructuras formales y en algunos casos incumple la normativa vigente en relación a contrataciones, pagos de cargas sociales, permisos de funcionamiento, entre otros. Sin embargo, por el peso de la micro, pequeña y mediana empresa en las economías latinoamericanas, en la generación de empleo y la posibilidad de distribución de riqueza a través de los encadenamientos es indiscutible.

“De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el 2005, en cuanto a la implementación de prácticas de RSE en PYMES latinoamericanas, hasta un 14.5% de éstas cuentan con un alto grado de implementación de actividades de RSE; 34.0% presentan un grado medio, y 47.9% tienen un grado bajo. Cabe señalar que únicamente un 3.5% de las PyMEs latinoamericanas estudiadas no desarrollan ningún tipo de actividad en el campo de la RSE”⁵. Una de las principales razones por las que las PYMES se han involucrado en la formalización de sus prácticas de RSE y en la superación de sus retos de gestión, es

la presión positiva que han recibido de parte de las empresas grandes, clientes, que ya han trabajado en este concepto y que asumen el desafío de transferir buenas prácticas a su Cadena de Valor.

1.3. Las PYMES costarricenses

La legislación costarricense, puntualmente la Ley No. 8262 de Fortalecimiento a las Pequeñas y Medianas Empresas define PYME como aquella “unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja y opera, bajo figuras de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios, excluyendo aquellas actividades económicas de subsistencia”.

Para determinar si una unidad productiva encaja en los rangos de micro, pequeña o mediana empresa se toma en cuenta el número de personas que emplea y el nivel de ventas. Por esta razón, no existe un rango fijo basado en el número de empleados (número mínimo, y número máximo de empleados), ni de un rango fijo en el nivel de ventas (ventas por encima de, y ventas por debajo de), sino que la definición depende de la combinación en una ecuación matemática de las dos variables antes mencionadas. Adicionalmente se considera el sector de actividad económica al que pertenece la PYME, distinguiendo entre Comercio y Servicios, por un lado e Industria y Agricultura, por otro. La misma Ley

⁴ Informe del BID-FOMIN: 2011

⁵ Marco Conceptual: Adaptación de Indicadores de RSE para PYMES de Costa Rica. INCAE y CEGESTI para AED: 2008.

No. 8262 es la que define las siguientes ecuaciones para determinar la clasificación de las empresas:

Comercio y servicios:

$$P = \left\{ \left[\frac{2}{3} * (Pe/100) \right] + \left[\frac{1}{3} (Vt/1200000000) \right] \right\} * 100$$

Industria y agricultura:

$$P = \left\{ \left[\frac{2}{3} * (Pe/100) \right] + \left[\frac{1}{3} (Vt/600000000) \right] \right\} * 100$$

donde:

P = Puntaje

Pe = N° de colaboradores

Vt = Ventas totales

Según el resultado obtenido en la fórmula, el tamaño de la empresa se interpreta de la siguiente manera:

- Microempresa: P menor o igual a 10
- Empresa pequeña: P mayor a 10, y menor o igual a 35
- Empresa mediana: P mayor a 35, y menor o igual a 100
- Empresa grande: P mayor a 100

De acuerdo con datos del Sistema de Información de PYMES del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), para el 2012 en Costa Rica habían registradas 46.532 PYMES lo que representa el 95% del

parque empresarial. Según una estimación preliminar elaborada por el Banco Central y citada en el informe Estado de las PYMES para el 2012, el aporte de este tipo de empresas al PIB fue de un 30% y en trabajo se estima que generaron el 48% del total de empleos del sector privado. Datos del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) establecen que un 80% de Micro y Pequeñas y Medianas empresas tuvieron para el 2012 una participación en el valor de las exportaciones del 14%, siendo los sectores agrícola (59%), química (39%) y plástico (32%) lo que conceden mayor valor relativo en el número de empresas y el valor exportado.

Metodología de Intervención

2.1. El Proyecto “Adopción de RSE en las PYMES”

Para realizar el proyecto de Adopción de RSE en las PYMES convergieron dos situaciones, por un lado el interés de un organismo de cooperación como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones de apoyar proyectos en la región Centroamericana para apoyar la Responsabilidad Social y las PYMES y por otro, la necesidad que las mismas empresas identificaron de tener herramientas para gestionar de mejor forma su cadena de valor.

Empresas comprometidas con la adopción de la RSE en sus esquemas de gestión han reportado sistemáticamente que la mayor debilidad detectada al aplicar instrumentos como INDICARSE PYME era el eje de proveedores. Frente a las dificultades que implica lograr una alineación de objetivos en la gestión entre la empresa y sus proveedores se han utilizado diferentes esquemas tendientes a lograr dicha uniformidad. En un principio se consideró que la forma más simple podría ser establecer estándares que las empresas proveedoras debían cumplir y, si

no se ajustaban a éstos, no podrían entonces realizar negocios con las empresas socialmente responsables. Aunque la medida parecía sencilla, tenía una consecuencia negativa: las micro, pequeñas y medianas empresas tenían pocas oportunidades de ajustarse y corrían el riesgo de quedar fuera de la relación comercial. Esto no favorecía los esquemas de responsabilidad que se promulgaban, ni el desarrollo social y económico buscado.

La situación, entendida por su impacto y necesidad, motivó un programa del BID-FOMIN para la aplicación de una metodología de intervención orientada a llevar la RSE a los proveedores de las grandes empresas. Para ello, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) suscribió un convenio de colaboración con la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN) para desarrollar y ejecutar el proyecto “Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial en Centroamérica”.

El objetivo general de este Proyecto era mejorar la competitividad e incrementar las oportunidades de mercado de las PYME, y fomentar la implantación de medidas de RSE en las PYME, especialmente en aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas. Además, “es la primera vez que se hace tomando como punto de par-

tida a empresas ancla y su cadena de suministros. Al hacerlo así, creo que incluso el BID se ha dado cuenta que cobra más relevancia y tiene mucho más sentido el proyecto” explicó Olga Sauma, Directora de Desarrollo Empresarial de AED.

La experiencia costarricense contempló la participación de dos empresas anclas. “Necesitábamos dos empresas que estuvieran dispuestas a participar del proceso y lo que hicimos fue un evento de lanzamiento, que fue el proyecto de AED PYME y a partir de ahí surgió interés de empresas asociadas, queríamos que fueran empresas asociadas para trabajar esto y para que se quedara ese aprendizaje a la misma organización”, dijo Sauma. Agregó que tras lanzar la invitación varias empresas mostraron interés y finalmente se llegó a un acuerdo con Grupo Nación y Bridgestone de Costa Rica, quienes tienen una cadena de proveedores y distribuidores lo suficientemente grande como para darle sentido al proyecto y el compromiso de trabajar en el desarrollo de las PYMES.

Estas empresas tendrían un rol protagónico en el proceso, pues además de seleccionar a seis PYMES de su cadena de valor, deberían ofrecer un apoyo financiero para el desarrollo del proyecto y tener la disposición a involucrarse en el proceso, aportando colaboración desde distintas áreas, incluyendo el voluntariado profesional.

Definida la concepción general del Proyecto, un siguiente paso fue el diseño de una metodología adaptada a la realidad poblacional con la que se trabajaría. “Se adaptaron varias metodologías que usaron organizaciones de Forum Empresa por mucho tiempo, entre ellas “RSE: Una nueva mirada empresarial. Se readecuó material, se trabajo también con el manual de RSE para intervención de PYMES que ya había desarrollado el BID a partir de esta misma experiencia, pero la metodología específica para este proyecto se adaptó a la realidad de las empresas en Centroamérica y se desarrollaron materiales, tomando en cuenta un proceso previo que se realizó con la organización INVENT para capacitar a 10 consultores por país en intervención de pequeñas y medianas empresas” explicó Sauma.

Un aspecto relevante y determinante para lograr el éxito del proceso fue la metodología utilizada que diseñada utilizando como referente instrumentos existentes desarrollados por BID – FOMIN y otras entidades. Además, se consideró como base la propuesta de mejora continua de la calidad desarrollada por William Edwards Deming conocida como Círculo de Deming. Contempla cuatro pasos reconocidos por las siguientes siglas PDCA (Plan, Do, Check y Act), en español se comprenden como Planificar, Implementar, Verificar y Actuar/Mejorar.

Para su implementación se hizo acompañar de una serie de publica-

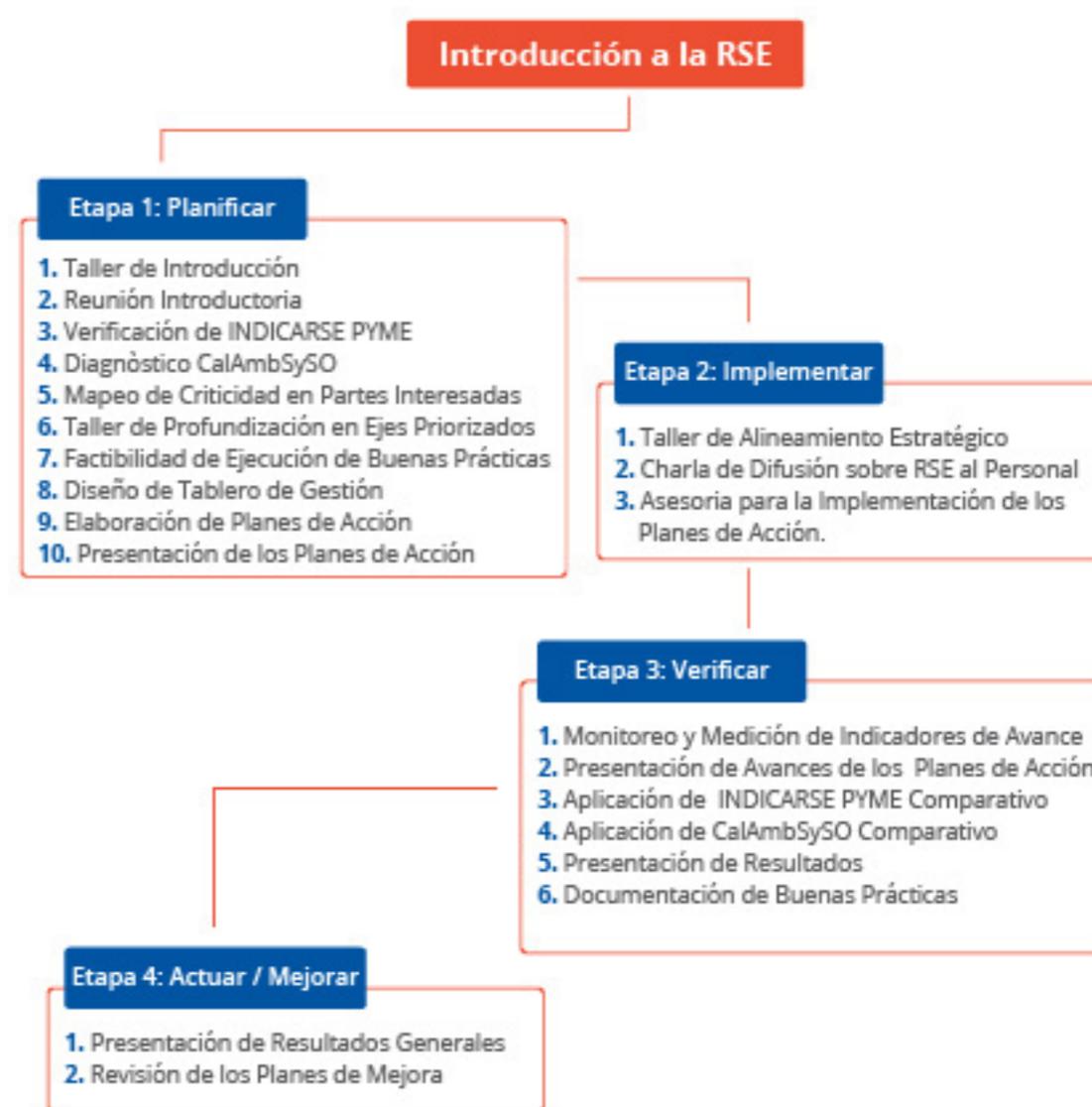
ciones que sirvieron como guía a las partes involucradas. Por un lado, el Manual del Participante, el Manual del Facilitador y la Guía del Facilitador para la introducción a la RSE y, por otro lado, el Manual de Intervención para la implementación de buenas prácticas de RSE en las PYMES. Así mismo se tuvo acceso a la herramienta INDICARSE PYME, o Sistema de Indicadores de RSE para la Región Centroamericana.

“Para mi la metodología fue excelente, fue muy provechosa, las dinámicas, las reuniones con el expertos, no era teórico, era más activo, muy bueno, era muy práctico”, con esas palabras describió el proceso Katalina Quesada, coordinadora de Recursos Humanos de Reenfrío y una de las participante del proceso.

Como Quesada, las personas que representaron las empresas participantes coincidieron en que la metodología facilitó el proceso, que fue dinámica y determinante para el éxito obtenido.

2.2. La Metodología en detalle

La metodología diseñada supuso la aplicación de cuatro etapas: planificar, implementar, verificar y actuar/mejorar. Bajo cada una de estas etapas se enlistan una serie de pasos que debían realizarse. A continuación se describen cada uno de ellos.



1. Planificar

Esta etapa contempla diez acciones específicas:

- **Taller de Introducción.** El primer acercamiento de las PYMES participantes al tema de RSE se realiza en un taller de introducción a la RSE y sus siete ejes: Gobernabilidad, Público Interno, Medio Ambiente, Proveedores, Mercadeo, Comunidad y Política Pública.

Para la realización del taller de introducción, así como materiales para el taller de profundización en los ejes priorizados – paso 5 de la segunda etapa – se contó con el siguiente material:

- **Manual del Facilitador:** Este manual contiene la descripción de cada módulo, incluyendo los siguientes elementos: Objetivo, contenidos, actividades, tiempo estimado y material a utilizar. Especial relevancia tuvieron las Dinámicas de Aprendizaje y las Declaraciones de Compromiso.
- **Guía para el Facilitador:** Contiene elementos teóricos básicos de apoyo, que puede requerir el Facilitador, para realizar una adecuada transferencia de los conceptos y contenidos del taller, así como para conducir a un grupo hacia el aprendizaje.
- **Manual del Participante:** Abarcan los contenidos resumidos y sirven de material de lectura de los participantes.
- **Reunión Introductoria.** Presentación de los actores participantes y aprobación del cronograma del proyecto.

Verificación de Diagnóstico INDICARSE PYME. Resulta fundamental in-

dagar el estado de situación de la PYME en temas de RSE. Por eso se utiliza una herramienta de diagnóstico que se llama INDICARSE PYME. Esta permite la realización de una autoevaluación en los siete ejes de RSE. Partiendo de los resultados obtenidos la empresa podrá identificar las oportunidades de mejora que luego se transformarán en planes de acción y finalmente en prácticas de responsabilidad social.

- **Diagnóstico CalAmbSySO.** El CalAmbSySO es otra herramienta de diagnóstico. Esta permite identificar las brechas – oportunidades de mejora – en cuatro temas específicos calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional.

- **Mapeo de criticidad de grupos de interés.** Es muy importante que la PYME identifique con precisión cuáles son sus grupos de interés, es decir, cualquier grupo que se pueda ver afectado por las actividades de la empresa. Estos grupos son categorizados conforme a cinco criterios, mediante los cuales es posible establecer un orden de importancia para cada uno de ellos. Estos criterios son: masividad, efecto negativo de la Empresa sobre ellos, diálogo y vinculación con la empresa, capacidad de afectar las operaciones de la empresa e importancia para la empresa.

- **Taller de profundización en ejes priorizados de RSE.** este paso permite analizar con mayor precisión los ejes de RSE que se identificaron con mayores posibilidades de mejora. Se utilizan los mismos materiales que del taller de introducción a la RSE.

- **Factibilidad de Ejecución de buenas prácticas.** para garantizar el éxito del proceso, resulta fundamental evaluar las posibilidades reales que tiene la empresa de superar las áreas señaladas como de mayor debilidad. La factibilidad se establece mediante el análisis de las siguientes variables: inversión económica, tiempo de implantación, capacidad interna y factibilidad técnica. Además, se revisan algunas buenas prácticas de empresas que han incursionado en la RSE y que pertenecen a los mismos sectores que las PYMES involucradas.

- **Diseño de tablero de gestión y sistema de monitoreo.** El tablero de gestión es una herramienta que permite unir los objetivos que se esperan lograr con la implementación de las buenas prácticas, con las metas, indicadores, responsables, recursos a utilizar y plazo. Esta herramienta permite dar seguimiento al proceso y evaluar el estado de avance del proceso.

- **Elaboración de Planes de Acción.** Se enlistan las actividades mediante las que se alcanzarán los objetivos, así como los responsables y los tiempos para su ejecución.

- **Presentación de planes de Acción a Gran Empresa.** Se presenta a la empresa grande las decisiones asumidas por la PyME para incorporar las buenas prácticas de RSE.

2. Implementar

- **Taller de Alineamiento estratégico.** Para empezar el proceso de implementación es fundamental garantizar el compromiso con el proceso de todos los niveles de la organización. También es fundamental hacer una revisión de los lineamientos estratégicos de la empresa con la idea de que incorporen los componentes y filosofía de las buenas prácticas de RSE. Esos son los principales objetivos de esta etapa.

Este taller contempla herramientas que procuran revisar o definir la Misión, Visión y Valores de la empresa. Un componente muy importante es la revisión de los aspectos referidos a la Ética en la gobernabilidad de la empresa. Si existen se revisan y si no se promueve su desarrollo. Estos elementos son: principios, valores, ética, y código de conducta.

- **Charla de difusión a todo el personal de la empresa.** En este espacio se dará a conocer el compromiso público que asume la empresa para la Responsabilidad Social Empresarial. La charla incluye capacitación puntual y dinámica sobre los conceptos de RSE para que toda la empresa pueda apropiarse de los conceptos y la importancia de su involucramiento en los procesos que se implementa.

- **Implementación de planes de acción.** Se asignan responsables de acuerdo a los planes de acción definidos para que con la ayuda del consultor ejecuten las tareas correspondientes al plan seleccionado.

