

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE POLÍTICA Y PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL PARA LA UNIÓN CANTONAL DE ABANGARES

Estudio de caso de graduación sometido a la consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Medios, para optar al grado de:

Magíster

por

Natalia Rodríguez Vargas

Rocío Solano Urbina

San José, Costa Rica

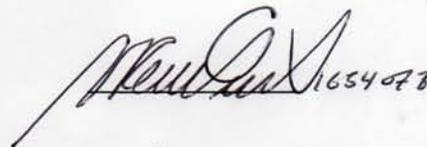
Julio 2014

ACTA DE PRESENTACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ACTA N° 07-2014

Sesión del Tribunal Examinador, celebrada el miércoles 16 de julio del 2014, con el objeto de recibir el informe oral de las estudiantes **Natalia Rodríguez Vargas**, cédula **113740513** y **Rocío Solano Urbina**, cédula **114460407**, quienes se acogen al Reglamento del Sistema de Estudios de Posgrado, bajo la modalidad de Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Están presentes los siguientes miembros del tribunal:

Decano del SEP
(Quien Preside)

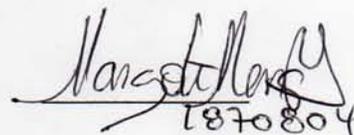
Doctor Víctor Hugo Fallas Araya



1654078

Coordinadora de Carrera

Máster Margoth Mena Young

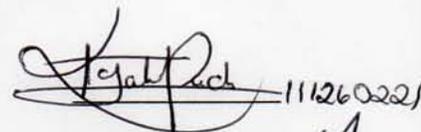


1870804

Representante
Director

Escuela de Ciencias de la Administración

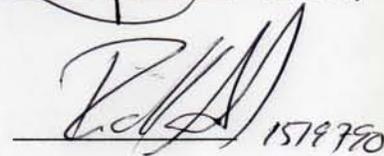
Máster Karen Padilla Romero



111260221

Director de TFG

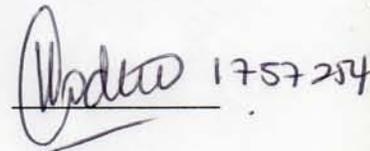
Máster Randall Alvarado Arauz



1579790

Lector

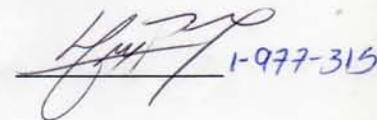
Máster Nadja Dodero Cob



1757254

Lector

Máster Luis Carlos Rodríguez Masís



1-977-315

ARTÍCULO 1

El presidente del tribunal informa que el expediente de las postulantes contienen todos los documentos de rigor y además declara que cumplen con todos los requisitos del plan de estudios correspondiente, se solicita que procedan a realizar la exposición.

ARTÍCULO 2

Las postulantes hacen la exposición de su trabajo titulado: **“Propuesta de Política y Programa de Responsabilidad Social Empresarial para la Unión Cantonal de Abangares”**

ARTÍCULO 3

Terminada la disertación, los miembros del tribunal examinador interrogaron a las postulantes, durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el tribunal se retiró a deliberar.

ARTÍCULO 4

El Tribunal le confiere al trabajo la calificación de:

Aprobado () No Aprobado () Aprobado con distinción (X)

Recomienda además _____

ARTÍCULO 5

El presidente del tribunal comunica a las postulantes el resultado de la deliberación. Las declara acreedoras del grado de Máster en Administración de Medios de Comunicación con énfasis en Administración de Empresas de Comunicación. Se les indica realizar los trámites para presentarse al acto público de juramentación, al que serán oportunamente convocadas. Se da lectura al acta que firman los miembros del tribunal y las postulantes a las 12:45 horas.

Postulante: Rosío Solano Urbina

Cédula: 114460407

Postulante: Natalia Rodríguez Vargas

Cédula: 113740513

Dedicatorias

Les dedico este esfuerzo académico a mis padres, Soledad y Edgar, y a mi hermana Mariana, quienes son mi mayor inspiración. Con cariño, Rocío.

A mis hijos Inés y Tomás por ser símbolo de mi esfuerzo y éxito. A mis padres por ser la inspiración, principalmente a mi madre quien hizo realidad este sueño. A Luis por darme aliento en cada paso. Con cariño, Natalia.

Agradecimientos

Le agradecemos al señor Jorge Rodríguez Chaverri por su apoyo durante el proceso de investigación y brindarnos la oportunidad de acercarnos a un proyecto social tan admirable como el Mercado de Carreteras.

A la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares, por permitirnos trabajar con ellos y por confiar en nuestro trabajo.

Al profesor y director Randall Alvarado y a Soledad Urbina por mostrarnos el camino adecuado en el proceso de investigación.

Tabla de contenido

Acta de aprobación	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Tabla de contenido	iv
Tabla de cuadros	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	1
1. Planteamiento de la Investigación	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Justificación de la investigación	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Delimitación del problema	8
1.4.1. Alcances	8
1.4.2. Limitaciones	9
Capítulo 2. Descripción de la situación	11
2. Descripción de la situación	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Entorno	13
2.3. Servicios que ofrece la UNCADA	14
2.4. Introducción al proyecto Mercado de Carreteras	16
2.5. Perfil de actores involucrados en el Mercado de Carreteras	17
2.6. Consecuencias de no mejorar el problema detectado	21
Capítulo 3. Marco referencial	24
3. Perspectivas teóricas	25
3.1. Marco Teórico	25
3.1.1. Definición y alcances de la RSE	26

3.1.2. Dimensiones de la RSE	28
3.1.3. Teorías de la RSE	31
3.1.4. La comunicación estratégica de la RSE	33
3.2.5. Relación entre la RSE y la comunicación	34
3.1.6. Comunicación responsable	36
3.2. Estado actual del problema	38
3.3. Marco situacional	41
3.3.1. Orígenes de la RSE	41
3.3.2. El estado de la RSE en el mundo	43
3.3.3. El estado de la RSE en Costa Rica	44
3.4. Marco normativo	45
3.4.1. Normas y estándares internacionales que contemplan la Responsabilidad Social	46
3.4.2. Normas y estándares nacionales que contemplan la Responsabilidad Social	49
3.4.3. Proyectos de ley en Costa Rica con base en la RSE	50
Capítulo 4. Marco metodológico	52
4. Marco metodológico	53
4.1. Tipo de investigación	53
4.2. El enfoque de la investigación	54
4.3. Fuentes y sujetos de información	54
4.3.1. Fuentes de información	55
4.3.2. Sujetos de información	56
4.3.3. Población de estudio	58
4.4. Métodos de recolección de la información	58
4.4.1. Técnicas de análisis utilizadas	58
4.4.2. Instrumentos utilizados	61
4.5. Categorías analíticas	64
4.6. Resumen metodológico	65
4.7. Procesamiento de la información	66
Capítulo 5. Resultados y análisis de la investigación	68
5. Resultados de la investigación	69

5.1. Resultados de los colaboradores de la UNCADA	69
5.2. Resultados de Junta Directiva	76
5.3. Resultados de micro, pequeños y medianos empresarios	81
5.4. Resultados de expertos en RSE	85
5.5. Resultados de documentos de la UNCADA	91
5.6. Análisis de resultados	96
Capítulo 6: Soluciones	98
6. Soluciones	99
6.1. Política de RSE de la UNCADA	99
6.1.1. Dimensiones de la política de RSE de la UNCADA	101
6.2. Programa de Responsabilidad Social Empresarial para el proyecto Mercado de Carreteras	109
6.2.1. Etapas del programa de RSE	110
6.2.2. Resumen programa anual de RSE del proyecto Mercado de Carreteras	124
6.2.3. Cronograma del programa anual de RSE del proyecto Mercado de Carreteras.	125
7. Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones	127
7.1. Conclusiones	128
7.2. Recomendaciones	138
Referencias	142
Anexos	150
Lista de tablas	
Tabla 1. Categorías analíticas	64
Tabla 2. Resumen de las técnicas y los instrumentos empleados	65
Tabla 3. Resultados obtenidos de los colaboradores	75
Tabla 4. Resultados obtenidos de la Junta Directiva	80
Tabla 5. Resultados obtenidos de los microempresarios	85
Tabla 6. Resultados obtenidos de los expertos en RSE	90
Tabla 7. Resultados obtenidos de los documentos de la UNCADA	95

Tabla 8. Pilares RSE	101
Tabla 9. Resumen programa RSE del proyecto Mercado de Carreteras	124
Tabla 10. Proyecto Mercado de Carreteras UNCADA Julio-2014-Julio 2015	125

Resumen

La investigación documenta un estudio de caso, mediante cuyo diagnóstico y análisis se provee a la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares (UNCADA) de una política y un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) adaptados a su proyecto *Mercado de Carreteras*. Por tanto, se analizan las estrategias sociales, económicas y ambientales ejecutadas en el proyecto con base en la aplicación de la RSE.

El Mercado de Carreteras engloba la construcción de varios proyectos de infraestructura con el fin de promover empleos dignos, mejorar la competitividad empresarial, así como las capacidades emprendedoras y los servicios gestionados en el cantón de Abangares.

Se contó con la participación de los colaboradores de la UNCADA, los representantes de las Asociaciones de Desarrollo Integral del cantón de Abangares (AID's), así como de microempresarios locales y de expertos en el tema de la RSE, a quienes se les aplicaron diversas técnicas del enfoque cualitativo, tales como la observación no participante, los grupos focales y las entrevistas en profundidad. Procedimientos mediante los cuales se comprobó que el proyecto ejecuta prácticas de RSE, pero que las mismas precisan de mayor ordenamiento y sistematización en áreas relacionadas con la comunicación.

El objetivo primordial de la investigación es brindar herramientas para que la UNCADA incursione en las prácticas empresariales que distinguen como eje central el desarrollo sostenible y el beneficio colectivo de forma prioritaria. Igualmente, busca concientizar y priorizar el área de la comunicación como aspecto esencial al plantear las estrategias de acción.

Palabras clave: •Estudio de caso •Responsabilidad Social Empresarial •Enfoque cualitativo •Comunicación

Abstract

The investigation document provides an analysis of the project *Mercado de Carreteras* of the Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares (UNCADA). The research looks to offer a politic and a program based on Social Responsibility (RSE).

In the project we analyzed the social, economic and environmental strategies executed under the principles of the RSE.

El *Mercado de Carreteras* includes the construction of work spaces in order to promote worthy environment to improve the competitiveness and the enterprising capacities and services managed in the canton of Abangares.

The investigation tools were applied to the collaborators of the UNCADA, the representatives of the Associations of Integral Development of the canton of Abangares, as well as the local microentrepreneur and experts in the topic of Social Responsibility.

Diverse methods of the qualitative investigation, such as observation, the interviews, the and focal groups were applied to the different informants.

The objective of the research is to provide tools for the UNCADA to start applying business practices related to sustainable development.

It also seeks to raise awareness and prioritize the area of communication as an essential aspect of the action strategies.

Key word: •Case studies •Social Responsibility •Qualitative approach •Communicatio

CAPÍTULO 1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan el planteamiento, la justificación, el problema, los objetivos, así como los alcances y limitaciones de la investigación propuestos en el proyecto.

1. Planteamiento de la investigación

El asumir la responsabilidad por parte de una organización o empresa con su entorno social y ambiental no solo produce beneficios financieros para quienes que la implementan, sino que también es rentable para toda la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresarial adquiere cada vez mayor importancia en la sociedad mundial en general y en la costarricense en particular. Actualmente, los seres humanos estamos inmersos en un mundo donde las industrias y los mercados necesitan comprender las acciones estratégicas que responden de manera atinada a las tendencias sociales empresariales.

Por tanto, el compromiso que resulta de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial caracterizado por generar un impacto positivo en la gestión de las empresas y por ende en el colectivo civil, representa una acción empresarial con un gran potencial de estudio ya que influye en la toma de decisiones estratégicas que resultarán en mejoras en la productividad.

1.1. Planteamiento del problema

En muchas regiones de Costa Rica, la principal fuente de desarrollo económico, social y ambiental son las comunidades. El cantón de Abangares¹, ubicado en la provincia de Guanacaste en Costa Rica, no cuenta con compañías transnacionales o grandes empresas que se dediquen a la inversión social y apoyen el cantón en diversas áreas que requieren atención, además presenta un índice de desarrollo social (IDS)

¹ Cantón de Abangares, séptimo cantón de la provincia de Guanacaste.

menor al 50%, de los más bajos de la región Chorotega (Alvarado, 2013). Ante este panorama, la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares (UNCADA) se presenta como la organización que vela directamente por el desarrollo humano y sostenible de la región. Al respecto, a continuación se muestra la visión de la UNCADA, expuesta en su página *web*.

Será una organización comunal rectora de la integración y desarrollo comunal y sus afines, eje de la transformación económica social del cantón de Abangares; la cual junto a sus Asociaciones de Desarrollo trabajará por el progreso de sus comunidades, convirtiéndose en el pilar de desarrollo de cantón y propiciando una mejor calidad de vida de la población. (UNCADA, 2014, sección Visión)

En este ámbito, durante el año 2013, la UNCADA logró gestionar recursos con la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para construir el *Mercado de Carreteras*, una vitrina comercial para el cantón de Abangares (UNCADA, 2014). Se convierte así en uno de los principales proyectos que la Asociación desea implementar en la zona, el cual engloba la puesta en marcha y construcción de un espacio conformado por restaurante, locales comerciales y áreas de recreación. El objetivo de este proyecto es promover el emprendedurismo y el desarrollo económico de la comunidad mediante su recurso humano.

El nuevo Mercado de Carreteras en la localidad de Abangares se convierte en la principal vitrina para que cientos de productores y artesanos de la zona exhiban sus productos y servicios a miles de personas que se movilizan por la vía Interamericana.

El Mercado de Carreteras busca generar desarrollo económico local a través del fortalecimiento de las cadenas de valor en manos de pequeños y medianos emprendedores productivos del Cantón de Abangares, y a su vez atraer a los turistas que se desplazan por esa ruta y mostrarles una variedad de productos y servicios que la comunidad posee para deleite y consumo de los viajeros. (Fortinoticias, 2013, párr. 1 y 2)

Ahora bien, el proyecto en mención pretende desarrollarse tomando como ejes centrales los aspectos sociales, económicos y ambientales de la zona, lo cual implica elementos que la Responsabilidad Social Empresarial comprende, ya que el proyecto es un promotor de encadenamientos productivos guiados por el desarrollo sostenible de las áreas citadas.

Con base en lo anterior, esta investigación genera una propuesta concreta de RSE con el fin de contribuir a que la UNCADA en su proyecto *Mercado de Carreteras* y en sus iniciativas a futuro cuente con una guía y una referencia que enmarque sus acciones y asegure que estén enfocadas en un modelo de gestión que persiga el desarrollo integral de la comunidad a nivel social, económico y ambiental.

Es decir, el trabajo de investigación desarrolla una propuesta de RSE para la Unión Cantonal de Abangares a partir del análisis de su proyecto comunal *Mercado de Carreteras* con el fin de visibilizar al desarrollo comunal-rural como un espacio potencial de promoción de la RSE en el país.

El estudio analiza el proyecto *Mercado de Carreteras* en relación con las acciones de RSE que pretende llevar a cabo durante la ejecución del proyecto. Cabe mencionar en este punto que la RSE y la comunicación son elementos interrelacionados, por tanto también se analizan los medios de comunicación empleados por la UNCADA como asociación, así como los canales específicos que se han utilizado hasta el momento para la divulgación del proyecto hacia sus distintos *stakeholders*. De acuerdo con López (2009) “la Responsabilidad Social Empresarial que no se comunica simplemente no es Responsabilidad Social Empresarial” (p. 65).

En este contexto, los *stakeholders* fueron clave para el desarrollo de la investigación, puesto que representaron las fuentes de información primaria. Así, por este motivo, se visitó en tres ocasiones la zona de Abangares durante los meses de enero y febrero del año 2014, con el fin de observar el entorno y aplicar a los informantes los instrumentos de investigación cualitativa elegidos para la recolección de los datos, mediante técnicas tales como las sesiones grupales, las entrevistas en profundidad y la observación no participante. Cabe mencionar que también se compiló y analizó material institucional

referente al proyecto *Mercado de Carreteras*. Asimismo, los expertos en RSE también fueron fuente importante de información ya que sirvieron como elemento validador de la aplicación de la teoría sobre RSE y comunicación.

Aunado a lo anterior, se establece que el estudio es de carácter prospectivo. Para Supo (2014), los estudios prospectivos son aquellos en los que la recolección de datos toma lugar de manera planeada, las técnicas de recolección son previamente planteadas y diseñadas con base en categorías analíticas definidas por los investigadores, por lo que los datos resultantes de la investigación son de naturaleza primaria.

Un estudio prospectivo implica que los datos sean recolectados para lograr cumplir con el propósito de la investigación. En el caso específico de este estudio, se analiza el proyecto *Mercado de Carreteras* de la UNCADA a partir de la recolección de información, la cual se obtiene de distintas fuentes, que son a su vez los *stakeholders* del proyecto y de la Asociación.

Con base en la información primaria, se logran comprender las distintas aristas del proyecto. No obstante, es importante señalar que el estudio a pesar de ser prospectivo también se apoya en datos retrospectivos o secundarios que le otorgan sentido y permiten contextualizarlo.

A partir del análisis de los datos obtenidos *in situ* (*stakeholders*), aunado a la información obtenida sobre RSE de parte los expertos en el área, se busca generar una política y un programa de RSE adaptado a las necesidades del proyecto *Mercado de Carreteras* de la UNCADA.

Mediante la política de RSE se pretende normalizar las iniciativas no estructuradas de RSE de la UNCADA y de todos los proyectos que emprenda. No obstante, las políticas organizacionales son de carácter atemporal, por tanto se debe asegurar su continuidad como marco de referencia organizacional de Responsabilidad Social Empresarial de la UNCADA. Por otra parte, el programa es anual y enfocado en el *Mercado de Carreteras*, con el fin de que la UNCADA lo logre comunicar y gestionar adecuadamente, involucrando a los distintos públicos de interés. Sin embargo, podría

ser un modelo que se acople a los distintos proyectos e iniciativas que emprenda la UNCADA, lo cual podría ser el objeto de un futuro estudio de corte longitudinal.

Conforme con el problema de investigación, que se deriva de lo mencionado anteriormente, se plantea una interrogante que guía la temática de la investigación, ya que en un estudio de caso debe existir una vinculación lógica de los datos con la pregunta formulada (Martínez, 2006).

La pregunta de investigación planteada es la siguiente:

¿Cuáles aspectos de Responsabilidad Social Empresarial se deben implementar en el diseño de una política y un programa de RSE eficientes para la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares, con base en el análisis del proyecto *Mercado de Carreteras*?

1.2. Justificación de la investigación

Se desarrolla una propuesta de RSE para la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares a partir del análisis de su proyecto comunal *Mercado de Carreteras*, con el fin de visibilizar al desarrollo comunal-rural como un espacio potencial de promoción de la RSE en el país y un ejemplo de los esfuerzos que inician comunidades rurales en búsqueda de lograr un desarrollo sostenible, en pro de la mejora de sus comunidades y de la calidad de vida de sus habitantes. Además, cobra gran valía si se toma en cuenta que es precisamente en las zonas rurales donde más se siente la carencia de metodologías de responsabilidad social aplicadas a pequeñas y medianas empresas. Al respecto Sherbie Barley (2009) apunta:

La RSE tiene la finalidad de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos de manera sostenible, confiriéndole beneficios desde tres perspectivas principales: social, ambiental y económica. A pesar de esto, el fomento de la RSE no alcanza a todas las organizaciones, pues son las grandes empresas las que logran incorporar a su quehacer diario los diversos enfoques que existen en materia, pues cuentan con los recursos y medios para tal fin. Sin embargo, este no es el caso de las pymes, empresas que, a pesar de que abarcan un sector importante

de la economía y sociales que esto supone, no reciben el apoyo necesario por parte de los entes pertinentes para la implementación de la RSE, aspecto que para estas empresas puede traducirse en mayor competitividad, eficiencia y productividad. (p.1)

La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares (UNCADA)², con el propósito de promover el desarrollo de la zona, realiza acciones desde distintas dimensiones encaminadas a fomentar el desarrollo sostenible. No obstante, la institución no ha establecido cuáles de sus acciones son pertinentes a la RSE.

Una propuesta concreta de RSE contribuirá a que la UNCADA en su proyecto *Mercado de Carreteras* y en sus iniciativas a futuro cuente con una guía y una referencia que asegure que sus acciones estén enfocadas en un modelo de gestión en pro del desarrollo integral de la comunidad a nivel social, económico y ambiental.

Si la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares comprende la sinergia entre asociación y sociedad en general, se le facilitará analizar las bases de sus estrategias bajo la naturaleza de la Responsabilidad Social Empresarial.

El presente trabajo final de graduación busca contribuir a que la UNCADA continúe ejecutando proyectos, iniciativas y planes de desarrollo que estén sujetos a la Responsabilidad Social Empresarial y que sean producto de una política y un programa organizacional adaptado a las necesidades comunales y de las organizaciones.

1.3. Objetivos

Los objetivos presentan los lineamientos por seguir en el proceso de investigación que parte del estudio de caso planteado, cuyo producto final es crear una propuesta que integre una política y un programa de Responsabilidad Social Empresarial para la UNCADA, específicamente para su proyecto *Mercado de Carreteras*.

² La UNCADA es una organización comunal que agrupa las Asociaciones de Desarrollo Integral del cantón que deseen afiliarse en una forma libre y voluntaria (UNCADA, 2013).

1.3.1. Objetivo general

Formular una política y un programa de RSE para el proyecto Mercado de Carreteras de la UNCADA con el fin de optimizar el efecto socioeconómico de la iniciativa en el desarrollo comunal del cantón de Abangares (Guanacaste).

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial presentes en el proyecto Mercado de Carreteras de la UNCADA.
2. Evaluar los canales de comunicación que utiliza la UNCADA para la divulgación de sus prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial dentro del proyecto Mercado de Carreteras.
3. Establecer parámetros para la creación de una política y programa de Responsabilidad Social Empresarial que se ajuste a la realidad y necesidad de los involucrados en el proyecto.

1.4. Delimitación del problema

1.4.1. Los alcances

La trascendencia de esta investigación radica en lograr que la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares sea consciente de las ventajas de implementar prácticas estructuradas de RSE en su proyecto *Mercado de Carreteras*. Ventajas que redundarán en acciones desde distintas dimensiones, encaminadas a fomentar el desarrollo sostenible de la región.

Al identificar y describir el entorno en el que se desenvuelve el proyecto y la organización, se asegura que tanto la política y el programa de RSE productos de la investigación sean objetivos y se ajusten a las capacidades y necesidades de la UNCADA y de sus distintos públicos.

La política de RSE generada normaliza las iniciativas de RSE de la UNCADA en el proyecto *Mercado de Carreteras*. En cuanto al programa, como se ha mencionando, será anual y estará enfocado principalmente a asegurar que la UNCADA logre comunicar y gestionar adecuadamente el proyecto, involucrando a los distintos públicos de interés.

Por otra parte, y como efecto de la concientización mencionada, se espera que la UNCADA continúe ejecutando proyectos, iniciativas y planes de desarrollo que estén sujetos a la Responsabilidad Social Empresarial y que sean producto de una política y un programa organizacional adaptado a las necesidades comunales y de las organizaciones.

Así, al brindar a la UNCADA orientación y guía mediante documentos formales que dictaminan las prácticas y políticas de RSE por seguir, se provoca que, a nivel comunal, la RSE comience a evolucionar y a popularizarse cada vez más como una vía para gestionar los negocios e intereses comunales.

1.4.2. Las limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentan las siguientes limitaciones:

- a. Pese a que el proyecto *Mercado de Carreteras* es una iniciativa que parte de un esfuerzo de RSE, la UNCADA no lo percibe como tal porque no reconoce el término y no posee la capacidad cognitiva de ajustarlo a sus distintas prácticas.
- b. Falta de compromiso de algunos de los informantes al no presentarse durante el proceso de aplicación de algunas de las técnicas de recolección de información, por lo que resultó un poco engorroso tener que insistir en la participación (de carácter voluntario).

- c. Escasez bibliográfica formal sobre estudios de caso relacionados con la temática, lo que propició la utilización de material producido por la misma organización (UNCADA).

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

2. Descripción de la situación

En este capítulo se describe la situación de la organización y del proyecto en estudio, sus antecedentes, su entorno, los servicios que ofrece, el perfil de los actores que participan en el proyecto *Mercado de Carreteras* y las consecuencias de no resolver el problema detectado.

2.1. Antecedentes

Para la elaboración de este apartado, se consultó la página *web* oficial de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo (UNCADA, 2014) con el propósito de extraer acontecimientos e información relevantes sobre la situación de la Asociación desde el momento de sus inicios.

La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares surgió en el año 1983, amparada bajo la ley 3859 de la creación de la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINADECO)³. En sus inicios la UNCADA estuvo conformada por las Asociaciones de Desarrollo de Abangares: Las Juntas, San Joaquín y La Palma, Tres amigos y La Sierra, Campos de Oro, El Dos, Pozo Azul, Lourdes, Colorado y San Buenaventura (Román, 2013).

En el año 1991, se afilia la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan Chiquito, la Asociación del Dos cambia de nombre por Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, Campos de Oro amplía sus límites abarcando e incorporando la comunidad Candelaria, y La Sierra cambia de nombre a Asociación de Desarrollo Integral de Tres Amigos y La Sierra.

La institución en mención actualmente reúne a once asociaciones de desarrollo del cantón de Abangares, ya que a principios del año 2008 se integró la Asociación de Desarrollo Integral de Los Tornos, Cebadilla, Cañitas y La Cruz.

³ DINADECO, institución del Poder Ejecutivo de Costa Rica encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades.

La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo, como se ha mencionado, posee como misión conformar una organización líder de vanguardia a nivel regional y nacional en el desarrollo comunal y mejoramiento social, educativo, económico, tecnológico, cultural y ambiental del Cantón de Abangares, para el bienestar socioeconómico de la población (UNCADA, 2014).

Las iniciativas de la UNCADA se desenvuelven bajo las condiciones propias del cantón de Abangares, es decir, su abundante riqueza natural y los atractivos turísticos de la zona. En este contexto, se encarga de buscar alternativas que permitan mejorar la condición de vida de la población por medio de un desarrollo integral sostenible que subsane las condiciones de exclusión y desempleo imperantes.

Según el sitio *web* oficial de la UNCADA (2014), los recursos económicos no siempre han sido estables. Para la década de los noventa el gobierno puso a la venta acciones de la empresa Cementos del Pacífico (CEMPASA), de manera que la UNCADA asumió ese crédito, el cual resultó ser clave para su desarrollo, y así logro obtener un capital semilla para la ejecución de proyectos a nivel institucional. Más adelante, se construyó un edificio de dos plantas, el cual actualmente se utiliza como oficinas administrativas. Cuenta también con un auditorio y ciertos locales comerciales, utilizados por el pueblo de Abangares para diversos servicios públicos y privados.

2.2. Entorno

El cantón de Abangares dispone de las condiciones, atractivos y riquezas naturales e históricas suficientes para convertirse en un polo de desarrollo de la provincia de Guanacaste.

Paradójicamente, a pesar del potencial que posee, el cantón presenta un índice bajo de desarrollo social con respecto a otras zonas del país (Mideplan, 2013). Se

caracteriza por una economía de subsistencia, escasa participación empresarial e insipientes cadenas de valor. Esta situación ha ocasionado el estancamiento de la economía local y la descapitalización del territorio, lo cual ha convertido a Abangares en una ruta exclusivamente de paso (UNCADA, 2014).

Por las razones citadas, la UNCADA se ha propuesto buscar alternativas que permitan mejorar la condición de vida de la población, por medio de un desarrollo integral sostenible que combata las condiciones de exclusión y permita satisfacer las necesidades básicas de educación, nutrición, vivienda, salud, recreación y empleo digno. Al respecto, Román (2013) señala que:

Actualmente, la Unión Cantonal de Abangares está en un proceso de transformación de su organización y mucha de su labor se concentra en crear una empresa de desarrollo, por lo tanto su reto está en establecer una estrategia plasmada en un plan de negocios, cuyas acciones permitan canalizar los esfuerzos hacia el éxito, impulsando actividades económicas que generen empleo, promuevan el desarrollo de proyectos productivos y favorezcan la distribución de la riqueza. (p.134)

Como se aprecia, la Unión Cantonal se propone desarrollar la región por medio del crecimiento social, ambiental y económico de la zona y de sus habitantes.

2.3. Servicios que ofrece la UNCADA

La UNCADA asume un papel fundamental en el desarrollo integral del cantón de Abangares, por tanto esta institución sustenta, desarrolla y respalda proyectos que permiten el avance social y económico de esta región del país.

Actualmente la UNCADA está conformada por 11 asociaciones de desarrollo integral:

- Asociación de Desarrollo de Las Juntas
- Asociación de Desarrollo de Lourdes

- Asociación de Desarrollo de Colorado
- Asociación de Desarrollo de La Palma
- Asociación de Desarrollo de San Juan Chiquito
- Asociación de Desarrollo de Campos de Oro
- Asociación de Desarrollo de San Buenaventura
- Asociación de Desarrollo de San Rafael
- Asociación de Desarrollo de Pozo Azul
- Asociación de Desarrollo de la Sierra y Tres amigos
- Asociación de Desarrollo de Los Tornos, Cebadilla, Cañitas y La Cruz

Cada una de las asociaciones posee voz y voto en la Junta Directiva que dirige la UNCADA, por períodos de dos años y mediante la elección de un representante en su Asamblea General.

Entre los principales servicios que ofrece la UNCADA a sus asociaciones afiliadas se encuentran:

- Contables
- Asesoría en proyectos
- Gestión de recursos con entes públicos y privados
- Formación comunal juvenil
- Apoyo económico para proyectos comunales
- Aporte de capital semilla para proyectos

La Unión Cantonal trabaja de la mano con distintas instituciones políticas, a nivel local, nacional y extranjero, para generar diferentes medios de desarrollo en Abangares.