3. Verificar

- **Monitoreo y medición de indicadores clave.** Con la finalidad de contar con un parámetro que permita medir los avances en los indicadores seleccionados se harán evaluaciones que generen un estado de situación y que permitan comparaciones posteriores.
- **Presentación de avance de planes y presentación de resultados de tablero de gestión.** Esta reunión tiene el objetivo de fortalecer el compromiso adquirido por la PyME con la empresa ancla o gran empresa. La sesión permitirá la presentación de los resultados de las mediciones de mejora y los avances y resultados que el proceso ha generado en la PyME.
- **Aplicación INDICARSE PYME Comparativo.** Se aplicará la herramienta INDICARSE PYME. Los resultados obtenidos se compararán con los resultados al inicio del proceso. La aplicación de la herramienta brindará un informe objetivo de mejoras.
- **Aplicación de CalAmbSySO.** Nuevamente se aplicará esta herramienta de diagnóstico de gestión integral para evaluar las mejoras en las variables de calidad, ambiente, salud y seguridad ocupacional.
- **Presentación de resultados del proceso de implementación.** Se realiza una reunión final con el objetivo de dar a conocer los resultados del proceso, las mediciones de mejora y los impactos obtenidos.

- **Documentación de caso de éxito.** Mediante una herramienta suministrada por el consultor se realiza reporte que muestre las buenas prácticas de RSE y su impacto en las partes interesadas.

4. Mejorar

- **Presentación de resultados generales.** Es un encuentro en el que participa la empresa ancla y las 6 empresas participantes del proceso para hacer entrega oficial del Reporte de Documentación de Buenas Prácticas.
- **Revisión de Planes de Mejora.** Utilizando los resultados obtenidos mediante las distintas herramientas que ofrece la metodología se definen nuevos objetivos, buenas prácticas a desarrollar con los planes de acción respectivos, de manera que el proceso no finalice y pueda darse una mejora continua.

El trabajo con las PYMES se desarrolló en un período de ocho meses, de acuerdo con el siguiente cronograma.

Cronograma de Intervención

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Formato de Intervención
I: Etapa	Inducción en RSE	█							1 Taller (3 horas; GE + 6 PYMES)
	Diagnóstico INDICARSE PYME		█						1 Sesión de trabajo (4 horas; GE + 6 PYMES)
	Reunión Introductoria		█						1 Reunión (1 hora; PYME)
	Verificación de INDICARSE PYME		█						2 Sesiones de trabajo (2 horas cada; PYME)
	Diagnóstico CalAmbSySO		█						2 Sesiones de trabajo (3 horas cada; PYME)
	Mapeo de criticidad en grupos de interés		█						2 Talleres (3 horas cada; PYME)
	Taller profundización en ejes priorizados			█					2 Talleres (4 horas cada; PYME)
	Factibilidad de ejecución de buenas prácticas			█					1 Taller (4 horas; PYME)
	Diseño de tablero de gestión y sistema de monitoreo			█					2 Talleres (3 horas cada; PYME)
	Elaboración de planes de acción			█					2 Sesiones de trabajo (4 horas cada; PYME)
	Presentación de planes de acción a GE				█				1 Reunión (2 horas; GE + 6 PYMES)
II: Etapa Planificar	Taller de alineamiento estratégico				█				2 Talleres (4 horas cada; PYME)
	Charla de difusión sobre RSE a todo el personal de la PYME				█				1 Taller (2 horas; PYME)
	Asesoría para la Implementación de Planes de Acción				█	█	█	█	8 Sesiones de trabajo (3 horas cada; PYME)
III: Etapa Implementar	Monitoreo y medición de indicadores clave				█	█	█		1 Taller inicial (2 horas; PYME) 5 Sesiones de trabajo (2 horas cada; PYME)
	Presentación de avance de planes y de resultados de tablero de gestión					█			1 Taller (2 horas; GE + PYME)
	Aplicación INDICARSE PYME comparativo						█		1 Sesión de trabajo (4 horas; PYME)
	Aplicación CalAmbSySO comparativo						█		1 Sesión de trabajo (4 horas; PYME)
	Presentación de resultados del proceso de implementación						█		1 Taller (2 horas; GE + PYME)
Documentación de Buenas Prácticas							█	Trabajo de escritorio	
IV: Etapa Mejorar / Verificar	Presentación de Resultados Generales							█	1 Taller (2 horas; GE + 6 PYMES)
	Revisión de planes de mejora							█	1 Taller (3 horas; PYME)

2.3. Aplicación de la Metodología de Intervención

Definidos aspectos procedimentales un siguiente paso fue aplicar el diseño, que como es de suponer, cuando de procesos como estos se trata, requirió de ajustes según las características de cada una de las empresas participantes.

Se designó a dos personas consultoras para facilitar la aplicación de la metodología, quienes asumieron la conducción del proceso para un grupo de seis PYMES y la empresa ancla que las postuló.

Para seleccionar las empresas ancla se realizó un evento de lanzamiento al que se invitó a un grupo representativo de compañías. En esta actividad se les explicó los alcances de la iniciativa, se les invitó a participar y luego de un proceso de negociación se lograron acuerdos con Grupo Nación y Bridgestone de Costa Rica.

La selección de las PYMES participantes correspondió a las empresas ancla. Los criterios de selección de las mismas fueron diversos, siendo el más importante la dependencia existente entre ambas empresas. “Escogimos PYMES de quien se esperara una amplia disposición a aprender, con visión de la importancia del proceso y con disponibilidad de someter a su personal a un proceso de concientización y acción conveniente”, indicó Waldo Solano, Gerente de Compras y Almacenes de Bridgestone, Costa Rica.

En el caso de Grupo Nación, el Comprador Local Claudio Castro y la Coordinadora de Compras, Andrea Aguilar explicaron que hicieron un ranking donde valoraron la cantidad de órdenes de compra giradas a los proveedores y los montos comprados. Agregaron que también se valoró con prioridad la dependencia que existía hacia los proveedores. “La dependencia que nosotros teníamos hacía ellos es el factor que tiene más peso dentro del ranking que nosotros hicimos, porque nosotros decíamos, si es un proveedor que nos cuesta sustituir lo mejor es tenerlo bien identificado, bien evaluado y bien fortalecido para no tener que hacer un cambio de último momento”, explicó Aguilar.

Las PYMES participantes fueron invitadas a un evento de presentación del proyecto y a partir de su aceptación se estableció un cronograma para aplicar la metodología, que como elemento fundamental, implicaba la visita de la facilitación asignada una vez por semana, durante un tiempo aproximado de cuatro horas, por un periodo de seis meses. Estas visitas permitirían aplicar la metodología descrita en forma gradual. En estos encuentros se dieron procesos de capacitación, evaluación, toma de decisiones y creación de instrumentos, se asignaron responsabilidades, que posteriormente eran supervisadas por el o la consultora, hasta concluir las etapas de la metodología.

Cecilia Mora, una de las consultoras contratadas para el proceso de

acompañamiento a las PYMES, explicó que uno de los aprendizajes más importantes del proceso fue, que si bien era fundamental mantener clara la ruta que se debía seguir, también resultó fundamental que el personal experto que acompañaba a las empresas pudiera personalizar esa metodología, haciendo adecuaciones sobre la marcha, que permitieran adaptarse a las características de cada una de las PYMES participantes.

Mora enfatizó que cada una de las PYMES tenía diferentes características de tamaño, giro de negocio y la cultura organizacional lo cual demandaba realizar ajustes y adaptaciones.

Asimismo, Mora, que acompañó durante más de seis meses a seis empresas proveedoras de Grupo Nación, contó que usó recursos adicionales gratuitos para apoyar a las PYMES en el proceso de implementación de la responsabilidad social.

Por ejemplo, la consultora, coordinó capacitaciones para las empresas con personeros de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) en el tema de uso racional de recursos y con representantes del Instituto Nacional de Seguros (INS) quienes capacitaron en tema de seguridad ocupacional.

De estos procesos, algunas empresas identificaron acciones que les

permitieron hacer ahorros importantes en sus cuentas de energía eléctrica y también, en otros casos, se dieron cuenta que estaban usando equipos de protección que no eran los adecuados o que debían usar algún tipo de equipo cuando no lo estaban haciendo. Asimismo, Mora gestionó la participación de personas que laboran en el de Grupo Nación, quienes realizaron voluntariado ofreciendo apoyo a las PYMES en su área profesional. Esto también dio pie a que algunas PYMES lograran replicar buenas prácticas.

Por su parte, el consultor Francisco González, optó por apearse estrictamente a lo señalado en las metodologías. Esto le permitió tener un avance más rápido en la implementación del proceso con resultados satisfactorios. Tanto González como Mora señalaron que el proceso fue un poco pesado en cuanto al volumen de trabajo que les generó y el tiempo que demandó. Coincidieron en señalar que les tomó mucho más tiempo del inicialmente previsto. Por su parte, representantes, tanto de las PYMES como de las empresas ancla, destacaron el rol fundamental que en este proceso tuvieron las personas consultoras quienes les acompañaron.

Encadenamientos responsables

3.1 Justificación empresarial del trabajo con la Cadena de Valor

Fue a finales de la década de los 80's cuando la empresa multinacional de artículos deportivos Nike, se sumergió en un escándalo internacional, al ser acusada de hacer uso de trabajo infantil en el proceso de fabricación de sus productos. Nike invirtió millones en abogados, publicistas y hasta debió pagar \$1,5 millones de dólares americanos, al conciliar una demanda interpuesta por una persona que les acusó de dar información engañosa cuando, a través de una gran campaña publicitaria Nike negó su responsabilidad ante esta situación, aduciendo que quien usó mano obra infantil fue uno de sus proveedores en Asia. Este fue justamente el caso, que catapultó en el imaginario colectivo, la importancia de trabajar y gestionar los riesgos de los diversos actores de la Cadena de Valor.

Dow Chemical Company (Dow) fue condenada por actos de corrupción realizados por su proveedor en India DE-Nocil Crop Protection Ltd. (DE-Nocil) quien pagó sobornos entre 1996 y el 2001 para conseguir el registro gubernamental para sus productos y que rápidamente pud-

ieran ingresar al mercado. Dow controlaba entre el 51% y el 76% del proveedor aunque siempre alegó que el pago de sobornos se hizo sin su conocimiento. Más recientemente Inditex, grupo español dueño de marcas comerciales como Zara y Massimo Dutti, se vio inmerso en un escándalo mundial tras cuestionarse la contratación de personas inmigrantes ilegales que trabajaban en condiciones casi de explotación en Brasil, por parte de una de sus empresas proveedoras. Representantes del grupo empresarial no dudaron en salir a defenderse y señalar a su proveedor brasileño como responsable de la situación, sin embargo, las explicaciones no resultaron creíbles para las autoridades brasileñas quienes señalaron a Zara y a Inditex como responsables de las irregularidades y abrieron un proceso en su contra.

Estos son, tan solo ejemplos de casos donde organizaciones empresariales debieron asumir importantes costos económicos y de reputación, por debilidades en su cadena de valor. Dos décadas atrás quizás podría resultar poco relevante preocuparse por conocer las condiciones laborales de los colaboradores de los proveedores situados al otro lado del mundo, o conocer si las empresas habían formalizado políticas anticorrupción, o si realizaban acciones que impactaban negativamente el ambiente o si tenían malas relaciones con su comunidad. Sin embargo, la nueva realidad mundial pone de manifiesto una necesidad, cada vez mayor, de compromiso por parte de las organizaciones. Un compromiso que va mucho más allá de las cuatro paredes de su planta, oficinas o

fábrica.

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, cualquier falla en el proceso puede ser rápidamente comunicada, interviniendo cada vez más actores y provocando consecuencias de magnitudes a veces poco imaginables. Recordemos como, en 1995 la multinacional Shell enfrentó un escándalo al intentar hundir una vieja plataforma petrolera en el Mar del Norte, cerca de las costas británicas. Greenpeace se opuso y dijo que el hundimiento de la plataforma ocasionaría un desastre medioambiental pues estarían lanzando una cantidad importante de productos altamente contaminantes al mar. Greenpeace convocó un boicot contra Shell, quien no entendía cómo, de repente, una práctica que era habitual se convertía en un hecho de gran trascendencia. Al final, las ventas de Shell en Europa cayeron un 70% en varios países especialmente en Alemania y la empresa tuvo que desmantelar la plataforma en tierra, con un costo de 43 millones de libras, en comparación con el plan original que hubiera costado alrededor 4,5 millones de libras.

La Guía ISO 26000 argumenta que en un contexto no legal, “una organización podría ser considerada cómplice cuando ayuda a otros a cometer actos condenables que no son coherentes o no respetan la normativa internacional de comportamiento y sobre los que la organización, a través del ejercicio de la debida diligencia, tenía conocimiento o podría haber tenido conocimiento de que conduciría a impactos negativos sustanciales en la sociedad, la economía o el medio ambiente”. Una orga-

nización también podría ser considerada cómplice cuando permanece callada ante actos condenables o se beneficia de los mismos.

Asimismo, la misma ISO 26000 define debida diligencia como “el proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos”. Las Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE también mencionan el tema de debida diligencia y se refiere a ésta, como un “proceso que, como parte integrante de sus criterios de decisión, permite a las empresas identificar, prevenir y atenuar las incidencias negativas, reales o potenciales, de sus actividades, así como informar de la manera como abordan este tema”. Todo lo anterior implica, que la RSE no se puede limitar a la operación de la empresa. Ésta debe alcanzar a todas aquellas empresas que formen parte de Cadena de Valor y que por lo tanto pueden incidir no solo en la calidad de sus productos y servicios, sino también en su reputación. Un encadenamiento responsable procura cuidar e invertir en la mejora continua de cada eslabón.

Tal y como demuestran los ejemplos anteriores, una mala gestión de la Cadena de Valor expone a la empresa a tener que afrontar causas legales, problemas de operación, afectación de la reputación, pérdida de mercado, pérdida de permisos y patentes, desembolsos económicos,

entre otras consecuencias. Por el contrario, una buena gestión de su cadena de valor conlleva a una mejor gestión de riesgos, a la posibilidad de obtener eficiencias en el proceso productivo y al aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios, todos factores que contribuyen a su sostenibilidad.

3.2 Iniciativas que promueven el trabajo con la Cadena de Valor

Hay diversos factores adicionales, que están convergiendo para propiciar el auge de la RSE en la Cadena de Valor, entre ellos un grupo importantes de organizaciones que se dedican a la promoción de su práctica. Uno de ellos es World Business Council for Sustainable Development, organización que promueve la RSE y que tiene capítulos en casi todos los países latinoamericanos, siendo AED el capítulo local de Costa Rica.

Otra iniciativa es la Red de Pacto Global, que comprende una guía voluntaria con la que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones en base a diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Actualmente, es la iniciativa de ciudadanía corporativa más importante, con miles de participantes en más de 145 países del mundo que comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un

mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas.

Otro factor es el liderazgo que asume el Gobierno de cada país, que ve en la RSE una ventana para generación de alianzas positivas. Las acciones de diferentes Gobiernos para incorporar criterios de RSE en sus carteles de compra pública, así como lo que han venido implementando las Bolsas de Valores como la de Sao Paulo, Brasil y la Comunidad Europea con respecto a los reportes de sostenibilidad, evidencia que una vez demostrados los buenos resultados de prácticas voluntarias de RSE se busca extenderlas a un universo más amplio, mediante normativa que las vuelve exigibles. En este caso, la gran ventaja es para quienes adoptaron más temprano dichas prácticas y las incorporaron a sus modelos de gestión.

Sumamos a esta lista, la presión que pueden ejercer las partes interesadas, como los consumidores, aunque según datos del BID “las partes interesadas se perciben todavía como débiles a la hora de ejercer presión a las empresas para que sean más responsables”. El Estado de la RSE en América Latina del 2011 mostró una diferencia entre el criterio de los partes interesadas y la percepción de esos criterios. A la hora de aplicar la encuesta se preguntó a las personas si estarían dispuestas a adquirir bienes y servicios de empresas con prácticas responsables aunque fueran más costosos, un 95% respondió que sí, sin embargo, al preguntar si pensaban que la gente estaría dispuesta a pagar más caro por bienes y

servicios de empresas con prácticas responsables el público encuestado determinó que “no era para el consumidor un elemento relevante”.

Finalmente y, no menos importante de mencionar, se encuentran las iniciativas que han surgido del mismo sector empresarial comprometido con los desafíos de su sociedad. Este sector empresarial se ha preocupado por empezar primero ordenando sus prácticas internas y una vez que ha alcanzado cierta madurez, asume el reto de trabajar en el mejoramiento continuo de los miembros de su Cadena de Valor. Una de las iniciativas más destacadas a nivel regional es la herramienta de autoevaluación INDICARSE, que durante más de 4 años contribuyó a evidenciar el desafío que tenían las grandes empresas de invertir en sus proveedores y distribuidores. A continuación se presenta un resumen de esta herramienta, cuya adaptación a las PYMES que fue utilizada en el Proyecto como punto de partida para la evaluación de las PYMES participantes.

3.2.1 INDICARSE

En Costa Rica, la herramienta más utilizada para que las empresas se autoevalúen en RSE es INDICARSE, que comprende una guía de indicadores de RSE centroamericanos promovida por la Red IntegraRSE, órgano regional del cual es parte la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED). La herramienta comprende 7 áreas o ejes de la RSE, que

toda empresa debe considerar para establecer una base de políticas y procedimientos formales que potencien la implementación de buenas prácticas. En el año 2010, se lanzó INDICARSE PYME, adaptación de INDICARSE PYME a la realidad de las PYMES centroamericanas. INDICARSE PYME comprende siete ejes que se describen a continuación.

- **Gobernabilidad:** La estructura del gobierno corporativo específica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes públicos internos de la empresa, tales como directores, administradores, accionistas y colaboradores a través de procedimientos para tomar las decisiones en los asuntos corporativos que se establecen y regulan por visión, misión, y reglamentos y políticas internos, los cuales deben incorporar aspectos económicos, sociales y ambientales desde una perspectiva de transparencia y rendición de cuentas para mostrar el compromiso de Responsabilidad Social Empresarial.

- **Público Interno:** Este eje valora las políticas y prácticas responsables de la empresa hacia el capital humano de la empresa, que incluye desde el accionariado y la dirección, hasta el personal y sus grupos familiares, identificándolos como un activo fundamental para la productividad y competitividad de la empresa, en la medida que las relaciones laborales sean sostenibles y satisfactorias. Es así que este eje sugiera el desarrollo de un clima de trabajo favorable, fomenta el equilibrio entre vida laboral y familiar, vela por la salud y seguridad ocupacional, necesidades de desarrollo profesional, políticas de atracción y retención de talento, de

diversidad y no discriminación, entre otros.