Entre algunos de los esfuerzos, se pueden mencionar los programas de gestión local y desarrollo ecoturístico en vinculación con la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la aplicación de los trabajos comunitarios de los estudiantes de la Universidad de Costa Rica (UCR), los convenios de cooperación con la Agencia de Cooperación Internacional

Alemana (GTZ)⁴, con Fundecooperación⁵, y con algunas embajadas y otras afiliadas, así como el desarrollo de programas sociales junto con el Instituto Mixto de Ayuda Social⁶ (IMAS), entre otros (UNCADA, 2014).

2.4. Introducción al proyecto Mercado de Carreteras

A raíz de atender las demandas de la población juvenil en materia de educación, salud y empleo, la UNCADA propone una estrategia de desarrollo económico. Así, nace la idea de desarrollar el proyecto *Mercado de Carreteras*.

La UNCADA pretende básicamente “proponer una estrategia de desarrollo económico local del cantón con base en la generación e impulso del recurso empresarial que promueva encadenamientos y mejore la calidad de vida de sus habitantes en armonía con el ambiente” (UNCADA, 2010).

Específicamente los objetivos que concreta la UNCADA en este proyecto son:

- a. Fomentar el desarrollo del capital social del territorio a través de la apertura de espacios y oportunidades empresariales para que la población no migre.
- b. Promover el crecimiento económico con base en la estimulación del emprendedurismo y la promoción de Pymes, con el fin de generar oportunidades de gestión para la comunidad y su proyección externa.
- c. Generar empleo de calidad fortaleciendo el desarrollo empresarial del cantón que permita mejorar la calidad de vida. (p.3)

En este contexto, el *Mercado de Carreteras* constituye un eslabón en el desarrollo integral de la región en los ámbitos social, cultural, económico y ambiental, pues

⁴ Organización de cooperación internacional para el desarrollo sostenible con operaciones en todo el mundo.

⁵ Fundación que trabaja por la mejora de las condiciones socio productivas, ambientales y de género de la población costarricense. Referente en financiamiento de proyectos de desarrollo sostenible.

⁶ Institución autónoma que tiene por objetivo resolver el problema de la pobreza extrema en el país.

pretende generar oportunidades para que los habitantes del cantón mejoren su calidad de vida.

La primera etapa del proyecto *Mercado de Carreteras* de acuerdo con el sitio *web* oficial de la UNCADA (UNCADA, 2014) implica la construcción de un restaurante, una tienda de *souvenirs* y un mercado, situados en la entrada del cantón, carretera Interamericana Norte.

La idea fundamental es que el personal que labore en los locales comerciales sean habitantes de la zona, ya que se busca desarrollar un espacio para la comercialización de bienes y servicios gestionados localmente. Además, se pretende que los micro y pequeños empresarios de Abangares sean los principales proveedores del restaurante y puedan comercializar sus distintos productos en el mercado y en la tienda de *suvenires* sin intermediarios que afecten directamente las ganancias obtenidas de sus respectivos productos.

El proyecto fomenta el carácter emprendedor mediante el surgimiento de nuevas iniciativas productivas. Conjuntamente, se propicia el rescate de valores, a la vez que se incrementa el ingreso de los pequeños y medianos productores.

También vale la pena mencionar que el *Mercado de Carreteras* es una construcción 100% amigable con el ambiente. Una prueba de ello es la planta de tratamiento que se encarga del manejo de residuos del restaurante y del *Mercado de Carreteras* en su totalidad. Además, dentro de los objetivos del proyecto se ubica la venta de alimentos orgánicos y la reutilización de materiales.

2.5. Perfil de actores involucrados en el Mercado de Carreteras

La iniciativa cuenta con varios actores que hacen posible su realización. Primeramente, la UNCADA es el promotor y financiador del proyecto.

La UNCADA es la creadora de proyecto y el principal responsable de lograr que se lleven a cabo con éxito cada una de las etapas del mismo. Al ser un proyecto de alto impacto para la región, es necesario buscar alianzas, apoyo y asesoría con otras entidades.

En este caso, de acuerdo con la propuesta administrativa del proyecto, algunos de los financiadores del *Mercado de Carreteras* son la Fundación Demuca (FUNDEMUCA)⁷ y el Banco Centroamericano de Integración Económica⁸ (Hernández, Rivera y Rodríguez, 2009).

Para lograr que la unión de esfuerzos esté dirigida al éxito del proyecto, se establece el papel que cada institución de apoyo tendrá durante el proceso de su desarrollo.

Como fiscalizador se encuentra la Comisión pro Proyecto Mercado de Carreteras, el Gobierno local es un patrocinador y proveedor de servicios, las Asociaciones de Desarrollo Integral se encargan de organizar a sus productores para beneficiarse del proyecto, el sector educativo es responsable de proporcionar la formación, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) brinda los servicios públicos, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) proporciona asistencia técnica a los pequeños y medianos empresarios (UNCADA, 2010).

El *Mercado de Carreteras* posee públicos de interés específicos que hacen posible el desarrollo del mismo. Para efectos de la presente investigación, se identificaron tres públicos específicos clasificados como *stakeholders* del proyecto. Entre ellos se citan a los colaboradores de la UNCADA, la Junta Directiva de la misma y los microempresarios que participarán en el proyecto.

⁷ Institución técnica y financiera que promueve el fortalecimiento de los gobiernos locales de Centroamérica y el Caribe.

⁸ Banco multilateral que promueve la integración económica y el desarrollo económico y social equilibrado de los países centroamericanos.

Los colaboradores de la UNCADA, son quienes se encargan de toda la gestión administrativa de la institución y la Junta Directiva, la cual funge como órgano rector de la organización.

En cuanto a los colaboradores de la UNCADA, para febrero del 2014, se contaba con cinco funcionarios fijos que se encargan de todas las funciones administrativas de la institución. En detalle estos funcionarios son:

1. Sr. Jorge Rodríguez, gerente de proyectos.
2. Sr. Alexander Hernández, staff contable y desarrollo de proyectos.
3. Sr. Robert Rivera, staff contable y desarrollo de proyectos.
4. Sra. Patricia Matarrita, asistente administrativa.
5. Sra. Rosa Ana Quirós, miscelánea.

Este pequeño grupo de colaboradores cuentan con un poco más de siete años de trabajar para la UNCADA y son quienes hacen posible dentro de sus funciones, responsabilidades y tareas individuales, que los proyectos e iniciativas acordados a nivel de Junta Directiva se concreten.

Los puestos que ocupan estos funcionarios son asignados por la Junta Directiva en cada período. Los colaboradores son un público clave para la UNCADA y en este caso para su proyecto *Mercado de Carreteras*, ya que son los responsables de canalizar, direccionar y materializar los acuerdos tomados en las sesiones de la Junta Directiva.

Las principales funciones del personal administrativo como gerente del proyecto *Mercado de Carreteras* se resumen a continuación:

Generar recursos a través de un nivel de intermediación, generar las capacitaciones, buscar alternativas de financiamiento, resolución de conflictos, seguimiento evaluación, control y coordinación estrecha de todas las actividades con las ADIs y productores involucrados, además de integrar acciones con el

Gobierno Local, autoridades regionales y con el Gobierno Central. (Hernández, Rivera y Rodríguez, 2009, p.17)

A nivel externo, los públicos involucrados son los micro, pequeños y medianos productores del cantón. Hasta el momento la UNCADA ha contactado a una gama de productores, sin embargo los que actualmente se encuentran interesados en participar activamente en el proyecto y poseen un alto nivel de involucramiento son tres: los apicultores que producen la Miel de abeja de Abangares, las panaderas de San Juan Grande y las productoras de mermeladas y conservas La Campesinita.

Seguidamente, se profundiza en la caracterización de cada uno de estos microempresarios que representan los *stakeholders* externos del proyecto.

Actualmente, el encargado de administrar la empresa familiar de producción de miel llamada *Miel de Abeja de Abangares*, es Franklin Pérez. A través de los años y mediante el esfuerzo familiar, la empresa fue creciendo a tal punto que hoy cuenta con una planta de producción y almacenamiento en la comunidad de San Juan Chiquito de Abangares.

El negocio no ha disminuido su crecimiento, todo lo contrario, se planea aumentar la cosecha entrenando y capacitando a micro apicultores para comprarles su producción y así también generar fuentes de empleo en el cantón.

En cuanto a las panaderas de San Juan Grande, en mayo del 2011, dieciséis mujeres de la comunidad de San Juan Grande de Abangares se organizaron y coordinaron para llevar un curso de repostería en el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Para febrero del 2014, el grupo de dieciséis mujeres quedó reducido a tres, quienes se levantan temprano cuatro días por semana para hacer el pan y repostería que luego venden en las comunidades de Abangares; las empresarias viajan a pie llevando sus productos en canastos que cargan sobre sus cabezas.

Las panaderas de San Juan Grande son: Paula Rojas, María Eugenia Sánchez y Ana Isabel Solórzano, y se encuentran afiliadas a la Asociación de Desarrollo de Las Juntas ya que la comunidad de San Juan Grande no cuenta con ninguna asociación y, por lo tanto, sus habitantes deben afiliarse a Las Juntas.

Actualmente, este grupo de panaderas hornea y prepara el pan que comercializan en el salón comunal de su comunidad, lugar que es prestado mientras ellas encuentran otra posibilidad de inmueble.

Por su parte, la iniciativa de las mermeladas La Campesinita nace en los ochenta, cuando un grupo de mujeres se unió y conformaron una cooperativa destinada a amparar un negocio pensado para mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

Hasta la fecha, La Campesinita cuenta con una pequeña planta de producción en la comunidad de Cañitas de Abangares, por lo que pertenece a la Asociación de Desarrollo Integral de Los Tornos, Cebadilla, Cañitas y La Cruz.

Los productos básicamente son mermeladas en distintas presentaciones (plástico y vidrio) y de sabores como guayaba, piña, banano, mora y demás frutas que se cultivan en la zona. Actualmente, también han empezado a fabricar conservas y encurtidos de vegetales que son populares en la zona de Abangares.

A pesar de que La Campesinita es una empresa que posee la infraestructura necesaria para ofertarse en distintos mercados, carece de los medios de transporte necesarios para distribuir sus productos, por lo que la planta trabaja una vez al mes, venden localmente a turistas de la zona y a visitantes que son clientes fijos y a menudo les solicitan pedidos que son enviados por encomienda.

2.6. Consecuencias de no resolver el problema detectado

A pesar de que la UNCADA no define las prácticas de RSE dentro de su quehacer, la naturaleza de sus proyectos, acciones e iniciativas inciden en el desarrollo comunal, lo cual implica la necesidad de implementarlas.

Asimismo, el proyecto *Mercado de Carreteras* también integra los pilares de la Responsabilidad Social Empresarial mediante el desarrollo de un plan de crecimiento de la zona a nivel económico, social y ambiental. Sin embargo, aunque este proyecto es un esfuerzo de RSE, la UNCADA no lo percibe como tal porque no reconoce el término y no posee la capacidad cognitiva de ajustarlo al desarrollo de la iniciativa.

No obstante, aún cuando el accionar de la organización se dirige hacia proyectos como el caso en estudio, que favorecen a la comunidad en el ámbito socioeconómico y ambiental, el no contar con prácticas y políticas de RSE formuladas para sistematizar y adecuar el desarrollo de la iniciativa a las necesidades de cada público implicado puede incidir en aspectos como los que se detallan a continuación:

- a. La población implicada desconocerá los beneficios (socioeconómicos y ambientales) que resultan de la implementación del proyecto Mercado de Carreteras.
- b. Los participantes y la comunidad perderán credibilidad en el proyecto porque no conocen o no cuentan con la información necesaria para estimar los avances mediante información concreta y actualizada.
- c. El público interno continuará trabajando sin tener conciencia de los impactos que se quieren subsanar.
- d. La Asociación continuará desarrollando proyectos sin tener una estructura sólida de estrategias de gestión de triple utilidad (social, ambiental y económica).
- e. El interés de otras instituciones de crear alianzas con la UNCADA no se incrementará, pues no hay una normativa al respecto.

- f. La Asociación no sería capaz de intervenir en la sociedad mediante estrategias efectivas, por las cuales todos los involucrados se beneficien.

Lograr el cometido de que la población conozca y se informe correctamente de todos los beneficios que le traería la implementación de un proyecto de esta índole, es imprescindible para poder alcanzar con éxito el apoyo contundente y la confianza de los abangareños para la puesta en marcha del proyecto.

La política de RSE pretende normalizar las iniciativas no estructuradas de RSE de la UNCADA y de todos los proyectos que emprenda, iniciando por el de *Mercado de Carreteras*. Las políticas organizacionales son de carácter atemporal, se debe asegurar su continuidad para que se convierta en el marco de referencia organizacional de Responsabilidad Social Empresarial de la UNCADA. En cuanto al programa, como se mencionó, es anual y está enfocado en el proyecto; principalmente para asegurar que la UNCADA lo logre comunicar y gestionar adecuadamente, involucrando así a los distintos públicos de interés. No obstante, el programa podrá ser un modelo que se adecúe y acople a los distintos proyectos e iniciativas que emprenda la UNCADA en el futuro.

Por tanto, si no se integra este concepto de Responsabilidad Social Empresarial, no se aprovechan en su totalidad los beneficios que el proyecto genera, no sólo para los participantes del *Mercado de Carreteras*, sino para la zona en general.

CAPÍTULO 3
MARCO REFERENCIAL

3. Perspectivas teóricas

El siguiente capítulo considera el marco teórico que se ha estimado esencial para presentar las teorías y conceptos referentes a la investigación.

3.1. Marco teórico

La Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión empresarial que permea cada unidad estratégica de las organizaciones y se instaura en la filosofía organizacional. Sin importar el contexto, la RSE debe ser contemplada como un triángulo equilátero que se fundamente en tres ejes: desarrollo económico, desarrollo social y desarrollo ambiental, bajo el marco del desarrollo sostenible.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad [...] mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país.

La RSE se refiere a un compromiso voluntario de las empresas, no regulado por ley, que trae beneficios para la sociedad y todos sus stakeholders mediante una conducta ética y una capacidad de adaptación al contexto en armonía con el medio ambiente. (Pymes Costa Rica, sección Ejes de la RSE, párr. 1)

Como estudio de caso, la investigación ubica la evolución del concepto de la RSE, algunos de sus modelos teóricos, y las normas y estándares que delimitan su área de acción. Lo anterior, con el fin de contar con bases teóricas sólidas que permitan un mejor abordaje del tema.

3.1.1. Definición y alcances de la Responsabilidad Social Empresarial

El Libro Verde de la Comisión Europea, citado por Navarro (2012), define la Responsabilidad Social Empresarial como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores” (p. 70).

La Responsabilidad Social Empresarial busca una mayor cohesión social mediante una estrategia global y fomenta la responsabilidad económica, social y medioambiental. Es así como la organización *Economistas sin Fronteras* le adjudica un concepto más humanístico a este tipo de práctica empresarial.

El reconocimiento e integración en la gestión y las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales, y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. (Navarro, 2012, p. 71)

Esta tendencia empresarial lucha porque exista una congruencia entre las normas sociales, políticas, ambientales y económicas en el entorno inmediato en el que cada empresa se encuentra inmersa.

Asimismo, la Asociación Empresarial para el Desarrollo⁹ (AED) define la RSE como “el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país” (sección ¿Qué es la RSE?, párr.1).

⁹ Asociación Empresarial para el Desarrollo. Organización que promueve la responsabilidad social y la inversión social estratégica en Costa Rica

El pilar de la RSE es desarrollar empresas responsables en aras de conseguir el crecimiento y la competitividad idónea. Por su parte, la Asociación de Empresas y Profesionales de la RSE en España (Forética) expuso que en el Foro de Expertos en RSE se conceptualizaron estas prácticas de la siguiente manera:

La responsabilidad de la empresa es el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones. (Sección ¿Qué es la RSE?, párr. 4)

La implementación de estas prácticas empresariales ha revolucionado las distintas formas para lidiar y enfrentar el mercado desde una visión social. Practicar estas acciones genera ventajas competitivas que se reflejan en los resultados productivos y en la motivación y participación de los involucrados.

Asimismo, la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) se refiere a la RSE como “el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país” (sección ¿Qué es la RSE?, párr.1).

Entonces, las ventajas competitivas que resultan de una RSE aplicada de manera correcta representan un valor agregado para la organización.

Es así como Carlos Manuel Uribe, director de la FAIC, citado por Calderón, Cambroner y Pretiz (2008), resume de la siguiente forma los alcances de la RSE:

Crea oportunidades para mejorar su ventaja competitiva, reduce costos, mejora su rentabilidad a largo plazo, reduce la rotación de su personal, estimula la innovación de productos y servicios, aumenta la participación en el mercado, mientras mejora la salud de la gente y el planeta. (p. 11)

Las ventajas enumeradas están estrechamente relacionadas con una buena implementación de estrategias sociales, derivadas de un pensamiento estratégico atinado y un entendimiento de los recursos con los que se cuenta.

A propósito de los alcances que otorga la implementación de la RSE en el ámbito organizacional Carlos Sánchez, citado por Dircom (2009), señala:

La RSE, bien entendida e incorporada, es hoy única para la persuasión de los clientes, para la vinculación de los trabajadores, para el reconocimiento de la sociedad, para la atribución de la diferencia, para la creación de valor percibido, para la estabilidad de los accionistas, para el interés de los inversores y para la legitimación de la empresa ante organismos sociales. (p.20)

Sin lugar a dudas la implementación de la RSE ha revolucionado las distintas formas para lidiar y enfrentar el mercado desde una visión social que pretende generar valor para la organización y sus distintos interlocutores.

3.1.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial de una organización o empresa se desprende del análisis de los impactos que generan sus operaciones a nivel interno y externo.

Con respecto a las diferencias de la RSE interna y la externa, Velasco (2006) propone que “la RSE interna viene definida por el interés social, no sólo de la

rentabilidad económica de la empresa, sino también con su propia gestión” (p.123). Por otro lado, la externa “comprende las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, materializándose en aquellas actividades con contenido social amplio no relacionadas con la reproducción directamente” (p.123).

La RSE interna está ligada directamente con el bienestar de los públicos internos, de manera que resulta importante capacitarlos, motivarlos y estar atentos a sus necesidades y expectativas para construir y mantener relaciones positivas con los mismos. A propósito, Velasco (2006) subraya lo siguiente:

La Responsabilidad Social Empresarial en la gestión de recursos humanos tiene una relación con las medidas que influyen positivamente en el aprendizaje de los trabajadores, la mejora de información, de responsabilidad, de equilibrio con la vida familiar, de igualdad retributiva y profesional así como la participación en beneficios. (p. 124)

Por su parte, en relación con la dimensión interna de la RSE, Urcelay (2006) propone que “la seguridad y salud en el lugar de trabajo constituye un ámbito claro de incidencia de RSE, el cual va más allá de las prescripciones legislativas” (p. 54).

En síntesis, puede decirse que la RSE interna implica la construcción y el mantenimiento de un clima organizacional adecuado y saludable para los colaboradores.

Pérez, Maldonado y Bustamante, citando a Toro, definen el clima organizacional como la “apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización” (2006, p. 238).

Por ende, un buen clima organizacional es necesario pues contribuye con el establecimiento de relaciones laborales positivas, ya que un trabajador que desarrolla sus funciones y tareas diarias en un ambiente armonioso estará motivado y dispuesto a mejorar su rendimiento en pro de las metas y los objetivos organizacionales.

Respecto a lo anterior Alves (2000) señala:

Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable, una productividad correcta y un buen rendimiento. (p.124)

La dimensión interna de la RSE pone en evidencia que este modelo de gestión no se desarrolla únicamente al exterior de las organizaciones, por el contrario, nace de adentro hacia afuera y se desarrolla paralelamente en ambas direcciones.

En el ámbito externo, la RSE se proyecta sobre los interlocutores de la empresa, las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores y los consumidores, y sobre el respeto de los derechos humanos y la protección del ambiente en la consideración transnacional de la actividad empresarial (Velasco, 2006).

La importancia de tomar en cuenta estas dos dimensiones es vital para implementar efectivamente prácticas que sean compatibles con una conducta socialmente responsable. Toda organización que pretenda interiorizar la RSE debe tener claro que los alcances de la misma deben abarcar a sus públicos de interés internos y externos.

En cuanto al sector ambiental, según Velasco (2006), en la aplicación del sexto programa de ambiente, la Unión Europea introduce el siguiente concepto:

El hecho de entender el mantenimiento de estas inversiones se torna ventajoso para todos, es decir, empresas, entorno y sociedad, y es así como se fomenta la RSE de las empresas mediante la implantación de sistemas de gestión y auditoría ambientales, para que de forma voluntaria se busque la mejora constante en el ámbito del rendimiento ecológico. (p. 124)

La medición del rendimiento de estas prácticas debe ser tomada en cuenta para poder controlar y medir la efectividad empresarial, después de la implementación de las prácticas de RSE.

3.1.3. Teorías de RSE

Para lograr fundamentar la información que resulte de la investigación, es necesario destacar las teorías de la RSE referentes al estudio.

En el análisis que realiza Melé (2007) en la revista *Economiaz*, cita la teoría de los grupos implicados (*stakeholders*), propuesta por Milton Friedman. Kosacoff (2006) sostiene que esta teoría “nace en los años 80, dándole un giro a la concepción del rol de la empresa, ya que sostiene la idea de que la sociedad proporciona a la empresa la posibilidad de operar en su seno”(p.6).

Interiorizar los indicios de las teorías que respaldan el involucramiento de las empresas con su entorno permite tener una visión más completa de lo que la RSE representa en el accionar empresarial.

Según Melé (2007) esta teoría se basa en que “la empresa y quienes la gobiernan tienen responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la empresa y no sólo hacia los accionistas” (p.59). Entre estos grupos implicados se encuentran los empleados, los accionistas, los clientes y los consumidores, los proveedores y la comunidad local.

Friedman, citado por Melé (2007), considera que en cuanto a la legitimidad de la teoría “se crea valor porque los implicados pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos por medio de acuerdos voluntarios de los unos con los otros” (p. 59).

Goodpaster, citado por Argandoña (1998), plantea que la teoría de los *stakeholders* consta de tres niveles:

- 1) El estratégico: que aconseja tener en cuenta los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos económicos de la empresa, pero sin contenido moral;
- 2) el multifiduciario: que en el plano moral atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los stakeholders, propietarios o no, en igualdad de condiciones y
- 3) la nueva síntesis: distingue obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados. (p. 7)

Existen otras teorías que fundamentan las bases de la RSE, sin embargo, la Teoría de los *Stakeholders* y la teoría de la Ciudadanía Corporativa, expuesta en párrafos posteriores, representan las de mayor relación con el presente trabajo de investigación y los resultados que persigue.

Durante la década de los 90 Archie Carroll crea la Teoría de la Ciudadanía Corporativa, “mediante la cual una empresa desarrolla y administra las relaciones con sus partes interesadas” (Kosacoff, 2006, p.238).

Esta teoría es importante porque facilita entender a fondo el concepto de voluntariedad que se desprende de las prácticas de RSE.

Según Melé (2007), la Teoría de la Ciudadanía “considera que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo en alguna medida y voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad más allá de la creación de

riqueza” (p. 63). Por tanto, la teoría busca una contribución a la sociedad dónde el interés primordial es representado por el beneficio colectivo.

Según la teoría citada, al tomar en cuenta las labores de la empresa, la organización “ha de actuar a modo *de buen ciudadano*, esto incluye las contribuciones de la empresa a la sociedad a través de sus actividades propias, la realización de algunas inversiones sociales y programas filantrópicos y ciertas implicaciones en políticas públicas” (Melé, 2007, p. 63).

Según Logsdon y Wood, citados por Melé (2007), articular la ciudadanía empresarial engloba:

Establecer un conjunto de valores fundamentales e incorporarlos en el código de conducta y en las políticas empresariales, conocer dónde el código y las políticas encajan bien según las expectativas de los grupos implicados y llevar a cabo un proceso de aprendizaje sistemático para comunicar interna y externamente los resultados. (p.63)

Estas bases teóricas permiten vislumbrar la importancia de comprender cómo la RSE ha evolucionado y cómo las organizaciones han adoptado en sus actividades la práctica de las contribuciones sociales dentro de un panorama dónde los beneficios son de todos y para todos.

3.1.4. La comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Empresarial

Como modelo de gestión empresarial la RSE necesita de la comunicación para mantener informados a todos sus públicos de interés, para establecer relaciones positivas con los mismos y para poder comunicar y legitimar sus distintos esfuerzos e iniciativas en la materia.

Contrario a lo que popularmente se practica, la RSE y la comunicación se muestran como “las caras de una misma moneda”, pues se complementan entre sí. No puede pensarse en actuar responsablemente sin poner en marcha una comunicación responsable que parta de una estrategia y guíe todas las acciones de RSE que emprenda una organización desde su inicio hasta su culminación. Así, para lograr una mejor comprensión de la RSE y de sus aristas es preciso profundizar en el vínculo que existe entre ésta y la comunicación.

3.1.5. Relación entre la RSE y la comunicación

A pesar de que en algunos contextos la comunicación y la RSE se analizan como fenómenos separados, los teóricos y expertos en ambas disciplinas reconocen que la evolución de la RSE ha puesto en evidencia que la comunicación es un eje transversal que le otorga sentido y dirección a dicho modelo de gestión empresarial. López (2009) asegura que la comunicación es parte de la RSE y que ambas no pueden separarse ni concebirse la una sin la otra, pues existen y evolucionan de manera sinérgica.

Galiano (2009) también apuesta por la simbiosis entre RSE y comunicación al defender la tesis de que la comunicación es la columna vertebral de la RSE. Desde este punto de vista la comunicación está en todo el proceso de mejora continua que conlleva la RSE, desde su inicio hasta su desarrollo y fin, ya que es la responsable de materializar la RSE y traducirla de buenas intenciones a acciones con resultados tangibles.

Por su parte, Orjuela (2011) defiende la relación entre la RSE y la comunicación manifestando que:

No hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad, ya que la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa a través de la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus

comportamientos, comunicación y relacionamiento con sus audiencias claves.
(p.145)

Como se afirma, las organizaciones deben contemplar que todo comunica y que por ello deben prestar más atención a los efectos de los mensajes que emiten y a los canales por los cuáles estos se difunden en sus públicos de interés. Por tanto, desde la RSE es vital mantener un diálogo constante y efectivo con los distintos *stakeholders* y crear canales adecuados a las necesidades y expectativas de cada uno de ellos.

En cuanto a la comunicación de la RSE, los canales de comunicación son dictados por el mapeo de los públicos de interés. De acuerdo con Dircom (2009) es necesario generar canales y soportes que respondan a los intereses de los *stakeholders* y fomenten la comunicación bidireccional como principio para mantener relaciones positivas con los interlocutores a nivel interno y externo.

Por lo tanto, no existe una guía para seleccionar canales de comunicación de la RSE, cada organización debe elegir sus propios canales pensando en sus públicos y en sus objetivos organizacionales. No obstante, Dircom (2009) sostiene que para la RSE la comunicación cara a cara es vital por lo que reuniones y encuentros personales deben de tomarse en cuenta.

A propósito, Orjuela (2011) resume de la siguiente manera el proceso que debe de seguir la comunicación de la RSE para resultar estratégica:

Este proceso debe iniciar por determinar los públicos de interés para la organización, de acuerdo con su cultura corporativa, objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE, para luego definir estrategias, tácticas, diseñar el tipo de mensajes y canales, así como la intencionalidad de estos, para lograr el impacto deseado, tanto desde la comunicación, como de la RSE. (p.147)

La comunicación y la RSE se compenentran y nutren entre sí, no pueden concebirse independientemente porque la efectividad de una depende de la efectividad de la otra. Lo importante es tener claro que la relación entre ambas es intrínseca y cobra sentido siempre y cuando exista una coherencia entre lo que se hace y lo que se comunica (Cuesta, 2009).

El vínculo entre RSE y comunicación es íntimo y cercano, a tal punto que en la actualidad existen tesis que proponen la comunicación como columna vertebral de la RSE y que plantean la sinergia entre comunicación y RSE como condición para una conducta socialmente responsable.

3.1.6. Comunicación responsable

Con el auge de la RSE, surge la necesidad de comunicar las acciones y buenas prácticas de las organizaciones, además de mantener un diálogo constante y fluido con los distintos *stakeholders* de las mismas.

En este contexto, emerge la comunicación responsable, la cual indaga y profundiza en el cómo, el cuándo y el porqué las organizaciones deben comunicar la Responsabilidad Social Empresarial a sus públicos de interés (Dircom, 2009).

La comunicación responsable resulta ser un concepto que justamente responsabiliza a las organizaciones por lo que hacen, cómo lo hacen, cómo lo dicen y de qué forma lo dicen. A propósito, Dircom (2009) señala que “la comunicación responsable hace referencia a no sólo a comunicar la RSE sino, además, a que la manera de hacerlo, las herramientas, los canales y los soportes escogidos y/o diseñados sean responsables” (p.22).

Por tanto, comunicar responsablemente exige que detrás de cada acción comunicativa exista una estrategia que la sustente, que la oriente y le dé sentido.

La ética también es fundamental en la comunicación responsable y es preciso que “la comunicación de RSE se haga respetando los principios éticos elementales que se deben de tener en cuenta en cualquier estrategia empresarial, como no dar información falsa o no ocultar datos relevantes” (Dircom, 2009, p.22).

La comunicación responsable no se trata únicamente de saber comunicar la RSE y hacerlo a través de los canales adecuados, también persigue que las organizaciones sean transparentes y busquen empoderar a sus públicos de interés compartiendo información verídica que estos puedan procesar para establecer un proceso de diálogo y relaciones bidireccionales.

Orjuela (2011) caracteriza a la comunicación responsable en el siguiente texto:

La comunicación de la RSE debe ser responsable en sí misma. Para ello debe ser confiable, precisa, coherente, oportuna y veraz. Estas constantes deben definir toda la comunicación de tipo organizacional, institucional y mercadológica, a fin de lograr la alineación de los mensajes y comportamientos desde la responsabilidad social de la institución. (2011, p.151)

Toda organización que asuma el compromiso de actuar responsablemente debe aprender a planificar e implementar una comunicación responsable con sus públicos de interés internos y externos. Además, tal como expresa Dircom (2009), tomará en cuenta una serie de premisas que le permitan comunicarse responsablemente:

- a. La comunicación es un ejercicio inherente a la RSE
- b. Aporta confianza y reputación, siempre que se haga con transparencia.
- c. El diálogo con los grupos de interés debe ser abierto, honesto, fluido, continuado en el tiempo y debe funcionar en ambas direcciones.

- d. La comunicación responsable hace referencia no solo a comunicar la RSE, sino a que las maneras de hacerlo -las herramientas, los canales y los soportes escogidos y/o diseñados- sean responsables.
- e. Antes de seleccionar una o varias herramientas de comunicación es importante determinar qué se va a decir, porqué y a qué grupo de interés va dirigido el mensaje.
- f. Comunicar no es sólo dar información, sino que implica una relación bidireccional que incluye la escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa. (p.41)

La RSE debe comunicarse para obtener legitimación entre sus públicos meta, es la comunicación la que materializa los esfuerzos organizacionales en materia de RSE y los visibiliza y orienta. Por ello, es de suma importancia que las organizaciones también conciban la comunicación responsable como eje de la Responsabilidad Social Empresarial.

3.2. Estado actual del problema

En el país existen pocos tratados formales centrados en el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial, los consultados básicamente son estudios de caso de empresas privadas que poseen una buena imagen y reputación por sus buenas prácticas en materia de RSE.

Los estudios de caso hallados se centran básicamente en proponer herramientas de autodiagnóstico o evaluación y en presentar casos de empresas nacionales, mas no formulan estrategias, políticas o programas. A continuación se presentan algunos ejemplos.

Valverde y Bermúdez (2012) recopilan una serie de estudios de casos de empresas privadas costarricenses identificadas por la AED como buenas gestoras de la

RSE, entre ellas: BAC San José, Hotel Punta Islita, ACORDE, Hewlett Packard Costa Rica, Banco Nacional de Costa Rica, Haycom, Península de Papagayo e ITS Info Com.

A partir del análisis de las estrategias, los programas y los proyectos de RSE emprendidos por las organizaciones mencionadas, los autores generan un manual que sirve como base de reflexión sobre la RSE y como referente para las Mipymes que deseen iniciarse en la RSE y asumir un compromiso con el desarrollo sostenible.

La investigación de Valverde y Bermúdez (2012) es un análisis y sistematización de buenas prácticas en RSE, no crea ningún producto o herramienta pues su objetivo es compilar y exponer los casos de empresas que han desarrollado alguna iniciativa importante de RSE desde el enfoque de sus *stakeholders* y de sus dimensiones interna y externa.

Por su parte, Campos y Sánchez (2013) examinan las buenas prácticas de RSE y de su comunicación en casos de empresas costarricenses como Bridgestone, Florida Bebidas, Hotel Punta Islita, Grupo Purdy Motor y Punto Rojo S.A. A partir de la selección y análisis de buenas prácticas en RSE de las organizaciones en estudio, Campos y Sánchez (2013) producen una matriz de autoevaluación basada en el modelo de IntegraRSE, los protocolos de Global Reporting Iniciatives(GRI) y el planteamiento del Centro para la Excelencia y la Sostenibilidad (CES) que evalúa las técnicas y esfuerzos en la gestión de la comunicación de RSE desde la identificación de la relación con distintos *stakeholders*: colaboradores, accionistas, proveedores, comunidades, gobiernos nacional y local, clientes, usuarios o consumidores y medios de difusión.

El aporte de los estudios mencionados permite, en relación con la presente investigación, observar que en efecto se han gestionado esfuerzos académicos en materia de RSE a nivel nacional; no obstante, se han concentrado en la empresa privada y en el Gran Área Metropolitana, sin tomar en cuenta el estudio de prácticas de RSE en las zonas rurales y en organizaciones con las mismas o parecidas

características a las de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares.

Otro estudio interesante cuya naturaleza difiere del estudio de caso, pero resulta importante para esta investigación por su producto creado, es el Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica, elaborado por Prado, Flores, Pratt y Leguizamón (2004) gracias a una alianza entre el INCAE, la AED y la Fundación HIVOS de Holanda. El manual se elaboró mediante una investigación que conjugaba el análisis de problemas sociales y las iniciativas de RSE del sector empresarial privado del país. El principal aporte es el de servir como herramienta de autodiagnóstico para que el sector empresarial evalúe sus distintas prácticas y áreas hacia una conducta socialmente responsable.

Además, del estudio citado surge el hexágono de la RSE, que es el modelo que actualmente maneja la AED para el país, compuesto por seis indicadores: transparencia, valores y prácticas anti-corrupción, colaboradores, públicos de interés clave (clientes, proveedores y comunidad), medio ambiente, fortalecimiento Institucional y sostenibilidad económica. Dichos indicadores son los que se incluyen en la herramienta de autodiagnóstico.

La utilidad del hexágono es el servir para que el sector privado costarricense conduzca sus actividades en forma ética y transparente, que asegure su sostenibilidad económica y se comprometa con la causa ambiental, mientras mejora la calidad de vida de sus empleados, clientes, proveedores y comunidad, a la vez que contribuye al fortalecimiento institucional (Prado et ál., 2004).

No se hallaron estudios o investigaciones centradas en el análisis de proyectos de RSE rurales que aborden el desarrollo a nivel comunal como un espacio de promoción de este modelo de gestión. Tampoco se pudieron consultar estudios de caso cuyo objetivo fuera generar un producto organizacional que respondiera a una estrategia de RSE cristalizada en una política o un programa.

Aun cuando sea escaso el desarrollo de teorías, paradigmas y modelos de RSE en el país, la visión debe ser optimista, ya que se intuye un proceso de construcción y de evolución teórica-conceptual y práctica que poco a poco empieza a emerger y, consecuentemente, el campo de investigación en el área se ampliará.

3.3. Marco situacional

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial han debido recorrer un largo camino y en él han sufrido una serie de modificaciones para lograr una base teórica y práctica que les otorgue importancia en el sector empresarial a nivel global.

La RSE ha debido diferenciarse del altruismo y de la filantropía para establecerse como un modo de gestión empresarial. Varias décadas han transcurrido para que el concepto y la práctica de RSE evolucionaran hacia un modelo de desarrollo empresarial. Para efectos del presente estudio, es necesario mencionar los orígenes de la RSE y su evolución en el ámbito mundial y específicamente en Costa Rica.

3.3.1. Orígenes de la RSE

La RSE surge a inicios del siglo XX, específicamente en la década de los años 20, cuando las empresas empiezan a tomar en cuenta la importancia de actuar éticamente. No obstante, es en las décadas de los 50 y 60 que la RSE se fortalece y comienza a estructurarse. El mundo empresarial se percata de que el factor productivo no es el único determinante en el éxito empresarial y que la sociedad espera recibir beneficios tangibles y significativos del sector productivo.

Aunado a lo anterior, Schulze y Pszolla (2011) explican que el origen de la RSE, o por lo menos la semilla de la concientización, se puede localizar en los Estados Unidos de América, durante los años cincuenta, cuando la sociedad empezó a sumar críticas

contra las empresas por su poca o nula contribución con el bienestar y el desarrollo social.

Para los años 70, la RSE deja de ser un discurso institucionalidad y se conceptualiza como parte integral de la gestión empresarial. En EE.UU. surgieron entidades como *Environmental Protection Agency* y la *Equal Employment Opportunity Commission*, las cuales empezaron a normalizar al sector empresarial y de cierta forma a exigirles un comportamiento ético y responsable para con la sociedad. Paralelamente, en Europa se fue propagando la metodología de la RSE y surgieron códigos de comportamiento ético y responsable, lo que generó su impulso e implementación (Schulze y Pszolla, 2011).

Posteriormente, en los 80, la RSE es contemplada dentro de la dirección estratégica y toma fuerza gracias al surgimiento de las teorías de los *stakeholders* y la importancia de que las organizaciones y empresas los involucraran dentro de su estrategia de negocio (Rojas y Olaya, 2007).

Por su parte, Germán (2010) sostiene que el origen y la evolución conceptual de la RSE pueden explicarse por el avance o la sucesión de cuatro conceptos que se fueron nutriendo consecutivamente hasta darle forma al concepto contemporáneo de la RSE.

Desde esta perspectiva, la RSE inició como un acto de altruismo en respuesta al mecenazgo, posteriormente adquirió matices éticos y se mostró como una preocupación por el bienestar social, de la cual surgió la filantropía. La filantropía evolucionó a la RSE cuando empezó a considerarse que las contribuciones sociales esporádicas podían fortalecerse y contribuir con el desarrollo integral de las empresas, la sociedad y el ambiente, mediante un modelo de gestión estructurado e instaurado en la filosofía organizacional.

Más allá que otorgarle una fecha, un lugar y un momento específico al origen de la RSE, resulta importante entender cómo esta se fue configurando, fue sumando

perspectivas y pasó de ser un acto altruista y filantrópico a ser una filosofía de vida empresarial y un modelo de negocio.

3.3.2. El estado de la RSE en el mundo

Arroyo (2012) propone que en el ámbito mundial la Responsabilidad Social Empresarial se puede clasificar en tres estados:

- a. Países con Estados sin políticas ante la RSE y con una situación de la RSE según iniciativas dispersas de algunas empresas.
- b. Países con RSE y con políticas parciales de los Estados, por sectores, regiones o niveles de gobierno.
- c. Países con Estados con políticas de promoción de la RSE y con empresas con programas importantes de RSE. (p.8)

El primer estado es el menos promisorio, pues dichos países tienen un desarrollo e implementación pobre e incipiente de la RSE o no cuentan con políticas o normativa de RSE. Por el contrario, el tercer estado es el más promisorio, ya que los países han alcanzado un grado de madurez en la práctica e implementación de la RSE, además poseen normativas, políticas y esfuerzos tangibles y concretos en RSE (Arrollo, 2012).

El estado intermedio incluye a las naciones que están empezando a implementar la RSE o han tenido un progreso lento en la materia. Es decir, son aquellos en que la RSE se encuentra en una fase de penetración y crecimiento a nivel de país y se comienzan a visibilizar esfuerzos (políticas y normas) en ciertos sectores sociales y empresariales.

Con base en la clasificación anterior, Arroyo (2010) afirma:

Europa se acerca más al tipo de países con RSE más extendida y políticas de promoción más integrales, mientras que América Latina, con variantes entre los

países, se ubica de manera general en el cuadrante de países con poca RSE o RSE fragmentada y políticas nulas o parciales. (p.8)

Las buenas prácticas de RSE han proliferado en Europa y, en términos de desarrollo, es el continente más avanzado en RSE en materia de normativa, políticas, modelos y casos de éxito. En Europa, la RSE está estructurada y ha alcanzado la madurez; mientras en América, especialmente Latinoamérica, es un concepto que apenas está adquiriendo notoriedad en la región (Arrollo, 2010).

3.3.3. El estado de RSE en Costa Rica

En el caso de Costa Rica, al igual que en la mayor parte de América Latina, las políticas, prácticas y acciones de RSE son implementadas desde el sector empresarial y privado, ya que el Estado no se involucra directamente en la promoción de prácticas de RSE, y no desarrolla políticas públicas que contemplen dicho modelo de gestión (Arroyo, 2012).

Ante este panorama, la promoción de la RSE queda sujeta a organizaciones como la Asociación Empresarial para el Desarrollo y el Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), que apoyan la gestión de la RSE en todas sus fases: diseño, implementación y evaluación tales (ALIARSE, s. f.). Las organizaciones han desarrollado matrices de evaluación manuales y otras herramientas que pretenden guiar a las distintas empresas ubicadas en el país en matriz de RSE y constituyen un pilar fundamental en el desarrollo de este modelo de gestión.

En el caso de Costa Rica, a pesar de que el país a nivel organizacional ha demostrado tener avances significativos en términos de RSE, existe el gran problema de que el Gobierno no la contempla dentro de su gestión, por lo que es un tema que se deja totalmente “a la libre”, no se regula y no se busca normalizar.

Al respecto la Red Interamericana de RSE (2005) comenta lo siguiente:

La RSE no es parte de la estrategia de desarrollo del país, por lo que no resulta sorprendente que pocos sectores políticos conozcan el tema. El Estado no se atribuye ningún rol en la contribución del desarrollo de esta temática.

Esto abre un gran desafío para el sector, relacionado al condicionamiento comercial y a la sostenibilidad, lo cual va a depender en gran parte de la incorporación de prácticas de RSE en su gestión. (p. 50)

Un elemento fundamental para comprender el alcance y las dimensiones que abarca la teoría y práctica de la RSE en Costa Rica y en el mundo es el análisis de las normas y estándares que desarrollan organizaciones como ISO, FTSE, Forética y otras, para evaluar y establecer lineamientos básicos que guíen a empresas y organizaciones en el desarrollo de la RSE.

Las normas y estándares relacionados con la RSE son de suma importancia porque uniforman y validan la RSE como un modelo de gestión empresarial que requiere de ciertas pautas para su desempeño, implementación y evaluación. Sin ellos sería imposible que el sector empresarial logre implementar efectivamente la RSE.

3.4. Marco normativo

La Responsabilidad Social, vista como un modelo de gestión empresarial, requiere de ciertas normas y estándares que permitan su implementación efectiva; de lo contrario difícilmente pueden establecerse buenas prácticas que impulsen el desarrollo económico organizacional, paralelamente al desarrollo social y al desarrollo ambiental.

Resulta de suma importancia hacer una revisión de las principales normas, estándares y leyes que existen a nivel nacional e internacional que configuran y estructuran las prácticas de Responsabilidad Social en el ámbito empresarial.

3.4.1. Normas y estándares internacionales sobre Responsabilidad Social

Actualmente, la RSE en la práctica y en la teoría se encuentra consolidada y estructurada, gracias a la normativa y estándares internacionales como el Eco-Management and Audit Scheme, la ISO 26000, la AA 1000, la FTSE4 Good y la SGE 21.

El Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) se trata de una iniciativa voluntaria que fue creada en el año 2001 por el Parlamento Europeo y por la Comisión Europea. Su propósito básicamente es instar a las organizaciones a la mejora continua de sus procesos y operaciones de la mano del desarrollo medioambiental.

Según la Comisión Europea (2013), los principios en los que se basa esta iniciativa son tres: desempeño, credibilidad y transparencia. Esta puede ser implementada y adoptada por organizaciones de todo tipo (pymes, instituciones, corporaciones, multinacionales, etc.), siempre y cuando estén dispuestas a lo siguiente:

- a. Mejorar sustancial y considerablemente su desempeño ambiental y financiero.
- b. Comunicar sus logros y alcances ambientales a sus *stakeholders* y a la sociedad en general.

El estándar A Accountability 1000, conocido por sus siglas AA 1000, fue creado por ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability). Dicho estándar lo que establece es una serie de principios que ayudan a las organizaciones a ser rentables, sostenibles y responsables. Así, resulta en una guía operacional y una herramienta que parte del involucramiento de los *stakeholders* en los distintos procesos organizacionales.

El AA 1000 es un estándar de carácter voluntario, con él organizaciones de todo tipo (multinacionales, pymes, ONG e instituciones) pueden desarrollar su negocio desde la consulta y el involucramiento de sus distintos *stakeholders*, lo que asegura que los

proyectos, políticas y programas organizaciones se desarrollen con base en las necesidades de su entorno inmediato (AccountAbility, s. f.).

La SGE21 es una norma europea que se constituye en “el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de forma voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social” (Forética, 2013, sección ¿Qué es la SGE21?, párr. 3).

La norma ofrece la ventaja de que las organizaciones pueden incorporar la RSE en todas sus operaciones y negocios. Adicionalmente, la certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social otorga un valor agregado a las organizaciones que la obtengan en términos de imagen y reputación con sus *stakeholders*. Contempla nueve áreas de gestión: alta dirección, clientes, proveedores, personas que trabajan para la organización, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Cada una de estas áreas debe reunir una serie de requisitos para que la organización sea considerada ética y socialmente responsable (Forética, 2013).

Por su parte, la norma ISO 26000 es completamente voluntaria, por lo que su implementación en las organizaciones no resulta en una certificación como con las demás normas internacionales ISO. No obstante, es una guía sumamente útil para aquellas organizaciones (públicas o privadas) que deseen operar en sintonía con el ambiente y con la sociedad y convertirse así en organizaciones socialmente responsables.

De acuerdo con la Organización Internacional para la Estandarización (2010), esta norma constituye una guía para que las empresas operen socialmente responsable al brindar:

- a. Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social
- b. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
- c. Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social

- d. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
- e. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su esfera de influencia
- f. Identificación y compromiso con las partes interesadas
- g. Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (p. 6)

Por tanto, la ISO 26000 constituye un acuerdo global sobre orientaciones y principios de Responsabilidad Social. Esta norma aborda siete cuestiones de Responsabilidad Social: gobernanza, prácticas laborales, medio ambiente, derechos humanos, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa en la comunidad (AED, *s.f.*).

Para finalizar, la serie de índices de FTSE4Good fueron creados por la FTSE con el propósito de medir objetivamente el desempeño de las organizaciones, en términos de enmarcar buenas prácticas de responsabilidad social para poder crear productos de inversión responsable.

Los índices específicos son:

- a. FTSE4Good UK 50 Index
- b. FTSE4Good Europe 50 Index
- c. FTSE4Good US 100 Index
- d. FTSE4Good Global 100 Index

Todos estos índices han sido diseñados de forma que “reflejen un amplio consenso acerca de las mejores prácticas de responsabilidad social y canalicen una filosofía de inversión socialmente responsable” (FTSE, 2003, p. 4).

Es importante tener claro que las empresas u organizaciones interesadas en optar estos estándares deberán cumplir tres condiciones obligatorias:

- a. Trabajar por una sostenibilidad medioambiental
- b. Desarrollar relaciones positivas con las partes interesadas
- c. Defender y apoyar los derechos humanos universales

En el ámbito internacional, existen una serie de normas, índices y estándares que pretenden fortalecer las Responsabilidad Social y proponerla como una metodología viable rentable y factible para la gestión empresarial. Cada día más organizaciones se unen en el proceso de crear e implementar metodologías que permitan el desarrollo de la RS para poco a poco estandarizar y normalizar sus prácticas, actividades, programas y políticas.

3.4.2. Normas y estándares nacionales que contemplan la Responsabilidad Social

En este apartado se detallan las normas y estándares existentes relacionados con la RSE en el ámbito nacional.

El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) introdujo la norma voluntaria conocida como INTE 35-01-01:2012. La norma resulta ser un complemento de la norma internacional ISO 26000, pretende que las empresas y organizaciones nacionales sean capaces de planificar y ordenar efectivamente sus acciones y esfuerzos en materia de RS.

La norma nacional para gestionar las Responsabilidad Social pretende convertirse en una plataforma para que las organizaciones interesadas puedan elaborar e implementar una estrategia de RSE partiendo de lineamientos ambientales, sociales y labores.

Al respecto, Camacho (2012) asegura:

Con esta guía, Costa Rica ofrece a las organizaciones públicas y privadas la herramienta necesaria para que implementen acciones sociales y realicen capacitaciones específicas acerca de este tema, para la operación justa y responsable de las organizaciones, instituciones y empresas con sus empleados, consumidores, usuarios y comunidades. (p.24)

Por otra parte, el Certificado para la Sostenibilidad Turística (CST) es un programa del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), diseñado para categorizar y diferenciar empresas turísticas de acuerdo con el grado en que su operación se acerque a un modelo de sostenibilidad en cuanto al manejo de los recursos.

Para obtener la certificación citada se evalúan cuatro áreas: entorno físico-biológico, planta de servicio, gestión del servicio y cliente.

De acuerdo con el análisis y auditoría de las áreas mencionadas, se clasifican las empresas en cinco niveles, el primer nivel representa a una empresa que comienza a dar sus primeros pasos en términos de RS y el nivel 5 se ubica una empresa que, en términos de RS, es un caso exitoso y ejemplar (Instituto Costarricense de Turismo, 2013).

3.4.3. Proyectos de ley en Costa Rica sobre la RSE

El proyecto de ley n° 17510 del 2009, denominado Ley Marco de la Responsabilidad Social Empresarial, constituye el primer esfuerzo nacional por normalizar y reglamentar las prácticas de RSE en el país. El proyecto consta de 11 artículos entre los que se establece la oportunidad de que las empresas que cumplan con lo dispuesto por el marco jurídico puedan obtener una certificación que las premie y las haga merecedores de emplear el título de empresas socialmente responsables.

El artículo 1 del proyecto aclara su propósito:

La presente Ley fija el marco jurídico de la responsabilidad social empresarial al cual se deben ceñir las empresas que actúan en el país, además de establecer normas de transparencia y control de las empresas con su público de relacionamiento. Esta Ley se debe cumplir en forma obligatoria para las empresas comprendidas en el artículo 2, para el resto de las empresas no contempladas en el citado artículo, su aplicación es voluntaria. (2009, p. 4)

Igualmente, de empezar a regir esta Ley, las empresas que se hallen por sus características dentro de su alcance estarían obligadas a presentar y poner a disposición pública el balance social de la empresa, el cual puede comprenderse como un documento oficial en el que la empresa recoja y presente sus resultados y avances en RSE a nivel cualitativo y cuantitativo; en otras palabras, el balance es un instrumento de rendición de cuentas en términos de RSE.

A nivel nacional e internacional se están desarrollando avances importantes en materia de RSE y RS, lo cual muestra trazas de que en efecto la visión del mundo empresarial está cambiando y cada día más organizaciones evidencian que es necesario un cambio en su modo de operar y trabajar si quieren ser rentables a futuro y poder expandirse económicamente en armonía con su entorno.

CAPÍTULO 4

MARCO METODOLÓGICO

1. Marco metodológico

En este capítulo se describe bajo cuáles parámetros se llevó a cabo la investigación, se caracteriza el tipo de investigación, el enfoque metodológico, las fuentes y los sujetos de información, la población de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el procesamiento de la información

4.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo porque analiza y describe el caso en estudio, así como también exploratorio ya que se busca definir las pautas y los aspectos más relevantes para la implementación de una guía y una política de RSE que sirva de base en este campo a la Unión Cantonal de Abangares, específicamente en la gestión de su proyecto *Mercado de Carreteras*.

Tal y como lo describe Hernández et. ál. (2010) las investigaciones de carácter descriptivo tienen como propósito “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (2006, p.93).

Zikmund y Badin (2009) también señalan que “la investigación descriptiva describe las características de objetos, personas, grupos, organizaciones o entornos, es decir, trata de pintar un cuadro de una situación” (p.54).

Para Hernández et. ál. (2010), la investigación exploratoria “se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación y luego realizar una investigación posterior más profunda. Por lo general, [...] descriptiva” (p.117).

Por tanto, se explora y describe el proyecto comunal *Mercado de Carreteras* para visibilizar el papel de la RSE en el ámbito comunal específico, y para comprender la dinámica organizacional de la UNCADA y su relación con la comunidad, situación que dará pautas para elaborar una política de RSE atinada y congruente con las necesidades de la organización y de la comunidad.

4.2. El enfoque de la investigación

La investigación presenta un enfoque cualitativo, mediante el cual se evalúa la realidad del proyecto o caso en estudio; es decir, se centra en el estudio de un fenómeno social por medio del análisis subjetivo, introspectivo y analítico de la realidad social (Barrantes, 2000).

La obtención de los datos se logra mediante la aplicación de los instrumentos y técnicas de recolección descritas en un apartado posterior: el análisis documental, la observación no participante, la entrevista en profundidad y los grupos focales.

Grinnel y Creswell, citados por Castro (2010), describen la investigación cualitativa como estudios:

- a. Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no se necesita reducirlos a números ni tampoco deben analizarse de forma estadística.
- b. Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.
- c. Donde las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado, ni definido por completo.
- d. Donde las variables no son definidas con el objetivo de manipularse ni de controlarse experimentalmente.
- e. En los que la recolección de datos es influida por las experiencias de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado. (pp. 34-35)

Las características mencionadas se ajustan a un estudio de caso como el que se analiza en esta investigación.

4.3. Fuentes y sujetos de información

En este apartado se definen cuáles y quiénes son las principales fuentes que permiten generar las ideas de investigación, las cuales fueron escogidas acorde con el problema por resolver, las variables y los objetivos de investigación planteados.

4.3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información incluyen distintos formatos y constituyen la base de la investigación al proveerla de datos y contenidos pertinentes. Con base en Gómez (2010), las fuentes de información empleadas en el estudio se corresponden con el siguiente ordenamiento:

a. Fuentes primarias: Se consideran fuentes directas, de primera mano aquellas que brindan información directa y veraz sobre el tema de investigación mediante datos solamente recogidos por ellas mismas. Por lo que éstas pueden ser físicas o materiales. En el caso de la presente investigación las principales fuentes de investigación son primarias. Se utilizaron documentos institucionales que posee la UNCADA referentes al proyecto, es decir, la propuesta oficial, las actas y minutas y el registro de documentos. Igualmente, las técnicas cualitativas como la entrevista a expertos y las notas de campo de la observación no participante que se desarrollan con los sujetos de investigación consisten en una importante fuente de información primaria.

Otras referencias primarias empleadas como fuentes de información son las tesis, los libros consultados y los trabajos de investigación impresos y digitales atinentes al tema, es decir, materiales que apoyan el sustento teórico y metodológico de la investigación.

b. Fuentes secundarias: Documentos que resumen, compilan y reúnen referencias previamente publicadas, resultan de la interpretación y análisis de una fuente primaria. Como fuentes secundarias se emplean sitios *web* de RSE y de organizaciones que se dedican a su diseño, implementación y evaluación como el de AED, que contiene información importante sobre indicadores de RSE a nivel organizacional y empresarial. Igualmente se utilizan revistas enfocadas en RSE y medios electrónicos especializados.

Son utilizadas como fuentes de segunda mano necesarias para poder fundamentar y contextualizar el contenido del trabajo de investigación.

c. Fuentes terciarias: Remiten a información extraída de las fuentes secundarias. Como fuentes terciarias se utilizan manuales de RSE, guías e índices bibliográficos de datos referentes a la Responsabilidad Social Empresarial. Estos materiales son compilaciones específicas de la RSE y su aplicación, uso y alcance.

4.3.2. Sujetos de información

La investigación requirió de la selección de informantes clave que aseguraran la pertinencia de la información. Los sujetos de información fueron los siguientes:

- a. *Funcionarios de la UNCADA:* grupo compuesto por seis sujetos, los cuales constituyen el total del personal administrativo de la Asociación, en este caso resultaba de suma importancia conocer la perspectiva y opiniones de todos los colaboradores. Es importante resaltar los aportes del Ing. Jorge Rodríguez para comprender el impacto del proyecto desde sus distintos ejes de acción ya que él es el encargado directo del proyecto y eje fundamental de todo el proceso de creación y ejecución de la misma.

- b. *Junta Directiva de la UNCADA y de las Asociaciones de Desarrollo de Abangares- Líderes comunales:* grupo constituido por doce individuos, los once miembros de la Junta que representan a las once Asociaciones de Desarrollo del cantón y el secretario ejecutivo y gestor de proyectos de la UNCADA, Jorge Rodríguez. Esta muestra contó con la participación de 100% de la población, esto gracias a que todos los miembros se comprometieron a participar tanto de la entrevista como de la observación no participante de una de sus sesiones extraordinarias. Esta situación fue sumamente ventajosa pues permitió obtener representación de las once comunidades que conforman la UNCADA. Es importante recalcar que la UNCADA está conformada por once Asociaciones de Desarrollo de la zona de Abangares. Los representantes de las Asociaciones son los que asisten a las Asambleas Generales de la UNCADA y comunican a sus respectivas comunidades los proyectos e iniciativas que se desarrollarán en la

zona. Es decir, su papel es el de intermediarios entre la UNCADA y las comunidades, siendo el principal medio de comunicación entre ambos sectores.

- c. *Micro y pequeños empresarios-productores*: se incluye a los pequeños productores y empresarios de la zona que pueden verse beneficiados con el proyecto al contar con la oportunidad de comercializar sus productos, o bien convertirse en proveedores fijos de los insumos necesarios para que el *Mercado de Carreteras* y sus distintos componentes (restaurante, mercado-*souvenir*) funcionen adecuadamente. Grupo compuesto por cinco representantes de los tres grupos de productores que actualmente se perfilan como proveedores del *Mercado de Carreteras*: los apicultores, las panaderas y las productoras de mermeladas. De los productores de miel participó un representante, al igual que de las productoras de mermeladas, mientras que de las panaderas participaron las tres involucradas en este micro negocio. En el caso de estos sectores, debe aclararse que la muestra final estuvo sujeta a que los distintos productores aceptaran formar parte de la investigación y a que contaran con disponibilidad de tiempo para participar en las entrevistas.
- d. *Expertos en materia de RSE y de desarrollo comunal*: fue conveniente también contar con la experiencia y el aporte de expertos en materia de RSE y de desarrollo comunal, ya que su juicio y experiencia ayudaron a orientar el análisis de caso y a descifrar el impacto de la RSE a nivel comunal. Grupo compuesto por dos informantes externos a la UNCADA, el encargado de comunicación de la AED- Asociación Empresarial para el Desarrollo, Víctor Castro, y el gerente general de *Reinventing Bussines for All*, Daniel Villafranca.

A partir de la información que suministraron los sujetos de información descritos se definió un panorama inicial del estado del proyecto en estudio y su impacto a nivel comunitario.

La dimensión de cada grupo de sujetos de información varió de un sujeto de información a otro debido al interés y dinámica que posee cada población en estudio.