- **Medio Ambiente:** Se refiere al compromiso de cada empresa con la protección del medio ambiente a través de las políticas y prácticas que le permiten conocer sus impactos mediante toda su cadena de valor, mitigarlos y compensar. Es así que la empresa identifica, analiza y responde con acciones concretas de autorregulación, responsabilidad por el ciclo de vida del producto y/o servicio, tecnologías ambientalmente amigables, ecoeficiencia, y educación ambiental.

- **Proveedores:** La empresa incentiva, valora y evalúa el comportamiento responsable de su cadena de valor a través de los proveedores de bienes y/o servicios en su operación. Para ello, la empresa implementa prácticas responsables como: entrenamiento/capacitación de sus proveedores, transferencia de tecnología y conocimiento, así como la incorporación de criterios de responsabilidad social en los procesos de evaluación, selección y contratación transparente de sus proveedores.

- **Mercadeo Responsable:** El compromiso de la empresa a brindar información confiable, transparente, veraz sobre sus bienes y servicios a sus consumidores y clientes, permitiendo así generar relaciones de confianza. Asimismo, incluye los compromisos con la integridad, la protección de la salud y la seguridad de las personas consumidoras, el consumo sostenible, la privacidad, la libre competencia, la protección de grupos vulnerables.

- **Comunidad:** Este eje se refiere a cómo se relaciona la empresa con su entorno y las prácticas que tiene para apoyar el desarrollo local en materia económica, social y ambiental e involucrando a su entorno productivo lo que incluye vecinos, clientes, autoridades y organizaciones locales, entre otras y se hace mediante diversas acciones como inversión social y voluntariado.

- **Política Pública:** Consiste en el alineamiento entre el interés empresarial y el interés público, que incide y contribuye directamente en el desarrollo económico, social y ambiental del país donde opera la empresa. Para ello, promueve el diseño, ejecución y monitoreo de proyectos conjuntos que contribuyan al bienestar de la sociedad en general. La estrategia ideal para obtener impactos significativos es la Alianza Público Privada, que identifica tres actores del desarrollo nacional: el Estado, el Sector Empresarial y la Sociedad Civil.

3.3. Documentación de Casos de las PYMES

A continuación se presentan la documentación de la experiencia que tuvieron las PYMES participantes.

Empresa DIFLOR	23	Empresa IONICS	41
Empresa ECOWAY	25	Empresa METRÓPOLIS	44
Empresa ELVATRON	27	Empresa M.L.J.	47
Empresa FUSIONET	30	Empresa REENFRIO	50
Empresa GRUPO HA	33	Empresa TAS	53
Empresa IMPLASTIC	37	Empresa TRAC-TACO	56

Empresa DIFLOR

Razón Social: CORPORACIÓN DIFLOR IF S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a la distribución en la línea de ferretería.

Ubicación Física: Escazú, San José

Número de Colaboradores: 35

Empresa Ancla: Grupo Nación S.A.

Introducción

DIFLOR es una empresa que se dedica a la distribución en línea de artículos de Ferretería. Esta empresa fue invitada por el Grupo Nación a participar del proyecto. Tiene una estructura simple, con una gran base de colaboradoras operativas dedicadas a las ventas, un área de bodega y un pequeño soporte administrativo.

La empresa inició el proceso un poco más tarde que el resto de empresas, a diferencia de otras participantes, la gerencia de la misma tuvo poca participación. Para el desarrollo de los distintos procesos la empresa asignó a su colaboradora más eficiente, con la idea de que también se capacitara y luego trasladar la información al resto del grupo.

Grupo Nación asignó a una de sus ejecutivas de compras, quien participó activamente durante el proceso.

Diagnóstico Inicial

Tras la aplicación de los instrumentos de INDICARSE PYME y CalAmbSySO la empresa seleccionó los siguientes ejes estratégicos: Gobernabilidad, Público Interno y Ambiente.

“Se realizaron dos actividades conjuntas de capacitación, con las demás empresas del proyecto y con la empresa ancla, donde se fortalecieron las principales debilidades comunes detectada, sin embargo DIFLOR solamente participó en la segunda”, explicó Cecilia Mora, consultora asignada a la empresa.

También como parte del diagnóstico inicial el Grupo Nación asignó a un voluntario especialista en Salud y Seguridad Ocupacional, Armando Rodríguez, quien después de una inspección en las oficinas y en la bodega, elaboró un detallado informe que sirvió de guía para la empresa.

Resultados

Gobernabilidad. A nivel de Gobernabilidad mucha de la información ya existía pero no estaba documentada y solo la dueña la conocía. Con el fin de concretizar este trabajo, la empresa contrató una consultora externa que entre otros temas trabajó el Código de Ética, elaboró el organigrama (que no existía) el Reglamento Interno y el Programa de Inducción.

La empresa ya contaba con su misión y visión pero, nadie la conocía. Por esta razón se realizó una actividad denominada “Conozcamos DIFLOR” mediante la cual se trabajó con el personal el clima interno y además se comunicaron y explicaron los nuevos materiales, en un clima informal y agradable. Esta actividad sirvió también para presentar la nueva política ambiental y la campaña 3R.

Ambiente. En el Eje Ambiental se realizaron dos campañas de reducción de consumo de energía y de agua, sin embargo y a pesar de la programación previa, la empresa no pudo realizar la capacitación de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, ya que manifestó que estaba bajo

un ritmo de trabajo muy fuerte.

Una de las tareas que se determinó fue la elaboración de productos verdes. Se definieron luminarias, limpiadores en spray, bolsas plásticas, detergentes para limpieza de equipo y para oficina. Sin embargo, después de elaborar la lista, se hizo una pequeña prueba que determinó que estos productos tienen una dificultad de demanda, ya que su precio es significativamente más alto que otras marcas y las empresas aún no tienen tanta apertura como para adecuar sus presupuestos y adquirirlos. El objetivo sería promoverlos desde DIFLOR, pero como el enfoque y objetivo es de ventas, aun el compromiso ambiental se ve marginado. “Es importante señalar que si bien todo el proceso se desarrolló y se cumplieron la mayoría de las acciones planteadas, comparativamente al resto de las empresas participantes en el proyecto, DIFLOR no alcanzó el nivel de compromiso y concientización en el tema de Responsabilidad Social. Es fácil percibir que para la gerencia, la sostenibilidad de la empresa depende casi exclusivamente del nivel de ventas que se logre, el resto son acciones periféricas para las que no se destina presupuesto ni tiempo”, explicó Cecilia Mora a manera de evaluación final del proceso desarrollado en DIFLOR

Factores Críticos de Éxito

El factor de éxito destacado para el caso de la empresa DIFLOR fue el nivel de compromiso que mostró la colaboradora asignada al proceso

Empresa ECOWAY

Razón Social: ECOWAY 243 INTERNACIONAL S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada al manejo de residuos peligrosos.

Ubicación Física: Alajuela, Alajuela

Número de Colaboradores: 6

Empresa Ancla: Grupo Nación S.A.

Introducción

Ecoway es una pequeña empresa que se dedica al manejo de residuos peligrosos no tradicionales (ni explosivos, ni radiactivos, ni infectocontagiosos). Abrió sus puertas en el 2006 cuando tenía un único empleado; actualmente tiene 6 colaboradores.

Su actividad comercial es recoger residuos sólidos y líquidos, clasificarlos, almacenarlos y posteriormente darles un manejo adecuado. Una buena parte se procesa en horno cementero. Su servicio es innovador en el país y necesario, no obstante, la empresa afrontó una crisis en su proceso de crecimiento.

Antecedentes

Ecoway es una empresa joven que atravesaba una seria crisis cuando entró a ser parte del programa piloto para implementar prácticas de RSE en PYMES, a tal punto, que estaban considerando el cierre.

No es por casualidad que Carlos Rincón, dueño de Ecoway, haya denominado su participación en este plan como “Proyecto Fénix”.

Había perdido cuatro de sus clientes más importantes y casi la mitad del personal, eso les llevó a tener dificultades para atender obligaciones financieras, además de que tenían malas relaciones con la comunidad, dificultades administrativas, problemas con instituciones del Estado e instalaciones poco adecuadas para su actividad.

No obstante, uno de los problemas más serios se generó porque la empresa, dueña del horno donde procesaban una parte importante de los materiales que recogían, cerró sus operaciones por varios meses. Esto llevó a Ecoway a almacenar por más tiempo de lo debido los materiales peligrosos de sus clientes poniendo en riesgo su operación.

Diagnóstico Inicial e Implementación

Rincón explicó que cuando recibieron la invitación de su cliente, Grupo Nación, para participar del proceso piloto de implementación de RSE, aceptó porque tenía la mente abierta a todo proyecto.

Recuerda que era un momento difícil en su compañía. Fueron a la pri-

mera charla y decidieron seguir adelante. “Estaba con el agua hasta el cuello y apareció una cuerda y la agarré” reconoció.

Conforme avanzaron con el proceso de implementación del programa de RSE para PYMES, empezaron a descubrir debilidades en su gestión pero también oportunidades de mejora.

Como parte del proceso se evidenció que Ecoway aún tenía almacenados productos peligrosos en sus bodegas, a pesar de ya haber reportado su tratamiento final. Esto provocó que Grupo Nación determinara hacer una pausa en su relación comercial con esta empresa, hasta tanto no verificar que la situación se había corregido.

“Por la misma crisis en las que estábamos no cumplíamos con las expectativas y necesidades. Por la misma coyuntura de haber roto relaciones con el anterior proveedor, no cumplíamos. Había mucho riesgo”, agregó el fundador de esta pequeña empresa.

Por su parte, Grupo Nación, asumió la experiencia como una enseñanza que les invitó a revisar con detalle sus procesos de verificación de proveedores.

Ecoway tenía también otras situaciones riesgosas para su operación como: falta de contratos laborales, morosidad con instituciones financieras, malas relaciones con sus vecinos, entre otros temas.

Durante el proceso, se determinó trabajar los ejes de Gobernabilidad, Público Interno y Ambiente.

Resultados

Gobernabilidad. La empresa formalizó sus pendientes con instituciones del Estado y se organizó para cumplir con la normativa legal. Entre otros aspectos, hicieron contratos laborales, se enfocaron en la cancelación de deudas y en la actualización y formalización de permisos pendientes que son clave para ofrecer de forma adecuada el servicio.

Asimismo, se contrataron los servicios de una administradora con el fin de delegar en ella los temas financieros y contables para que el dueño se enfocara solamente en la parte técnica. Esta decisión dio buenos resultados y así se consiguió fortalecer la relación con los clientes.

Se desarrolló un mapeo de procesos y se formalizaron los pasos y requisitos de trazabilidad, que para los clientes son esenciales, por tratarse del manejo de residuos peligrosos. En este sentido el diagnóstico de CalAmbSySO implicó un insumo muy importante para organizar este tema. La empresa también cambió la sede de sus instalaciones. Al abordar con gran prioridad el eje de Gobernabilidad, se puso las bases para el ordenamiento de la compañía y mejoraron también las relaciones y comunicación con sus diferentes públicos interesados entre ellos colaboradores, Ministerio de Salud Pública, Municipalidad y clientes.

“Un punto importante es que ahora los clientes, nos gustan que vengan, que nos conozcan, ya no tenemos por qué escondernos, igual que

con el Ministerio de Salud”, indicó Carlos Rincón.

Ambiente. Por su situación específica, Ecoway no participó en la primera actividad donde se abordó el tema ambiental y en el que participaron las PYMES invitadas a participar del proyecto por Grupo Nación, pero en la segunda actividad que se realizó fue incluso una de las organizaciones que ofreció la capacitación en el tema.

Esta ocasión permitió retomar buenas relaciones con la empresa ancla y a pesar de que no era el marco en ese momento, Grupo Nación reconoció las mejoras y avances que Ecoway había logrado hasta el momento.

Ecoway elaboró además dos documentos para la búsqueda de fondos para la instalación de tanques que procesen residuos líquidos peligrosos, ya que este tema es una debilidad en el país y tiene un alto impacto ambiental, además de ser una nueva oportunidad de negocio.

Mercadeo. Para fortalecer su identidad, Ecoway lanzó una página web y aprovechó un perfil de Facebook que actualizó con la nueva información elaborada en el marco del proyecto.

Al finalizar el proyecto Ecoway está en proceso de trabajo conjunto con el Instituto Nacional de Seguros y en la inscripción en el Dirección General de PYMES, DIGEPYME, del Ministerio de Economía.

Se elaboró también un Plan de Negocios que refleja la nueva organización y que permitirá negociar la inyección de capital en la empresa.

Factores Críticos de Éxito

En el caso de Ecoway uno de los factores claves para el éxito fue el compromiso real por parte de la empresa y su transparencia, así como el apoyo de la consultora durante el proceso de implementación del programa de RSE para PYMES. También fue vital el apoyo que recibieron de Grupo Nación.

Empresa ELVATRON

Razón Social: ELVATRON S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a la venta, instalación, y reparación de equipo médico (división de Electromedicina) y comercialización de soluciones en los campos de la automatización, potencia, instrumentación, herramientas de medición, telecomunicaciones e iluminación en el sector industrial y comercial.

Ubicación Física: San José, San José

Número de Colaboradores: 100

Empresa Ancla: Bridgestone de Costa Rica S.A.

Introducción

Elvatron es una empresa del sector industrial fundada en 1973, que desarrolla actividades económicas en dos áreas: una división de Electromedicina, dedicada a la venta, instalación, y reparación de equipo médico, y una división Eléctrica, dedicada a la comercialización de soluciones en los campos de la automatización, potencia, instrumentación, herramientas de medición, telecomunicaciones e iluminación en el sector industrial y comercial. Elvatron tienen operaciones en tres países: Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

Elvatron fue invitada a participar por Bridgestone de Costa Rica en el plan piloto de RSE para PYMES. Realizaron el proceso de capacitación, corrieron las herramientas de autoevaluación y determinaron trabajar los ejes de Gobernabilidad, Público Interno y Proveedores y Mercadeo. Al inicio del proceso, y hasta el final del mismo los representantes de Elvatron involucrados en el proceso mostraron una actitud muy proactiva y comprometida.

Diagnóstico Inicial

Tras la aplicación de las herramientas de evaluación, INDICARSE PYME y CalAmbSySO, Elvatron mostró resultados relativamente buenos para una evaluación inicial.

Según el consultor a cargo del proceso en esta empresa, Francisco González, el área de mercadeo mostró oportunidades debido a la aus-

encia de políticas escritas y de un sistema de verificación de la calidad, igualmente en el eje de Gobernabilidad, la empresa no contaba con un código de ética formalmente establecido. En Público Interno el desempeño resultó positivo, pero también se detectó la necesidad de contar con políticas escritas.

Finalmente la empresa resuelve trabajar además de los ejes de Gobernabilidad, Público Interno y Mercadeo el eje de Proveedores por considerarlo estratégico.

Resultados

Gobernabilidad. En este eje la empresa se propuso crear una estructura de gobierno de empresa acorde a los principios de Responsabilidad Social. Lo que le lleva a formalizar su Código de Ética y las Políticas de empresa.

González explica que al inicio la empresa tenía poco interés en abarcar este aspecto pues ya contaba con una lista importante de políticas y procedimientos establecidos y documentados, adicionalmente, su cercanía con la empresa Schindler, la cual es sumamente exigente con sus representantes en cuanto a cumplimiento de procedimientos y compromisos éticos hacía que la percepción del equipo es que esto no fuera necesario. Sin embargo, "...conforme avanzó el proyecto el equipo descubrió la necesidad de completar algunos procedimientos y de establecer un mecanismo de administración y divulgación de las políti-

cas más efectivo, propio y diferenciado del de Schindler”, dijo.

En este sentido Dirk Hasse Directivo de Elvatron y coordinador del proceso de RSE indicó que “...se trabajó más el área de Gobernabilidad, los manuales de código de conducta, de ética, que si teníamos algo, pero con esto nos ayudó a mejorarlos, a tenerlos en un lugar donde se podían encontrar”.

Según explicó Haase el proceso se centró en revisar los documentos existentes y en redactar las políticas adicionales que les hacían falta. Otra acción desarrollada fue la creación por de un Plan de Sucesión. Este plan fue coordinado por la Gerente de Recursos Humanos y su equipo.

Proveedores. En este eje decidieron desarrollar una Estrategia para promover la responsabilidad Social en la Cadena de Valor en la Selección de los Proveedores.

Este proyecto fue coordinado por el jefe de proveeduría. Se realizó una convocatoria a los proveedores y el proceso de capacitación y certificación se programó para realizarse poco a poco debido a la cantidad de proveedores existentes.

Público Interno. En este eje la empresa desarrolló un Plan de Capacitación Gerencial, coordinado bajo el Departamento de Recursos Hu-

manos.

Haase, aseguró que otro de los grandes beneficios detectados por medio de este proyecto, fue la mejora en la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa.

“Algo que nos ayudó mucho fue que a veces hay que hacer reuniones no solo del día a día, sino de otras mejoras grupales. Los diferentes equipos se hablan, pero a veces los puentes no están hechos, el proceso nos ayudó mucho a realizar mejoras de comunicación. Algo tan sencillo como ventas y cuentas por cobrar, si bien se comunican, hay cosas que se pueden mejorar al tener los datos disponibles”, dijo Dirk Haase.

Mercadeo. En el eje de mercadeo las acciones se concentraron en el control de calidad de los servicios, de atención de quejas y reclamos. La empresa detectó que una de las divisiones de la misma contaba con un sistema efectivo para la gestión de quejas, mientras que otro sector de ella no lo tenía. Por esa razón se decide unificar el sistema para todas las áreas de la empresa.

Otra de las acciones desarrolladas fue un proceso de capacitación de los clientes sobre la manipulación segura y los riesgos asociados al uso de algunos de los equipos más avanzados en el área de Electromedicina.

Factores Críticos de Éxito

La voluntad y disposición de los propietarios de la empresa para participar del proceso. La sensibilidad existente en los propietarios de la empresa sobre la Responsabilidad Social Empresarial, la integración de representantes de distintas áreas para el cumplimiento y desarrollo de cada uno de los planes definidos como prioritarios.

Empresa FUSIONET

Razón Social: REDES FUSIONET S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a servicios en telecomunicaciones con especialización en equipo Cisco.