4.3.3. Población del estudio

La población del estudio está conformada por seis funcionarios de la UNCADA, doce miembros de la Junta Directiva de la UNCADA y de las Asociaciones de Desarrollo de Abangares- líderes comunales, cinco representantes de los tres grupos de productores que participan en el proyecto *Mercado de Carreteras* y dos expertos en materia de RSE y de desarrollo comunal.

4.4. Métodos de recolección de la información

Para poder describir y tratar de comprender un fenómeno social es necesario tener en cuenta los distintos matices de la realidad en estudio. Por ello, una investigación cualitativa inicia por la observación, comprensión e interiorización del entorno (Barrantes, 2009).

4.4.1. Técnicas de análisis utilizadas

Se requirió de la aplicación de distintos instrumentos de recolección de datos: el análisis documental, la observación no participante, la entrevista a profundidad y los grupos focales. Para Miles & Huberman, citados por Castro (2010), los estudios cualitativos emplean para la recolección de datos diversas técnicas que no persiguen asociar las mediciones con números.

Para Shaw, citado por Martínez (2006), “la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo, se caracteriza por el compromiso con la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y por generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador” (p. 64).

Las técnicas de recolección de datos empleadas se describen a continuación.

- a. *Revisión y análisis documental:* Para Montes (2013), la revisión y análisis documental permite “además de construir el marco referencial teórico, [...] conocer aspectos históricos, contextuales (demográficos, situacionales, etc.), normativos,

organizacionales, institucionales, de opinión pública, entre otros, relacionados con nuestro tema de investigación” (p.28). Mediante esta técnica se analizaron minuciosamente los documentos oficiales y organizacionales sobre el proyecto Mercado de Carreteras, así como las actas de las reuniones exclusivas para discutir sobre el proyecto.

También se revisaron los documentos institucionales que incluían el marco estratégico organizacional y determinaban a su vez la cultura y el comportamiento organizacional. Las categorías de revisión fueron las siguientes: documentos institucionales de la UNCADA; documento de identificación del proyecto *Mercado de Carreteras*; propuesta administrativa y operativa; actas de planes de acción, presupuesto y cronograma del proyecto; lógicas de intervención; actores involucrados; líneas de apoyo de instituciones para infraestructura, fondo local y manejo de residuos del proyecto y otros documentos de apoyo.

- b. *Análisis de contenido en medios de comunicación*: Krippendorf (1990) conceptúa el análisis de contenido como una técnica adecuada para el análisis social, cuando la investigación tiene por objetivo el análisis de significados y mensajes, las funciones que cumplen en el ámbito en que se encuentran, y sus efectos. En la investigación se realizó un análisis de los canales de comunicación que emplea la UNCADA para divulgar los avances y cometidos del proyecto en la zona.

Así, se categorizaron por medios de comunicación internos y externos, con subdivisiones que especificaban el canal de comunicación y facilitaban la comprensión de las herramientas de comunicación que utiliza la Unión Cantonal.

Se analizó también si el contenido lograba los objetivos de comunicación necesarios para mantener a la comunidad de Abangares al tanto de las estrategias, acciones y propuestas de la UNCADA de una manera efectiva. Además, se identificó si existía el desperdicio de recursos o su falta de aprovechamiento. Es decir, se profundizó en los métodos de divulgación del proyecto *Mercado de Carreteras* y en los procesos de comunicación que ha desarrollado.

- c. *Observación no participante*: Según Barrantes (2009) “la investigación cualitativa no solo se lleva a cabo interrogando a las personas involucradas [...], sino que también observando” (p. 202).

Con el fin de comprender la dinámica establecida para la toma de decisiones y acciones, fue necesario observar la comunicación entre los encargados del proyecto. Para ello se aplicó la técnica de observación no participante en una de las asambleas generales semanales. Lo anterior, con el fin de observar los lineamientos de comunicación en los que cada dirigente se basaba para la toma de decisiones, y asimismo poder notar cómo se negocian grupalmente las acciones por ejecutar.

El sistema de observación fue descriptivo, ya que se les brindó especial atención a las conductas, acontecimientos y procesos concretos. Asimismo, se tomaron notas de campo y, simultáneamente, se llevaba un registro de los temas que se abordaban y del tipo de comunicación que predominaba, con el fin de identificar características esenciales de la forma de interacción, negociación y conciliación de los distintos participantes. Mediante las notas de campo se registraron fenómenos observados e información relevante para el estudio.

- d. *Entrevistas en profundidad*: Para Taylor y Bogdan, citados por Barrantes (2009), las entrevistas en profundidad son “reiterados encuentros cara a cara entre entrevistador y entrevistados, dirigidos hacia la comprensión que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras” (p. 208). Mediante esta técnica se buscó profundizar conocimientos en la aplicación de la RSE a nivel nacional y comunal, su alcance, dimensiones e implicaciones, así como específicamente observar su aplicación o no aplicación en el ámbito del proyecto en estudio.

Primeramente, se aplicaron cuatro entrevistas en profundidad; una al encargado del proyecto, y otras dos a expertos nacionales en RSE. Las entrevistas a expertos además de permitir un acercamiento pragmático a la base teórica del estudio, constituyeron la materia prima para la elaboración del producto final de la investigación, un programa y una política de RSE efectivos para la UNCADA. También, fue de suma importancia aplicar la misma técnica a los productores locales que forman parte del abastecimiento del *Mercado de Carreteras*, por tanto se entrevistó a tres de esos productores locales; específicamente a los apicultores que producen la Miel de abeja de Abangares, las panaderas de San Juan Grande y las productoras de mermeladas y conservas La Campesinita.

- e. *Grupos focales*: La técnica de grupo focal permite un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes, quienes pueden ampliar sus percepciones, comprender el de otros y dar a conocer sus ideas (Barrantes, 2009). Bajo este entendido, se constituyó un grupo focal con los funcionarios administrativos de la UNCADA para lograr un acercamiento a las labores que realiza la Unión Cantonal y observar en qué medida se identifican con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

La técnica de grupo focal se ejecutó en la comunidad de Abangares, en las instalaciones de la UNCADA. La dinámica del grupo focal básicamente consistió en iniciar una conversación grupal (aproximadamente 40 minutos) tomando como base la guía de entrevista (ver anexo #2).

4.4.2. Instrumentos utilizados

Los instrumentos propuestos fueron las herramientas empleadas en cada técnica para obtener mayor precisión al recolectar información, los cuales se describen a continuación y se presentan de forma completa en los anexos.

Con el propósito de analizar la propuesta oficial escrita del proyecto *Mercado de Carreteras* de la UNCADA, se empleó una guía para la revisión documental (ver anexo

#5). La guía es vital para comprender antecedentes, historia, objetivos, actores involucrados, fines, presupuestos y planes proyectados.

El instrumento mencionado se basó en una serie de clasificaciones que facilitaron el entendimiento de la dinámica y la naturaleza del proyecto en sí. Como se mencionó en la sección anterior, las categorías de revisión que se implementaron fueron: a) documentos institucionales de la UNCADA; b) documento de identificación del proyecto; c) propuesta administrativa y operativa; d) actas de planes de acción, presupuesto y cronograma del proyecto; e) lógicas de intervención, f) actores involucrados; g) líneas de apoyo de instituciones para infraestructura, fondo local y manejo de residuos del mercado de carreteras; f) otros documentos de apoyo.

La guía extrajo todas aquellas prácticas de desarrollo comunal que podían considerarse acciones de RSE. Es importante señalar que siempre se tomó en cuenta la posibilidad de que la guía sea modificada en el futuro, como instrumento que servirá a la Asociación para registrar los cambios en los procesos.

En la observación no participante se observó la dinámica que se desarrolló en la sesión. El objetivo fue poder visibilizar y especificar los roles que cumplían los distintos participantes en los procesos de toma de decisiones, así como los temas discutidos de importancia para la comunidad.

Para este fin, se realizaron notas de campo que especificaron los temas que se abordaron y el tipo de comunicación que predominó, identificando características de intervención, negociación y conciliación de distintos participantes. Por tanto, resultó de suma importancia analizar los flujos de comunicación durante este acto de carácter oficial.

Por otra parte, para lograr identificar los métodos de comunicación que utiliza la UNCADA para divulgar asuntos relacionados con el proyecto *Mercado de Carreteras*, se empleó un guión para el análisis de medios y contenidos (ver anexo #6), en el cual

se especificaron los medios utilizados para divulgar sus acciones y la respuesta que ha tenido cada medio, según los sujetos de información y el contenido por transmitir.

El instrumento empleado para las entrevistas a expertos en el tema de la RSE fue una guía de entrevista (ver anexo #1), ya que fueron guiadas y en profundidad. No obstante, la guía sólo sirvió como recordatorio de interrogantes clave, no se limitó el surgimiento de nuevos temas que afloraran en la conversación. Por tanto, el entrevistador no evitó iniciativas del entrevistado, sino que solamente empleó la guía de preguntas para propiciar un encuentro directo y comprender lo que significa la RSE como motor del desarrollo comunal.

Lo mismo sucedió para los grupos focales, para los cuales se contó también con una guía (ver anexo #2) que utilizó el investigador encargado de la actividad, y que se dividió por ejes temáticos para facilitar el avance ordenado de la dinámica de la entrevista grupal.

Por último, para aplicar la entrevista en profundidad al encargado del proyecto, se empleó otra guía de entrevista (ver anexo #4) mediante la cual el entrevistado proporcionó un escenario de información importante y detallado de lo que ha sido y será el proceso de desarrollo del proyecto *Mercado de Carreteras*.

4.5. Categorías analíticas

Con base en los objetivos, se pueden definir las diferentes categorías. En la tabla 1 se aprecian las categorías analíticas de investigación tomadas en cuenta en el estudio.

Tabla 1. Categorías analíticas

Objetivos	Categorías	Dimensiones	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial presentes en el proyecto Mercado de Carreteras de la UNCADA.	Acciones de Responsabilidad Social Empresarial.	Análisis de la propuesta oficial. Acciones específicas de RSE del proyecto Mercado de Carreteras.	Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores.	Clasificación de las acciones del proyecto. Interrelación de las dimensiones social, económica y ambiental de la zona con las acciones del proyecto.	Guía para revisión documental.
Evaluar los canales de comunicación que utiliza la UNCADA para la divulgación de sus prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial dentro del proyecto Mercado de Carreteras.	Canales de comunicación.	Uso de medios de comunicación Efectividad de la comunicación entre organización y comunidad.	Canal mediante el cual la información se obtiene, se procesa y finalmente se expresa y se comunica.	Frecuencia con la que se exponen mensajes del proyecto Herramientas de comunicación que se utilizan. Análisis del alcance de los medios que utiliza la UNCADA	Guión para análisis de contenidos informativos y de medios de comunicación. Entrevistas con productores locales.
Establecer parámetros para la creación de una política y programa de Responsabilidad Social Empresarial que se ajuste a la realidad y necesidad de los involucrados en el proyecto.	Política empresarial de RSE. Programa anual de RSE.	Parámetros y lineamientos necesarios para realizar una estructura empresarial basado en RSE.	Modelo de gestión que implementa una empresa para lograr desarrollarse económicamente asegurando el desarrollo simultáneo del entorno social y ambiental en el que está inmersa y que le rodea.	Definición de componentes de una política de RSE efectiva. Definición de estándar empresarial enfocado en las dimensiones de la RSE. Definición de acciones estratégicas para implementar la política de RSE en el proyecto y en la organización. Programación de las acciones estratégicas de RSE del proyecto y de la organización.	Guía de entrevista en profundidad a expertos de RSE. Guía de entrevista a encargado del proyecto.

Fuente: Elaboración propia (2014)

4.6. Resumen metodológico

En el siguiente cuadro se resume la metodología empleada.

Tabla 2. Resumen de las técnicas y los instrumentos empleados

Objetivos	Técnicas	Instrumentos	Fuentes y sujetos de información
Analizar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial presentes en el proyecto Mercado de Carreteras de la UNCADA.	Revisión y análisis documental	Guía para revisión documental categorizada por temas	Propuesta oficial del proyecto Minutas y actas de Asambleas Generales referentes al proyecto Documentos que analicen y aborden la RSE
Evaluar los canales de comunicación que utiliza la UNCADA para la divulgación de sus prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial	Observación no participante Grupo focal	Notas de campo Guía de entrevista grupal	Asambleas Generales de la UNCADA Integrantes administrativos de la UNCADA
Establecer parámetros para la creación de una política y programa de Responsabilidad Social Empresarial que se ajuste a la realidad y necesidad de los involucrados en el proyecto	Revisión y análisis de medios de comunicación Entrevista en profundidad	Guión para análisis de contenidos informativos y de medios de comunicación. Guía de entrevistas en profundidad	Medios de comunicación de la UNCADA Micro empresarios de Abangares Expertos en temas de RSE Encargado del proyecto Mercado de Carreteras

Fuente: Elaboración propia (2014).

4.7. Procesamiento de la información

En este apartado se muestra el método empleado para validar la información obtenida mediante las estrategias y técnicas aplicadas en la presente investigación y, a la vez, relacionarla con los objetivos y las categorías analíticas de investigación. Dentro de este marco de estudio cualitativo, la herramienta de triangulación “comprende el uso de varias estrategias al estudiar un fenómeno” (Okuda y Gómez, 2005, p. 119).

Así, la triangulación se puede lograr mediante el uso de varias técnicas de extracción de datos (metodológica), empleando varias fuentes de datos, tomando en cuenta la participación de diversos investigadores o empleando varias teorías para observar un fenómeno.

En la presente investigación, dada su naturaleza y características, se resolvió aplicar la triangulación de datos de diversas fuentes para garantizar la calidad de los resultados. Según Okuda y Gómez (2005) “para realizar la triangulación de datos es necesario que las técnicas utilizadas durante la observación e interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que estos sean equiparables” (p. 121).

En este estudio los objetivos y las variables de investigación, buscan establecer cuáles aspectos de Responsabilidad Social Empresarial se deben implementar en el diseño de una política y un programa de RSE eficientes para la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares, con base en el análisis del proyecto Mercado de Carreteras, se buscó ampliar el conocimiento sobre diversas perspectivas relacionadas con el caso en estudio, en relación con las prácticas de responsabilidad social empresarial que requiere implementar la organización. Con el fin de lograr una visión representativa y obtener un balance en la información:

- a. Se utilizó la técnica de grupos focales con los funcionarios administrativos de la UNCADA para dilucidar las labores que realiza la Unión Cantonal e identificar el conocimiento del concepto de Responsabilidad Social Empresarial;

- b. asimismo, se efectuó una revisión y análisis de diversos documentos oficiales y organizacionales, tanto generales de la UNCADA como específicos sobre el proyecto *Mercado de Carreteras*;
- c. también se analizaron los contenidos de divulgación en los medios de comunicación internos y externos en relación con los avances que cada etapa del proyecto engloba;
- d. se aplicó la observación no participante en una de las asambleas generales de la UNCADA, con el propósito de comprender la dinámica establecida en la toma de decisiones y acciones;
- e. por último, se aplicaron entrevistas en profundidad a los expertos en RSE para clarificar nociones fundamentales de RSE en proyectos comunales, así como al encargado del proyecto para conocer más a fondo las acciones, normativas y la estructura de la iniciativa en estudio, y a los productores comprometidos con el proyecto para detectar su visión sobre el mismo.

La triangulación de fuentes de datos sirvió para analizar el papel de cada fuente con respecto al caso en estudio.

CAPÍTULO 5
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

5. Resultados de la investigación

Esta sección comprende la descripción de los datos obtenidos durante el proceso de investigación mediante las distintas técnicas de recolección de información. Los resultados se encuentran sistematizados por fuente de información, esto se debe a que para efectos de este estudio el análisis de la información se realizó empleando una triangulación por fuentes.

En este capítulo se ubican cinco apartados: colaboradores, junta directiva, micro y pequeños empresarios/ productores, expertos en RSE y documentos de la UNCADA, cada uno de estos apartados responde a las fuentes primarias y secundarias consultadas para esta investigación.

La materia prima del presente trabajo son los resultados, pues permiten conocer el panorama de la UNCADA y de su proyecto a partir de los documentos que los respaldan, justifican y direccionan. Asimismo, se sistematizan las necesidades y expectativas de los involucrados en el proyecto desde dos categorías de análisis fundamentales: comunicación y Responsabilidad Social Empresarial.

5.1. Resultados de colaboradores de la UNCADA

Acorde con la metodología planteada, se realizó un grupo focal con los funcionarios de la UNCADA (cinco en total) y una entrevista en profundidad con Jorge Rodríguez Chaverri, el Secretario Ejecutivo de la UNCADA, quien a su vez es el encargado del proyecto *Mercado de Carreteras*. El grupo focal estuvo liderado por una de las investigadoras y se efectuó con base en el guión de contenidos elaborado para este fin (ver anexo #2).

Para lograr identificar los canales de comunicación, así como los aspectos importantes relacionados con el flujo de información dentro del proyecto, se utilizó durante la aplicación de la técnica de grupo focal un guión (ver anexo # 6) para el análisis de medios y contenidos. El guión fue de uso personal de las investigadoras,

quienes debían marcar y anotar los medios de comunicación existentes que los colaboradores les indicaron que se utilizaban o que existían y no se les daba un uso adecuado.

En el guión se especificaron los medios vigentes, hasta el momento del estudio, para divulgar las acciones de la UNCADA, así como la respuesta a cada medio, según los sujetos de información y el contenido por transmitir.

La discusión grupal evidenció que la comunicación interna en la UNCADA se basa en una comunicación informal y oral. Los colaboradores comentaron que la UNCADA a nivel administrativo no cuenta con canales de comunicación formales ya que predomina la comunicación personal mediante llamadas telefónicas o en caso de requerir el envío de documentos, por medio del correo electrónico no institucional, pues se emplean las cuentas personales de cada colaborador.

Con respecto al clima organizacional en la UNCADA, las relaciones entre los funcionarios de la organización son positivas ya que mantienen una comunicación constante, hay retroalimentación, existe confianza y cada colaborador tiene claras sus responsabilidades. Además, la entrevista con Jorge Rodríguez evidenció que existe un fuerte compromiso con la organización y un compañerismo arraigado que favorece la eficacia y la efectividad del área administrativa.

Lo anterior permite inferir que el clima organizacional de la Asociación es favorable, puesto que cumple con algunos de los factores que define Alves (2000) en la comunicación efectiva, como los sentimientos de pertenencia, el trabajo en equipo, la confianza y el respeto. En la UNCADA a nivel interno la dinámica es buena y aparenta ser una atmósfera armoniosa y favorable para la evolución de relaciones laborales positivas.

Sin embargo, se percibió como el clima organizacional entre los colaboradores encargados del área administrativa de la UNCADA es adecuado y saludable, es decir,

las relaciones entre los funcionarios de la organización son positivas ya que mantienen una comunicación constante, existe retroalimentación, confianza y cada colaborador tiene claras sus responsabilidades. Además, la entrevista con Jorge Rodríguez evidenció un fuerte compromiso con la organización y un compañerismo arraigado que favorece la eficacia y la efectividad del área administrativa.

Por otra parte, la comunicación externa y los canales que utiliza la UNCADA para su público externo son deficientes, puesto que la organización no realiza esfuerzos para mantener informados a sus distintos públicos meta y, a la vez, promover las buenas relaciones.

En relación con las acciones de RSE identificadas en el proyecto en estudio, la comunicación externa juega un papel esencial y, actualmente, la UNCADA no le da la importancia que merece. Pues como expresa López (2009), la responsabilidad social que no se comunica pierde su esencia.

Como canales de comunicación externos citaron el *Facebook* y la página *web*, administrados por los dos funcionarios encargados del área contable de la organización (contadores), y en los cuales el manejo no es constante ni adecuado y la información está incompleta y desactualizada.

En el caso del *Facebook*, que se supone de carácter institucional, se mantiene un perfil de persona física, no empresarial. En este espacio lo que se realiza es básicamente subir álbumes de fotografías del avance de la construcción de la primera fase del *Mercado de Carreteras* o de actividades promovidas u organizadas por la UNCADA en las distintas comunidades afiliadas.

El sitio *web* oficial de la UNCADA, en términos de acceso y navegación, es bastante amigable y cuenta con la ventaja de lograr encontrar fácilmente la información. El principal problema de esta plataforma es que los contenidos se hallan bastante

desactualizados e incluso existen pestañas que muestran espacios en construcción, lo cual genera una sensación de confusión informativa.

El principal inconveniente de los canales virtuales, es que la mayoría del público meta del *Mercado de Carreteras* no cuenta con una computadora propia, acceso a la red y demás recursos necesarios para acceder frecuentemente a *Internet*; por tanto, como principal fuente de información dificulta la evacuación de dudas, lo cual evidencia la necesidad de diversificar los canales de comunicación.

Esta dinámica grupal logró identificar que la comunicación actual es asimétrica, ya que para los públicos externos no hay posibilidad de retroalimentación y su papel es más de receptores que de emisores; por otra parte, los internos cuentan con canales informales, que a pesar de que para los colaboradores y la Junta Directiva funcionan, no se justifica la informalidad de los mismos.

Es decir, los medios de comunicación para los públicos actuales no son los óptimos para atender las necesidades de comunicación de los *stakeholders* y asegurarse de que la información y la comunicación fluyan.

La entrevista con Jorge Rodríguez brindó resultados muy similares a los de la sesión grupal. En general este colaborador concuerda en que la comunicación en la Asociación no es estratégica y no posibilita la retroalimentación. Respecto a los canales de comunicación actuales, el entrevistado señaló que los mismos no son gestionados adecuadamente, lo que entorpece la divulgación del proyecto a sus públicos internos y externos.

De acuerdo con Dircom (2009), es necesario generar canales y soportes que respondan a los intereses de los *stakeholders* y que fomenten la comunicación bidireccional como principio para mantener relaciones positivas con los interlocutores a nivel interno y externo.

Desde esta perspectiva, los integrantes coincidieron en que es importante que la UNCADA incursione en otros formatos que se adecúen a las distintas necesidades y expectativas de sus públicos. Solo así podrá practicar una comunicación responsable en la que se piense no solo en los mensajes que debe transmitir la organización, sino que se elabore una estrategia de comunicación que contemple lo que debe comunicarse, cómo debe comunicarse y por qué debe comunicarse (Dircom, 2009).

En la sesión de grupo se discutió el tema de la responsabilidad social empresarial, para conocer el nivel de acercamiento que tienen los colaboradores con el término y sus prácticas. Cada uno de ellos dio su opinión y se llegó a la conclusión de que el concepto no estaba claro para ellos.

Uno de los participantes afirmó que lo que él entiende por RSE involucra a grandes empresas, en su mayoría transnacionales, que tienen la posibilidad de ayudar a la comunidad en la que se encuentran a través de algún acto social o alguna clase de ayuda económica. De igual forma, se generaron una serie de confusiones en la sesión hasta que se les aclaró el concepto a los colaboradores y se les indicó el fin de este trabajo de investigación. También se les explicó en qué consistía realizar una política y una guía de RSE para el proyecto *Mercado de Carreteras*, a lo que respondieron en repetidas ocasiones que se encontraban interesados y ansiosos por aplicar la propuesta en la organización y en su proyecto.

En relación con la entrevista en profundidad, igualmente se presentaron confusiones conceptuales con respecto a la definición de RSE. Para Jorge Rodríguez la Responsabilidad Social Empresarial no era un concepto conocido y no tenía muy claro sus alcances e implicaciones. Al explicarle los alcances de la RSE, el entrevistado se motivó de inmediato y coincidió en que realmente la UNCADA está emprendiendo un proyecto muy relacionado con las prácticas de RSE.

Los colaboradores de la UNCADA también estuvieron de acuerdo con que el proyecto en sí englobaba como objetivos muchas de las ideas que la RSE respalda, y

dejaron de lado los conceptos filantrópicos para coincidir en que el modelo de gestión empresarial de la RSE podría beneficiar al *Mercado de Carreteras* y a su impacto en la comunidad. Asimismo, enfatizaron en que los propósitos de los proyectos que desarrolla la UNCADA se definen por cuanto representan un beneficio para la comunidad y sus habitantes.

Por lo tanto, en este apartado se aplica la Teoría de la Ciudadanía la cual “considera que la empresa es parte de la sociedad y ha de participar en la vida social contribuyendo en alguna medida y voluntariamente al desarrollo y bienestar de la sociedad más allá de la creación de riqueza” (Melé,D, 2007, p. 63).

Tabla 3. Resultados obtenidos de los colaboradores

Colaboradores		
Categorías	Técnica de recolección de datos	Resultados
Comunicación	<p>Grupo focal</p> <p>Entrevista en profundidad</p>	<p>La comunicación a nivel interno de la UNCADA es principalmente oral y se caracteriza por su informalidad. La Asociación no cuenta con canales de comunicación formales orales ni escritos.</p> <p>La comunicación entre los colaboradores (área administrativa) y la Junta Directiva se basa en llamadas telefónicas y correos electrónicos de cuentas personales. El correo organizacional no existe por lo que documentos oficiales como Actas y propuestas administrativas se envían por cuentas personales.</p> <p>Los canales de comunicación externos son manejados por contadores y no cuentan con un manejo adecuado ni efectivo.</p> <p>La UNCADA en materia de comunicación no cuenta con políticas ni estrategias.</p> <p>Deben crearse y mantenerse canales de comunicación adecuados a las necesidades de los <i>stakeholders</i> que posibiliten la comunicación simétrica bidireccional.</p>
Responsabilidad Social Empresarial		<p>Los colaboradores no tienen claro ni el concepto ni las implicaciones de la RSE.</p> <p>La noción que tienen los colaboradores de la RSE es que esta es practicada únicamente por grandes empresas privadas o transnacionales.</p> <p>La propuesta de elaborar una política y un programa de RSE motiva a los colaboradores y cambia la percepción que poseen respecto a la RSE.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014).

5.2. Resultados de la Junta Directiva

Con el propósito de evaluar la dinámica de las sesiones ordinarias de la Junta Directiva, las cuales se llevan a cabo semanalmente en las instalaciones de la UNCADA, las investigadoras presenciaron una sesión como observadoras no participantes. Cabe aclarar que al final de la observación se desarrolló una breve conversación que permitió a las investigadoras evacuar dudas y comprender mejor la dinámica de este público.

Las investigadoras realizaron notas de campo (ver anexo #7), para poder analizar con detenimiento todos los aspectos que observaron en la sesión. En ellas se registra que la comunicación de la Junta Directiva en las sesiones semanales son las principales vías de comunicación y sus actas, minutas y grabaciones son los recursos mediante los cuales se formaliza el espacio, las cuales son registradas y archivadas por Jorge Rodríguez.

Aparte de la Junta Directiva, el único colaborador de la UNCADA que participa activamente y sin excepción en todas las sesiones semanales es Jorge Rodríguez, esto lo convierte en un vínculo directo entre la Junta Directiva y la administración de la UNCADA. Es él quien funge como canal de comunicación y quien se encarga de ayudar en la moderación de las sesiones, de montar la agenda, además de grabarlas y de levantar las actas de las mismas. Las sesiones también son el espacio en que este colaborador rinde cuentas tanto de su labor como de la de su personal a cargo.

El ambiente durante las sesiones es bastante tenso, ya que hay bandos conformados que no comparten intereses de otros representantes, situación que provoca roces y altercados. A pesar de que el presidente de la Junta Directiva asume el papel de moderador, en ocasiones los ánimos “se encienden” y se pierde el respeto por el orden de la palabra. De modo que llegar a un consenso para legitimar acuerdos puede resultar en ocasiones un proceso engorroso.

Aunado a lo anterior, la comunicación que impera en la sala se torna tensa, afectando el clima de la sesión. Este tipo de comportamientos obstaculiza la puesta en marcha del proyecto ya que las diversas opiniones e intereses no logran agilizar la tomas de decisiones.

Las sesiones son prácticamente el único canal de comunicación que poseen los miembros de la Junta Directiva para comunicarse las distintas inquietudes y propuestas entre ellos. Aparte de las sesiones semanales, los miembros de la Junta Directiva se comunican entre sí por llamadas telefónicas, pero este canal resulta insuficiente pues muchas veces se comunican quienes han entablado buenas relaciones o comparten intereses, mientras que otros quedan incomunicados y desinformados.

Los miembros de la Junta Directiva fungen como voceros, máximos representantes y líderes de sus respectivas comunidades. Además, son los responsables de mantener comunicadas e informadas a sus comunidades sobre los acuerdos que se tomen a nivel de la UNCADA, esto para involucrar efectivamente a sus afiliados y fortalecer la relación entre la UNCADA y las comunidades que la conforman. No obstante, las reuniones comunales no siempre logran ser efectivas y su falta de planificación provoca que ciertas comunidades estén más informadas sobre la UNCADA y sus proyectos que otras.

La comunicación que desarrolla la UNCADA engloba una red informativa que se genera en la organización, pasa por la Junta Directiva y luego cada uno de los representantes debería asegurar un efectivo flujo de información hacia su respectiva comunidad. Sin embargo, se apreció la falta de comunicación atinada por parte de los miembros de la Junta Directiva hacia los públicos externos, la cual es vital para lograr alcanzar un flujo correcto de información. Como cita Orjuela (2011), “la empresa se comunica con su entorno y este, a su vez, responde a la empresa mediante la comunicación, construyendo cultura desde su propia identidad y proyectándola a través de sus comportamientos, comunicación y relación con sus audiencias claves” (p.145).

A manera de cierre de actividad, al finalizar la sesión, ambas investigadoras realizaron una presentación para los miembros de la Junta Directiva, el propósito era explicarles el concepto de RSE y el porqué es importante tomar en cuenta las prácticas relacionadas con la responsabilidad social para lograr el desarrollo óptimo del proyecto. Al mismo tiempo se les hizo un breve resumen de los productos que se obtendrían (guía y política de RSE) para conocer las distintas opiniones acerca de la iniciativa.

En cuanto a las expectativas de la Junta Directiva con respecto al proyecto, el panorama actual es apreciado como el resultado del esfuerzo de distintas Juntas Directivas a través de los años, por lo que existen miembros que guardan sus reservas con respecto a los logros: lo cuestionan, no lo apoyan e incluso piensan que resultaría más rentable para el cantón venderlo o concesionarlo a una empresa privada y desentenderse de él.

Así, se percibió que la Junta Directiva se encuentra dividida en cuanto a las expectativas del proyecto, algunos lo valoran como el empuje socioeconómico que tanto necesita el cantón para lograr un desarrollo integral, mientras otros como una inversión riesgosa que puede poner en conflicto las ganancias de cada asociación de desarrollo integral afiliada a la UNCADA.

Al igual que los colaboradores de la UNCADA, muchos de ellos tenían dudas de si las prácticas de RSE eran meramente económicas o bien filantrópicas. Sin embargo se les explicó con detenimiento las características, los alcances y las raíces de la RSE. El tema propició una conversación amena, dónde cada uno de ellos participó y sin excepción aprobaron la iniciativa de investigación. Opinaron positivamente en cuanto a lo que implicaba comenzar a desarrollar un acercamiento de RSE en un proyecto de la UNCADA.

Durante la dinámica, uno de los miembros interrogó a los demás integrantes sobre si les parecía apropiado indagar más al respecto para poder emprender un camino

socialmente responsable desde la UNCADA como organización y poder aplicarlo en todos sus proyectos. En sus respuestas, algunos coincidieron en que es elemental que la organización aporte al crecimiento de la sociedad, aunque muchas veces se realizan proyectos que pierden su esencia benefactora. No obstante, todos argumentaron que les parecía una buena idea implementar la RSE en el marco estratégico de la UNCADA.

Estos argumentos van de la mano con la Teoría de los Grupos Implicados (*stakeholders*), la cual sostiene que la RSE nace “dándole un giro a la concepción del rol de la empresa, ya que sostiene la idea de que la sociedad proporciona a la empresa la posibilidad de operar en su seno” (Kosacoff, 2006, p.6).

Las sesiones se inician con una oración y al finalizarlas se comparte un refrigerio, incluso se celebran eventos sociales como cumpleaños u otras festividades. Esto es interesante pues aunque durante la sesión predominó un ambiente tenso, a la hora de las actividades sociales fue distendido y se apreciaron fuertes lazos de amistad entre la mayoría de los miembros.

Tabla 4. Resultados obtenidos de la Junta Directiva

Junta Directiva		
Categorías	Técnica de recolección de datos	Resultados
Comunicación	Observación no participante	<p>La comunicación entre la Junta Directiva y los colaboradores es asimétrica.</p> <p>Los canales de comunicación formales son las sesiones semanales, aparte de dichos espacios la comunicación entre los miembros se torna informal.</p> <p>Para informarse y comunicarse fuera de las sesiones, la Junta Directiva emplea como medio de comunicación las llamadas telefónicas.</p> <p>Los miembros de la Junta Directiva son a su vez líderes comunales y tienen la tarea de comunicar en sus respectivas comunidades las iniciativas y proyectos de la UNCADA. No todos los miembros cumplen con esta tarea y en general, no cuentan con estrategias de comunicación que orienten dicho cometido, razón por la cual no se practica una comunicación responsable.</p> <p>La relación entre los miembros de la Junta Directiva es tensa durante las sesiones, puesto que hay bandos conformados que defienden sus propios intereses. No obstante, en las actividades sociales existe un trato cordial entre la mayoría de los miembros.</p>
Responsabilidad Social Empresarial		<p>El concepto de RSE resultó ajeno para la Junta Directiva.</p> <p>Una vez explicado llamó su atención por constituir una manera de generar valor agregado a la Asociación.</p> <p>Los miembros mostraron interés por las ventajas y beneficios que conlleva la conducta socialmente responsable.</p> <p>En su totalidad concuerdan con la necesidad de crear una política de RSE para la UNCADA y un programa de RSE para el Mercado de Carreteras.</p> <p>La Junta Directiva coincide en que la UNCADA promueve la sostenibilidad y el desarrollo del cantón, y en que la Asociación es un importante actor social en Abangares.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.3. Resultados de micro, pequeños y medianos empresarios

Otra de las fuentes fundamentales de información para el estudio fueron los micro, pequeños y medianos empresarios locales, especialmente para conocer sobre sus necesidades y expectativas, sobre todo de quienes están dispuestos a formar parte del abastecimiento del *Mercado de Carreteras*. De manera que se aplicó una entrevista semiestructurada (ver anexo #3) a tres grupos de esos productores locales, concretamente a los apicultores que producen la Miel de Abeja de Abangares, las panaderas de San Juan Grande y las productoras de mermeladas y conservas La Campesinita.

Primero, se les preguntó por los canales de comunicación, para conocer la vía o las vías que la organización ha empleado para mantenerlos informados de los acontecimientos en el proceso de construcción del proyecto y eventualmente de la apertura del mismo.

Como resultado se obtuvo que los apicultores y las panaderas de San Juan Grande se enteraron del proyecto por una única vía, Jorge Rodríguez, quien a la fecha continúa siendo su principal canal de comunicación. Por su parte, las propietarias de La Campesinita recibieron información del proyecto de la UNCADA en una de las reuniones de su Asociación de Desarrollo y desde entonces han permanecido interesadas en la iniciativa.

Asimismo, los entrevistados señalaron que con respecto al proyecto la información es incipiente y es difícil hallar a alguien, aparte de Jorge Rodríguez o de Alexander Hernández, que pueda aclarar sus dudas o consultas. También hicieron hincapié en la falta de canales de comunicación que les permitan de forma rápida y sencilla enterarse de los avances o el estado del proyecto, lo cual les ha provocado una gran zozobra al no saber qué va a pasar, cuándo será la inauguración y demás aspectos claves del mismo.

Estos tres grupos de productores presentan un déficit de información con respecto a las funciones y objetivos de la UNCADA. Los apicultores al ser miembros activos de su asociación de desarrollo son los que están más cercanos a la UNCADA, mientras que las panaderas y las propietarias de La Campesinita tienen cierta noción de lo que hace la UNCADA más no están del todo informadas.

En este contexto, se observa que Jorge Rodríguez se constituye en el principal canal de comunicación de los productores, pues en las reuniones de las distintas asociaciones de desarrollo no se abordan oportunamente aspectos relevantes del proyecto. Se evidencia así que no existen canales de comunicación formales a nivel externo que brinden información actualizada y de importancia.

Según las opiniones de los productores recogidas en la investigación, un boletín, un panfleto o algún material impreso es lo que sería más efectivo para que se dé a conocer el proyecto, sus objetivos, su avance y demás aspectos claves.

Igualmente, los microempresarios señalaron que podrían llevarse a cabo reuniones periódicas con los productores en la UNCADA o en sus comunidades respectivas, para brindarles un estado del proyecto y mantenerlos informados sobre los pasos y medidas que deben ir asumiendo para evolucionar armoniosamente junto con la iniciativa.

La falta de información oportuna y confiable, aunada a la carencia de canales de comunicación adecuados para los públicos externos y sus respectivas necesidades de información y de comunicación, generan incertidumbre y dudas entre los micro, pequeños y medianos productores ligados y comprometidos con el *Mercado de Carreteras*.

Con base en la información obtenida, se demuestra que la UNCADA en general presenta serias deficiencias en términos de la gestión de la comunicación con sus *stakeholders*. En conclusión, no existe una estrategia que respalde la creación y el mantenimiento de canales efectivos y adecuados que permitan construir mensajes

organizacionales apropiados o contribuyan con el diálogo fluido entre la UNCADA y sus públicos de interés.

Orjuela (2011) sostiene que una vez determinados los públicos de interés de la organización deben de formularse estrategias y tácticas que determinen cuáles serán los canales de comunicación, así como definir la intencionalidad de los mismos para lograr el impacto y la notoriedad deseados. De modo que la UNCADA, mediante el manejo actual del flujo de información requerido no está siendo responsable ni contribuyendo con la consecución de sus objetivos organizacionales, ni con los de su proyecto *Mercado de Carreteras*.

También se les preguntó a los microempresarios acerca de sus expectativas con respecto al proyecto, y cómo percibían el beneficio de formar parte del mismo. Lo anterior con el propósito de descubrir si los microempresarios sabían de las implicaciones sociales que la implementación del proyecto acarrearía para el desarrollo cantonal. Las respuestas apuntaron hacia la mejora en la rentabilidad de sus negocios, la generación de fuentes de empleo y el lograr ingresos fijos para sus socios e incluso para los habitantes del cantón.

Sin embargo, lo que otorga más atractivo al proyecto, para estos grupos, es que se eliminan los intermediarios, puesto que los beneficiados directos son los mismos productores y los habitantes del cantón que comienzan a posicionarse en la mente del turista y del consumidor nacional y extranjero.

Los tres microempresarios coincidieron en que es la vía para realizarse y desarrollarse como empresarios, como visionarios, como emprendedores y, simultáneamente, ayudar a otros miembros de la comunidad mediante el crecimiento y fortalecimiento del negocio propio.

Tabla 5. Resultados obtenidos de los Microempresarios

Microempresarios		
Categorías	Técnica de recolección de datos	Resultados
Comunicación	Entrevista semiestructurada	<p>La comunicación externa e interna presenta claras deficiencias como la falta de estrategias y tácticas que aseguren su efectividad.</p> <p>Los microempresarios sienten un vacío y una falta de información por parte de la UNCADA que les genera dudas e inquietudes.</p> <p>Los canales de comunicación externos son incipientes, los microempresarios recomiendan canales escritos como panfletos y orales como reuniones periódicas.</p> <p>La principal fuente de información de los microempresarios es Jorge Rodríguez.</p> <p>Se evidencia una seria desinformación en los microempresarios con respecto a la UNCADA y al Mercado de Carreteras.</p> <p>Existe un sentimiento de zozobra entre los microempresarios al no conocer el status ni la evolución del proyecto, esto puede llevarlos a la desmotivación.</p>
Responsabilidad Social Empresarial		<p>El proyecto representa una esperanza de desarrollo socioeconómico para los microempresarios.</p> <p>Este público cree firmemente que el Mercado de Carreteras es una oportunidad única para que sus negocios crezcan y para generar fuentes de empleo en Abangares.</p> <p>El Mercado de carreteras se percibe como un medio para alcanzar el bienestar del cantón pues promueve el emprendedurismo y los encademientos productivos.</p> <p>Son muchas las expectativas sociales y económicas que despierta este proyecto en sus beneficiados directos, pues constituye un medio para mejorar su calidad de vida al permitir realizarse como empresarios a la vez que favorece la rentabilidad de sus negocios y las condiciones de la zona.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.4. Resultados expertos en RSE

Se realizaron dos entrevistas en profundidad a expertos en materia de RSE (ver anexo 1), las cuales constituye los cimientos y la guía para elaborar el programa y la política de RSE para la UNCADA y su proyecto *Mercado de Carreteras*.

Se abordó la RSE en Costa Rica, la cual para los entrevistados ha sido, a nivel práctico y conceptual, un proceso evolutivo. Víctor Castro Brenes afirmó que en un inicio la RSE era considerada como una práctica filantrópica, luego pasó a considerarse como una estrategia que le generaba valor a la empresa, y actualmente se percibe como un modelo de negocio, en el cuál la conducta responsable está ligada a los impactos de las organizaciones en el ambiente social, económico y natural. Dichos impactos emergen desde el concepto de *triple utilidad*, el cual atribuye a la RSE las dimensiones: social, ambiental y económica.

Ambos entrevistados aseguraron que la RSE debe entenderse como una estrategia de negocios que genera relaciones ganar-ganar, donde todas las partes involucradas se benefician por las iniciativas emprendidas.

Sin embargo, se determinaron que existe una debilidad a nivel de país, y por ende a nivel empresarial y de sociedad con respecto al conocimiento de la efectividad de la RSE en las organizaciones. Los expertos aseguraron que persiste un desfase del concepto, la teoría y la práctica de RSE, lo cual provoca una confusión en cuanto a la definición y las implicaciones de la RSE.

Víctor Castro Brenes indicó que para que una organización o empresa implementen la RSE deben seguirse una serie de pasos:

- a. Asumir un compromiso inmediato
- b. Identificar sus impactos negativos según la triple utilidad
- c. Desarrollar e implementar estrategias por impactos identificados

- d. Trabajar día a día bajo la filosofía y las estrategias de RSE, que la misma esté en el ADN organizacional y permee cada decisión, cada acción.
- e. Mantener y promover el diálogo con los *stakeholders*, La RSE debe ser el resultado de una construcción compartida, en la que todas las partes interesadas participen. (Comunicación personal, 12 de marzo, 2014)

Por otra parte, en cuanto al tema de la implementación de RSE en organizaciones ubicadas en zonas rurales, las opiniones de los entrevistados coincidieron en que es viable que dichas organizaciones trabajen bajo un enfoque socialmente responsable. Víctor Castro explicó que siempre y cuando exista una visión estratégica y se asuma un compromiso real e inmediato por trabajar en un proceso que tenga como motor el desarrollo sostenible es posible implementar la RSE.

Según el empresario Daniel Villafrancalla¹⁰, quien se ha impulsado durante ocho años la RSE en comunidades rurales, los espacios rurales son aquellos con mayor capacidad de generar valor y de desarrollar gestión empresarial sostenible mediante la RSE. Afirma también que las comunidades rurales y sus asociaciones poseen la ventaja de poder incorporar la RSE desde el inicio, al contrario de las corporaciones metropolitanas, quienes a paso lento han ido creyendo en las estrategias de RSE.

Ambos entrevistados aseveraron que es vital realizar un mapeo de las organizaciones, empresas e instituciones que trabajan con distintos públicos y sectores de las comunidades rurales para luego proponer alianzas y desarrollar estrategias que generen valor y verdaderos impactos positivos en ellas.

En cuanto a la inversión que las empresas deben realizar para poder desarrollar e implementar estrategias de RSE se confirmó, mediante las entrevistas a los expertos, que los impactos empresariales sobre los cuales se desarrolla la estrategia de RSE deben ser proporcionales al tamaño y a la estructura de la empresa u organización. Es decir, cada organización de acuerdo con su tamaño y estructura posee un

Villafranca, D. (Comunicación personal, 17 de marzo, 2014).

presupuesto distinto para invertir en RSE, el cual se ajusta a su realidad financiera y a los impactos que debe mitigar.

Por otra parte, el tema de la comunicación y la importancia de la misma fue un aspecto sobre el cual los entrevistados enfatizaron durante las entrevistas; opinaron que la comunicación y la RSE están ligados y deben de percibirse en conjunto. Esta aseveración se respalda en lo establecido por López (2009) en cuanto al lazo indisoluble entre Responsabilidad Social Empresarial y comunicación.

Con respecto al mismo punto, Víctor Castro aseguró que una organización que implemente RSE debe entablar una comunicación transparente con sus distintos públicos y debe considerarse parte esencial de la RSE. Así lo afirma Cuesta (2009), quien establece que la comunicación y la RSE se compenetran y nutren entre sí, no pueden concebirse independientemente porque la efectividad de una depende de la efectividad de la otra. Lo importante es tener claro que la relación entre ambas es intrínseca y cobra sentido siempre y cuando exista una coherencia entre lo que se hace y lo que se comunica.

Se advirtió que la opinión de los expertos concordaba con la de los teóricos en cuanto a que la RSE y la comunicación son complementarias y están íntimamente relacionadas. Por lo tanto, la comunicación, entendida como posibilitadora de relaciones positivas con los públicos de interés, se convierte en una condición básica para que una organización asuma una conducta socialmente responsable.

Al abordar el tema de los canales de comunicación más adecuados para la comunicación de la RSE, Daniel Villafranca indicó que con base en su trabajo implementando la RSE en comunidades rurales, considera que los medios impresos y la comunicación oral son los más efectivos, ya que no limitan a la población a conseguir información a través de medios poco comunes para muchos, tal como el *Internet*. Sin embargo, especificó que cada organización es única y por consiguiente se deben

analizar las necesidades y alcances de la empresa en relación con su entorno, antes de proponer las soluciones o estrategias de comunicación.

La aseveración anterior de Villafranca respalda la importancia de que los canales de comunicación sean seleccionados a partir de un mapeo de los *stakeholders* y de sus necesidades y características demográficas y psicográficas, coincidiendo así con la posición de Dircom respecto a las claves comunicación responsable. Las cuales se refieren a que la comunicación de la RSE debe partir de la escucha activa y de la relación bidireccional de las organizaciones con sus interlocutores.

Por último, se trató el tema de la creación de una guía y una política de RSE, ambos entrevistados subrayaron que sin un mapeo y un análisis exhaustivo de las necesidades de los distintos públicos de interés es imposible crear una política y una guía de RSE.

Por su parte, Villafranca confirmó que las políticas y guías tienden a realizarse de manera muy general o extensa, cuando debería ser todo lo contrario: claras, objetivas y fáciles de comprender para los involucrados. Igualmente, indicó que cada organización o empresa debe asesorarse, mapear sus impactos y con base en ellos desarrollar su marco estratégico y elaborar su política de RSE.

Ambos entrevistados, Víctor Castro y Daniel Villafranca, coincidieron también en que existen siete materias o dimensiones que son recomendables de abordar a nivel de estrategia: ambiente, participación activa y desarrollo de la comunidad, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, derechos humanos, gobernanza (toma de decisiones), código de ética y prácticas laborales justas.

Víctor Castro explicó que en el caso de la elaboración del programa de RSE, se deben establecer las líneas generales del mismo a partir de los mayores impactos identificados y abordados en la política. Recomienda para elaborar el programa de RSE:

- a. Hablar con las partes interesadas y establecer límites de actuación para que quede claro hasta dónde llegará el programa.
- b. Establecer iniciativas y acciones realistas que puedan medirse y evaluarse.
- c. Responder con cada acción a los mayores impactos de la organización.
- d. Generar valor con el programa y cada acción del mismo.(Comunicación personal, 12 de marzo, 2014)

Desde la perspectiva de estos expertos en RSE, los programas sobre la temática en discusión deben desprenderse directamente de la política de RSE de la organización y responder a los mayores impactos de la misma, los cuáles fueron identificados en primera instancia para elaborar y crear la política organizacional.

Otra recomendación por parte de los entrevistados es que un programa ha de dirigirse a cada uno de los *stakeholders* y atender un impacto específico, pues de esta forma es más sencillo establecer los límites y alcances del programa, así como medir y evaluar sus acciones.

Resulta importante recalcar que los entrevistados coincidieron en que no existe una guía universal para formular una política y un programa de RSE, puesto que cada organización es diferente, posee impactos distintos y cuenta con objetivos organizacionales particulares. De manera que no hay políticas o programas correctos o incorrectos en términos de RSE, lo importante es que resulten efectivos y sean realistas, atributos que se logran.

Tabla 6. Resultados obtenidos de los expertos en RSE

Expertos en RSE		
Categorías	Técnica de recolección de datos	Resultados
Comunicación	Entrevista en profundidad	<p>La comunicación de la RSE debe ser una comunicación responsable que parta de una estrategia y de relaciones bidireccionales con los <i>stakeholders</i>.</p> <p>Es necesario mapear a los <i>stakeholders</i> y sus necesidades comunicacionales antes de definir cualquier estrategia o canal de comunicación. La comunicación de la RSE debe estar basada en la transparencia y debe ser ética.</p> <p>No existe una guía que permita determinar cuáles canales de comunicación son los más adecuados para comunicar la RSE en zonas rurales. Desde la experiencia de los expertos la comunicación oral y los medios impresos suelen ser los más efectivos. Además de las necesidades de los públicos de interés es importante tener en cuenta las características demográficas y psicográficas de los mismos.</p>
Responsabilidad Social Empresarial		<p>El primer paso para que una organización actúe bajo un enfoque socialmente responsable es asumir un compromiso inmediato con la RSE y todas sus implicaciones.</p> <p>Toda organización está en capacidad de implementar la RSE sin importar su tamaño, su estructura o su presupuesto para invertir. Las organizaciones rurales son espacios de promoción de la RSE con gran potencial puesto que generalmente sin saberlo desde sus inicios practican la Responsabilidad Social.</p> <p>Las acciones de RSE que emprenda una organización deben estar basadas en los impactos negativos que esta genere sobre su entorno inmediato.</p> <p>Los programas y políticas de RSE se formulan según el mapeo de impactos. Una política de RSE engloba lineamientos generales, y un programa de RSE se enfoca en atender los impactos identificados en la política con públicos específicos para mitigarlos.</p> <p>No hay una guía para redactar una propuesta de RSE, cada organización debe hacerlo tomando en cuenta sus impactos, sus <i>stakeholders</i>, su presupuesto y por supuesto sus objetivos.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.5. Resultado de documentos de la UNCADA

Con el propósito de comprender el impacto y el estado de la RSE en la UNCADA se realizó una identificación de documentos de la Asociación por medio de una guía (ver anexo #5), específicamente de las algunas actas, y del estudio de factibilidad y la propuesta administrativa del *Mercado de Carreteras*. A partir de los documentos se logró identificar y analizar acciones específicas de RSE que emprende la UNCADA desde su proyecto.

En cuanto a los esfuerzos de Responsabilidad Social Empresarial identificados en las labores de la UNCADA, específicamente en su proyecto *Mercado de Carreteras*, se detectaron acciones sociales, económicas y ambientales que persiguen básicamente el bienestar del cantón y el de sus habitantes.

El mismo objetivo del proyecto, plasmado en su propuesta administrativa, desvela la preocupación de la UNCADA por promover el desarrollo integral en Abangares. El proyecto busca “proponer una estrategia de desarrollo económico local del cantón con base en la generación e impulso del recurso empresarial que promueva encadenamientos y mejore la calidad de vida de sus habitantes en armonía con el ambiente” (UNCADA, 2010, p.3).

La UNCADA desde sus inicios realizó un mapeo de los productores locales que podrían resultar siendo los proveedores y beneficiados directos del *Mercado de Carreteras*. Tanto en el estudio de factibilidad como en la propuesta administrativa del proyecto se señalan los sectores por involucrar: agropecuario, aurífero, artesanal, turístico, industrial y de servicios. La idea es que grupos de estos sectores participen en el proyecto, independientemente de su nivel de organización.

El estudio de factibilidad del proyecto comprueba que el cantón posee potencial social, es solo cuestión de facilitar y promover espacios que faciliten que todos los emprendedores y productores comercialicen sus productos y sus ideas, de ahí lo

anterior se desprende la importancia del *Mercado de Carreteras* pues promete convertirse en el espacio para el crecimiento y la mejora.

En relación con el área ambiental, en la propuesta administrativa se detalla que el diseño y la construcción de la infraestructura del proyecto es 100% ecológica, la idea es que el proyecto se desarrolle en armonía con el ambiente. Específicamente, el restaurante y la primera etapa que contempla los primeros locales están construidos con materiales ecoamigables, también el diseño de la infraestructura se hizo pensando en aprovechar la luz solar y la dirección del viento para evitar el uso excesivo e innecesario de electricidad.

El proyecto también cuenta con una planta de tratamiento para las aguas residuales. La planta de tratamiento cumple con la normatividad ambiental vigente, de manera que con su actividad comercial no altera negativamente las condiciones ambientales de la zona. Las aguas residuales provenientes de baños, duchas y cocina deberán pasar por un procedimiento físico, químico y biotecnológico, con el fin de que, con base en ciertos parámetros normalizados, la planta logre reinsertar un agua efluente de mejores características. El proceso favorece la eliminación de todo residuo dañino para el ambiente y propicia el aprovechamiento de las aguas en nuevos procesos del proyecto, tales como el riego de los jardines y las áreas verdes.

En cuanto a los servicios sanitarios, el agua que se utiliza en esta área está automatizada para que no exista un desperdicio de aguas a la hora de jalar la cadena, con el propósito de utilizar el mínimo de flujo de agua y evitar su desperdicio.

En síntesis, tanto la UNCADA como su proyecto pretenden que el impacto ambiental sea mínimo y que sus operaciones tengan como norte el cuidado y la protección del ambiente.

El proyecto también muestra, en los distintos documentos analizados, su propósito de fomentar el carácter emprendedor y los encadenamientos productivos para lograr la dinamización de la economía local, la cual en estos momentos se encuentra en una situación decadente y afecta la generación de fuentes de empleo formal y sostenible.

El estudio de factibilidad del proyecto perfila al *Mercado de Carreteras* como una vitrina comercial del cantón de Abangares, en la que se expondrán los productos y servicios locales, así como la promoción del turismo en la zona, de manera que se favorece el desarrollo económico.

En las actas de la UNCADA queda en evidencia que para la Junta Directiva resulta de suma importancia la rentabilidad del proyecto, por lo que el desarrollo económico se convierte en el principal indicador de su éxito.

La actitud de la UNCADA es compatible con la teoría de RSE analizada por Melé (2007) puesto que la Asociación dirige todos sus esfuerzos a subsanar las necesidades latentes de la comunidad abangareña y a llenar el vacío que dejan la falta del apoyo institucional y de políticas públicas destinadas a promover el desarrollo integral del cantón.

Respecto a la comunicación de la RSE, el proyecto en ninguno de sus documentos la incluye como un factor importante por desarrollar e implementar en el proyecto. De manera que no existe una política o una estrategia a nivel organizacional que la contemple.

Los documentos mencionan la importancia de relacionarse con distintos públicos que ya tienen mapeados e incluso de generar sinergias entre sectores para fortalecer el proyecto. No obstante, estos ideales requieren de la comunicación para llevarse a cabo, la falta de estrategias, tácticas y acciones concretas de comunicación, así como la falta de un planeamiento en la materia, muestran que la UNCADA, a pesar de que contiene

las dimensiones de la RSE en su proyecto, no incluye la comunicación en su accionar, lo cual debilita la posibilidad de relacionarse responsablemente con sus públicos.

Tal y como sostiene Dircom (2009), para lograr una comunicación responsable es necesario que las organizaciones cuenten con estrategias que justifiquen y encaminen sus esfuerzos comunicativos. Por tanto, la UNCADA debe reforzar este aspecto e incluirlo dentro de los planes y objetivos de su proyecto.

Tabla 7. Resultados obtenidos de los documentos UNCADA

Documentos UNCADA		
Categorías	Técnica de recolección de datos	Resultados
Comunicación	Análisis documental	<p>La comunicación no es un aspecto al que se le brinda atención, ni interés en los documentos analizados.</p> <p>No existen estrategias, ni tácticas, ni una política que oriente y respalde los esfuerzos de la UNCADA y del Mercado de Carreteras en materia de comunicación.</p> <p>La UNCADA y su proyecto no están gestionando adecuadamente la comunicación y por lo tanto no están cumpliendo con una responsabilidad básica de la RSE.</p>
Responsabilidad Social Empresarial		<p>El <i>Mercado de Carreteras</i> dentro de sus planteamientos incluye las dimensiones social, económica y ambiental de la RSE pues busca generar impactos positivos en dichas áreas de actuación.</p> <p>Socialmente el proyecto contempla el bienestar de los habitantes del cantón, el establecimiento de redes de apoyo y de relaciones ganar-ganar que motiven.</p> <p>Ambientalmente, el objetivo es que las operaciones del proyecto fluyan en armonía con el medio ambiente. Por lo que desde el diseño de la infraestructura se contempló la promoción de prácticas verdes y productos ecoamigables.</p> <p>Económicamente, el proyecto pretende dinamizar la economía de la región promoviendo el emprendedurismo y los encadenamientos productivos para generar fuentes de empleo formales.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

5.6. Análisis de resultados

En este apartado se muestra el análisis de los datos obtenidos como resultado del estudio. Con este propósito se realiza una triangulación que analiza los resultados obtenidos según la información que se recolectó de las fuentes de información utilizadas, a la luz de las variables, los objetivos y la pregunta de investigación del estudio.

La UNCADA conforma una asociación que promueve el desarrollo comunal, por ende el tipo de labores que realiza están íntimamente relacionadas con la comunidad de Abangares y el entorno en el que se desarrolla; sin embargo, los habitantes de la zona no tienen conocimiento de los esfuerzos que la Asociación realiza por un flujo de comunicación deficiente y mal direccionado.

Ambos públicos, el interno y externo, exteriorizan un faltante de información en cuanto a la UNCADA como asociación y los proyectos que de ella se desprenden, de modo que gran parte del trabajo no es percibido por su público.

Las deficiencias citadas en el área de comunicación son el principal impedimento de la asociación para poder rendir cuentas a la comunidad y aumentar la confianza del pueblo hacia sus proyectos actuales y futuros.

En el ámbito interno resalta una comunicación carente de formalidad, y en el externo una ausencia de canales, donde ambas dimensiones (la interna y externa) carecen de lineamientos estratégicos. La falta de una comunicación estratégica y responsable es el producto de una serie de deficiencias que la Asociación posee a nivel tanto organizacional como de acción.

Aunado a lo anterior, la asociación emprende prácticas de RSE sin tener conciencia de estar haciéndolo, sin embargo este hecho facilita que la UNCADA y todos sus involucrados se logren sentir identificados con los diversos enfoques que engloba la RSE. Lo más importante en este aspecto se centra en consolidar las bases que

permitan que exista un marco estratégico y profesional de acción, y que el mismo sea explicado y entendido por todos, lo cual se logra a través de la comunicación responsable.

La comunicación responsable juega un papel muy importante en el desarrollo de estas iniciativas y, en el caso de la UNCADA, no existe comunicación entre las partes ni flujos de información bidireccionales. Sin embargo, los recursos para crearlos existen y las necesidades expresadas por los públicos las demandan.

Actualmente, la UNCADA percibe a sus públicos como partes independientes, lo cual genera fallas a la hora de orientar y realizar objetivos de comunicación, puesto que los colaboradores, los integrantes de la Junta Directiva y los públicos externos no se hallan interconectados. El abismo informativo dificulta que se genere un vínculo capaz de vincular correctamente a todas las partes.

El tipo de organización en estudio exige que los integrantes se encuentren unidos y trabajen con base en una comunicación transparente. En relación con lo expuesto, puede aseverarse que las bases de una comunicación acertada, responsable y atinada deben ser sólidas desde su punto de origen, situación que no sucede en el contexto de la UNCADA.