Ubicación Física: Montes De Oca, San José

Número de Colaboradores: 35

Empresa Ancla: Grupo Nación S.A.

Introducción

Fusionet es una empresa de reciente creación que se dedica a brindar soluciones en servicios de telecomunicaciones, especialmente con equipo CISCO, firma de la que son representantes en Costa Rica. Tiene un equipo de colaboradores de 35 personas, en su mayoría jóvenes

vinculados al mundo de la tecnología.

Esta empresa mostró un importante crecimiento en relativamente poco tiempo abriéndose mercado tanto a nivel local como internacional y tiene ambiciosos proyectos en marcha.

Al iniciar el proceso de implementación de RSE, el grupo de directores de Fusionet tenía poca claridad sobre que significa la Responsabilidad Social. El término era más bien asociado programas sociales y filantropía.

Fusionet fue invitada a participar en el plan piloto de RSE para PYMES por Grupo Nación.

Diagnóstico Inicial

Fusionet fue fundada en el 2006 por un grupo de jóvenes quienes desde que la empresa comenzó a funcionar asumieron roles de gerentes/propietarios con equidad de poder de mando.

Esta estructura de funcionamiento había comenzado a dar problemas ya que al tener una Junta Directiva donde todos eran gerentes y dueños se dificultaba la Gobernanza y repercutía en otras áreas que se identifican durante la implementación del programa de RSE para PYMES.

Asimismo, sus directores aunque mostraron interés en el tema y asignaron dos ejecutivos para dar seguimiento, tenían poca claridad sobre lo que es RSE y su implementación. Parte de lo que se hizo fue ubicar

empresas similares a Fusionet con desarrollo de RSE tal es el caso de CISCO, firma a la que ellos representan en el país y que tiene una robusta gestión de Responsabilidad Empresarial.

Como parte del proyecto, se realizó taller de sensibilización de RSE y posteriormente, una vez que los conceptos estaban más claros, se corrigieron los procesos de autoevaluación.

De acuerdo con los resultados arrojados en las autoevaluaciones y tomando en consideración las prioridades y necesidades de la organización, se determinó trabajar prioritariamente los siguientes ejes:

- **Gobernabilidad.** La empresa está en proceso de crecimiento y expansión y necesita documentar sus buenas prácticas.
- **Público interno.** Se reconoció la importancia que tiene el talento humano sobre todo para una empresa de servicios
- **Ambiente.** Se determinó que la empresa tenía una débil gestión interna.

Al comenzar el programa piloto de RSE para PYMES, Fusionet planteó como objetivo principal el fortalecer la gestión empresarial de la empresa y como objetivo secundario el incluir la RSE en su ADN.

Implementación

Gobernabilidad. Se consideró relevante trabajar el eje de Gobernabilidad pues a pesar de ser una empresa exitosa en su ámbito, se registra-

ban problemas de gestión debido a la falta de claridad en los roles y a la falta de documentación.

Al correrse los instrumentos de diagnóstico se detectaron diferentes necesidades siendo la más significativa la falta de claridad en los roles de los propietarios y las implicaciones que eso tenía en la gestión de la organización.

Ciertamente este hallazgo lo que contribuyó fue a ratificar una situación que ya la empresa había identificado y permitió acelerar la toma de decisiones.

Los directores de Fusionet determinaron contratar a un gerente general, quien vino a ocupar una silla neutral, a facilitar el proceso de toma de decisiones y darle agilidad a la organización.

Siempre en el área de Gobernabilidad, se trabajó adicionalmente en el diseño de un código de ética y se fortaleció el Plan Estratégico de la Empresa desde la perspectiva de RSE.

Público interno. Al tratarse de una empresa de servicios, sus colaboradores son fundamentales y en el caso específico de Fusionet, se hacían inversiones altas en capacitación por ende era muy valioso retener su capital humano.

En esta área se trabajó en el tema de comunicación interna lo cual rindió buenos resultados pero lo que más impacto fueron acciones

que se realizaron desde el trabajo de gobernabilidad pues una porción alta del malestar laboral se generaba porque recibían órdenes distintas, en muchas ocasiones totalmente contradictorias por parte de cada uno de los socios/gerentes lo que provocaba incertidumbre y desmotivación entre el equipo colaborador.

Asimismo, como parte de las acciones trabajaron para establecer un programa de Salud y Seguridad Ocupacional y desarrollaron acciones para fortalecer la gestión de RRHH a través de la elaboración y divulgación de un reglamento interno, el fortalecimiento del programa de inducción y la comunicación interna.

Ambiente. Otro de los ejes que se abordó fue el de ambiente pues si bien se trabaja con un producto amigable con el ambiente se determinó que la gestión ambiental interna era débil. De hecho este eje fue uno de los que más bajo salió en los procesos de autoevaluación de la empresa.

El equipo colaborador recibió charlas que les motivaron a emprender acciones para hacer un uso más razonable de los recursos.

Se gestó e implementó una campaña interna motivando a apagar las computadoras cuando no se estaban usando, a apagar las luces, usar menos papel, entre otros mensajes que semanalmente comenzaron a recibir cada uno de los miembros de esta empresa.

Resultados

Los beneficios de la decisión de reorganizar los aspectos referentes a la Gobernabilidad en Fusionet, fueron evidentes. Aunque una pequeña parte de la población colaboradora no logró adaptarse al cambio, la mayoría señala una mejora sustancial del ambiente laboral y se registró una disminución importante de la rotación del personal.

“La designación de un gerente general, objetivo, no dueño, con experiencia y con un interés particular en la RSE, generó cambios muy positivos para la empresa”, explicó Cecilia Mora, consultora a cargo del proceso en Fusionet. Los efectos positivos de esta decisión también fue destacada por Tatiana Gamboa, representante de la empresa, quién valoró la decisión como crucial garantizar el desarrollo de la empresa.

“La empresa dio un giro durante el proceso, se contrató a un gerente general porque antes no existía esa figura, había un jefe por cada departamento. Eran ambiguas todas las órdenes y con la entrada de ese gerente muchas cosas cambiaron. Siendo honestos, los dueños se saltaban los procesos, daban órdenes, ellos mismos saltaban todos los procedimientos, se recibían órdenes de 3 líneas diferentes y no sabíamos a quién hacerle caso. Ahora la rotación ha sido menos que antes y los que se fueron fue porque no se adaptaron al cambio”, explicó Gamboa.

Ambiente. La empresa ha dado continuidad a la sensibilización del tema ambiental pudiendo constatar que, una vez que la campaña interna comenzó, se redujo el recibo por servicios de electricidad en aproximadamente 400.000 colones.

Gestión de la RSE. Con respecto a la RSE, el primer logro fue desechar el viejo concepto de que está ligado únicamente a temas de filantropía y en segundo lugar, no menos importante, fue que la empresa en realidad incorporó este concepto en su ADN, tal y como se planteó al inicio del programa.

Para dar continuidad a los logros alcanzados durante los siete meses de ejecución del piloto, Fusionet determinó contratar servicios de asesoría en RSE y tiene planteado como una meta lograr certificarse bajo la norma técnica nacional de Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social INTE 35-01-01:2012.

Factores Críticos de Éxito

Sensibilización, comunicación, benchmarking con empresas que estén implementando RSE en su sistema de gestión, disposición de los miembros de junta directiva, apertura.

Empresa GRUPO HA

Razón Social: GRUPO HUMBERTO ÁLVAREZ S.A.

Actividad Económica: Es una empresa especializada en el manejo logístico de la carga internacional.

Ubicación Física: San José, San José

Número de Colaboradores: 192

Empresa Ancla: Bridgestone de Costa Rica S.A.

Introducción

Grupo HA (Humberto Álvarez) se especializa en el manejo logístico de la carga internacional, es una empresa familiar fundada en 1932 y que actualmente está administrada por la tercera generación.

El Grupo HA tiene 17 oficinas distribuidas en toda la Región y cuenta con un equipo de aproximadamente 250 colaboradores. Es representantes de importantes empresas de transporte internacional permitiendo soluciones logísticas apoyadas a una red de oficinas en todos los países del mundo, ofrece el servicio Puerta-Puerta, no importando su origen o destino.

En el año 2000, el Grupo HA implementó un sistema de gestión de calidad basado en las normas ISO 9000, lo que garantiza procesos audit-

ados, con una mejora continua en la prestación de todos sus servicios. Asimismo, todos los procesos operativos cumplen con las normas de seguridad BASC.

Agencia aduanal HA fue invitada por Bridgestone de Costa Rica a participar en el programa piloto de RSE para PYMES.

Antecedentes

Pocos años atrás en HA se comenzó a implementar una gestión de Responsabilidad Empresarial con el apoyo de un consultor externo, por lo que ya conocían del tema.

En esa oportunidad, tras realizar una autoevaluación determinaron trabajar fundamentalmente los ejes de ambiente y comunidad.

En ambiente, desarrollaron algunas iniciativas con el apoyo de la organización Terranostra en la comunidad de Sixaola donde HA tiene una oficina.

Al iniciar el proceso el consultor Francisco González, asignado al programa piloto, hizo la recomendación a la empresa de trabajar con ojos frescos para realizar las evaluaciones correspondientes de manera más objetiva.

Es importante reconocer que la alta gerencia de la empresa estaba interesada en trabajar el tema y convencida de la importancia del proyecto, pues reconocía que Grupo HA atravesaba por momentos difíciles, en los que había poco empoderamiento de los colaboradores

y una clara centralización de la toma de decisiones en la gerencia general. Aunado a ello, se carecía de procesos claramente establecidos para regular las acciones de los colaboradores.

Diagnóstico Inicial e Implementación

Considerando los resultados de CalAmbSySO y de INDICARSE PYME, la matriz de públicos interesados así como las consideraciones estratégicas, se elabora un plan de acción que consedera tomar acciones en los ejes de Gobernabilidad, Proveedores, Comunidad y Medio Ambiente

Gobernabilidad. Este eje fue considerado como crítico pues desean asegurar los principios éticos de la empresa, ya que el giro del negocio es el de una empresa de servicio aduanal y este es un medio muy susceptible en el tema de corrupción.

Esta empresa ya contaba con Código de ética y políticas por lo que el trabajo en este eje se concentró en revisar la documentación y desarrollar las políticas que estuvieran haciendo falta para cumplir con los requerimientos de INDICARSE PYME Nivel 2.

Asimismo, se planteó hacer un plan de sucesión de puestos claves y una estrategia para prevenir la pérdida de datos, pues consideraron que había información clave que se manejaba en equipos portátiles y que no tenía respaldo.

Otro de los planes en este eje fue trabajar una estrategia de atención

de crisis y se determinó la necesidad de contratar a un asesor en este tema, sin embargo no fue posible porque la empresa no contaba con recursos en ese momento.

Proveedores. Por tratarse de una empresa de servicios existe una clara dependencia de la calidad de sus proveedores. En este eje el objetivo que se planteó fue implementar criterios de RSE a su cadena de valor y se trabajó para obtener el compromiso de sus proveedores con el cumplimiento de principios éticos en temas como el no uso de mano de obra infantil y el desarrollo de acciones en materia ambiental. Adicionalmente, se incluyeron dentro de los documentos de evaluación de proveedores que forman parte del sistema ISO, los mismos criterios de responsabilidad social.

Comunidad. La empresa Humberto Alvarez Sucs S.A tiene una parte importante de su operación en la provincia de Limón. Por esa razón, consideraron oportuno contribuir al desarrollo de la provincia. Es así como se plantean la posibilidad de desarrollar un proyecto que les permitiera embellecer el Parque Vargas de Limón.

La idea se basó en una experiencia de viaje a Brasil, donde personeros de HA admiraron cómo se combinaba el arte con la experiencia del turista en los puertos.

El objetivo era desarrollar algo similar en Limón combinando arte, cul-

tura, tradición para lograr que los turistas que participan de un viaje en crucero permanecieran en la ciudad y con ello contribuyeran al desarrollo económico de los residentes.

Para desarrollar un proyecto como ese, HA debería articular entidades públicas y privadas.

Ambiente. se plantea como objetivo desarrollar una estrategia ambiental, sin embargo, durante la ejecución del programa se descubre que estaba disponible el proyecto de graduación de una de las hijas de los dueños en el que se había desarrollado un análisis de cumplimiento ambiental, por lo que el proyecto migró a apegarse a la estrategia definida en ese documento.

Resultados

Gobernabilidad. Uno de los ejes donde más se avanzó fue en el de Gobernabilidad, no solamente se sometió a revisión y discusión la misión, visión, valores y sus políticas sino que permitió descubrir oportunidades de mejora. “Trabajar el eje de Gobernabilidad ha tenido mucho efecto en la organización porque uno de los grandes problemas de la empresa ha sido la centralización en mi hermano. El tema fue capacitar y empoderar a las jefaturas” dijo Mitzi Spesny, directora general de Grupo HA.

Uno de los cambios que se hizo fue elaborar un código de conducta lo que propició mayor claridad en la organización sobre acciones y conductas en las que no se debía recurrir y cómo sancionarlas. A criterio de Spesny esta acción comenzó a representar ahorros millonarios para la empresa.

Asimismo, se incorporaron criterios de RSE en varias de sus políticas, como la de compras.

Se trabajó el plan de sucesión que incluyó no solamente puestos claves sino también otros puestos de la organización.

En el tema de manejo de crisis, se determinó que era necesario contratar a un asesor externo pero dado que la empresa carecía de financiamiento se decidió postergar la implementación. Se trabajó el plan para respaldar la información sensible que se encontraba en los sistemas informáticos. Las acciones ejecutadas permitieron que la empresa avanzara no solo en el eje de Gobernabilidad sino también en Mercadeo y Política Pública.

Comunidad. En este eje la empresa reconoció que se quiso avanzar muy rápido en un proyecto que requiere de mucha coordinación interinstitucional. Asimismo, las dificultades a vencer fueron superiores a las posibilidades de la empresa, pues hasta factores de legislación impedían el desarrollo de la iniciativa. El Parque Vargas, cuya etapa

constructiva data de 1851-1900 tiene una declaratoria de patrimonio cultural lo cual limita la intervención. El objetivo se reorientó hacia conseguir apoyo de instituciones de Gobierno y de otras empresas para poder implementar la iniciativa.

Proveedores. Incorporaron criterios de RSE en sus procesos de selección y evaluación de proveedores y se comunicaron a sus principales clientes.

Ambiente. En el tema ambiental se incorporó la propuesta del proyecto de graduación de Gabriela Spesny, hija del Gerente General, el cual incluía una matriz de cumplimiento legal para la disposición de desechos.

En el eje ambiental se identifica como una buena práctica un programa de gestión de residuos de papel y tóner de impresión que la empresa comenzó a desarrollar en el 2009. El programa inició con un proceso de concientización a los colaboradores sobre el consumo de papel. Luego en el 2011 se midió tanto el consumo de papel como de tóner. Más adelante se tomaron acciones como el cambio en los equipos de fotocopiado y la eliminación de fotocopiadoras estacionarias y ya en el 2012 se comenzó a trabajar con la organización ambiental Terranos-tra en un sistema de gestión de residuos. Adicionalmente, el consultor

asignado para el proyecto piloto de RSE, Francisco González, brindó apoyo con una capacitación al personal sobre el tema de manejo de residuos.

El resultado de todas estas acciones se reflejó en un ahorro en el consumo de insumos de un 15%, de acuerdo al comparativo de consumo entre los años 2011 y el 2012. El consumo del papel se disminuyó en un 25 % lo que representó un ahorro anual para la empresa de aproximadamente US\$ 15.000,-

Factores Críticos de Éxito

En el éxito del programa fue de mucha importancia el Apoyo de la alta gerencia unido al compromiso y la participación activa de los colaboradores. Por otro lado si bien la empresa reconoció que definieron objetivos muy ambiciosos para alcanzar en muy poco tiempo consideran que fijarse metas retadoras es el mejor camino para realizar cambios importantes.

Empresa IMPLASTIC

Razón Social: INDUSTRIA MAQUILADORA PLÁSTICA S.A.

Actividad Económica: Producción de empaques flexibles de polietileno.

Ubicación Física: Belén, Heredia

Número de Colaboradores: 32

Empresa Ancla: Grupo Nación S.A.

Introducción

Implastic es una empresa que se fundó en 1999 y se dedica a la producción de bolsas plásticas, tanto para la industria como para el comercio.

A mediados del 2011 la empresa se vendió y fue adquirida por el empresario Julio Villasmil. Al asumir la dirección, Villasmil pudo conocer la dimensión de algunos problemas que tenía la organización, entre ellos, situaciones con personal inmigrante.

Implastic es proveedor de Grupo Nación quien le extiende la invitación para participar en el piloto de RSE para PYMES.

Antecedentes

Cuando Villasmil asume Implastic identifica una serie de irregularidades en la operación de la empresa que comienzan a amenazar seriamente su estabilidad.

Entre los problemas, además de temas relacionados con la cartera de clientes, entre otros, se encuentra con trabajadores inmigrantes que tienen estatus ilegal en el país y un difícil clima organizacional.

Villasmil relata que tenía un conocimiento vago de la responsabilidad social y que por la experiencia en su país natal Venezuela, lo asociaba con la casi obligatoriedad por parte del Gobierno para que las empresas invirtieran en proyectos filantrópicos. Reconoce que veía la RSE como a nivel de impuesto adicional. No obstante, cuando recibe la invitación de Grupo Nación, accede de inmediato a participar en el proceso, pues señala que ya tenía más de un año de trabajar como proveedor de esta empresa y lo identifica como un grupo serio con deseos de mejorar sus procesos y hacerlos más eficientes.

Diagnóstico Inicial e Implementación

El proceso comenzó con la asignación de Cecilia Mora como facilitadora y con la sensibilización sobre Responsabilidad Social. Posteriormente, se corrieron las evaluaciones de INDICARSE PYME y CalAmbSySO. De acuerdo con Villasmil, por consejo de su asesora, de las siete

materias fundamentales eligieron tres para trabajar en ejes identificados como “base” y que tuvieran un impacto inmediato en la organización.

La empresa señaló cuatro ejes en los cuales enfocaría su trabajo durante la implementación del programa piloto de RSE, que fueron: Público Interno. Había un difícil clima organizacional. El personal estaba desmotivado por la administración anterior de la empresa. Había deficiencias en el tema de comunicación interna así como debilidades en Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional y tenían una amenaza con un grupo de empleados nicaragüenses con estatus de ilegales. Se estableció como objetivo el fortalecimiento de la gestión de RRHH estableciendo políticas, reglamento interno, haciendo contratos de trabajo y programas de capacitación para los colaboradores.