CAPÍTULO 6

SOLUCIONES

6. Soluciones

En este capítulo se presenta la propuesta de una política de RSE para la UNCADA y una guía de Responsabilidad Social Empresarial para su implementación en el proyecto *Mercado de Carreteras*.

6.1. Política de RSE de la UNCADA

La siguiente propuesta, producto de la investigación realizada, servirá de guía para la implementación de la RSE en la UNCADA, en su gestión, sus decisiones y sus operaciones e iniciativas.

La política resume los lineamientos que orientarán a la organización para que, a partir de su firme compromiso con el desarrollo sostenible del cantón de Abangares, incorpore la RSE en su modelo de gestión, la cual actuará como eje transversal de cada una de las acciones y proyectos que emprenda la organización.

Compromiso con el desarrollo sostenible

La Unión Cantonal de Abangares es una Asociación comunal que promueve el desarrollo económico local por medio del diseño, la promoción y la ejecución de proyectos sociales que poseen como norte la satisfacción de las distintas necesidades de la comunidad abangareña.

Por su parte la UNCADA persigue el desarrollo sostenible de la región, puesto que su misión responde directamente a mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón al subsanar sus necesidades presentes y futuras.

Mediante el desarrollo sostenible se busca el equilibrio entre el desarrollo económico, el desarrollo social y el desarrollo ambiental, de manera que el objetivo es lograr que la comunidad de Abangares despliegue la capacidad de solventar sus

necesidades básicas sin que esto provoque detrimento del ambiente o problemas de carácter socioeconómicos en la región.

La UNCADA muestra claridad en que la clave para alcanzar el desarrollo sostenible está en mantener el equilibrio y la promoción entre prácticas sociales, económicas y ambientales que sean sostenibles a largo plazo. Existe un vínculo intrínseco entre el desarrollo sostenible y las acciones de la UNCADA. La Asociación está comprometida con mejorar la calidad de vida de los habitantes de Abangares bajo lineamientos que defienden progresos sociales, económicos y ambientales para la comunidad.

El desarrollo sostenible que busca la UNCADA mediante sus acciones garantiza la organización social, la estimulación laboral y la integridad de los empleados, asociados, proveedores y todo aquel que esté involucrado y/o vinculado con la organización y sus diversas iniciativas.

La Asociación se preocupa por integrar y respetar los derechos humanos en la labor que desempeñan sus colaboradores y los demás involucrados en sus distintos proyectos. Para ello, la UNCADA atiende las necesidades económicas, sociales y ambientales de una realidad social rural.

El bienestar de la sociedad

Para la UNCADA existe un compromiso total y atemporal por la búsqueda del bienestar de la sociedad abangareña. Dicho bienestar consta de tres pilares fundamentales que responden a la esencia de la RSE (ver cuadro 3):

- a. El crecimiento económico
- b. El desarrollo social
- c. El cuidado medioambiental

Tabla 8. Pilares RSE



Fuente: Elaboración propia (2014)

Es mediante la Responsabilidad Social Empresarial que la Asociación evidencia el compromiso que existe entre los proyectos que desarrolla y el bienestar social que persigue en cada uno.

La búsqueda del desarrollo sostenible en los proyectos de la UNCADA garantiza la integridad de la población al responder a las necesidades y expectativas de la comunidad; asimismo, incentiva el mejoramiento de oportunidades laborales y de empleabilidad, la estimulación de la participación en el desarrollo de proyectos, la organización social y el apoyo a la gestión local.

6.1.1. Dimensiones de la política de Responsabilidad Social Empresarial de la UNCADA

Para la UNCADA, las dimensiones que pautan los lineamientos estratégicos de sus proyectos son:

- a. Participación activa en la comunidad
- b. Conducta ética
- c. Relación con proveedores y financiadores- prácticas justas de operación
- d. Medioambiente
- e. Monitoreo y reporte

Participación activa en la comunidad

Abangares actualmente carece de actividad comercial local, por ende, la tasa de desempleo se incrementa rápidamente, lo cual genera como resultado una tendencia de la población a migrar hacia las afueras del cantón y el incremento de la economía de subsistencia. Por tales motivos la UNCADA desarrolla sus proyectos con base en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad abangareña al definir como meta principal el desarrollo de oportunidades y de crecimiento económico.

La UNCADA incentiva la creación de posibilidades de desarrollo en las que la comunidad sea el beneficiario directo, para lograrlo promueve y propicia el emprendedurismo local.

Un objetivo crucial de la organización al involucrar a la comunidad en su propio desarrollo es empoderarla y capacitarla, facilitándole las herramientas necesarias y el apoyo requerido para emprender un negocio o formar parte de los proyectos de desarrollo de la UNCADA.

La UNCADA apoya e invierte en las capacitaciones y el financiamiento a microempresarios y emprendedores locales. Los enfoques del desarrollo comunitario y la participación ciudadana de la UNCADA están determinados por: el emprendedurismo, la gestión local, las capacitaciones, el seguimiento y la educación.

La UNCADA también promueve alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones de apoyo comunal como el INA, el IMAS, DINADECO, el gobierno local

y el Ministerio de Agricultura y Ganadería para ofrecer cursos empresariales, capacitaciones en distintos temas, donaciones de dinero y materia prima para el desarrollo de proyectos, etcétera. Con estas acciones la UNCADA persigue crear una red de apoyo que sustente y sostenga las acciones que engloba el trabajar bajo estrategias de desarrollo sostenible.

La comunicación constante y pertinente de la UNCADA hacia la comunidad es fundamental para que la Asociación logre sus cometidos. Debe existir un contacto directo y permanente además de medios de comunicación adecuados que permitan un flujo de información constante y bidireccional entre la UNCADA y sus distintos públicos a nivel interno y externo.

Es imprescindible que la UNCADA construya relaciones positivas con sus *stakeholders* y mantenga una comunicación asertiva con los mismos si quiere que sus iniciativas resulten exitosas y logren mantener interesados e involucrados a los públicos de interés en sus diversas iniciativas.

Conducta ética

La guía de la forma en la que la UNCADA se desempeña a nivel interno y externo está definida bajo estándares de transparencia y comunicación asertiva (bidireccional-efectiva).

Cada uno de los integrantes de la UNCADA debe cumplir con las normas de conducta estipuladas en el Código de Ética de la organización y fomentar su debida aplicación.

La Asociación canaliza sus esfuerzos en materia de RSE mediante un ambiente laboral y un clima organizacional saludable. Cada uno de los colaboradores y de los integrantes de la Junta Directiva goza de un trabajo en el que sus derechos fundamentales son respetados y tomados en cuenta en toda ocasión y circunstancia.

Comunicación

La comunicación asertiva y el flujo de información de los proyectos de la UNCADA debe ser un esfuerzo conjunto de los involucrados en los distintos proyectos de la organización.

A nivel interno y externo cada miembro de la Junta Directiva es la principal fuente de información de su respectiva comunidad, así como los colaboradores de la UNCADA deben ser la fuente primaria de información del cantón.

La Junta Directiva y la administración están en sintonía y manejan la misma información. Además ambos públicos internos están conscientes de los distintos canales de comunicación con los que cuenta la UNCADA para entablar relaciones positivas con sus distintos *stakeholders*.

La Asociación vela por comunicar responsablemente las acciones que tengan repercusión e interés social.

La UNCADA rinde cuentas a la comunidad sobre los resultados y repercusiones de sus acciones, proyectos e iniciativas. Igualmente comunica constantemente sus logros y alcances en materia de RSE.

En todas las etapas de los proyectos por desarrollar, la Asociación le otorgará a la comunidad la oportunidad y los espacios para aportar ideas, comentarios y opiniones que le agreguen valor a los resultados esperados.

Apoyo comunitario

La UNCADA representa un apoyo para otras instituciones que buscan el bienestar común. De manera que atiende y proporciona ayuda efectiva y oportuna a las solicitudes de apoyo de otras entidades.

La Asociación mantiene abiertas sus puertas a todo individuo que exteriorice deseos de acercarse a conocer u ofrecer sus servicios para las actividades que desarrolla.

La UNCADA no genera falsas expectativas sobre posibles apoyos o contribuciones que pueda proporcionar. Es realista con sus posibilidades y las comunica como tal a los interesados.

El emprendedurismo es fomentado por la Asociación como una oportunidad de crecimiento profesional y personal para los habitantes del cantón. El aumento de las microempresas es un objetivo que esta organización tiene presente para generar empleabilidad y rentabilidad en la zona.

Relaciones laborales

Existe una competencia saludable entre los compañeros de trabajo, la cual tiene como principal objetivo el crecimiento y madurez de la Asociación en sí. Lo anterior, con el propósito de fomentar que cada uno de los trabajadores y participantes de proyectos aporten conocimiento y experiencia, y así le agreguen valor a las acciones de la UNCADA, pues se fomenta el trabajo en equipo, la división del trabajo y el intercambio de conocimientos.

La UNCADA busca continuamente la retroalimentación constructiva entre los colaboradores, de una manera respetuosa y objetiva.

La tolerancia en términos de género, de raíces étnicas y culturales entre los colaboradores es vital, ya que toda persona en la UNCADA es tratada con imparcialidad, equidad y respeto.

Todo trabajador que no comprenda alguna función o tarea asignada tiene el derecho de evacuar las dudas sin preocuparse por repercusiones negativas.

Para la UNCADA es prioritaria la construcción de un ambiente de trabajo sano, digno, integral y profesional.

Se reconoce el buen desempeño de los individuos que cumplan sus metas y objetivos de manera profesional y digna.

Todo integrante de la UNCADA debe dar el buen ejemplo tanto dentro como fuera de su horario laboral.

La conducta de todos los colaboradores y miembros de la Junta Directiva de la UNCADA debe reflejarse en la búsqueda desinteresada del bienestar colectivo.

Relación con proveedores y financiadores

La relación con los proveedores está basada en el respeto y el compromiso por el bienestar común.

Los proveedores y financiadores de la UNCADA muestran respeto y apego por los acuerdos definidos desde la Junta Directiva y la Administración.

Las bases de la relación entre los proveedores y financiadores están definidas bajo la equidad y la conducta ética. Es vital que estos dos públicos implementen prácticas justas de operación y, al igual que la UNCADA, sus operaciones y acciones posean como norte el bienestar común y el desarrollo sostenible.

La selección de proveedores se realiza bajo un análisis de elección por parte de la Junta Directiva y la Administración de la UNCADA.

Existe un marco de confidencialidad entre los proveedores, financiadores y la UNCADA una vez que se solicita a cada uno de los proveedores un reporte semestral de los movimientos, acciones y prácticas desarrolladas por el proveedor hacia el proyecto de la Asociación con el que se encuentran involucrados. Esto con el fin de mantener un buen flujo de información de ambas partes y evitar contratiempos en un futuro.

La UNCADA no mantiene relaciones de ninguna índole con proveedores o financiadores de conducta ética cuestionable o que operen de manera que sus prácticas sean contrarias a los valores de la UNCADA, a los pilares de la RSE y a los principios del desarrollo sostenible.

La relación UNCADA-proveedores y financiadores procura ante todo la búsqueda del crecimiento económico, ambiental y social, en pro de la comunidad de Abangares.

Medioambiente

La UNCADA se rige bajo una conciencia medioambiental y es responsable al asumir una actitud ecoamigable en los proyectos que desarrolla.

El desarrollo e implementación de prácticas verdes por parte de la UNCADA en todos sus proyectos e iniciativas es elemental para alcanzar un desarrollo sostenible del cantón.

Constantemente, la UNCADA busca métodos factibles para dar tratamiento a las aguas residuales y a los desechos generados por los proyectos que desarrolla en el presente o en el futuro.

Las instalaciones de la UNCADA cuentan con las herramientas y dispositivos necesarios para alcanzar en el mediano plazo una certificación de carbono neutral. Además cuentan con un sistema de reciclaje y un plan para la reutilización y/o adecuada disposición de los residuos que se generan.

El sistema de reciclaje está presente y activo tanto en las instalaciones de la UNCADA como en las de los proyectos que lo ameriten.

Todos los trabajadores incorporan dentro de su accionar cotidiano un compromiso con los valores que generan relaciones armoniosas y positivas con el ambiente.

Es deber de la UNCADA informar a sus públicos de sus acciones en pro del ambiente y concientizar de forma continúa a las distintas comunidades del cantón.

Monitoreo y reporte

La UNCADA identifica, monitorea y reporta su desempeño tanto a sus proveedores, como a su junta directiva, comunidad y financiadores. Además, evalúa el impacto de los programas y de todas las actividades que se desarrollan.

Los reportes de dichos proyectos y acciones deben publicarse y comunicarse a las comunidades del cantón bajo estándares sencillos de comprensión.

La Asociación mantiene un contacto claro, positivo, directo y constante con sus públicos de interés.

Los canales de comunicación son óptimos y adecuados a las necesidades y expectativas de cada público de interés. Son adecuados en términos de alcance, penetración y notoriedad. Mediante dichos canales se informa de las actividades de RSE que se desarrollan.

La UNCADA promueve el diálogo con los públicos de interés para buscar una mejora fundamentada en las verdaderas necesidades de la comunidad, las cuales deben solventarse a través de la Asociación y sus iniciativas.

6.2. Programa de Responsabilidad Social Empresarial para el proyecto Mercado de Carreteras

En aras de lograr un aprovechamiento de recursos, donde el motor de la Asociación sea la transformación social a través del trabajo, la UNCADA aplica un programa de Responsabilidad Social Empresarial que se desprende de los pilares de la política expuesta con anterioridad. En el caso del programa, será específicamente para el proyecto *Mercado de Carreteras*, aún así la idea es que sirva como base para el desarrollo de futuros programas de la UNCADA en sus distintas áreas de trabajo.

El programa es de carácter sucesivo, pues consta de varias etapas que responden a los ejes centrales contemplados en la política de RSE. Además, se presenta por objetivos, ya que pretende que los colaboradores y demás públicos de interés se identifiquen con el proyecto de manera consecuente y evolutiva. Cada etapa del programa detalla los enfoques y las necesidades que se cubren al realizar ciertas acciones específicas.

Las etapas del programa tendrán como base la concientización, el apoyo a la gestión local, el empleo y la generación de ingresos, el impacto medioambiental y el seguimiento y la comunicación. Es preciso aclarar que en el caso de la etapa de seguimiento y comunicación la misma estará presente en cada una de las otras cuatro etapas, resulta necesario que la comunicación forme parte de cada etapa de distintas maneras según el objetivo de la mismas, además es necesario resaltar que la comunicación es un eje central de la RSE y por lo tanto debe permear cada etapa, fase y acción del programa.

El programa pretende responder a cinco objetivos, uno por cada etapa, por medio de los cuales se fomenta la aplicación de la RSE en el proyecto *Mercado de Carreteras*.

Objetivos del programa de RSE

- a. Sensibilizar a los públicos de interés sobre la importancia y los beneficios de implementar la Responsabilidad Social Empresarial en el proyecto *Mercado de Carreteras*.
- b. Incentivar la gestión local por medio del empoderamiento, los encadenamientos productivos, el emprendedurismo y el establecimiento de alianzas para el crecimiento económico de la zona.
- c. Promover la creación de espacios de trabajo digno que fomenten un aumento en la empleabilidad de la localidad.
- d. Fomentar el compromiso con el cuidado y la protección del medioambiente.
- e. Promover la comunicación asertiva y objetiva como eje central del programa de RSE del Mercado de Carreteras.

6.2.1. Etapas del programa de RSE

Concientización

La puesta en marcha del programa inicia en el mes de julio del año 2014 con la etapa de concientización. El enfoque pretende extender el conocimiento de la RSE hacia el público interno y externo de la UNCADA y fortalecer el compromiso con los valores que la RSE representa.

Los encargados de la administración del proyecto asumen la responsabilidad de entender y canalizar el concepto “socialmente responsable”. Ellos serán los encargados de agregarle valor al significado de la RSE mediante una concientización de las verdaderas ventajas de trabajar bajo los pilares de la misma. Tienen el deber de estar debidamente informados sobre todos los detalles de producción, procesos, comunicación, y demás para fungir como fuentes de información veraz y representar a individuos que orientan las acciones de las actividades comerciales y administrativas que el Mercado de Carreteras desarrolle.

Los encargados deben resaltar que los esfuerzos de los colaboradores están orientados hacia la búsqueda de resultados de un compromiso social que el proyecto pretende desarrollar para la comunidad de Abangares. Contar con un proyecto que fomente la RSE en la comunidad es importante, así como lograr calar en la mente de la población la importancia y el valor que estas estrategias le agregan a la localidad.

Se deben materializar los medios de comunicación ideales para informar a la comunidad acerca de los esfuerzos que el proyecto *Mercado de Carreteras* realiza para buscar el desarrollo idóneo de la zona. Se utilizarán materiales como panfletos, boletines virtuales y escritos, página web, redes sociales y perifoneo, así como también se acudirá al apoyo pastoral para que los pastores brinden información acerca de los beneficios del Mercado de Carreteras a sus seguidores. Los medios de comunicación estarán sintonizados, todos contarán con la misma información, únicamente varía la estructura del medio.

Para lograr la sintonía de los medios de comunicación se le debe asignar la responsabilidad a un solo trabajador, en este caso al encargado de las redes sociales. Este individuo será el encargado de velar porque el contenido de los medios que utilice la UNCADA sea objetivo, siempre teniendo en cuenta que cada uno de los medios obtendrá un resultado acorde a su alcance.

Se asignará a dos administrativos de la UNCADA para que les comuniquen de manera personal a los microempresarios el significado, características y el contexto en el que se desea aplicar la RSE en el *Mercado de Carreteras*. Así, los involucrados podrán evacuar dudas al respecto, comprender y analizar a fondo la meta que el proyecto pretende alcanzar mediante estrategias socialmente responsables.

Se fijarán los valores por los que la Asociación y el proyecto se regirán. Será una prioridad establecer un compromiso de valores tanto del personal interno como externo. Cada uno de los integrantes del proyecto y de los trabajadores de la UNCADA deben conocer, entender y aplicar en sus labores los valores establecidos.

Los valores son: la participación, la transparencia, la equidad, la responsabilidad y la superación, y estos pretenden ser la esencia de la asociación y deben ser puestos en práctica en todas las áreas funcionales del proyecto. El encargado del mismo tendrá la tarea de velar porque los valores sean respetados e interiorizados por los integrantes del Mercado de Carreteras, él hará un monitoreo para evaluar la aplicación de los mismos y tendrá presente la reestructuración de los valores en caso de que sea necesario.

Apoyo a la gestión local

Como el *Mercado de Carreteras* se perfila como promotor del crecimiento económico y social de la comunidad de Abangares, debe apoyar la gestión local y darle un acompañamiento a la población emprendedora de la comunidad que desea ser parte del proyecto.

El acompañamiento engloba brindar una asistencia profesional que pretenda ofrecerle las herramientas necesarias y los consejos pertinentes a aquellos individuos microempresarios que deseen emprender un negocio personal, pero que desafortunadamente carecen del conocimiento para hacerlo.

Esta asistencia pretende facilitarles a los microempresarios el contacto con instituciones de apoyo, con oportunidades de aprendizaje y con alianzas estratégicas entre entidades tanto públicas como privadas.

Se emprenderá el programa de consejería basado en brindar capacitaciones y apoyo gratuito por parte de la UNCADA a aquel individuo que tenga una idea concreta de un proyecto emprendedor que sea beneficioso para el *Mercado de Carreteras* y para el aumento de la empleabilidad y crecimiento económico de la zona.

Al mismo tiempo, se realizarán alianzas en las que empresarios con experiencia puedan asesorar a los productores locales para fomentar el empoderamiento de los microempresarios de Abangares, con el fin de que exista un traspaso de conocimiento valioso que sea útil para las Mipymes y el desarrollo de sus proyectos.

Se realizarán visitas guiadas para los microempresarios comprometidos con el proyecto. Las empresas seleccionadas para realizar la visita deben encontrarse en situaciones idóneas y ser un ejemplo de emprendimiento, ya que de esta forma los microempresarios pueden llegar a tener un verdadero acercamiento del desarrollo y proceso productivo que cada una de las empresas visitadas ha experimentado.

La gestión local que se lleve a cabo en la comunidad será debidamente comunicada. Los habitantes de la zona estarán informados de los nuevos comercios o proyecto que tengan relación con la actividad comercial del *Mercado de Carreteras*. De igual forma, se deberán notificar los cambios que se lleven a cabo en los negocios que ya se encuentren establecidos en los locales del espacio comercial.

Buscar que se informen este tipo de acciones, promueve que la gestión local sea reconocida en la comunidad, y que los microempresarios y productores locales obtengan mérito por su esfuerzo y dedicación al emprender un negocio propio y buscar una oportunidad de aportar al crecimiento de la comunidad, al entorno empresarial y al sector productivo de la zona.

Dentro de los objetivos que el *Mercado de Carreteras* desea desarrollar en el aspecto de la gestión local toma lugar el sistema de construir mano a mano. Es decir, construir encadenamientos productivos, en los que los involucrados sean piezas clave, y la fusión de esfuerzos le agregue valor a los sistemas y procesos de producción locales. Así, cada uno de los productores buscará generar alianzas con otros, y valorarlas como oportunidades de crecimiento, no como competencia.

Empleo y generación de ingresos

Esta etapa engloba la creación de negocios inclusivos que propicien estrategias a largo plazo enfocadas en la creación de nuevos puestos de trabajo. La cohesión entre los actores sociales de Abangares que participan en el proyecto *Mercado de Carreteras* es la base de esta etapa del programa.

El *Mercado de Carreteras* pretende que al crear espacios comerciales para los productores independientes que poseen un plan de emprendimiento concreto, se genere, en vez de un costo, una inversión con beneficios visibles tanto para el negocio como para la sociedad.

El objetivo es lograr construir una cadena de valor mediante el Mercado de Carreteras, que aproveche capacidades, conocimientos y procesos de diferentes grupos de interés que le brinden a la comunidad espacios de trabajo dignos. Lo anterior, propicia una oportunidad al grupo social trabajador que se encuentra inactivo por falta de oportunidades, el cual representa el valor estratégico del proyecto.

Esta etapa focaliza las alternativas existentes de empleo en los trabajadores que canalizan sus proyectos de maneras viables y sostenibles. El objetivo de fomentar la gestión independiente de negocios es mejorar las condiciones actuales de vida, el aumento de los ingresos y la obtención de beneficios que resultan del auto mantenimiento.

La creación de códigos de barra para los productos de los microempresarios que estarán exponiéndose en el *Mercado de Carreteras*, representa un sistema de identificación de las mercancías que se visualiza como una oportunidad para poder comercializar sus productos sin tener que estar presentes en los locales, de manera que se les facilita e incrementa la venta. Un incremento en la venta significa un crecimiento del negocio que posiblemente promueva contratación de personal.

Cada productor participante podrá exponer sus ideas, proyecciones y opiniones sobre su participación en el proyecto. La idea es crear valor en conjunto, donde los encargados de la administración comprendan las realidades que viven estos productores y las necesidades que deben cubrir con el negocio que están desarrollando.

Esta sección de empleabilidad cuenta con una etapa de comunicación oral, esto quiere decir que se fomentará que los microempresarios involucrados en el proyecto *Mercado de Carreteras* incentiven a otros individuos a formar parte de los futuros emprendedores de la zona, los aconsejen y los apoyen en sus ideas de negocio.

La articulación de programas sostenibles busca la prosperidad social de manera integral. El *Mercado de Carreteras* concentra sus acciones en la búsqueda de la estabilización económica de la zona mediante esfuerzos conjuntos, tanto de los habitantes, como de los trabajadores y administradores del proyecto. Brindar la oportunidad de formar parte de un empeño sectorial que se desarrolla a través de las dimensiones de trabajo, empoderamiento y desarrollo es clave para lograr los objetivos del proyecto.

Impacto medioambiental

La última etapa del programa se extenderá del mes de abril al mes de julio del 2015. A grandes rasgos, lo que pretende el presente programa en esta etapa es

precisamente un cambio de actitud en los distintos públicos de interés del proyecto fomentando el compromiso con reducir el impacto medioambiental y así proteger y cuidar los recursos naturales.

Tal y como se evidencia en la política de RSE, la UNCADA asume un compromiso con el cuidado medioambiental y por lo tal asume una actitud ecoamigable que fortalece en su día a día. Estas prácticas verdes se promueven tanto dentro de las instalaciones de la UNCADA, como dentro del Mercado de Carreteras.

El primer paso para reducir la huella ambiental del proyecto será realizar cuatro talleres durante el mes de abril del 2015 enfocados en tres ADIs¹¹ geográficamente estratégicas: Las Juntas, Lourdes y Colorado. Los talleres pretenden sensibilizar y capacitar a los habitantes del cantón en temas como el reciclaje y la reutilización de residuos. Con estos talleres se abordarán las dudas de los habitantes del cantón con respecto a cómo deben reciclar, qué materiales puede reciclar y qué residuos pueden reutilizar para su beneficio y el del medio ambiente. Para estos talleres se propone una alianza estratégica con el gobierno local y con el MINAET¹² para el apoyo logístico y el apoyo con expertos en la materia.

Con el propósito de respaldar a los proveedores del proyecto y velar porque los mismos a su vez asuman un compromiso de cuidado medioambiental y reduzcan su huella, se realizará una capacitación en la planta de producción de los apicultores de “Miel de Abangares” ubicada en San Juan Chiquito, ya que estos productores están en la capacidad y disposición de asesorar a otros microempresarios para que sus operaciones y prácticas contaminen lo menos posibles. Además, estos productores son un caso de éxito en el manejo, disposición y aprovechamiento de los residuos que producen, por lo que pueden orientar y motivar al resto de proveedores del Mercado de Carreteras.

¹¹ Asociaciones de Desarrollo Integral de Abangares, las cuales procuran un desarrollo integral y sostenible en el territorio.

¹² Ministerio de Ambiente, Tecnología y Mares de Costa Rica.

Para respaldar esta fase de concientización a nivel interno de la UNCADA, se realizará una campaña interna de reciclaje en las oficinas centrales, mediante la cual en las Asambleas, reuniones y demás actividades, así como en los distintos recintos de este espacio físico se recuerde, con una breve charla por parte del moderador, la importancia de reciclar, y se invite a que los asistentes hagan de esta técnica una práctica diaria en su entorno profesional y personal. A nivel de la UNCADA, se colocarán afiches explicativos de cómo reciclar en los servicios sanitarios, en la cocina y en la pizarra de la sala de reuniones. Además, en el sitio *web* se hará una sección “verde” que refleje el compromiso de la institución con el medioambiente y se resuma la manera correcta de reciclar.

Las instalaciones del *Mercado de Carreteras* fueron diseñadas y construidas bajo estándares estrictos en cuanto al aprovechamiento de los recursos medioambientales, los servicios sanitarios poseen un sistema de ahorro de agua al punto en que se utilizan los niveles mínimos de este líquido, hay paneles solares para generar electricidad y calor e incluso la arquitectura está diseñada para aprovechar al máximo la luz solar y la ventilación natural, con lo que se evita un gasto desmedido de electricidad al eliminar el uso de aire acondicionado y abanicos.

Aunado a lo anterior se propone una estrategia de ahorro de gastos fijos en servicios básicos del proyecto, el mismo cuenta con una planta de tratamiento, por lo que se propone utilizar el agua tratada para desarrollar un sistema de riego por goteo para los jardines y reutilizar dicha agua en los servicios sanitarios, de esta forma se evita un alto consumo de agua para riego y sanidad, beneficiando al proyecto no solo en reducir su huella, sino en reducir sus gastos fijos.

Otra manera de reducir costos y de aprovechar los recursos naturales es reutilizar los desechos orgánicos fabricando abono y compostaje, de esta manera se abonan los jardines del proyecto e incluso puede venderse a proveedores y clientes del *Mercado de Carreteras*.

Es primordial evitar la contaminación sónica y visual, por ello se desarrollará una estrategia pasiva enfocada en evitar estos tipos de contaminación, para ello se aconseja respetar los límites de decibeles establecidos por el Ministerio de Salud y que la señalética de las instalaciones sea tallada y elaborada por artesanos de la zona en madera y materiales reciclados o reutilizados. Bajo ninguna circunstancia se pegarán afiches en las paredes de las instalaciones y mucho menos se permitirá la instalación de publicidad exterior como vallas y gigantografías en el terreno del proyecto, el único material exterior permitido debe ser el rótulo exterior que entra dentro de las pautas de la señalética previamente mencionada.

También es necesario concientizar a los clientes y visitantes del *Mercado de Carreteras* sobre la importancia del reciclaje y del manejo adecuado de los residuos, para ello en los menús se incluirá una breve semblanza del proyecto y su espíritu 100% verde. Además, se colocarán basureros de reciclaje en todos los recintos de las instalaciones y detrás de la factura de compra se consignará un paso a paso de cómo se pueden aprovechar los residuos orgánicos en casa.

Para formalizar su compromiso medioambiental, el *Mercado de Carreteras* buscará ser un espacio 100% libre de humo y certificarse como un proyecto carbono neutral, es por ello que todas las acciones descritas deben irse desarrollando paulatinamente para convertirse en prácticas verdes y alcanzar un cambio de pensamiento y actitud en los distintos públicos de interés del proyecto.

El desarrollo sostenible y el bienestar común en el presente proyecto solo son posibles si se logra mitigar la huella medioambiental, si se promueve el cuidado y la protección de los recursos naturales y si se fomentan estrategias enfocadas directamente a convertir al cuidado del ambiente en una práctica de gestión rentable.

Seguimiento y comunicación

Como se ha mencionado, el programa de RSE es de naturaleza sucesiva o evolutiva, es decir, avanza por etapas. En este caso en específico se cuenta con cinco: concientización, apoyo a la gestión local, empleo y generación de ingresos, impacto medioambiental y seguimiento y comunicación. Esta última etapa es la única que va incluida y está presente en todas las demás etapas, pues constituye el eje central del programa y de la RSE.

A nivel de seguimiento en cada una de las etapas descritas deben cumplirse los siguientes lineamientos:

- a. Cada etapa debe generar una evaluación sobre cada técnica o estrategia de comunicación que desarrolle.
- b. Al final de cada etapa deben unirse dichas evaluaciones y generar un reporte corto que resuma los alcances y limitaciones en términos de comunicación que surgieron en cada etapa.
- c. Una vez finalizado el proyecto debe generarse un informe general del mismo con el propósito de sistematizar los logros obtenidos, los logros alcanzados y registrar cada acción desarrollada y sus repercusiones. Este documento será de suma importancia para validar el programa y el valor agregado que puede otorgar a este proyecto y a proyectos futuros de la UNCADA.

Es preciso aclarar que en cada uno de los canales de comunicación propuestos para cada etapa del proyecto, la información debe ser homogénea y uniforme, debe estar actualizada y no inducir a errores o contradicciones que pongan en peligro el desarrollo efectivo de este paso del programa de RSE. Lo recomendable es que mensualmente se revise el estatus de los distintos canales y se corrobore la actualidad,

relevancia y congruencia de la información. A continuación se describe brevemente por etapa el papel que tendrá la comunicación:

Concientización

Para esta fase se emplearán canales de comunicación oral, virtual e impresos como panfletos, boletines virtuales y escritos, página *web*, redes sociales y perifoneo. La idea es que los mensajes posean mayor alcance y penetración por lo que se proponen varios formatos para comunicarlos a los distintos públicos de interés.

La variedad de formatos de los medios de comunicación posibilitan que los esfuerzos en materia de RSE y de desarrollo sostenible que la UNCADA lleva a cabo en su proyecto tengan mayor exposición y que la información esté disponible para los interesados de manera actualizada y sistematizada.

Como fuentes de información se propone a los públicos internos de la UNCADA como fuentes principales, sin embargo para lograr sensibilizar y concientizar a la comunidad se requiere el apoyo de líderes comunales, por lo que se debe trabajar en conjunto con personas sobresalientes en la comunidad, cuya opinión y actitud sea valorada e imitada por un número importante de los habitantes del cantón pertenecientes a los grupos de interés del proyecto. Los pastores, policías y sacerdotes son líderes por tomar en cuenta.

Apoyo a la gestión local

En lo que al apoyo a la gestión local se refiere, la UNCADA pretende brindar un acompañamiento a los pequeños productores y microempresarios del cantón. Igualmente, se pretende construir redes de apoyo entre microempresarios de la zona y promover un programa específico de apoyo y consejería para estos microempresarios que se convierten en los principales proveedores del Mercado de carreteras.

En esta etapa, los beneficiados directos son los microempresarios o pequeños productores del cantón, por lo que las fuentes de información principales son los encargados del proyecto Jorge Rodríguez y Alexander Hernández. De igual manera la Junta Directiva y los miembros de las AIDs afiliadas a la UNCADA también son vitales para mantener informados a los productores de sus comunidades e instarlos y motivarlos a formar parte del proyecto. Instituciones como el IMAS, la Municipalidad de Abangares, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)¹³ y el Ministerio de Agricultura y Ganadería también son fundamentales para identificar a nuevos productores y son aliados estratégicos para lograr capacitar y apoyar a este grupo de interés del proyecto.

Los canales de comunicación idóneos para apoyar la gestión local a partir del desarrollo del *Mercado de Carreteras* son las reuniones comunales, los talleres y la entrega de panfletos en lugares públicos y en eventos de gran afluencia como la misa de domingo, los partidos de fútbol, los bailes, entre otros; todos con información sobre el proyecto, sus beneficios, las capacitaciones y las oportunidades que ofrece. También se proponen visitas a las distintas asociaciones de desarrollo integral de Abangares para realizar reuniones comunales y talleres enfocados en el emprendedurismo para motivar e incentivar la participación de los microempresarios de la zona en el proyecto.

Empleo y generación de ingresos

Durante esta etapa se pretende generar empleabilidad en el cantón, el cual cuenta con un bajo índice de desarrollo debido a las pocas fuentes de empleo y oportunidades laborales en la región.

La generación de empleo, y por ende de ingresos, beneficia directamente a la fuerza laboral de Abangares, ya sea los que permanecen empleados o los que están desempleados pero que cuentan con las habilidades y las aptitudes para incorporarse a labores productivas.

¹³ Entidad autónoma que promueve y desarrolla la capacitación y formación profesional de los costarricenses para impulsar al desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo.

Para este público la comunicación oral es la más adecuada, la comunicación de boca a boca, las reuniones comunales y los grupos de apoyo y de trabajo se presentan como los canales de comunicación ideales, ya que constituyen espacios de encuentro social que facilitan la interacción, fomentan la retroalimentación y propician la bidireccionalidad y el intercambio de conocimientos y experiencias. Justo lo que necesita este grupo para comprender, sistematizar y comunicar sus necesidades y expectativas.

En cuanto a fuentes de información, la administración de la UNCADA sigue siendo vital para mantener informado y actualizado a este público. Otra fuente de comunicación importante son los mismos trabajadores que están involucrados en el proyecto o que están familiarizados con el mismo y que son respetados y valorados dentro del cantón. Estas personas son importantes porque contribuyen con una buena reputación e imagen del *Mercado de Carreteras* y lo convierten en una fuente de empleo atractiva.

Impacto medioambiental

En esta etapa la principal fuente de información será la UNCADA, quien con el apoyo de otros grupos de interés como los proveedores y las instituciones aliadas buscará concientizar y sensibilizar a los *stakeholders* internos y externos sobre la importancia de asumir un compromiso con el cuidado del medioambiente y de mantener una actitud ecoamigable en el entorno profesional y personal. Igualmente los líderes de opinión son sumamente valiosos en los procesos de concientización y sensibilización por lo que los miembros de la Junta Directiva y figuras como el alcalde, los regidores y el párroco son importantes para lograr el alcance, la penetración y notoriedad de los mensajes enfocados al cuidado medioambiental diseñados por la UNCADA para apoyar su proyecto *Mercado de Carreteras*.

Los canales de comunicación en este caso son, a nivel interno, impresos como afiches y boletines; a nivel externo se utilizarán los mensajes diseñados en distintos formatos como señalética, menús, facturas de compra, etcétera. Las reuniones y la comunicación de oral también son un canal importante de comunicación, las reuniones básicamente se llevarán a cabo en formato de talleres colectivos para la comunidad en general y para los proveedores del proyecto.

El sitio *web* es también un canal de comunicación relevante en la etapa a nivel externo, principalmente como vitrina para dar a conocer el compromiso ambiental que asume la UNCADA con su proyecto *Mercado de Carreteras*, de forma que otras comunidades, instituciones y organizaciones en el país se enteren de esta iniciativa e incluso logren motivarse y contagiarse siguiendo su ejemplo y reproduciendo sus logros y aspectos positivos.

6.2.2. Resumen Programa anual de RSE del proyecto Mercado de Carreteras

Tabla 9. Resumen del programa anual del Mercado de Carreteras

Resumen programa anual de RSE del proyecto Mercado de Carreteras				
Meses	Julio-Setiembre 2014	Octubre-Diciembre	Enero-Marzo 2015	Abril-Junio 2015
Etapas	Concientización	Gestión local	Empleo e ingresos	Medioambiente
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión y análisis del significado “socialmente responsable”. • Aumento del conocimiento de la RSE hacia el público interno y externo de la UNCADA. • Materialización de medios de comunicación óptimos para informar acciones de RSE. • Fortalecimiento del compromiso de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento a la población emprendedora. • Programa de consejería y apoyo gratuito para microempresarios. • Creación de contacto con empresarios experimentados. • Visitas guiadas a empresas. • Puesta en práctica del sistema de construir mano a mano para generar encadenamientos productivos. • Promoción comunicacional de la gestión local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de valor por medio de negocios inclusivos. • Creación de espacios de trabajo digno. • Códigos de barra a productos locales en el Mercado de carreteras. • Comunicación boca a boca y fomento de sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de concientización sobre reciclaje, reutilización y manejo de residuos a comunidad y proveedores (talleres). • Campaña interna de reciclaje. • Estrategia de ahorro de gastos fijos. • Estrategia para evitar contaminación sónica y visual. • Sensibilización de visitantes sobre reciclaje y manejo de residuos. • Formalización de compromiso medioambiental-búsqueda de certificaciones como carbono neutral.
Beneficiados directos	Comunidad de Abangares	Microempresarios	Fuerza laboral local	Cantón en general
Beneficiados indirectos	Gobierno local e instituciones aliadas de la UNCADA.	Comunidad / Mercado de Carreteras / negocios locales	Comunidad / población emprendedora / microempresarios	Cantones y comunidades vecinas/ Instituciones aliada

Fuente: Elaboración propia (2014)

6.2.3. Cronograma del programa anual de RSE

Tabla 10. Proyecto Mercado de Carreteras UNCADA Julio 2014-Junio 2015

Proyecto Mercado de Carreteras UNCADA													
Julio 2014-Junio 2015													
Etapa	Acciones	2014						2015					
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Concientización	Comprensión y análisis del significado “socialmente responsable”.												
	Aumento del conocimiento de la RSE hacia el público interno y externo de la UNCADA.												
	Fortalecimiento del compromiso de valores.												
	Materialización de medios de comunicación óptimos para informar acciones de RSE.												
	Acompañamiento a la población emprendedora												
Apoyo a la gestión local	Programa de consejería y apoyo gratuito para microempresarios												
	Creación de contacto con empresarios-traspaso de conocimiento.												
	Visitas guiadas a empresas.												
	Puesta en práctica del sistema <i>construir mano a mano</i> para generar encadenamientos productivos.												
	Promoción comunicacional de la gestión local.												
	Cadenas de valor por medio de negocios inclusivos.												

Proyecto Mercado de Carreteras UNCADA													
Julio 2014-Junio 2015													
Etapa	Acciones	2014						2015					
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Empleo y generación de ingresos	Creación de espacios de trabajo digno.												
	Códigos de barra a productos locales en el Mercado de Carreteras.												
	Comunicación boca a boca y fomento de sostenibilidad.												
	Campaña de concientización sobre reciclaje, reutilización y manejo de residuos a comunidad y proveedores (talleres).												
Impacto medioambiental	Campaña interna sobre reciclaje.												
	Estrategia de ahorro de gastos fijos (agua y electricidad).												
	Estrategia para evitar contaminación sónica y visual en el proyecto.												
	Sensibilización de clientes y visitantes del Mercado de Carreteras sobre reciclaje y manejo de residuos.												
	Formalización de compromiso medioambiental- búsqueda de certificaciones como carbono neutral.												
Seguimiento y comunicación	Debe estar presente durante todas las etapas.												

Fuente: Elaboración propia (2014)

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

En este capítulo, conforme con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, se brindan las conclusiones luego de haber analizado los resultados de la investigación.

Al analizar el proyecto *Mercado de Carreteras* creado por la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo, se observa que se ejecutan estrategias de sostenibilidad caracterizadas por ser socialmente responsables. Además, el proyecto consta de una serie de objetivos cuyo fin es alcanzar el crecimiento económico y la reestructuración social para mejorar la calidad de vida de la comunidad de Abangares.

Asimismo, se identificó que la iniciativa busca crear vínculos entre distintos actores sociales que muestran interés por mejorar la calidad de vida de los habitantes de Abangares y en cooperar con el desarrollo de la comunidad. Se logró evidenciar como el proyecto persigue el desarrollo mediante acciones vinculadas con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

La investigación también muestra como las áreas identificadas como los pilares de la Responsabilidad Social Empresarial: el área social, económica y ambiental, son la base estratégica del *Mercado de Carreteras*. Primero, porque presenta un plan de desarrollo cantonal que impulsa el crecimiento económico enfocado en beneficiar a la comunidad e identificar sus necesidades; segundo, y se enfoca en no alterar las condiciones medioambientales existentes, promoviendo acciones de cuidado ambiental por parte de todas las áreas funcionales del proyecto; tercero, se muestra como un espacio idóneo para emprender planes de gestión local y representa una fuente de apoyo para muchos microempresarios que no han logrado concretar sus estrategias de negocio.

Así, el proyecto representa una vía de aprovechamiento del capital social y natural de la zona y la posibilidad para muchos de vivir bajo una realidad económica más

favorable. Los microempresarios locales y demás emprendedores son conscientes de la urgencia por dinamizar el área laboral de Abangares y creen en las oportunidades que el proyecto generaría.

Además, pretende desarrollar el capital humano de la zona por medio de espacios y oportunidades empresariales creados por los mismos productores locales; es decir, la UNCADA busca aumentar la competitividad empresarial y empoderar a los habitantes para demostrar que por medio del desarrollo empresarial local es posible construir una economía rural óptima.

Por medio de la interacción con los participantes del proyecto, también se constató que la Responsabilidad Social Empresarial juega un papel importante por la manera en la que el Mercado de Carreteras intervendrá en la comunidad y por su dinámica de desarrollo.

La RSE se caracteriza por representar un proceso empresarial inclusivo, constructivo y participativo en el que se requiere la convergencia de una serie de actores sociales para obtener resultados exitosos y positivos. Este concepto se concreta para los habitantes de Abangares a través del *Mercado de Carreteras*, el cual con el fin de mejorar la capacidad competitiva, creativa y emprendedora de los microempresarios favorece la sostenibilidad de las empresas locales.

Los resultados de la investigación permiten comprobar que las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que desarrollará el Mercado de Carreteras engloban estrategias inclusivas, acompañadas de una preocupación social, y dónde la sostenibilidad es el eje de las acciones estratégicas por desarrollarse en el proyecto.

Se advirtió también que existe una falta de comprensión por parte de los encargados del proyecto en relación con la aplicación y práctica de las estrategias sociales. Esto desencadena un desajuste en los resultados esperados y una falta de información que afecta a los individuos que integran el proyecto, ya sean los

microempresarios, los productores locales, los interesados y demás integrantes del *Mercado de Carreteras*.

El estudio también permitió observar que la UNCADA debe lograr aplicar la RSE, y para ello es preciso que implemente correctamente las prácticas en RSE, es decir, comprender la evolución, las características y las proyecciones esperadas en proyectos enfocados a zonas rurales. En este contexto, el producto de investigación propone las pautas necesarias para ejecutar las acciones dirigidas a fomentar el emprendedurismo rural dentro del proyecto *Mercado de Carreteras*.

Caso contrario, la no aplicación de la RSE puede llegar a afectar la credibilidad y la aceptación de la comunidad hacia los proyectos que desarrolla la UNCADA. Por tanto, es necesario ordenar y sistematizar las acciones de RSE que se desean realizar mediante el proyecto, con el fin de que todos los involucrados las comprendan y logren desarrollarlas con éxito y objetividad.

Por otra parte, la UNCADA como asociación gestora y creadora del proyecto *Mercado de Carreteras* juega un papel importante a la hora de analizar la comunicación que tendrá el proyecto antes, durante y después de su creación.

En el estudio se efectuó un diagnóstico de comunicación que refleja los flujos comunicativos que existen tanto dentro como fuera de la UNCADA. Simultáneamente, se tomaron en cuenta los sujetos de información externos a la Asociación para analizar la cercanía, el nivel de exposición, los mensajes clave, y los medios de comunicación que se utilizan actualmente para mantener informados a los *stakeholders* del proyecto y los métodos que empleados para estar al tanto de sus necesidades diarias.

La comunicación interna de la UNCADA se basa en una comunicación informal pero efectiva. Los integrantes administrativos de la oficina tienen un vínculo bastante fuerte entre ellos y suelen organizarse con base en una comunicación objetiva y cercana. La comunicación es oral, es decir, se presenta una comunicación “boca a boca”, sin

embargo se evidenció un interés de los colaboradores por maximizar y aprovechar con mayor eficacia los medios de comunicación virtuales internos, como el *chat* interno de la intranet y el correo electrónico.

A la vez, se observó la deficiente comunicación externa, pues la UNCADA no cuenta con una estrategia de comunicación o algún lineamiento que pauté cómo se les debe transmitir la información a los diferentes públicos externos que posee.

Se advirtió que el secretario ejecutivo de la Junta Directiva y gestor de proyectos, el señor Jorge Rodríguez, ha sido el colaborador que ha mostrado mayor interés por dar a conocer los proyectos de la UNCADA a la comunidad, sin embargo por razones de tiempo no puede realizarlo de manera consecuyente, sistematizada y organizada. Por tanto, se evidenció la necesidad de formalizar medios y canales de comunicación que contengan información actualizada y clara del proyecto para que el secretario logre informarles, tanto a los colaboradores internos de la UNCADA como a los integrantes de la Junta Directiva, del estado del proyecto y demás aspectos relevantes de una manera efectiva y con un carácter más institucional.

En la misma línea, los microempresarios que participan en los proyectos deben estar totalmente enterados de los avances y de todo aspecto que afecte su participación. Por tanto, también se identificó una falla substancial de comunicación, ya que este público se encuentra actualmente desinformado, y no cuenta con un medio directo que les permita tener acceso a la información. Este grupo fue clave para detectar la falta de formalización y diversificación de canales de comunicación dentro del proyecto. Situación que afecta de igual manera a los proveedores, financiadores y demás instituciones que han apoyado su gestión.

También se identificó la necesidad de que los canales de comunicación utilizados estén debidamente sincronizados y acoplados al formato de medio que corresponda para promover una comunicación efectiva y asertiva entre la UNCADA y su público, así como con los involucrados en sus proyectos e iniciativas.

Un hecho subrayable es que en el contenido informativo de los canales de comunicación se deben incluir las acciones y estrategias de RSE que el proyecto y la Asociación van a realizar, detallando información que contemple el porqué, el cuándo y el dónde, puesto que lo que se busca es concientizar a los *stakeholders* sobre la importancia de la RSE y así crear afinidad y apego por las estrategias de negocio socialmente responsables. Los contenidos de los canales de comunicación son de suma importancia porque reflejan los mensajes clave, mediante los cuales se crea y fortalece la imagen de la Asociación como gestora de proyectos sociales que benefician al cantón.

También se identificó que es necesario establecer un responsable o encargado de comunicación en la UNCADA y su proyecto *Mercado de Carreteras*, quien vele por mantener una comunicación efectiva y asertiva con los diferentes públicos, además de actualizar la información de los canales de comunicación. Asimismo, con la responsabilidad diaria de cerciorarse de que los canales tengan contenidos que reflejen congruencia y uniformidad entre sí.

Por tanto, un factor crítico de éxito para la UNCADA es trabajar en la gestión de la comunicación organizacional. Al identificar sus principales necesidades la tarea es desarrollar estrategias y tácticas que aseguren un manejo adecuado y planificado de las mismas, cambiando así la improvisación por la estrategia. En la política y programa de RSE desarrollados para efectos de la presente investigación se proponen pautas y lineamientos de comunicación como herramienta estratégica para que la UNCADA pueda gestionar efectivamente la comunicación con sus *stakeholders* y entrar en un proceso de mejora continua como organización.

En el ámbito interno, los principales canales de comunicación son los correos electrónicos, los cuáles son cuentas personales y no organizacionales, estos en su mayoría son utilizados por la administración para el intercambio de información oficial y no oficial. Además de los correos electrónicos, las sesiones de la Junta Directiva son un canal de suma importancia y representan el único canal formal a nivel interno. No

obstante, las sesiones son cerradas y exclusivas para la Junta Directiva y su secretario ejecutivo, por lo que los demás miembros de la administración a nivel presencial quedan excluidos y supeditados a la información que el secretario les quiera compartir.

Por último, un canal muy popular entre los públicos internos de la UNCADA son las llamadas desde los teléfonos fijos de la Asociación y desde los celulares del personal administrativo e incluso de los miembros de la Junta Directiva, las cuales son el medio principal para localizar e informar a los públicos internos cuando se encuentran fuera de las instalaciones de la Asociación y poder así tratar asuntos de carácter oficial.

Como se mencionó, actualmente en el ámbito externo el principal canal de comunicación es Jorge Rodríguez, quien actúa como principal fuente de información para la comunidad y para el público meta del proyecto o beneficiados directos en primera instancia: los proveedores o microempresarios del cantón. Se suman a la comunicación externa otros canales de formato digital como el *Facebook* y el sitio *web*. Ambos calificados por los informantes como poco efectivos, ya que no se gestionan adecuadamente, su información está desactualizada y entre ambos canales no existe uniformidad ni coherencia. Estos canales son manejados por dos auxiliares contables de la UNCADA, quienes por iniciativa propia y gracias a la motivación de Rodríguez tratan de mantenerlos y permanecer en contacto con la comunidad abangareña.

El panorama en cuanto a la comunicación en el *Mercado de Carreteras* se apreció muy similar al de la UNCADA: no cuentan con canales de comunicación formales (principalmente a nivel externo), tampoco posee canales de comunicación en distintos formatos que respondan a las necesidades y expectativas particulares de cada *stakeholder* del proyecto. Lo anterior, genera un efecto de desinformación en los proveedores, colaboradores y comunidades; además de provocarles incertidumbre y desconfianza en el proyecto, contribuye a desmotivarlos en su deseo de formar parte de la iniciativa.

La ausencia de canales de comunicación de calidad, adecuados a las necesidades de los distintos públicos de interés, imposibilita que el proyecto cuente con una comunicación efectiva que brinde la posibilidad de retroalimentación, de intercambio de información y de diálogo.

Por tanto, para que la UNCADA logre implementar la RSE en la gestión del *Mercado de Carreteras* es fundamental que la comunicación permee cada área de trabajo, cada fase y cada acción del proyecto y se constituya en uno de sus ejes centrales de gestión, ya que la RSE es tarea imposible sin una comunicación asertiva que guíe su desarrollo y afiance cada uno de sus pasos.

Respecto a los medios internos, es importante considerar las expectativas del personal administrativo, el cual manifiesta deseos por experimentar con la intranet y con el correo organizacional. Por tanto, es necesario buscar canales para formaliza la comunicación y contribuir con una adecuada de transmitir la información relevante.

Por otra parte, los canales de comunicación externos en formatos virtuales como el *Facebook* y el sitio *web* que utiliza la asociación para comunicar el perfil y los avances del proyecto analizado, se aconseja reorganizar los contenidos y diversificar los medios, ya que Abangares es una zona rural donde la mayoría de los habitantes no cuentan con acceso a Internet. De manera que el uso de redes sociales y página *web* limita en gran medida el alcance del medio, y por ende el contenido pierde fuerza y notoriedad.

Como medios idóneos en los que la UNCADA debe comenzar a incursionar, se identificaron medios escritos y orales que se acoplen a los estilos de vida y la realidad de los habitantes de Abangares. Las reuniones comunales en las distintas AIDs de Abangares son una excelente opción para promover el diálogo y la interacción de las comunidades con el proyecto y sus gestores e impulsores.

Con base en el análisis realizado a los canales de comunicación existentes y empleados hasta la fecha por la UNCADA en *el Mercado de Carreteras* y partiendo de

la información recabada en entrevistas y grupos focales, es posible determinar que debe trabajar con urgencia su comunicación organizacional, entender las necesidades de comunicación de sus distintos públicos y establecer canales de comunicación estratégicos coherentes entre sí, que sean bidireccionales, que fomenten el diálogo y que apoyen a la organización en los procesos de seguimiento y rendición de cuentas que contempla la RSE.

Es importante recalcar en que Abangares es un cantón con un bajo índice de desarrollo social, con una alta tasa de desempleo y con poca capacidad de inversión en proyectos de alcance socio-económico, por lo que la UNCADA es una organización que vela por el desarrollo sostenible del cantón, porque sus habitantes tengan calidad de vida, por que existan fuentes de empleo, por promover el emprendedurismo y los encadenamientos productivos y por la protección del ambiente.

En resumen, la UNCADA y su proyecto *Mercado de Carreteras* cuentan con las bases de la RSE, pero necesitan normalizar algunos de sus procesos a partir de lineamientos generales que dicten el camino por seguir y programar distintas fases y acciones que harán posible implementar la RSE en el desarrollo del proyecto y cumplir exitosamente con los objetivos del mismo.

Por los argumentos expuestos, el principal producto de la investigación fue crear una política de RSE para la UNCADA con el propósito de establecer pautas generales y claves que orienten la RSE en la organización y un programa de RSE para el Mercado de Carreteras, que supla las necesidades de sus distintos *stakeholders* y sea el punto de inicio de la RSE de la UNCADA, e incluso pueda proyectarse como un caso de éxito que muestre cómo una organización de alcance comunal puede promover el desarrollo sostenible local a partir de un proyecto que persigue ser socialmente responsable.

De acuerdo con los expertos en RSE entrevistados, no existe una fórmula única de generar una política y un programa de RSE, de hecho para ello no se cuenta con un machote o guía universal que dicte los pasos por seguir ni los elementos que deben

incluirse. Así como la RSE es apta para todo tipo de organización, las políticas y programas deben adecuarse al tamaño, los objetivos, el marco estratégico y las operaciones e impactos de la organización, solo así se asegura su éxito. Además es primordial realizar un mapeo de los distintos públicos de interés y de sus necesidades y expectativas para tener un punto de arranque y poder definir un enfoque para la política y el programa de RSE.

En el marco descrito, la política de la UNCADA responde y toma como base la misión de la Asociación, la cual se resume en mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón a partir de la promoción del desarrollo sostenible. Es ese compromiso total y atemporal de la UNCADA por la búsqueda del bienestar de la sociedad abangareña el que acoge los tres pilares de la política de RSE: el crecimiento económico, el desarrollo social y el cuidado ambiental. A partir de ellos, el cantón y sus habitantes serán capaces de solventar sus necesidades en el corto, mediano y largo plazo, de manera que sus prácticas y acciones sean sostenibles.

En la política de RSE de la UNCADA, las dimensiones que pautan los lineamientos estratégicos de sus proyectos son cinco: participación activa en la comunidad, conducta ética, relación con proveedores y financiadores- prácticas justas de operación, medioambiente y monitoreo y reporte. Parten de los pilares de la RSE y de los principales impactos organizacionales identificados, en este caso la UNCADA es un actor social de suma importancia a nivel comunal y su labor activa representa un espacio de promoción del desarrollo local. Asimismo, apunta a que la relación con los proveedores y los financiadores es fundamental para alcanzar los objetivos de la Asociación y desarrollar sus proyectos, la convergencia con estos públicos constituye un factor crítico de éxito.

De la misma forma, la conducta ética es fundamental para cualquier organización que se describa como socialmente responsable pues la transparencia y la rendición de cuentas reflejan y reafirman el compromiso de las organizaciones por una gestión responsable con la sociedad, la economía y el ambiente. De la misma forma, el

monitoreo y el reporte se constituyen en una dimensión primordial de la política, puesto que la evaluación y el control son vitales para que la Asociación comprenda cómo se desarrolla y evalúe cada acción emprendida, de manera que la RSE esté presente en cada momento, recurso e iniciativa de la UNCADA.

Con respecto al programa de RSE para el Mercado de Carreteras, es importante mencionar que se basa en los aspectos principales de la política de RSE diseñada para la UNCADA, en los cuales profundiza para fortalecer la RSE en su proyecto.

Asimismo, el programa de RSE consta de cuatro etapas que se enlazan y se complementan entre sí, estas son: la concientización, el apoyo a la gestión local, el empleo y la generación de ingresos y el impacto ambiental. Es preciso aclarar que existe una quinta etapa: seguimiento y comunicación, que forma parte de cada una de las mencionadas anteriormente, ya que como la comunicación es el eje central de la RSE permea cada etapa del programa.

El programa creado responde a cinco objetivos, uno por cada etapa, por medio de los cuales se fomenta la aplicación de la RSE en el proyecto. Los objetivos propuestos para el programa de RSE son:

- a. Sensibilizar a los públicos de interés sobre la importancia y los beneficios de implementar la Responsabilidad Social Empresarial en el proyecto Mercado de Carreteras.
- b. Incentivar la gestión local por medio del empoderamiento, los encadenamientos productivos, el emprendedurismo y el establecimiento de alianzas para el crecimiento económico de la zona.
- c. Promover la creación de espacios de trabajo digno que fomenten un aumento en la empleabilidad de la localidad.
- d. Fomentar el compromiso con el cuidado y la protección del medioambiente
- e. Promover la comunicación asertiva y objetiva como eje central del programa de RSE del Mercado de Carreteras.

El trabajo final de graduación constituye un esfuerzo por apoyar a una organización comunal en un proceso de mejora continua y en su compromiso por actuar en pro de sus intereses y de los de la comunidad que representa. Tanto la política como el programa parten de las opiniones de expertos, de un mapeo de necesidades de la organización, de un análisis de canales de comunicación y de un diagnóstico de comunicación por *stakeholders*.

Las herramientas estratégicas creadas servirán de apoyo a la UNCADA y a su proyecto *Mercado de Carreteras* para iniciarse oficialmente y de manera sistemática en la RSE y finalmente convertirla en el eje transversal de su gestión, de su estrategia de negocios y de sus objetivos organizacionales.

7.2. Recomendaciones

El análisis de los resultados permitió identificar posibles acciones que la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares debe implementar para maximizar los resultados esperados de su proyecto *Mercado de Carreteras*.

La UNCADA debe renovar poco a poco su marco de operación para mantener como eje central de sus proyectos el desarrollo sostenible, por cuanto estaría fortaleciendo las bases de la Responsabilidad Social Empresarial y promoviendo que la Asociación se mantenga en constante búsqueda de sinergias institucionales y locales. Para ello, es importante que exista un esfuerzo y una apertura hacia la puesta en práctica y el análisis tanto de la política de RSE como del programa de RSE diseñados. Si se promueven estas herramientas estratégicas dentro de la organización será factible ir transformado sus operaciones en acciones dirigidas hacia el desarrollo sostenible y enfocadas en la RSE.

La Asociación ha de implementar estrategias de información, comunicación y transparencia a la hora de aplicar la política y la guía de Responsabilidad Social

Empresarial, para lo que se recomienda el apoyo constante de un profesional en comunicación. La comunicación debe tornarse en un factor vital para el éxito de sus proyectos futuros y de ser posible aquellos que ya estén desarrollados. Por tanto, la UNCADA debe centrarse en optimizar y diversificar los canales de información, así como en conocer mejor a sus *stakeholders*, fomentar el diálogo y mapear constantemente el estado de las relaciones con sus públicos de interés.