Gobernabilidad. Se propuso como objetivos trabajar en el fortalecimiento de la gestión gerencial mediante la compilación de la normativa aplicable a la empresa, la elaboración de un código de ética, la definición de misión, visión y valores, la realización de un manual de procedimientos y el desarrollo de un plan estratégica con el apoyo de una universidad.

Ambiente. Este fue uno de los ejes considerados como importantes para trabajar por lo que se plantearon como objetivo la definición de

una estrategia ambiental y como parte de ella crear un programa de 3R, desarrollar un proyecto con la empresa ancla y elaborar un plan de ahorro energético.

Mercadeo. Dadas las dificultades económicas por las cuales atravesaba Implastic, este fue uno de los ejes considerados claves para ser abordados y entre los objetivos se fijaron el desarrollar iniciativas de mercadeo diferenciado y crear canales de comunicación con sus clientes como la página web.

Resultados

Gobernabilidad. Se hizo la misión, visión y valores de la empresa, a través de un proceso participativo, en donde por primera vez en la historia de la Implastic todas las áreas de esta empresa se unieron para elaborar esta información.

Los colaboradores se mostraron motivados al ser tomados en cuenta y por haberseles dado la oportunidad de compartir con otros departamentos.

Asimismo, se trabajó en la normativa necesaria para mejorar la Gobernanza de la organización y posteriormente se contrató a un Gerente General.

Público Interno. Uno de los logros más significativos de este proceso para Implastic fue avanzar en el proceso de legalización del estatus migratorio de nueve de sus trabajadores nicaragüenses y que estaban en el país y laborando para la empresa en condición ilegal.

Implastic aportó tiempo y recursos económicos a los trabajadores extranjeros para que terminaran sus trámites, sin embargo, debió despedir a 2 colaboradores por incumplimiento de funciones, actualmente los 7 colaboradores lograron la legalización. La empresa tiene actualmente una asesoría legal para dar soporte y seguimiento al tema. Asimismo, se hizo el Reglamento de trabajo, lo cual, no solo contribuyó a ordenar la organización, sino que sirvió para motivar al personal pues comenzaron a percibir la empresa como más seria y ordenada.

En el tema de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional, al igual que en las demás empresas, Implastic contó con un diagnóstico 'por el experto voluntario de Grupo Nación, Armando Rodríguez pero también tuvieron el apoyo del Instituto Nacional de Seguros (INS) que brindó asesoría gratuita. Gracias al trabajo que se hizo en esta área la empresa redujo los accidentes laborales y también corrigió los equipos de seguridad que utilizaban, pues en algunos casos no eran los indicados.

“Antes utilizábamos cinturones lumbares y el estudio del INS determinó que no lo ocupábamos. Por otro, lado la limpieza y la organi-

zación del trabajo. Es producto del trabajo en público interno, ahora tenemos procedimientos de limpieza, vigilancia de quien usa y quien no sistemas de seguridad, mejoró el tema de ventilación, por ejemplo. La maquinaria y las área de trabajo están demarcadas, las áreas de tráfico de almacenamiento también”, dijo Villasmil.

Como parte del reforzamiento de imagen, la empresa decidió diseñar un nuevo logo y elaborar uniformes subsidiados para los trabajadores. La decisión surge a partir del ejemplo del Taller MLJ. Este cambio contribuyó a fomentar la identificación de grupo en el personal.

Ambiente. El trabajo que se desarrolló en el eje de ambiente no sólo contribuyó a mejorar las prácticas empresariales sino que generó importantes alianzas que impactaron directamente su competitividad.

La empresa ordenó y limpió su bodega, y para ello generó un convenio con la empresa Ecoway y con un centro de acopio cercano a la comunidad. La Compañía Nacional de Fuerza y Luz desarrolló la charla de ahorro energético y evaluó la carga eléctrica de la fábrica haciendo recomendaciones señaló que una vez implementados impactarán los costos de operación.

Gracias a la activa participación voluntaria de representantes de Grupo

Nación, durante las sesiones de trabajo de Implastic se ideó un proyecto conjunto en el cual Implastic comenzó a fabricar bolsas recicladas para utilizarlas en actividades de voluntariado, como limpieza en escuelas, limpieza de playas, parques y otros.

Así, la empresa logró generar una línea de producción exclusiva y generó una alianza con la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) para usar su producto en actividades como “Caminando y Reciclando”, y con la Asociación Nacional de Voluntarios para aportar periódicamente bolsas para la limpieza de playas y para el cuidado de los nidos para desove de tortugas en peligro de extinción. En ambos casos la totalidad de las bolsas se dona.

Destaca como otro logro el aporte que hace el proveedor de sellos e imprenta de Implastic, quien al conocer sobre este proyecto decidió donar también los sellos para la impresión de las bolsas y así sumarse a esta forma de cooperación. Gracias a este proyecto, Implastic determinó que tiene como misión el desarrollar la conciencia y educación ambiental de los consumidores de su producto, con el fin de que se puedan reutilizar y reciclar las bolsas de manera adecuada.

Otro logro obtenido al estrechar relaciones con su empresa ancla, Grupo Nación, es fue plantear un proyecto piloto para recuperar los residuos plásticos de los paquetes de bolsas que se entregan para em-

paquetar los periódicos, y reprocesarlos para que sirvan como materia prima.

Mercadeo. En la última etapa del proyecto, Implastic contrató un nuevo Gerente Comercial con el fin de impulsar su gestión de ventas y además aprovechar mejor la red de contactos generada gracias al proyecto y a AED.

Para el final del proyecto la empresa fortaleció la relación comercial con clientes antiguos como Purdy Motors y obtuvo nuevos clientes como Cargill, Bridgestone de Costa Rica y Kimberly Clark, este último está generándole además espacios en los medios de comunicación para darse a conocer, a partir de un convenio de asociación para la actividad de recolección de residuos llamada Ambientados. Julio Villasmil afirmó que al obtener mayor eficiencia en sus procesos productivos y mejorar temas de comunicación con clientes y comercialización, desde que implementaron el proyecto aumentaron las ventas en un 72 por ciento.

Factores Críticos de Éxito

En el éxito de este proceso fue fundamental el compromiso de la alta gerencia y su apertura, así como el contar con un personal identificado y dispuesto a trabajar y apoyar al proceso. Alianzas positivas.

Empresa IONICS

Razón Social: DISTRIBUIDORA IONICS DE CENTROAMERICA S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada al desarrollo y elaboración de productos químicos.

Ubicación Física: La Unión, Cartago

Número de Colaboradores: 23

Empresa Ancla: Bridgestone de Costa Rica S.A.

Introducción

IONICS es una empresa del sector industrial fundada en 1991 que se dedica a formular y elaborar soluciones químicas especializadas, en armonía con el ambiente, para el mantenimiento de planta y el equipo de clientes industriales, institucionales, comerciales y residenciales.

Al iniciar el proyecto IONICS mostró un alto compromiso con el proceso al tiempo que evidenció la ejecución de acciones de RSE, aunque no con el carácter formal requerido, ni con la documentación de los procesos necesaria para poder realizar evaluaciones efectivas.

IONICS fue invitada a participar por Bridgestone de Costa Rica en el

plan piloto de RSE para PYMES. Realizaron el proceso de capacitación, corrieron las herramientas de autoevaluación y determinaron trabajar los ejes de Gobernabilidad, Público Interno y Medio Ambiente, por considerarse los tres, estratégicos para la organización.

Aunque IONICS no seleccionó en primera instancia el eje de mercadeo responsable sus prácticas empresariales son un caso de éxito en este ámbito y por esa razón se considera en este apartado.

Diagnóstico Inicial

La empresa recibió el proceso con una actitud proactiva. Desde el primer momento mostraron apertura para el desarrollo de los procesos que implicaba la consultoría, convencidos de sus beneficios, aunque en el camino, confiesan, descubrieron un panorama más amplio de las verdaderas implicaciones de la Responsabilidad Social. El diagnóstico mostró, entre otros aspectos que IONICS evidenciaba un buen desempeño en ámbitos como calidad y seguridad ocupacional y posibilidades de mejora en el área ambiental.

Tras cumplir la fase de diagnóstico IONICS decide trabajar los ejes de Ambiente, el cuál desean profundizar, y también, los ejes de Gobernabilidad y Público Interno. Según Francisco González, consultor a cargo del proceso, IONICS detectó la necesidad de “desarrollar sus políticas, procedimientos, así como desarrollar su código de ética; y en vista que

uno de sus públicos interesados estratégicos son sus empleados, decidieron que era importante trabajar el eje de Público Interno”.

Resultados

Ambiente. Sergio Díaz, Gerente de Mercadeo de IONICS, asegura que aunque la empresa había hechos esfuerzos importantes en este ámbito, la sinergia desarrollada con Bridgestone de Costa Rica es la que les ha permitido un mayor desarrollo.

“Una de las cosas que nos ha apoyado mucho es el desarrollo de productos biodegradables, , pues desinfectantes, desengrasantes, jabones que sean 100% biodegradables son importantes para nuestros clientes. Por eso este proyecto llegó a complementar lo veníamos haciendo y nos llevó a abrir los ojos a la gran cantidad de cosas que se pueden realizar con la RSE y que tal vez no se tenía el conocimiento”, afirmó Díaz. Agregó que entre los esfuerzos realizados figura la eliminación de materias primas que tienen cuestionamientos sobre la conveniencia de su uso, como el caso de la formalina, que según información que les suministró Bridgestone de Costa Rica podría producir cáncer. “Aunque aquí estén permitidas todavía, en Europa o Asia han dicho que esta materia prima puede producir cáncer por eso nosotros la eliminamos”.

Así lo amplía Díaz: “ahora le estamos desarrollado a Bridgestone de

Costa Rica un producto que es crema para mecánicos. En el mercado no existen opciones biodegradables, pero nosotros hemos desarrollado una alternativa que ahora está en prueba en Bridgestone de Costa Rica. Si ellos la aprueban, nosotros lo vamos a certificar y eso va ser para nosotros un beneficio porque no se conoce una crema para mecánico 100% biodegradable”.

Díaz explicó que estas acciones son ahora parte del quehacer fundamental de la empresa. Señalan que este tipo de productos han incrementado de manera importante su demanda. “Hemos continuado avanzando y en este momento el 60% de nuestros productos son amigables con el ambiente y nuestro plan es continuar adelante con el proceso de sustitución”.

El proceso de desarrollar este tipo de productos han tenido un soporte importante de la empresa ancla, quién les ofrece todas las facilidades para realizar el desarrollo y pruebas hasta tanto puedan certificarlos. Una vez certificados pueden comercialarlos con otros clientes, además de Bridgestone de Costa Rica.

Gobernabilidad. En el tema de Gobernabilidad IONICS decide elaborar un Código de Ética, con el cuál no contaban hasta el inicio del proyecto. “En el tema de Gobernabilidad se avanzó mucho en mucha doc-

umentación que no existía, gran parte de las cosas que nos pedía el cuestionario lo cumplíamos pero no los teníamos documentado y si no hay documentación es como si no existiera”, explicó Díaz.

Agregó que además del Código de Ética, se hizo un Plan de Emergencias, un Plan de Salud Ocupacional y un Plan de Manejo de Desechos. Se hicieron las políticas de la empresa y se definieron la misión, la visión y los valores de la empresa. En el tema de gobernabilidad se trabajó muchísimo.

Público Interno. En este eje, los esfuerzos se centraron, además del Plan de Salud Ocupacional, mencionado en el apartado anterior en el desarrollo de algunos instrumentos inexistentes en la empresa como el Programa de Inducción.

Según explica Francisco González, consultor a cargo del proceso, “el plan requirió de varias revisiones y apoyo directo hasta definir los contenidos finales del mismo, incluyendo sus objetivos, alcances y procedimiento de implementación. Se desarrolló una presentación en PowerPoint con los contenidos, la cual sirve de base para guiar el proceso. Con este proyecto la empresa procura alinear a los colaboradores dentro de la cultura de la organización con el fin de hacer más fácil su integración”.

Factores Críticos de Éxito

Fue de suma importancia la actitud proactiva e innovadora de los propietarios, la existencia de clientes dispuestos a consumir productos alternativos y la existencia de materias primas sustitutas.

Empresa METRÓPOLIS

Razón Social: AGENCIA ADUANAL METRÓPOLIS S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a la logística y comercio internacional.

Ubicación Física: San José, San José

Número de Colaboradores: 40

Empresa Ancla: Grupo Nación S.A.

Introducción

La Agencia Aduanal Metrópolis se fundó en 1980, es una empresa pequeña que ofrece servicios aduanales. Su sede central está en Los Yoses, San José y tiene también oficinas en Limón y Peñas Blancas. Tiene 40 colaboradores y fue invitado por Grupo Nación a participar del proceso de implementación de RSE para PYMES.

Diagnóstico Inicial e Implementación

Al aceptar la invitación para participar en el programa de RSE para PYMES, los personeros de Metrópolis tenían una idea poco precisa sobre lo que era. Tenían más bien la percepción de que la RSE la deben implementar empresas industriales cuyas operaciones tienen un alto impacto negativo para el ambiente.

Sin embargo, sostiene que aceptaron participar en el programa porque recibieron la invitación de Grupo Nación, una empresa que conocen y que tiene buena reputación.

Al iniciar el proceso, los personeros de la empresa asignados para trabajar en el tema reciben la sensibilización y posteriormente corren las autoevaluaciones.

Martín Picado, gerente de la empresa, dice que los resultados que arrojaron les sorprendieron y en algunos casos hasta les dio pena, sobre todo porque tenían “algunas manchitas”. Con más información y claridad sobre el proceso, Metrópolis eligió trabajar las áreas de:

Público interno. Uno de los problemas que estaba identificado y que incidía en la operación regular de la empresa era la alta rotación de choferes. Es por ello que con prioridad determinan trabajar este eje.

Era un problema del que tenían conciencia y que durante la imple-

mentación del piloto decidieron estudiar y abordar con medidas que resultaron eficaces para mantener un equipo de trabajo más estable. “Una de las cosas más complicadas que hemos tenido era encontrar buenos choferes, eso cuesta un mundo, señaló Martín Picado, Gerente de Metrópolis.

Tras estudiar la situación y realizar consultas, determinaron variar el proceso de selección de personal y también hicieron variaciones salariales para hacerlos más competitivos. Otra de las medidas fue implementar el uso de uniformes. Durante el proceso de implementación de RSE para PYMES, Metrópolis conoció los buenos resultados que el uso de uniforme tenía en el caso del Taller MLJ y determinaron implementarlo también.

“El uso del uniforme generó un sentimiento de orgullo y de pertenencia que incluso ahora todos, hasta la alta gerencia lo usamos”, dijo Picado.

Entre los planes de acción en este eje también se trabajó la comunicación interna, que según indicaron, mejoró considerablemente. Establecieron una encargada para enviar información de la empresa, no sólo a través de correos electrónicos, sino también de mensajes de texto y además elaboraron brochures con información sobre la empresa que hicieron circular periódicamente entre el personal.

Otro de los aspectos que abordaron fue el de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional. Aquí recibieron el apoyo de personal voluntario de Grupo Nación y también de representantes del Instituto Nacional de Seguros (INS).

Mercadeo. Como empresa de servicios tiene un alta dependencia de sus clientes y se esfuerza por trabajar el área de mercadeo para satisfacer las necesidades de información de sus clientes y también buscar nuevos clientes. Fue uno de los ejes donde salieron mejor en la autoevaluación de INDICARSE PYME, sin embargo, quisieron trabajarla para ver qué podían mejorar.

Gobernabilidad. La empresa tenía misión, visión y valores que habían estructurado años atrás cuando necesitaron participar en licitaciones, sin embargo, con la nueva información que obtuvieron sobre los procesos de RSE quisieron revisarlos con mayor participación de su equipo colaborador. En este eje también se propusieron trabajar un manual de operaciones.

Ambiente. Metrópolis consideraba que por ser una empresa de servicios no tenía impactos ambientales y esa fue una de las sorpresas que se llevaron tras correr las autoevaluaciones, es por ello que también

decidieron abordar este eje y trabajarlo.

Martín Picado explicó que una de las formas en que decidieron abordar la dimensión ambiental fue aplicando mejores prácticas en el Departamento de Transporte y en este tema fue fundamental el rol de la empresa ancla, quien compartió casos de buenas prácticas, como es el uso de sistemas de geolocalización en las unidades de transporte. Aunque las unidades de transporte no son tantas, según dijeron, lograron detectar que los viajes en falso, la repetición de rutas, entre otros aspectos, tenía una incidencia negativa importante y entonces pudieron tomar acciones para organizarse mejor con la planificación de rutas.

Agregó que esas medidas también les permitieron tener mayor control sobre el consumo de combustible, con lo que, históricamente tenían muchos problemas. En Metrópolis, también detectaron una mala práctica ambiental que corrigieron. ‘Tenemos un cliente que requiere que transportemos botellas, eso significaba que cuando se iba a hacer la carga, las botellas se contaban y se emplastaban y cuando se bajaban se les quitaba el plástico, se volvía a contar y se volvían a emplastar. Eso nos dejaba una cantidad enorme de plástico que ahora comenzamos a reutilizar’, narró Picado.

Resultados

Público interno. Este fue el eje que más avanzó para Metrópolis. Consiguieron reducir la rotación y mejorar la satisfacción de los choferes que era uno de los puestos más afectados por este fenómeno y también pedimentadores, que es un cargo muy especializado, en el que la empresa invierte mucho en capacitación y es muy buscado en el mercado. También mejoraron los canales de comunicación interna. Cambiaron escritorios, sillas en mal estado y revisaron y cambiaron los equipos de seguridad que utilizaban los trabajadores de ruta.

Gobernabilidad. Reconocieron avances en cuanto a una mayor participación en la revisión de misión, visión, valores y políticas. Quedó pendiente el manual de procedimientos y reconocen que requieren hacer un esfuerzo mayor para documentar.

Ambiente. Otro de los ejes con mayores logros, pues tras colocar sistema GPS a los camiones, consiguieron, no solo reducir la factura de combustibles, sino hacer más eficientes sus rutas y también ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Según indicaron, al poder tener localizadas sus unidades de transporte pueden dar información más exacta a sus clientes. Asimismo, eliminaron malas prácticas como el uso excesivo de plástico al embalar. Otro de los buenos resultados fue que se incorporó a la empresa la práctica

de reciclar y reutilizar, reduciendo así considerablemente sus residuos y su impacto en el ambiente.

Mercadeo. Trabajaron para brindar más y mejor información a sus clientes. Parte de lo que se informa es que Metrópolis es una empresa que trabaja para incorporar criterios de RSE en su gestión.

Factores Críticos de Éxito

Apoyo y convencimiento de la gerencia. Involucramiento de representantes de diferentes áreas. Buena disposición para aprender. Apertura al cambio.

Empresa M.L.J.

Razón Social: PRECISIÓN INDUSTRIAL M.L.J. S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a fabricación de elementos metal-mecánicos de alta precisión.

Ubicación Física: Desamparados, San José

Número de Colaboradores: 8

Empresa Ancla: Grupo Nación S.A.

Introducción

El Taller de Precisión MLJ es una pequeña empresa ubicada en Gravilias de Desamparados. Se dedica a la fabricación de elementos metal-mecánicos de alta precisión. Entró en el programa piloto de RSE para PYMES atendiendo una invitación de uno de sus clientes, Grupo Nación.

Esta empresa tiene 8 colaboradores y casi nula rotación en sus ocho años de operación. Uno de sus principales intereses de la empresa era trabajar temas de público interno, sobre todo en el área de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional así como mercadeo, gobernabilidad y comunidad.

Antecedentes

El Taller MLJ tenía problemas de ausentismo entre su grupo de colaboradores y por ser una empresa muy pequeño incidía directamente en su productividad. Las ausencias se generaban, entre otras razones por las detenciones de sus colaboradores por no pago de pensión alimenticia. Esta situación llegó a significar altas pérdidas para la empresa y para los mismos funcionarios. Había un interés por capacitar al personal en distintas áreas pero no contaban con los recursos financieros para hacerlo.

Diagnóstico Inicial e Implementación

Esta empresa destacó por el gran interés mostrado por todos sus colaboradores durante el proceso de capacitación y en las tareas específicas del proyecto. El dueño asignó un día a la semana y 3 horas definidas, para que todos recibieran el tema correspondiente, o trabajaran en la construcción de la información. El dueño y Gerente General, llamó a esto “inversión en la gente”.

Tras la sensibilización y luego de correr las autoevaluaciones lo determinó que durante el proceso de implementación de RSE iban a trabajar las áreas de Gobernabilidad, Público Interno, Ambiente, Comunidad y Mercadeo. Durante el proceso recibieron capacitaciones en el tema de salud ocupacional por parte de personal voluntario de Grupo Nación así como apoyo en mapeo de procesos y uso eficientes de energía.

En los primeros 3 meses siempre hubo un representante de Grupo Nación en las sesiones de trabajo con esta empresa, posteriormente se cambió por acciones en temas específicos, sin embargo, este es uno de los casos donde se evidencia la importancia y los buenos réditos de el involucramiento de la empresa ancla. Asimismo, recibieron una capacitación de un representante de la Fuerza Pública en el tema de paternidad responsable y masculinidad, para sensibilizar a los colaboradores

sobre la importancia de cumplir con sus responsabilidades y las sanciones a las cuales se exponen de no hacerlo. Asimismo, se gestionaron capacitaciones para el personal a través del Parque La Libertad (Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes).

Resultados

Gobernabilidad. El principal logro es la documentación de estos procesos, especialmente en temas como el reglamento interno de trabajo y el código de ética. Un ejemplo es que al final del proyecto uno de los colaboradores cometió una falta ética que ya estaba documentada como grave y la empresa pudo afrontar de manera adecuada el despido de esta persona.

En el mismo eje fue muy importante la construcción de la misión, visión y valores de la empresa ya que esto le permitió presentar recientemente una cotización de acuerdo a los parámetros que el potencial cliente solicitaba. La misión contiene desde su inicio el componente de sostenibilidad y fue construida con la participación de la totalidad del personal.

El “Mapeo de procesos” de MLJ fue realizado por la voluntaria de grupo Nación, Florely Quesada. Este mapa quedó diseñado, graficado y revisado y sirvió como herramienta para costear mejor los servicios (sobre

todo cotizaciones) y para asignar personal y recursos, según diferentes necesidades de una forma más adecuada.

Público Interno. Uno de los logros importantes fue la cohesión de equipo que se dio en la empresa tras tener participación conjunta en diferentes procesos y por supuesto, la reducción del ausentismo entre el equipo colaborador. Aunque la empresa, no pudo establecer comparativos por carecer de sistema de registros.

Otro de los aspectos que destaca como resultado positivo fue la mejora en la comunicación, lo cual, según dijo el representante del taller Eduardo Mora, les está ayudando a ser más productivos.

En el tema de Higiene, Salud y Seguridad Ocupacional aunque las posibilidades financieras no permitieron implementar todas medidas correctivas óptimas, si tomaron decisiones que garantizaran la seguridad de sus colaboradores. “Hay un punto muy importante que pudimos ver en cuanto a la seguridad de los muchachos que se reforzó, porque nos dimos cuenta que habíamos cosas que estábamos haciendo mal, usábamos un mecanismo para protección de los oídos que no era el adecuado eso nos llevó a ver que estábamos en un error”, manifestó Mora. Se generó una alianza con el Instituto Nacional de Seguros que brinda un servicio gratuito a las empresas que pagan las pólizas de seguros.

Mercadeo. A pesar de que la empresa ya contaba con su propio logo, el Departamento de Diseño de Grupo Nación realizó un voluntariado para mejorarlo, en conjunto con personal del taller. Durante el proceso se creó un perfil de Facebook para la empresa y un perfil para Páginas Amarillas y se inició el proceso para hacer la página web del Taller de Precisión Industrial MLJ.

Ambiente. En el área de ambiente la todo el personal de la empresa recibió capacitación por parte de personeros de la Compañía Nacional de Fuerza Luz (CNFL) sobre cómo hacer un uso eficiente del recurso de energía lo que impactó positivamente en ahorros tanto en la empresa como en las casas de los colaboradores.

Comunidad. El tema de comunicación quedó planteado para realizarse posteriormente. A julio del 2014 no había todavía evidencia del inicio de actividades en este eje.

Factores Críticos de Éxito

En el caso del Taller de Precisión MLJ la clave del éxito fue el absoluto compromiso mostrado, tanto de parte del dueño como de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa así como el enorme interés por aprender y mejorar que tuvieron. A tal punto, que otras

empresas como Metrópolis, impactadas por los resultados de MLJ, replicaron prácticas tales como el uso de uniformes. Otro de los factores de éxito fue el voluntariado de Grupo Nación y las asesorías y colaboraciones obtenidos de instituciones como el INS, Parque La Libertad y la Fuerza Pública.

Empresa REENFRIO

Razón Social: REENFRIO COMERCIAL AUTOMOTRIZ S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a la actividad de venta de llantas nuevas y recauches de alta calidad.

Ubicación Física: Tibás, San José

Número de Colaboradores: 165

Empresa Ancla: Bridgestone Costa Rica S.A.

Introducción

Reenfrío es una empresa distribuidora de llanta nueva en Costa Rica de la marca Bridgestone de Costa Rica. Además, posee dos plantas de reencauche. Reenfrío cuenta con una larga trayectoria en el mercado y está certificada en ISO 9000 desde hace varios años pero es hasta ahora que decide incluir dentro de su estrategia de negocio la imple-

mentación de prácticas formales de Responsabilidad Social Empresarial. Fue invitada a participar por Bridgestone de Costa Rica en el plan piloto de RSE para PYMES.

Al iniciar el proceso Reenfrío mostró un alto compromiso con el proceso y fue la única empresa que como muestra de su compromiso con el proceso incorporó una colaboradora, cuyas funciones están completamente orientadas los procesos de RSE, con un particular énfasis en el eje de Medio Ambiente. El proceso inició con el nombramiento de un equipo interdisciplinario conformado por los gerentes de las diferentes áreas del negocio y dirigido por el Gerente General. En el transcurso del proceso el equipo se fue especializando a partir de la asignación de los proyectos. “Es importante recalcar la constancia y la disciplina en la participación de los miembros del equipo que a lo largo de todo el proyecto mantuvieron una puntual asistencia”, comentó el consultor asignado para el proceso Francisco González.

Diagnóstico Inicial

A pesar de que la empresa está certificada ISO 9000 y de que muestra un buen desempeño en las áreas de calidad y seguridad ocupacional en el proceso de producción de reencauche, la herramienta CalAmbSySO presentó oportunidades significativas en los temas ambientales, los cuales han sido manejados de manera parcial.

INDICARSE PYME por su parte mostró la existencia de oportunidades en casi todas las áreas, con especial impacto en el tema de comunidad, sin embargo, por un asunto de prioridades la empresa dejó este eje fuera de los 3 prioritarios aunque si planea trabajarlo en forma indirecta desde el eje de Gobernabilidad, en este último se resalta que si bien cuentan con Misión, Visión, Valores y Política de calidad, no cuentan con un código de ética establecido lo que les ha motivado a profundizar en esta área. Es de resaltar en esta empresa el alto puntaje obtenido en el área de Política Pública, pues mantienen una muy buena relación con las autoridades municipales. Reenfrío decidió trabajar los ejes de Gobernabilidad, Mercadeo y Ambiente.

Resultados

Ambiente. La empresa Reenfrío dio un paso más allá. De todas las involucradas en el proceso fue la única que tomó la decisión de incorporar como parte de su equipo de colaboradores una especialista en gestión ambiental que asumió no solo el desarrollo de un plan en la dimensión de ambiente, sino también otros aspectos referidos a la RSE. “Con la ayuda de Bridgestone de Costa Rica empezamos por realizar una matriz de aspectos ambientales, que es muy importante para poder identificar debilidades y fortalezas dentro de la compañía y a partir de esa matriz se identificaron las debilidades y se empezó a trabajar sobre ellas”, explica Dorell Rojas, gestora ambiental de Reenfrío.

Agregó que la mayoría de las tareas en las que están enfocados en esta etapa, es la referida a la documentación de emisiones, medir las emisiones, medir nuestras aguas residuales, hacer un programa de sensibilización, ahorro de energía, y agua, y separación de residuos.

“Este de residuos si se trabaja desde el año pasado, para identificar cuáles eran valorizables, y entonces sacar provecho, ya fuera venderlos, canjearlos y darles una disposición adecuada, no necesariamente el relleno sanitario, sino que los estamos aprovechando para el co-procesamiento, que es más o menos lo que hace Bridgestone de Costa Rica con la cementera y ahí hacemos canje pues a ellos los residuos les sirven por el poder calórico”, explicó Rojas.

Katalina Quesada, gerente de recursos humanos, explicó que incorporar prácticas de RSE, y particularmente aquellas relacionadas con medio ambiente y salud ocupacional en su gestión les amplió las posibilidades de negocios, además de generarles ahorros importantes y mejorar el clima organizacional. “En términos de competitividad nos ha ayudado porque algunas organizaciones como las municipalidades te preguntan si tenemos algún programa de RSE y piden eso como requisito, también lo piden mucho las transnacionales, no todas las instituciones de Gobierno, pero si los piden algunos, desde ese punto de vista nos beneficia. El mundo va caminando a eso y de alguna forma

te lleva y te exige a ser partícipe de ello. La RSE es por donde van caminando la mayoría de las empresas.”, dijo Quesada.

Sobre otros resultados concretos en el tema ambiental Rojas señaló que “la medición de ahorros en temas como energía, agua, todavía no lo manejamos porque estamos haciendo como un histórico y definir un año base para poder hacer las comparaciones, que no teníamos eso tampoco”. Sin embargo, asegura que es un proceso en el que están trabajando y del que esperan tener mediciones concretas en el corto plazo. Otros de los resultados destacados por Reenfrío según Quesada fue que el proyecto fomentó “el trabajo en equipo, la planificación, el reciclaje que a veces lo hacemos en las casas de nosotros pero no lo hacemos en la compañía, o al revés”.

Gobernabilidad. En el eje de gobernabilidad Reenfrío trabajó aspectos fundamentales tales como el desarrollo del Código de Ética de la compañía. “La empresa decidió trabajar este proyecto por considerar que requería definir claramente los principios éticos que guiarán su desempeño a la vez que establecer las políticas bajo las cuales la organización deseaba regirse”, explicó el consultor Francisco González.

El documento fue socializado con el equipo de colaboradores y colaboradoras. Al cierre de este proyecto la empresa había realizado la divulgación de los principios éticos entre todos los empleados y se les

entregó a cada uno una copia en la que resumieron en una página los principios generales y pusieron a disposición de todos la documentación con las políticas específicas.

Reenfrío también desarrolló un manual de políticas que respaldan el código de ética, un plan de sucesión de la empresa y un sistema de seguridad en la información en relación con el uso y consumo de productos y servicios, un documento para la descripción de responsabilidades de los ejecutivos y desarrolló un plan de capacitación para los ejecutivos.

Mercadeo. En el eje de Mercado Reenfrío definió incluir criterios de RSE en la selección de proveedores. La empresa modificó su sistema de selección de proveedores para con el objetivo de incluir criterios de carácter ambiental y asegurar el no uso de mano de obra infantil. Los documentos se modificaron y se envió una solicitud a los proveedores para que procedieran con la actualización de la información.

Factores Críticos de Éxito

La voluntad y disposición de los propietarios de la empresa, junto a su disponibilidad de entregar recursos financieros, la designación de una persona que coordinará los esfuerzos realizados y el compromiso de la población trabajadora de la empresa con el proceso, las acciones de

voluntariado de Bridgestone de Costa Rica y los aportes de otras organizaciones como el Instituto Nacional de Seguros y la Municipalidad de San José.

Empresa TAS

Razón Social: TECNOLOGÍA, ACCESO Y SEGURIDAD TAS S.A.

Actividad Económica: Es una empresa dedicada a la integración de sistemas de seguridad electrónica.

Ubicación Física: San José, San José

Número de Colaboradores: 43

Empresa Ancla: Bridgestone de Costa Rica S.A.

Introducción

TAS es una pequeña empresa, fundada en 1996. Se dedica a la venta e instalación de equipos para el control de la seguridad de los accesos a las propiedades. Forma parte de una empresa regional con sede en Guatemala.

Su participación en el proyecto, al que fueron invitados por la empresa Bridgestone de Costa Rica fue su primera experiencia en el tema de la

Responsabilidad Social. El reto fue asumido por la empresa con un alto compromiso que se evidenció a lo largo de todo el proceso, no solo por el cumplimiento del cronograma establecido, sino también por la participación de un equipo de los jefes y encargados de diferentes áreas de la empresa, uno de los principales actores involucrados fue el propio Gerente General.

Diagnóstico Inicial

Tras la aplicación de las herramientas de evaluación, a saber, INDI-CARSE PYME y CalAmbSySO fueron evidentes importantes oportunidades de mejora en todos los ejes. Tal situación se valoró como natural, dado que para la empresa TAS, este era su primer acercamiento con aspectos de Responsabilidad Social.

Como parte del proyecto se definieron las partes interesadas de TAS, siendo señaladas como tales: Público Interno, Clientes y Comunidad. Tras un proceso de amplia discusión y por considerarlos como ejes estratégicos para la empresa se seleccionan Gobernabilidad, Público Interno y Comunidad, como los que la empresa desarrollaría durante el proyecto.

“El primero por la necesidad de desarrollar un código de conducta y políticas claras para la empresa, el segundo por ser las personas un

eje fundamental para el desarrollo de su negocio pues representan a la empresa en cada uno de los proyectos de instalación de los equipos que comercializan y el tercero, por tener sus oficinas en medio de una zona residencial y el impacto que sus operaciones generan sobre ese entorno”, según explicó Francisco González, consultor a cargo.

Resultados

Gobernabilidad. La empresa TAS decide desarrollar un Código de ética y las políticas de la empresa. Para el desarrollo de esta tarea, revisan los códigos de ética de empresas como Holcim, Coca Cola y Femsa entre otros a los que tienen acceso. La información revisada les ofrece el marco conceptual y una referencia sobre el formato y los contenidos que desean incluir dentro del documento. También retoman las recomendaciones de políticas incluidas dentro de la evaluación INDICARSE PYME Nivel 1, así como las observaciones que les ofreció el consultor, hasta obtener un documento final.

A manera de referencia el documento incluye las siguientes secciones: Antecedentes, Objetivos, Alcance, Valores, Normas éticas generales, Normas éticas específicas, Sistema de denuncias y Sanciones. La versión final del código es presentada ante la Junta Directiva Regional cuyo presidente está en Guatemala y es aprobada para aplicar en todas las unidades de negocio de Centro América. “Nosotros tenemos

oficinas en todo Centroamérica y República Dominicana y la meta es que en todas las oficinas hagamos lo mismo que ya estamos haciendo aquí” comentó Juan Diego Vargas, Gerente General de TAS.

Público Interno. “Creamos y establecimos el código ética que hoy por hoy lo hacemos religioso. Cada empleado nuevo que tenemos debe leerlo, se los mandamos por correo y tiene que llenar unos formularios en los que se compromete a cumplir conforme a los principios que establecimos. Además, de que ya están todos los formularios de recursos humanos, que fueron uno de los compromisos que asumimos, ya están casi al 100%”, explicó Vargas, gerente general de TAS. Así relata el Gerente General de TAS la vivencia desarrollada en el tema de Público Interno. Agregó que al momento de la realización de esta recopilación de experiencias se disponía a contratar un Gerente Regional de Recursos Humanos.

“El objetivo es que esta persona le va a dar seguimiento que se cumpla todo eso en las demás oficinas. Entre las cosas que se van a realizar es el expediente de personal, hicimos el estudio de salud ocupacional. Ahora todos tenemos uniforme. Cada uno de acuerdo a área. Ahora todos tienen su carné. Antes en cada oportunidad teníamos que correr a cumplir con los requisitos que cada empresa nos solicitaba, pero ahora ya sabemos que todos estamos en un estándar”, puntualizó.

Otra de las acciones desarrolladas como parte de este eje, fue la elaboración de un programa de salud ocupacional. Para la elaboración de este plan de acción la empresa toma la decisión de contratar una empresa externa que realice el trabajo.

Comunidad. El tercer eje seleccionado por TAS fue el de comunidad. Para este se acordó realizar dos proyectos uno de relacionamiento con la comunidad para la instalación de dispositivos de vigilancia y otro para la implementación de prácticas para la clasificación y el manejo responsable de residuos. A pesar de los esfuerzos que realizó la empresa, estas acciones no tuvieron los resultados que se perseguían.

En el primer caso la empresa planteó la posibilidad de desarrollar un plan de seguridad comunitaria en el barrio en el que se encuentran sus oficinas centrales. Con esa intención tocaron las puertas de sus vecinos, se presentaron y realizaron reuniones. No obstante, la participación de la comunidad cada vez fue menor, hasta hacer inviable la iniciativa. “El único tema que no nos funcionó fue el proyecto de la comunidad, por el cero apoyo de la comunidad. Todos muy interesados, pero a la hora, de la hora no se comprometieron”, Juan Diego Vargas Rojas, Gerente General de TAS.

No obstante, ningún esfuerzo es totalmente en vano. Vargas asegura

que a pesar de que el proyecto no se pudo desarrollar, la empresa sí tuvo una significativa ganancia en una mejora notable de las relaciones con la comunidad. “Con los vecinos en general que ni siquiera sabíamos el nombre, ahora sí nos conocemos todo. Arreglamos los jardines, corregimos el hecho de que nadie se estacione en doble fila. Es una norma de parte nuestra. Lo que dependía de nosotros todo se está haciendo, y con esto hemos logrado una muy buena relación con nuestro entorno inmediato” dijo Vargas.

En el tema de manejo y clasificación de desecho la empresa buscó el apoyo de la Municipalidad de San José quienes ofrecieron su colaboración no solo con la recolección sino que también con la capacitación sobre los tipos de residuos que se pueden procesar y los que no. No obstante aspectos logísticos, referidos principalmente a la ubicación de un centro de recolección que reuniera condiciones apropiadas limitó el avance de la iniciativa.

Factores Críticos de Éxito

Alto nivel de compromiso con el proceso, gran disposición de tiempo y recursos para el desarrollo de los diferentes planes que emprendieron, y una alta convicción de la conveniencia de los principios de RSE para las empresas y la sociedad.

Empresa TRAC-TACO

Razón Social: RECAUCHADORA TRAC-TACO S.A.

Actividad Económica: Empresa dedicada a la actividad de venta de llantas nuevas y recauchos de alta calidad.

Ubicación Física: San José, San José

Número de Colaboradores: 49

Empresa Ancla: Bridgestone Costa Rica S.A.

Introducción

Trac-Taco es una empresa que desarrolla su quehacer empresarial en los sectores de industria y comercio, específicamente en la venta de llantas nuevas y recauchos de alta calidad. Es una empresa familiar con más de 40 años de estar en el mercado. Su fundador, el Sr. Juan Yamuni (Q.d.D.g), ha tenido y expresado en sus acciones empresariales una gran conciencia ambiental.

Trac-Taco fue invitada a participar por Bridgestone de Costa Rica en el plan piloto de RSE para PYMES. Realizaron el proceso de capacitación, corrieron las herramientas de autoevaluación y determinaron trabajar los ejes de Colaboradores, clientes y accionistas, por considerarse los tres, estratégicos para la organización. Para Trac-taco el proyecto fue

el primer acercamiento formal al desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social

Diagnóstico Inicial

Desde el principio del proceso existió una actitud proactiva y comprometida por parte de los propietarios de la empresa. “Trac-Taco mostró resultados excelentes en la evaluación CalAmbSySO Si bien es una empresa pequeña, los propietarios han buscado administrar sus procesos siguiendo estándares y controles de calidad y seguridad”, explica Francisco González.

Para la realización del proyecto, Trac-Taco decidió que el equipo de apoyo lo formaran el propietario, Juan Yamuni, sus dos hijos Miguel y Juan Carlos y Claudia Ramírez, colaboradora de la empresa con más de 20 años de laborar en ella. A pesar de que la empresa es suplidora de la empresa Florida Bebidas, en razón de lo cuál ha sido auditada en cumplimiento de algunos aspectos propios de la Responsabilidad Social, al aplicarse la herramienta INDICARSE PYME se detectaron algunas áreas con oportunidades de mejora. Por esa razón se seleccionaron como áreas prioritarias de trabajo Gobernabilidad, Público Interno y Proveedores.

Resultados

Proveedores. Claudia Ramírez, una de las participantes más activas del proceso señaló que los resultados de esta gestión con proveedores fue altamente exitosa.

“Les enviamos una carta de compromiso con la solicitud de firma en la que les pedíamos cumplieran con una serie de prácticas como cumplimiento de la legislación laboral y la no contratación de menores de edad. Fueron unas 60 cartas aproximadamente, obtuvimos una respuesta de un 80%.”, mencionó.

Agregó que esta es una práctica que continuarán realizando y contribuye en el fomento de la Responsabilidad Social, de la misma manera que Trac-Taco ha sido influida positivamente por Bridgestone de Costa Rica y Florida Bebidas. La empresa modificó su sistema de selección de proveedores para incluir criterios de carácter ambiental y asegurar el no uso de mano de obra infantil. Los documentos se modificaron y se envió una solicitud a los proveedores para que procedieran con la actualización de la información. Se trabajó con los proveedores principales y de relacionamiento continuo y se definió que conforme los proveedores ocasionales fueran requeridos se les solicitaría la información correspondiente.

Gobernabilidad. Trac-Taco desarrolló un Código de Ética y también las políticas de la empresa. Entre los tópicos tratados en este documento figuran los siguientes:

- Favorecimiento ilícito
- Mercadeo y práctica comercial
- Acoso Laboral
- Gestión ambiental
- Trabajo-Familia
- Propiedad Intelectual
- Responsabilidad Social Empresarial
- Comunicación
- Deberes de los Trabajadores

“En lo personal lo que más gustó fue la elaboración del Código de Ética. Nosotros lo hicimos de tal modo que incluía misión, visión y valores. Y también abarcamos todos los otros puntos en cuanto a nuestros compromisos con la comunidad, el medio ambiente, con los proveedores. Mezclamos todos. De hecho el consultor nos dijo que le había gustado el Código que nosotros habíamos presentado porque incorporaba todo lo necesario”, comentó Yamuni sobre esta parte del proceso desarrollado.

Una vez concluido el documento, la empresa había realizado una capacitación con su personal y les entregó una copia del documento a

la vez que recopiló la firma de compromiso de cumplimiento de cada uno de los colaboradores. “Organizamos reuniones con todas las áreas en diferentes horarios para explicárselos, lo expusimos, se envió por correo electrónico y a las personas nuevas también le explicamos y les damos una inducción. Eso nos ha ayudado mucho a alinear a toda la gente con la misma filosofía de la empresa”, agregó Yamuni.

En este eje también Trac-Taco desarrolló un plan de emergencia para asegurar la continuidad del negocio, incluyendo los aspectos informáticos. Este proyecto consideró dos áreas de trabajo, la correspondiente a asegurar el manejo de la información contenida en los sistemas informáticos y lo relacionado a cómo enfrentar los riesgos ambientales o de seguridad que pudieran afectar la empresa y como asegurar que el negocio continuaría operando. “Se tuvo que desarrollar el plan de emergencias para siniestros, en la protección de datos, hicimos muchos cambios, cosas que antes no habíamos visto”, explicó Yamuni.

Público Interno. En el tema de público interno básicamente se desarrolló un plan en salud y seguridad ocupacional, que se centró principalmente en procesos de capacitación sobre el tema.

Factores Críticos de Éxito

Alto compromiso con el proceso, disposición de tiempo y recursos para el desarrollo de la iniciativa, una alta convicción de la conveniencia de los principios de RSE para las empresas y la sociedad.

Lecciones Aprendidas

En este capítulo se recogen las principales lecciones de aprendizaje que lograron las entidades participantes en este proyecto desde tres perspectivas distintas, conforme al rol asumido por cada una de las partes. Es por esa razón que este apartado rescata los aprendizajes tanto de las empresas ancla, como de las PYMES participantes. El acercamiento de ambos grupos al tema tiene diferencias importantes y conviene destacarlo en forma separada.

De igual manera se incorporan los aprendizajes de AED como entidad promotora del proyecto. Se completa el panorama con la inclusión de los aprendizajes de las personas expertas que tuvieron a cargo la implementación y capacitación de las PYMES, quienes trabajaron con ellas semana a semana. La recopilación de estas lecciones aprendidas proporcionará al lector un acercamiento al proyecto desde una perspectiva post-proceso, que arroja luz sobre consideraciones claves que deben ser consideradas por entidades interesadas en desarrollar procesos similares.

4.1. Perspectiva de Empresas Ancla: adopción de un modelo responsable en la cadena de valor

Las empresas ancla participantes, como se ha mencionado antes, fueron Grupo Nación y Bridgestone de Costa Rica. Su rol en el proyecto implicó responsabilidades de selección de las PYMES, acompañamiento del proceso, capacitación, voluntariado y aporte financiero.

Conocer proveedores

Una de las principales lecciones aprendidas que reseña el Grupo Nación fue la posibilidad de constatar la importancia de conocer mucho más cerca a su cadena de valor.

Las dinámicas cotidianas y la inexistencia de un programa específico hacen excepcional un proceso que debería ser rutinario.

Los riesgos de no conocer a la cadena de valor son muy altos, no obstante, usualmente no se cuenta con los recursos necesarios para hacerlo.

“Sacar un rato para ir a visitarlos, es bastante difícil, pero el proyecto nos permitió detectar muchas cosas que normalmente no se ven, es muy diferente verlo directamente a hablar por teléfono con el proveedor”, explica Claudio Castro, comprador local de Grupo Nación.

Castro profundiza un poco más este aspecto señalando que se concientizaron de que “no conocíamos a nuestros proveedores y seguimos sin conocerlos a la gran mayoría, pero no teníamos ni idea, ni en qué condiciones trabajaban, ni cuál era su la realidad, ni las cosas por las que estaban pasando, casi ni los productos que ofrecían en su totalidad y lógicamente tal vez no podemos llegar a un nivel de conocimiento tan profundo de todos, pero yo pienso que si nos queda la tarea pendiente de poder conocer un poquito más a profundidad a muchos de los que son más importantes. Porque la verdad que fue como si nunca les hubiéramos comprado”.

En este sentido Grupo Nación tuvo una experiencia con uno de sus proveedores que los condujo a suspender la relación comercial.

“Nosotros tuvimos que suspender la relación comercial con uno de los proveedores. Se suponía que nosotros no íbamos a tomar represalias sobre los proveedores a pesar de lo que encontráramos, pero en un proveedor en especial, encontramos que en los estándares en los que estaba trabajando no cumplían como las expectativas mínimas que nosotros teníamos. De hecho podríamos decir que estaba incumpliendo la relación comercial, porque la promesa de servicio que nos estaba dando no se cumplía y nos dimos cuenta hasta que estuvimos ahí”, explicó Florely Quesada de Grupo Nación.

No obstante, y congruentes con el compromiso adquirido, y después de un análisis con la consultora asignada al caso, Cecilia Mora, tomaron la decisión de permitirle al proveedor permanecer en el proceso, a pesar de que la relación comercial se suspendió.

Para Grupo Nación es importante que las PYMES que participen estén claros de que incumplimientos que riñan con la promesa de servicio asumida con la empresa ancla, podría significar una afectación en su relación de negocio. Según explicó Quesada, para ellos fue complicado tomar la decisión en el momento en que el incidente se presentó.

“La empresa se mantuvo, y mejoró, y ahora otra vez lo contratamos. Eso debería estar claro antes de empezar el proyecto, para una empresa nueva porque uno puede decir, tranquilos con total apertura, estamos aquí para que ustedes mejoren, pero eso dice uno, pero si uno va a la empresa y se encuentra que tienen niños o niñas trabajando, por ejemplo, posiblemente ya uno si le dirá que no pensábamos que íbamos a encontrar eso. Pero hay que pensar como se actuaría en ese momento” afirmó Quesada.

Afortunadamente en este caso se logró un desenlace positivo, y en palabras de Florely Quesada, “aunque le dejamos de comprar no lo desamparamos con respecto al proyecto, es decir, el pudo seguir aprovechando

do lo que ya nosotros habíamos invertido en él, pero si realmente era inaceptable para nosotros. Lo volvimos a visitar, y cambió las instalaciones y le volvimos a comprar, ya no como antes, pero continuamos la relación comercial”.

Impacto en las relaciones

A criterio de Bridgestone de Costa Rica, el proceso contribuyó a fortalecer las relaciones con su cadena de valor.

Ana María Arce dijo que, en su opinión, el proceso también sirvió para dar una señal positiva a empresas que son parte de su cadena de valor y esto permite generar más confianza y así fortalecer la relación comercial. “Hay un tema de relaciones más robustas a largo plazo, dejamos ver que nos interesaban”, agregó.

Otro de los elementos señalados como relevantes es que al incluir criterios de responsabilidad social en su modelo de gestión, las PYMES están en condiciones de cumplir estándares de calidad y servicio que demandan las grandes empresas y corporaciones. “Al cambiar sus estructuras internas y mejorar sus conocimientos en aspectos como la relación ética con sus clientes y proveedores y revisar diversos aspectos de su estructura interna, tendrán mejores posibilidades de permanecer en el mundo de los negocios”, mencionó Waldo Solano, Gerente de Compras

y Almacenes de Bridgestone, Costa Rica.

Influencia movilizadora

Ninguna de la PYMES invitadas al proyecto rehusó la invitación. Ni siquiera una de ellas que se encontraba en un proceso crítico y con un futuro bastante incierto.

¿Por qué aceptaron participar? Para el Grupo Nación esta es precisamente otra de las importantes lecciones aprendidas. La influencia movilizadora que tienen para incidir en la incorporación de las prácticas de RSE en PYMES es determinante. La relación comercial entre PYMES y una empresa ancla, es tan importante para las primeras que tienen disposición de acercarse al programa, aunque al inicio sea solo para complacer a uno de sus principales clientes.

“Eso lo que nos deja muy claro a nosotros es que nosotros tenemos el poder de movilizar a todos nuestros proveedores y que lo tenemos que utilizar con mucha responsabilidad con el compromiso de generar algo positivo, tanto para ellos como para nosotros, porque básicamente lo que nosotros les pidamos, lo van hacer. Entonces si todas las empresas ancla, como nosotros, hiciéramos eso, podríamos movilizar realmente a las pequeñas y medianas empresas proveedoras, a que den un paso más en su gestión de RSE”, afirmó Florely Quesada del equipo de RSE

del Grupo Nación.

Participación de un tercero neutral

Para el Grupo Nación no se puede ser juez y parte en el proceso. Si lo que se desea es que la PYME pueda exponer sus debilidades en un clima de transparencia se considera fundamental que un tercero neutral, como los consultores asignados a cada grupo de empresas, por ejemplo, dirijan el proceso con independencia.

Esto, según explicaron, porque algunas PYMES se sienten limitadas de exponerse completamente por el riesgo de poder dañar su relación comercial con la empresa ancla. Adicionalmente, se requiere una inversión de tiempo bastante significativa, motivo adicional para considerar como fundamental el rol de la consultoría externa.

“Nos dimos cuenta que en el proceso siempre vamos a tener que integrar a un tercero, que eso le da más neutralidad al proceso y que nosotros no tenemos a nivel interno los recursos para poder hacerlo solos”, afirmó Florely Quesada del equipo de RSE del Grupo Nación.

Ansias de aprender

Para la empresa Bridgestone de Costa Rica uno de los mejores aprendizajes fue que el proceso evidenció, no sólo la buena disposición que mostraron las empresas por aprender sino las ansias que tienen por adquirir conocimientos que les permitan mejorar su gestión.

“Lo más importante es que hay buena receptividad, al principio teníamos un grado de escepticismo, pero lo primero que rescato es que están como esponjitas esperando el aporte de las empresas grandes. Eso te da una riqueza de inicio”, destacó Ana María Arce, Coordinadora de Relaciones Corporativas y Comunidad de Bridgestone de Costa Rica.

Por su parte, Waldo Solano, Gerente de Compras y Almacenes, indicó que “las empresas están ansiosas por lograr mejoras en sus estructuras internas pues esto les permite su crecimiento”. Arce ejemplificó citando como caso a la empresa “Reenfrío que venía trabajando muy bien en el tema ambiental pero no tenía estructura y durante el proceso identificó la necesidad de contratar un gestor, alguien especialista en el tema, ese fue uno de los frutos más importantes. En el caso de Trac-Taco era una empresa familiar que trabajaba muy bien pero no tenía plan de sucesión, no tenían código de ética, temas relacionados con Gobernabilidad”.

RSE y PYME, una visión diferente

Grupo Nación puso en evidencia la diferencia significativa que existe entre la forma en que una PYME incorpora la RSE y cómo lo hace una empresa grande. Florely Quesada explica que la experiencia les permitió ver como las PYMES no se inician en RSE considerándola un aspecto anexo a su gestión. Todo lo contrario, RSE y Gestión Empresarial son para las PYMES una sola cosa.

Según Quesada en las empresas grandes se ha visto la RSE como un área “adicional” del quehacer empresarial, y que no ha sido sino hasta que el concepto ha madurado que se están dando cuenta que RSE tiene que ver con todo el quehacer empresarial. “Para las empresas pequeñas RSE y gestión empresarial son una sola cosa. Usted no los ve desarrollando proyectos de la comunidad, ese es otro paso, ellos empezaron con planes que era lo más básico para la administración de empresa, hacer descriptivo de puestos, documentar sus procesos, la misión, la visión, un plan estratégico, comunicación interna. Cosas muy básicas y fundamentales”, comentó.

Agregó que esto les resultó muy “interesante porque las empresas grandes eso es lo que no está pasando, que tal vez vimos la responsabilidad como algo aislado y ahora hemos evolucionado para darnos cuenta que la RSE tiene que ver con todo lo que nosotros hacemos. En

cambio para ellos, los pequeños, es así desde un principio.”

Proceso debe ser ajustado para que sea sostenible

Para Grupo Nación el proyecto produjo muchos beneficios y alcanzaron la totalidad de los objetivos que se habían propuesto, principalmente una mejor relación con los proveedores seleccionados y mejoras en los productos y servicios ofrecidos por las PYMES.

No obstante, consideran que este debe ser ajustado para que pueda ser sostenible en el tiempo y no un esfuerzo aislado de la empresa ancla. “Es muy importante tener un largo plazo y saber cuánto puedo invertir cada año para darle sostenibilidad. Porque eso exactamente fue lo que nos pasó a nosotros, que ahora estamos viendo como lo hacemos, pero no tenemos ni la misma cantidad de dinero, ni el mismo tiempo, solo las mismas ganas, porque no todos los años nos van a aprobar un presupuesto de ese monto. Entonces si se van a plantear un proyecto de estos que lo planteen ya pensando en poder darle sostenibilidad”, aseguró Quesada.

Buena base

En el caso de Bridgestone de Costa Rica y sobre el programa piloto de RSE para PYMES se señalaron algunos aspectos que hacen poco sencillo de replicar el programa piloto en las mismas condiciones.

Se señaló que la inversión que se tuvo que hacer en el piloto fue muy alta, sobre todo al considerar que fue una cantidad pequeña de PYMES las que participaron y sus cadenas de valor comprenden a un número significativo. “El proceso fue caro”, dijo Ana María Arce.

Otro de los aspectos que se mencionó fue que los tiempos invertidos en el proceso fueron largos. “Un tema de timing mal aprovechado”, agregó Arce.

No obstante, en Bridgestone de Costa Rica existe el convencimiento absoluto sobre la necesidad de replicar el programa y extenderlo, no sólo a toda su cadena de valor sino también para que otras empresas lo conozcan y también lo puedan poner en marcha por los beneficios que conlleva tanto para las PYME como para la empresa ancla.

“Fue un buen inicio, sin embargo, la cadena de suministros tiene muchos integrantes o actores y debemos llegar a todos para lograr mayor éxito”, aseguró Solano.

4.2. Perspectiva de las PYMES

RSE no es filantropía

La primera lección aprendida, y sobre la que se registró casi un 100 por ciento de coincidencia entre las PYMES fue su descubrimiento sobre el

verdadero significado de RSE. Las empresas participantes aseguran que previo al proceso tenían un concepto vago sobre lo que significaba RSE y se asociaba principalmente con filantropía. En su mayoría no imaginaban que la RSE abarcara todo los aspectos de la gestión empresarial y que pudiera generar tantos beneficios a sus empresas.

Eso explica que al principio accedieron a participar en el proceso por la influencia de la empresa ancla, más que por un interés genuino. “En realidad no conocíamos nada, antes de esto no, es más teníamos una idea equivocada que nos quitaron desde el principio con las charlas, y era que cuando hablábamos de RSE pensábamos en donaciones”, explicó Juan Diego Vargas, Gerente General de TAS. De una forma similar explicó el concepto Tatiana Gamboa, representante de Fusionet, “creíamos conocer lo que era RSE, pero confundíamos el término con la filantropía”.

RSE sí es para PYMES

Otra de las lecciones aprendidas que reseñan las empresas participantes es que, a diferencia de lo que pensaban inicialmente, la RSE sí es para PYME. Así como no existía un conocimiento claro de lo que era RSE, también pensaban que esta era únicamente para empresas con muchos recursos, justo como las empresas ancla que las invitaban a participar.

Así lo deja claro Juan Carlos Yamuni de Trac-Taco al recomendar a otras PYMES participar en procesos como este “los beneficios que se obtienen son en muchas áreas, les van a permitir una mejor administración de su empresa, este proyecto le da a la administración guías muy claras de cómo manejar adecuadamente la empresa y que es un plus que para efectos de ventas les va ayudar mucho, nosotros lo hemos vivido ya en dos grandes empresas: DHL y CLARO”.

En forma similar se expresó el Gerente General de TAS al señalar que “si alguien de otra PYME me pregunta sobre el proceso, yo le diría, claro éntrele, porque además nos ayudó mucho en lo interno a organizarnos, que es parte del proceso, en todo lo que es recursos humanos”. “En empresas pequeñas la RSE nos ayuda a organizarnos, a ver exactamente cómo organizarnos”, dijo también sobre este tema Eduardo Mora de la empresa MLJ.

Por su parte, Tomás Rojas de Metrópolis enfatizó al apuntar que la Responsabilidad Social “es más para las pequeñas y las medianas (empresas) que no tenemos implementados muchas cosas que ellos (los grandes) si tienen. Las empresas grandes tienen una serie de conceptos desarrollados con estructuras más organizadas que uno ve”.

RSE como inversión

Otra aprehensión presente entre los participantes en el proceso fue el temor a incurrir en gastos que no podrían afrontar. Esto principalmente por la asociación que realizaban entre RSE y filantropía.

No obstante, el aprendizaje que les dejó el proyecto les confirmó que la incorporación de la RSE en su gestión es un proceso, que en el caso de las PYMES probablemente iniciará con los ejes de Gobernabilidad y Público interno, en los que por lo general se encuentran sus mayores oportunidades de mejora y potenciales retornos en materia de clima organizacional, gestión del riesgo, eficiencia operativa, etc.

“Nosotros no invertimos mucho dinero, no salió caro, es voluntad y dedicarle tiempo. Quizá la mayor inversión es en tiempo y por lo tanto tiene que haber mucho compromiso”, explicó Juan Carlos Yamuni de Trac-Taco. “Aprendimos que es una inversión para la empresa porque se le puede sacar tal vez ciertos beneficios, hasta con el mismo reciclaje. Yo creo que esas dos lecciones son las principales, de que no hay que verlo como un gasto para la empresa, y en realidad puede tener muchos beneficios, tanto económicos, como sociales y de imagen para la empresa”, dijo Sergio Díaz Ballard, Gerente de Mercadeo de IONICS.

La participación de propietarios y gerentes es indispensable

A esa lista de lecciones reconocidas por los participantes se suma la importancia de involucrar en el proceso a la mayor cantidad de colaboradores de la empresa, pero principalmente a los altos mandos.

Para ver resultados la participación “debe darse desde la gerencia, debe ser el Presidente, el Gerente y el propietario, tiene que iniciar de ahí y luego todo los demás. Porque si el Gerente no está involucrado la demás gente no lo compra. Primero hay que venderle la idea a él, y que no se asusten en pensar que es un proceso caro, es dedicarle tiempo y ordenarse, son buenas prácticas” dijo Juan Carlos Yamuni de Trac-Taco.

De similar criterio es Katalina Quesada de Reenfrío al señalar que “desde cualquier punto de vista organizacional, el compromiso de las altas gerencias tiene que existir, porque sino es como correr contra la corriente. Pudieras iniciar como un departamento, como un proyecto pero tiene que existir un aval de la alta gerencia”.

Seleccionar apropiadamente las personas que deben participar en el proceso también es una de los aprendizajes destacados. “Quizá que desde un inicio debimos involucrar a más áreas de las empresa en este proceso. Porque se empezó solo recursos humanos y yo”, dijo Tatiana Gamboa de FUSIONET.

Situación contraria se dio en el Taller MLJ en dónde involucraron a todos los colaboradores lo que tuvo resultados altamente positivo según lo relata Eduardo Mora “parece chistoso que somos un poquito de gente pero a veces no había comunicación entre nosotros y fue muy bonito porque cuando nos sentamos a trabajar temas de RSE, se dio un acercamiento que nos ayudó en el día a día allá abajo (taller), porque hay una mejor comunicación. Ese acercamiento lo veo importante porque esa armonía que hay la logramos afinar con ese proyecto. Ahora, cualquier problema se habla”.

Consultoría externa: factor crítico para el éxito

De indispensable calificaron las empresas participante el rol de la consultoría que se les asignó para desarrollar el proyecto. Estiman que sin ese apoyo habría sido prácticamente imposible de realizar o habrían tardado mucho más tiempo del que se empleó.

Explican que aunque los documentos y la metodología son claros, existen términos y procedimientos con los que no están familiarizados, lo que les habría dificultado el proceso de no contar con esa ayuda externa. Al respecto Katalina Quesada de Reenfrío dijo “que el apoyo del consultor fue muy importante porque nos aclaró algunos términos de los indicadores que quizás no lo estábamos interpretando de la mejor manera y va dándole esa claridad a los conceptos y nos permite visu-

alazar un poquito mejor el camino que hay que seguir”.

“Yo creo que es fundamental que esté. Es muy importante la participación de alguien que tuviera bien claro el proceso, para que lo transmitiera a la empresa para que estuviera encima de que se cumplieran las metas diarias o mensuales y la guía, es absolutamente necesario. Yo creo que el proceso, si a uno le dan todo eso, y nos dicen “cúmplanlo y nos lo dan en 6 meses” no se hace” dijo el Gerente General de TAS, Juan Diego Vargas.

De similar criterio es Juan Carlos Yamuni de Trac-Taco, quién manifestó que “este proceso hay que hacerlo con consultor. Sin consultor no lo hacemos. Las empresas grandes supongo que tendrán una persona especializada, pero acá no. Además, hay una terminología muy especializada de la metodología, por ejemplo Gobernabilidad, entonces el asesor nos da mucha claridad sobre los temas y nos va explicando paso a paso, y yo creo que sin la figura del consultor no se podría realizar.

Aprender a priorizar

La realidad de las PYMES es que tienen recursos limitados, por eso uno de los aprendizajes del proceso fue la importancia de aprender a priorizar. En el caso del piloto, el empresariado PYME valoró la guía del consultor así como la metodología a la hora de determinar cuáles ejes debían trabajar con prioridad y fijar actividades y metas.

En todos los casos, eligieron trabajar prioritariamente el eje de gobernabilidad porque, como señaló Carlos Rincón de Ecoway, “lo primero que hay que hacer es poner la casa en orden”. Público interno, Mercadeo Responsable y Ambiente, fueron otros de los ejes que se abordaron de manera prioritaria por una mayoría del empresariado PYME participante en el plan piloto, por estimarse críticos en la gestión de la empresa.

4.3. Perspectiva de la Unidad Ejecutora

Exitoso es como define la Asociación de Empresas para el Desarrollo (AED), el desarrollo del programa piloto para implementar la RSE en PYMES, no solo por los buenos resultados que reportaron las empresas participantes sino por el aprendizaje que dejó y las ventanas de oportunidades que abrió. “Nos vino a dar una gran cantidad de oportunidades de trabajo con las empresas asociadas y nos abrió la puerta de trabajo con otras organizaciones”, aseguró Olga Sauma, directora de Gestión Integral para la Sostenibilidad de AED. Desde la óptica de AED varias fueron las lecciones que dejó este proceso:

Provechosa experiencia. Una de las cosas interesantes es que no importa que tan pequeña sea una empresa siempre puede sacar provecho del tema de RSE y Sostenibilidad. Todas las empresas que participaron en el

programa piloto encontraron ventajas que podían explotar. Camino recorrido. Independiente del tamaño o del tiempo de operación, todas las empresas mostraron que no partían de cero, pues tenían prácticas de responsabilidad social en su gestión sólo que no estaban identificadas como tales.

“Quizá, lo veían más como un tema de ambiente, de recursos humanos o de apoyo a la comunidad pero no como parte de una gestión integral de una empresa responsable”, explicó Sauma.

Cambiar para continuar. Una de las lecciones más importantes del piloto fue que realizar un programa con ese nivel de acompañamiento y seguimiento tan individualizado no es posible y por ende se es necesario hacer modificaciones metodológicas, de intervención y de financiamiento.

El proyecto piloto tuvo una intervención durante siete meses para seis PYMES elegidas por cada empresa ancla y contó con financiamiento del BID FOMIN, del GIZ y de la misma empresa ancla. Es por ello que ya AED se dio a la tarea de trabajar nuevas propuestas.

“A partir de esta experiencia montamos una mesa de trabajo para las empresas asociadas a AED de cadena de suministros, para enseñar a las empresas a mapear su cadena de suministros, a analizar donde es-

tán los riesgos asociados a la cadena de suministros y donde están las oportunidades y con base en eso montar un programa escalonado”, dijo Sauma. Agregó que la idea es que ese programa permita que las empresas lo puedan adecuar a las diferentes condiciones de su cadena de valor tomando en cuenta características como nivel de ventas o compras, madurez, si es proveedor constante u ocasional para ser más o menos exhaustivo en la aplicación. Con respecto a las metodologías que se utilizaron, Sauma dijo que siempre están en constante cambio y adaptación. Ejemplificó que, en el caso de INDICARSE se está trabajando en la homologación con la norma ISO 26.000

Competitividad. El piloto confirmó que la RSE es un tema relevante para la competitividad de las empresas y que esto es importante mostrarlo con claridad. “Nos dimos cuenta que hay que buscar procesos que ayuden a reducir costos y generar ingresos y si hacemos estas dos cosas, pues va a ser muy fácil motivar a las empresas a asumir estos retos”, indicó Olga Sauma.

Ligado a la competitividad. Uno de los aspectos quizás más relevantes que se identificó durante la implementación del programa piloto es que en el caso de las PYMES es imprescindible ligar la RSE a su gestión y a su sobrevivencia, para conseguir que el empresariado se motive a adoptar este modelo.

Aspectos como la escasez de recursos, provocan que el empresariado PYME tenga dudas de implementar un modelo de RSE en su organización, así como el temor a ver expuestas sus debilidades, es por eso que se hizo necesario durante el proyecto abordar y trabajar materias fundamentales en áreas que se identificaron como críticas para la sostenibilidad del negocio.

Todas las PYMES que participaron en el piloto trabajaron aspectos básicos de Gobernabilidad entre ellos misión, visión, valores, reglamentos internos, entre otros y también aspectos de Público Interno tales como salud y seguridad ocupacional, comunicación interna, rotación, ausentismo, para citar algunos.

En segundo plano se colocaron ejes como Ambiente donde lo que más se abordó fue el tema de consumo responsable y reciclaje seguido por el eje de mercadeo responsable.

Al abordar estos ejes el empresariado identificó procesos positivos que impactaron directamente la gestión de su negocio, tales como reducción en pagos de recibos, disminución de la rotación y el ausentismo, mayor facilidad para acceder a licitaciones, condiciones para tomar medidas disciplinarias urgentes, entre otros aspectos.

“Es que partimos de lo estrictamente básico, entonces no puede uno pedir que avancen a un siguiente peldaño. Una empresa que no tiene

claro su gobierno interno no va a poder trabajar con sus proveedores a menos de hablar de exigencias básicas. Una empresa que tiene problemas en aspectos básicos del público interno es imposible que pueda pensar en temas de Política Pública y trabajar alianzas público-privadas”, ejemplificó Mora al explicar por qué se trabajaron unos ejes más que otros.

Agregó que materias como Comunidad se abordan desde una perspectiva distinta, más sencilla y está relacionada con el trabajo que generan en la comunidad, tanto de forma directa como indirecta, o la capacitación de sus colaboradores para abordar temas como ambiente que tiene también un efecto en sus familias y en sus comunidades. “El abordaje del tema social es más por lo que se hace desde el seno de la empresa” apuntó.

Informalidad. La consultora Cecilia Mora, habló sobre, lo que ella denomina un nivel alto de informalidad que afecta principalmente aunque no de forma exclusiva, a las PYMES. Explicó que es usual encontrar organizaciones empresariales pequeñas y medianas que carecen de estructuras formales e incluso casos donde hay incumplimientos de lo que establece la normativa legal. “Y hay mucha gente con miedo de que estos procesos (de implementación de RSE) evidencie sus debilidades”, acotó Mora.

Proceso altamente demandante. Ya se han expuesto algunas de las razones por las cuáles los diversos actores de este programa consideraron que no era replicable al 100 por ciento el piloto. En esto coincide el equipo consultor pues estimaron que les demandó demasiado tiempo y esfuerzo pues prácticamente tuvieron que llevar de la mano a cada una de las PYMES. La otra característica que ocasionó ese aumento en la demanda del equipo consultor fue que las empresas tenían niveles importantes de informalidad, tal y como se señaló anteriormente.

Proceso. A criterio de Francisco González las etapas del proceso están muy bien elaboradas pues consideran un flujo que propicia el desarrollo organizado del programa si bien coincide en que su diseño requiere de un acompañamiento cercano para la PYME con el fin de aclarar en la interpretación de los conceptos y orientar en su aplicabilidad a las condiciones propias de la empresa participante.

Herramientas. Según el criterio del grupo consultor las herramientas de INDICARSE PYME y CALAMBSYSO, si bien aportan en el proceso, deben revisarse, precisamente por que las empresas participantes tienen un nivel muy básico e informal así como limitaciones de recursos. Fundamentalmente, con CALAMBSYSO, Cecilia Mora consideró que es una herramienta enfocada más en plantas de producción y la calificó como “muy básica y poco práctica”.

Flexible. Otro aspecto sobre el que Mora insistió es sobre la necesidad de ser flexible y adaptarse, olvidándose de recetas que deben funcionar igual en todos los casos. Insistió en que cada organización tiene características y condiciones diferentes y que es importante conocerlas para determinar qué puede tener mejor resultado.

La consultora optó por usar otros recursos además de los estipulados en el proyecto. Por ejemplo, buscó apoyo de entidades de Gobierno tales como el Instituto Nacional de Seguros (INS), la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), la Fuerza Pública del Ministerio de Seguridad, el Parque Libertad del Ministerio de Cultura para brindar apoyo y capacitación al empresariado.

En este aspecto el consultor Francisco González coincide con Mora en la necesidad de considerar la realidad de cada organización ya que si bien durante el proceso de implementación optó por desarrollar las actividades buscando apegarse en lo posible a los requerimientos de la metodología, reconoce que en ocasiones fue necesario hacer algunos ajustes para facilitar la comprensión y maximizar el aprovechamiento de la etapa por parte de la PYME.

Compromiso de la empresa ancla. Otro de los factores para el éxito que se destacó fue el compromiso y la participación durante el proceso por



parte de la empresa ancla. El Grupo Nación, por ejemplo, propició que sus colaboradores se involucraran haciendo voluntariado para dar capacitación y compartir conocimiento sobre buenas prácticas empresariales. Esta acción enriqueció el proceso y trajo resultados positivos tanto para las PYMES como para la misma empresa ancla.

En el caso de Bridgestone de Costa Rica, Ana María Arce señaló la dificultad que tuvieron para poder estar más involucrados en el desarrollo e implementación de este piloto si bien apoyaron a las empresas en los temas ambientales a través de la Gerencia de Ambiente de Bridgestone de Costa Rica.

Información de Contacto

María Fernanda Pérez
Directora Dimensión Económica

(506) 2231-2081 ext. 280
mariafernandaperez@aedcr.com

Oficentro Ejecutivo La Sabana,
Edificio 6, segundo piso

INICIO