Un boletín, un panfleto o materiales impresos constituyen canales de comunicación efectivos para que se dé a conocer el proyecto, sus objetivos, su avance y demás mensajes clave. Asimismo, las reuniones en la UNCADA con los productores son actividades que se deben realizar periódicamente y de manera ordenada y profesional.

Asimismo, al ser una zona rural, la comunicación en sitios sociales de reunión como las iglesias tienen un gran alcance e impacto en la comunidad, puesto que un pastor o un sacerdote tienen gran influencia en el pensamiento y sentir de los habitantes, por todo lo anterior se le aconseja a la UNCADA buscar apoyo con líderes religiosos de la zona (pastores o sacerdotes) que estén dispuestos a cooperar con la divulgación del proyecto y a motivar la participación de la comunidad.

Un aspecto importante en el que debe puntualizar la UNCADA es el de mejorar la relación interna entre la administración y la Junta Directiva, entre ambos públicos internos debe existir una relación positiva basada en la confianza, la transparencia, la empatía, el diálogo y el trabajo en equipo, de lo contrario llegar a acuerdos resultará sumamente agotador y por falta de armonía pueden desestimarse proyectos e iniciativas de gran potencial transformador a nivel social, económico y ambiental que beneficien al cantón y a sus habitantes.

En relación con la imagen de la UNCADA, se deben tomar medidas para promocionarse en el cantón, comunicar su marco estratégico, su labor, sus objetivos, sus proyectos y sus contribuciones en diversos campos de interés relacionados con el desarrollo sostenible de Abangares. Para lograr este cometido se establecerán canales

de comunicación externos que sean bidireccionales, que fomenten el diálogo y la interacción con los públicos meta. Deben hallarse canales adecuados y en los formatos óptimos para lograr que la información y los mensajes claves por comunicar alcancen la penetración, el alcance y la notoriedad esperados.

Por otra parte, también es vital para el desarrollo de la RSE en la UNCADA que se cree un código de ética que establezca las pautas de comportamiento y sistematice los valores que representarán para la Asociación. El código de ética le agregará valor a los productos resultantes de esta investigación, ya que establecería y reforzaría los ideales propuestos de actuar responsablemente y de manera transparente en la gestión y operación organizacionales.

Asimismo, la UNCADA debe implementar instrumentos de medición para evaluar los resultados de las prácticas de RSE en ejecución. Evaluar las acciones facilita la reestructuración de estrategias que respondan a la realidad en la que se encuentre la Asociación. Se debe subrayar este punto porque las estrategias de RSE estarán expuestas a transformaciones, puesto que son evolutivas y de carácter progresivo.

Aunado a lo anterior, la UNCADA ha de lograr aliarse estratégicamente con organizaciones como la AED para dar seguimiento a su gestión de RSE y asegurar su continuidad. La política y el programa de RSE son solo el primer escalón y por ello es sumamente importante que la organización se apoye en profesionales en la materia para que, de la mano de su compromiso con las prácticas de RSE, logre que la metodología permee tanto los proyectos como las acción presente y futura que ejecute.

Finalmente, mencionar que los productos de investigación entregados a la UNCADA deben ser implementados en las fechas previstas para que surtan los efectos y resultados esperados. De igual manera, es necesario que la UNCADA les dé seguimiento y los retome periódicamente para evaluar su evolución y progreso en términos de RSE. Las herramientas estratégicas tendrán que incorporarse formalmente

a la Asociación y contar con la legitimación de las juntas directivas venideras y de la administración, de no ser así todo esfuerzo será en vano.

Referencias

AccountAbility. (s.f). *La AA 1000*. Recuperado de <http://www.accountability.org/>

ALIARSE (s.f). *¿Qué es ALIARSE?*. Recuperado de <http://www.aliarse.org>

Alvarado, R. (2013). *Regiones y cantones de Costa Rica*. Serie cantones de Costa Rica: N° 2 del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal. Recuperado de <http://www.ifam.go.cr/docs/regiones-cantones.pdf>

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, (9) 1-2, 123-133. Recuperado de <http://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v9n1-2p123.pdf>

Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>

Arroyo, J. (2012). *Promover al promotor: El Estado ante la Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/pdf/working_paper_series/CERES_WP2012-09-0004.pdf

Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). (2009). *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE*. Recuperado de <http://www.dircom.org/publicaciones/publicaciones-rsc/item/2111-la-comunicaci%C3%B3n-responsable-clave-para-el-fomento-de-la-rse>

Asociación Empresarial para el Desarrollo, AED. (s.f). *Normas y estándares RSE*. Recuperado de <http://www.aedcr.com/>

Avina, L. (2011). *Ejes de evolución de la temática de la RSE*. Recuperado de <http://www.avinarse.org/avina-y-la-rse/ejes-de-evolucion-en-la-tematica-de-la-rse/>

Barrantes, R. (2000). *Investigación un camino al conocimiento: un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José: EUNED.

Camacho, A. (16 de febrero de 2012). Responsabilidad Social cuenta con Norma técnica en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/febrero/19/negocios3075231.html

Carrillo, C., y Sánchez, M. (2013). *Recopilación, análisis y propuesta de gestión efectiva de comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, a partir del estudio de empresas costarricenses. Una primera aproximación*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas). Universidad de Costa Rica: San José, Costa Rica.

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2), 31-54.

Comisión Europea. (2012). *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*. Recuperado de http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

Corrales, A. (2010). *Propuesta modelo de Responsabilidad Social Universitaria para la Universidad para la Cooperación Internacional UCI*. (Tesis para optar por el título de Máster en Administración de proyectos). Universidad para la Cooperación Internacional: San José, Costa Rica.

Cuesta, J. (2009). La comunicación de la sostenibilidad y las 3 M. En *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE* (pp.72-74). Recuperado de

<http://www.dircom.org/publicaciones/publicaciones-rsc/item/2111-la-comunicaci%C3%B3n-responsable-clave-para-el-fomento-de-la-rse>

Dircom. (2009). *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE*. Recuperado de <http://www.dircom.org/publicaciones/publicaciones-rsc/item/2111-la-comunicaci%C3%B3n-responsable-clave-para-el-fomento-de-la-rse>

Fortinoticias. (2013). *En Abangares se promueve el mercado de carreteras como oportunidades a cientos de productores y artesanos en busca del desarrollo local*. Recuperado de <http://fortinoticias.com/2013/11/en-abangares-se-promueve-el-mercado-de-carreteras-como-oportunidades-a-cientos-de-productores-y-artesanos-en-busca-del-desarrollo-local/>

Galiano, J. (2009). La Comunicación de la RSC y la Comunicación en la RSC. En *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RS* (pp. 48-50). Recuperado de <http://www.dircom.org/publicaciones/publicaciones-rsc/item/2111-la-comunicaci%C3%B3n-responsable-clave-para-el-fomento-de-la-rse>

Gérman, K. (2010). Origen y evolución de la Responsabilidad Social Corporativa. Recuperado de <http://www.merca20.com/origen-y-evolucion-de-la-responsabilidad-social-corporativa/>

Gómez, M. (2010). *Elementos de estadística descriptiva*. San José: Editorial EUNED.

Grupo FTSE. (2003). *Serie de índices FTSE4 Good: Añada valores a su inversión*. Recuperado de http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/Brochure_spanish.pdf

Hernández, A., Rivera, R., y Rodríguez, J. (2009a). *Propuesta Administrativa del Mercado de carreteras*. Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares. Material sin publicar. Archivos de la Unión Cantonal de Abangares, Guanacaste, Costa Rica.

Hernández, A., Rivera, R., y Rodríguez, J. (2009b). *Estudio de factibilidad del Mercado de carreteras*. Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares. Material sin publicar. Archivos de la Unión Cantonal de Abangares, Guanacaste, Costa Rica.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill

Kosacoff, B. (2006). *El modelo de un empresario socialmente responsable*. Recuperado de: <http://www.cepal.org/argentina/noticias/noticias/4/26044/PresentBKRSE.pdf>

Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Piados.

López, C. (2009). ¿Comunicación sobre responsabilidad o comunicación responsable? En *La Comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE* (pp. 64-66). Recuperado de <http://www.dircom.org/publicaciones/publicaciones-rsc/item/2111-la-comunicaci%C3%B3n-responsable-clave-para-el-fomento-de-la-rse>

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Melé, D. (2007). Responsabilidad Social de la Empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Economiaz*, 45, 59-63. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533611>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2013). *Índice de Desarrollo Social 2013*. Recuperado de: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/018ebc23-c6e6-4f82-ba05-4844f489c27f/IDS%202013%20interactivo.swf>

Molina, L. (2010). *Estrategia de responsabilidad social empresarial para el área social de la Municipalidad de Santa Ana*. (Tesis para optar por el título de Máster en Administración de proyectos). Universidad para la Cooperación Internacional: San José, Costa Rica.

Montes, L. (2013). *Planes de igualdad en el ayuntamiento de Gijón y sus empresas municipales*. (Tesis para optar por el título de Máster en Políticas sociales y bienestar). Universidad de Oviedo: Asturias, España.

Mora, A. (2006). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación*. 29 (2), 77-97. Recuperado de <http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/file.php/4439/edu-29-2-05.pdf>

Navarro, F. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: ESIC Editorial. Disponible en: books.google.co.cr/books?id=LyqG6MNnsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Okuda, M, y Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (1), 118-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>

Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf

Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias y Análisis*, (1). 137-156. Recuperado de http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/comunicacion_gestion.pdf

Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, (21), 2, 231-248. Recuperado de <http://unirioja.es>.

Proyecto de Ley Marco de la Responsabilidad Social Empresarial, N°17510. (22 de octubre de 2009). Diario Oficial La Gaceta N°205

Pymes Costa Rica. (s.f). *Ejes de la RSE*. Recuperado de <http://www.pyme.go.cr/pymecr6.php?id=2>

Quesada, R. (2011). *Estrategia para implementar un plan de responsabilidad social empresarial en la oficina de costa rica de la empresa L.L. Bean*. (Tesis para optar por el título de Máster en Administración de proyectos). Universidad para la Cooperación Internacional: San José, Costa Rica.

Red Interamericana de RSE. (2005). *Situación de la RSE en Latinoamérica. Hacia un Desarrollo Sustentable*. Recuperado de <http://www.vincular.cl/publicaciones/SituacionRSELatinoamerica.pdf>

Rojas, A., y Olaya, J. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Recuperado de <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20>

Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%
20Colombia.pdf

Román, L. (2013). *Un siglo de oro de Las Juntas de Abangares*. San José: Editorial Fidélitas.

Sandoval, C. (2002) *Investigación cualitativa*. Recuperado de http://campusvirtual.uned.ac.cr/lms/file.php/4439/Carlos_Casilimas_Sandoval_-_Investigacin_Cualitativa.pdf

Schulze, F., y Pszolla, V. (2011). Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Europa. *Strategy & Management Business Review*, (2), 1-21. Recuperado de http://www.exedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2011/Vol2/Nro2/1-SM13-11-full.pdf

Sherbie, B. (2009). RSE en Centroamérica: El estado actual de las Pymes. *Éxito Empresarial*, 93, 1-3. Recuperado de: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_93_210909_es.pdf

Supo, J. (2014). *Mito: Un estudio transversal no puede ser prospectivo*. Recuperado de <http://seminariosdeinvestigacion.com/mito-un-estudio-transversal-no-puede-ser-prospectivo/>

Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares. (s.f). *Mercado de carreteras*. Recuperado de <http://uncada.mex.tl/>

Valverde, J., y Chávez, J. (2012). *Así se hace: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas*. Recuperado de http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/asisehace_gestionrseybuenaspracticass.pdf

Velasco, J. (2006). *Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Dykinson S.L. Disponible en <http://books.google.co.cr/books?id=9J7iigzIud8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Zikmund, W., y Badin, B. (2009). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning. Disponible en <http://books.google.es/books?id=cnWIF6H89PQC&pg=PA51&dq=tipos+de+investigacion+exploratoria+descriptiva&hl=es&sa=X&ei=V1T-Ua3MHojy9gTPjoDYDw&ved=0CEoQ6AEwBA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion%20exploratoria%20descriptiva&f=false>

ANEXOS

Anexo #1. Guía de entrevista a expertos en Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Objetivo: Obtener información sobre las acciones de responsabilidad social empresarial que aplican las empresas y su implementación en zonas rurales.

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Hora de inicio: _____ **Hora de finalización** _____

Datos Generales

Nombre del entrevistado: _____

Profesión u ocupación: _____

Institución donde labora: _____

Nombre del entrevistador: _____

La siguiente entrevista representa un primer acercamiento de investigación acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, específicamente sobre su ejecución en zonas rurales. Agradecemos que a la hora de dar su respuesta lo haga con la mayor veracidad y transparencia posible, con el fin de obtener resultados que permitan conocer la realidad empresarial, y así entenderla y analizarla para efectos de la investigación.

Preguntas de la entrevista

1. ¿Cómo describiría la evolución de la RSE durante los últimos años a nivel nacional?
2. ¿Cree que realizar la inversión para poder desarrollar planes de RSE es viable para todo tipo de empresas?
3. Según su opinión, ¿cuáles son las organizaciones aptas para implementar acciones de RSE?
4. ¿Cree que la sociedad cuenta con la información necesaria acerca de la efectividad de la RSE en las organizaciones?

5. ¿Considera que las comunidades rurales representan un espacio para la promoción de la RSE? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera usted que son las ventajas de implementar prácticas de RSE en zonas rurales como Abangares?
7. ¿A cuáles áreas sociales recomendaría que se dirijan las iniciativas de RSE para zonas rurales? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles medios o canales de comunicación considera que son los más efectivos para comunicar un proyecto que involucre aspectos de RSE en una comunidad rural, con bajo acceso a internet y de escolaridad media?
9. ¿Cuáles elementos incluiría en las políticas para RSE por ejecutarse en zonas rurales?
10. ¿Cómo deberían priorizarse las acciones de RSE para su implementación en zonas rurales?
11. ¿Cuáles aspectos tomaría en cuenta para la elaboración de un programa anual de RSE en zonas rurales?

Anexo #2. Guía para grupo focal

Guía de temas para grupo focal de personal administrativo de la UNCADA

Objetivo: Obtener información directa sobre los métodos y herramientas de comunicación que utiliza la UNCADA como institución.

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Hora de inicio: _____ **Hora de finalización:** _____

Datos Generales

Nombre de los participantes: _____

Nombre del moderador: _____

Este grupo focal será una herramienta para identificar las necesidades de comunicación de la UNCADA mediante una discusión y un intercambio de opiniones del personal administrativo de la institución, orientada por el moderador de la actividad. Asimismo se pretende obtener resultados confiables de cada uno de los integrantes del grupo focal, y por ende, buscar que cada uno de ellos proporcione información válida y objetiva sobre el tema que se analiza.

Orden de la actividad:

- 1) Presentación del moderador.

Buenas tardes, mi nombre es Rocío Solano y seré la moderadora del grupo focal que estamos por comenzar.

Primeramente les agradecemos su colaboración ya que su aporte será valioso para los resultados de la investigación.

Tendremos una discusión de temas que se relacionan con el trabajo de comunicación que se lleva a cabo dentro de la UNCADA, tanto para sus diferentes proyectos como

para la comunicación organizacional dentro de la asociación. Recuerden que no habrá una respuesta incorrecta, al contrario, todo lo que expresen será de gran ayuda.

2) Presentación de cada participante.

3) Inicio de sesión de preguntas.

1. ¿Tienen conocimiento pleno de las funciones que realiza la UNCADA?
2. ¿Conocen la misión, visión y valores de la UNCADA?
3. ¿La UNCADA cuenta con un departamento o un puesto que se encargue de la comunicación?
4. ¿Consideran que es importante que haya algún encargado de la comunicación tanto interna como externa?
5. En la UNCADA, ¿quién se encarga de las labores comunicativas?
6. Para ustedes, ¿Qué tan útil ha sido la evolución de las redes sociales como medio de comunicación para la UNCADA?
7. ¿La UNCADA integra el internet como herramienta de información? ¿Desde hace cuanto tiempo?
8. ¿Creen que es necesario actualizar las herramientas de comunicación que utiliza la UNCADA para informar a la comunidad de sus acciones?
9. En cuanto al proyecto Mercado de Carreteras, ¿Conocen el propósito del proyecto?
10. ¿Se identifican con el proyecto?
11. ¿Tienen conocimiento del estado del proyecto?
12. ¿Se encuentran al tanto de cómo puede aplicar una persona interesada a algún puesto de empleo en el Mercado de Carreteras?
13. ¿Por cuáles medios se accede a información acerca del proyecto?
14. ¿Consideran que la estrategia de toma de decisiones de la UNCADA acerca del proyecto Mercado de Carreteras debería variar? ¿Por qué razón?
15. ¿Qué opinan del proceso de comunicación que se ha llevado a cabo desde el inicio del proyecto hasta el día de hoy? ¿Debería mejorar, variar o está bien como se encuentra?

16. ¿Cuáles mejoras de comunicación interna consideran importantes implementar en la UNCADA?
17. ¿Cuáles mejoras de comunicación externa consideran importantes implementar en la UNCADA?
18. ¿Conocen el término Responsabilidad Social Empresarial? ¿Qué saben al respecto?
19. ¿Les gustaría que la UNCADA implementara iniciativas de RSE en sus proyectos, específicamente en el Mercado de Carreteras?

Anexo #3. Guía de entrevista para productores locales

Guía de temas para entrevista a productor local de Abangares, Guanacaste.

Objetivo: Obtener información directa de los productores locales involucrados en el proyecto.

Lugar:_____ **Fecha:**_____

Hora de inicio:_____ **Hora de finalización:**_____

Esta entrevista será una herramienta que pretende evaluar los métodos y medios de comunicación que utiliza la UNCADA para divulgar e informar sus acciones a los productores locales involucrados en el proyecto Mercado de Carreteras. Al igual, pretende obtener información pertinente a las realidades de los productores abangareños que serán parte del proyecto.

Las respuestas deben ser claras y alusivas a la información que se les ha brindado a lo largo del proceso de elaboración y desarrollo del proyecto.

Datos Generales

Nombre del entrevistado:_____

Proyecto que emprende _____

Nombre del entrevistador:_____

1. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene acerca de las labores que realiza la UNCADA en la comunidad?
2. ¿Cómo se enteró del proyecto Mercado de Carreteras?
3. ¿Hace cuánto tiempo fue su primer contacto con el proyecto?
4. ¿Cuál diría que constituye el principal medio de comunicación de la UNCADA?
5. ¿Considera que se mantiene al tanto de lo que acontece durante la etapa de desarrollo del proyecto?

6. ¿Considera importante que las acciones de la UNCADA con respecto al proyecto Mercado de Carreteras sean notificadas a la comunidad cada cierto tiempo?
7. ¿Cree que es necesario mejorar o implementar las técnicas de comunicación que utiliza la UNCADA para la divulgación de sus acciones?
8. ¿Qué esfuerzos específicos de comunicación ha desarrollado el proyecto hasta el momento?
9. ¿Qué información del proyecto le comunica actualmente la UNCADA a la comunidad?
10. ¿Cree que la UNCADA mantiene una relación positiva (cordial, interactiva, de confianza) con la comunidad?
11. ¿Cuáles beneficios le traería a usted como productor(a) instalarse en uno de los locales comerciales que ofrece el Mercado de Carreteras?
12. ¿Le han explicado cuáles son los beneficios sociales, ambientales y económicos que el proyecto puede ofrecerle a la zona de Abangares?
13. En su opinión y con el conocimiento que tiene en estos momentos del tema, ¿Considera que este proyecto beneficia a la comunidad?

Anexo #4. Guía de entrevista para encargado del proyecto Mercado de Carreteras

Objetivo: Obtener información sobre la naturaleza y el objetivo del proyecto Mercado de Carreteras.

Lugar: _____ **Fecha:** _____

Hora de inicio: _____ **Hora de finalización:** _____

Datos Generales

Nombre del entrevistado: _____

Profesión u ocupación: _____

Institución donde labora: _____

Nombre del entrevistador: _____

Esta entrevista pretende ahondar en las principales razones y objetivos de la creación del proyecto Mercado de Carreteras. Asimismo crea un espacio para lograr identificar la viabilidad de generar un producto de responsabilidad social empresarial que se ajuste a la realidad y a las necesidades de los involucrados.

Las respuestas del encargado del proyecto deben ser objetivas y claras ya que pretenden ser una fuente de información primaria que debe tomarse en cuenta a la hora de analizar las acciones de RSE del Mercado de Carreteras.

Preguntas de la entrevista

1. En una frase, ¿cuál diría que es el objetivo del proyecto?
2. ¿Cree que la UNCADA mantiene una relación positiva (cordial, interactiva, de confianza) con las 11 Asociaciones Comunales que la integran?
3. ¿Cómo es la relación del personal de la UNCADA con la Junta Directiva?
4. ¿De qué manera el personal de la UNCADA mantiene informada a la Junta Directiva sobre los avances y cambios en el proyecto?

5. ¿Por qué las Asambleas Generales no son abiertas a toda la comunidad?
¿Considera que deberían hacerse públicas o están bien como se encuentran actualmente?
6. En la escala del 1 al 10, siendo 10 la mejor puntuación, ¿Cómo calificaría la comunicación del proyecto dirigida a la comunidad abangareña?
7. ¿Cuál diría que constituye el principal canal de comunicación de la UNCADA?
8. ¿Qué esfuerzos específicos de comunicación ha desarrollado el proyecto hasta el momento?
9. ¿Cómo pretende la UNCADA anunciar y convocar el proceso de reclutamiento de personal para el proyecto?
10. ¿Existe un presupuesto destinado únicamente a la comunicación del proyecto y de la UNCADA? ¿Cuál es el monto?
11. ¿Quién es el encargado de organizar y presidir las Asambleas Generales de la UNCADA?
12. ¿Quién es el encargado de manejar la comunicación virtual de la UNCADA?
y ¿Cuál es la importancia de la misma en la organización?
13. ¿Conoce el significado de Responsabilidad Social Empresarial?
14. ¿Cree pertinente que la UNCADA incursione en el mundo de la Responsabilidad Social Empresarial con su proyecto Mercado de Carreteras?
15. ¿Considera que la elaboración de una política y un programa de RSE beneficiaría el desarrollo del proyecto?

Anexo #5. Guía para la revisión documental de la propuesta y documentos del proyecto

Esta guía pretende facilitar la revisión de documentos que contengan información relevante sobre la UNCADA y su proyecto Mercado de Carreteras. Esto con el fin de ubicar la existencia o ausencia de ciertos datos esenciales para el análisis de la investigación en curso, con el propósito de ahondar en detalles básicos de la naturaleza y el desarrollo del proyecto.

Las investigadoras deberán marcar con una equis los documentos existentes, tanto de la UNCADA como de su proyecto Mercado de Carreteras. Esta guía estará dividida en temas y subtemas relacionados con la propuesta de investigación.

Documentos institucionales de la UNCADA						
Antecedentes	Misión/ visión	Políticas generales	Objetivos	Información de la zona	Métodos de Intervención	Cronograma

Lógica de Intervención		
Objetivos	Actividades previstas	Resultados esperados

Documento de identificación del proyecto Mercado de Carreteras							
Antecedentes	Objetivo general / específicos	Justificación	Contexto	Etapas	Presupuesto	Actividades Previstas	Resultados esperados

Actores Involucrados y Líneas de apoyo						
Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos	Financiadores	Patrocinadores	Proveedores	Asistencia Técnica	Microempresarios

Documentos que apoyen la RSE en el proyecto		
Económicas	Sociales	Ambientales

Anexo #6. Guía de análisis de medios de comunicación

Esta herramienta se utilizará para analizar los medios de comunicación que utiliza la UNCADA para la divulgación de sus acciones y los contenidos que maneja en cada uno de estos medios. Como fin, se pretende analizar la incidencia de cada canal de comunicación y los aspectos de mejora que deben resaltarse para efectos de la investigación.

Las investigadoras deberán rellenar la guía con anotaciones conforme apliquen los métodos de investigación que permiten conocer el manejo de la comunicación en la UNCADA, específicamente, en su proyecto Mercado de Carreteras.

Clasificación de los medios de comunicación externa de la UNCADA

Medios de comunicación masivos										
Medios	Especificación de medios	Fecha de iniciación	Formato del medio	Tipo de contenido	Frecuencia de actualización	Público objetivo	Público secundario	Mensajes claves	Métodos de comunicación (interactividad)	Responsable
Televisión										
Radio										
Periódico										
Boletines										
Internet										
Revistas										
*										

*Espacio para agregar algún medio que no haya sido tomado en cuenta por la guía pero que se descubrió durante la investigación.

Medios de comunicación alternativos										
Medios	Especificación de medios	Fecha de iniciación	Formato del medio	Tipo de contenido	Frecuencia de actualización	Público objetivo	Público secundario	Mensajes claves	Métodos de comunicación (interactividad)	Responsable
Productos de mercadeo										
Publicidad interior										
Publicidad exterior										
*										

Clasificación de los medios de comunicación interna de la UNCADA

Medios de comunicación internos									
Tipos	Propósito	Formato del medio	Tipo de contenido	Frecuencia de actualización	Intención	Mensajes clave	Método de comunicación (interactividad)	Responsable	Dirección (ascendente/ descendente)
Oral									
Correo institucional									
Boletín interno									
Reuniones									
Circulares									
Intranet									
Buzón de sugerencias									
Sesión de grupos de trabajo									
Redes sociales									
Pizarras informativas									
Teléfonos									
*									

* Espacio para agregar algún medio que no haya sido tomado en cuenta por la guía pero que se descubrió durante la investigación.

Anexo #7. Notas de Campo

Fecha: Viernes 10 de enero del año 2014

Lugar: Oficinas UNCADA

Hora: 03:00pm

Naturaleza: Descriptiva

Observadoras: Natalia Rodríguez / Rocío Solano

A las 3 de la tarde del día viernes 10 de enero, se presenció, mediante observación no participante, una sesión de la Junta Directiva de la UNCADA, compuesta por los representantes de las once asociaciones que la integran.

Se tomó nota de los acontecimientos y se hizo un registro de los aspectos más relevantes que describen la toma de decisiones de la UNCADA en contraste con la dinámica de su Junta Directiva.

El lugar dónde se llevó a cabo fue en la sala de reuniones ubicada en las oficinas de la UNCADA, la cual cuenta con una mesa de tamaño grande colocada en forma vertical a lo largo del salón. A la par se encuentra una mesa redonda de tamaño mediano con refrescos, vasos, café y repostería (la cual cabe destacar es realizada por las microempresarias panaderas de la región de Abangares).

Cada uno de los integrantes lleva consigo un cuaderno, hojas, lapiceros, entre otros, dónde anotan o leen aspectos relevantes de interés.

La sesión inicia con una oración, seguida por una lectura que realiza el presidente de la UNCADA, quien lee en voz alta los acuerdos de la sesión anterior, primero aquellos aprobados y luego procede a leer aquellos pendientes.

Una vez que el presidente termina de leer dichos acuerdos se abre un espacio para dudas, consultas y comentarios. En esta sección hay miembros que participan con mayor entusiasmo que otros, y se muestran interesados por llevar a cabo acciones que agilicen procesos o acuerdos pendientes, mientras que por otro lado, hay quienes no participan y parecieran estar dispersos o con cierto desinterés hacia las discusiones.

Seguidamente el secretario presenta propuestas, rinde cuentas, y persigue aprobación de acuerdos. Hay quienes comparten opiniones y otros que no se muestran tan satisfechos con los resultados y lo hacen público.

Se pudo analizar como los integrantes se pelean la palabra, ya que en repetidas ocasiones unos hablan encima de los otros.

El presidente funge como moderador y preside la sesión. Al final de cada acuerdo el presidente somete los casos a votación para aprobarlos o denegarlos. Las votaciones se realizan mediante el levantamiento de la palma de la mano y algunos reafirman con un gesto de aprobación.

Entre los temas en discusión resaltan aquellos que engloban causas de bien social, dónde se tratan accidentes, afiliados, enfermedades, desempleo y problemas sociales. Por lo general todos los integrantes tienen un nivel de conocimiento alto de los temas que se tratan en la sesión.

Las misceláneas de la oficina están en constante ofrecimiento de café y té, y a la mitad de la reunión se reparte un refrigerio. Igualmente los trabajadores administrativos de la UNCADA le brindan apoyo al secretario, don Jorge Rodríguez, durante el tiempo que dure la sesión para cualquier cosa que el necesite.

Seguidamente se tratan de abordar asuntos varios en los que se les da la palabra a los diferentes miembros para que den sus opiniones y comentarios. Este ejercicio de abrir espacios de discusión sucede repetidamente durante la sesión y permite que se dé un intercambio valioso de opiniones e ideas. Sin embargo, es el presidente quien propone acuerdos que resumen y legitimen las inquietudes de los miembros.

Uno de los temas importantes de la sesión, y al que le dedicaron bastante tiempo, es a las actividades recreativas, entre las más importantes está la copa UNCADA. En dicha copa se realiza un torneo de fútbol en el que participan las comunidades y el ganador obtiene su recompensa. Esta actividad es esperada por todos los participantes con gran ilusión.

A lo largo de la sesión, se comienza a percibir un ambiente tenso que se desencadena en una lucha de poderes entre los integrantes.

Como un ejemplo de ello, se puede citar como uno de los líderes comunales, le hizo saber a la Junta Directiva su descontento con el hecho que se tomen decisiones o se

discutan temas relacionados con su comunidad cuando él no está presente. Esta acción la realizó con un tono de enojo y dirigida específicamente a uno de los miembros de la junta, exponiendo su nombre y la ocasión en la que ocurrió.

Esta situación dio lugar a que el otro miembro se molestara y se pudo presenciar una pelea de palabras y ciertos encontronazos con otros miembros que intentaron suavizar el ambiente.

Ese tipo de discusiones parecen ser algo usual ya que los demás miembros se mostraron acostumbrados a ese tipo de reacciones y no le dieron mucha importancia.

Conforme avanza el tiempo los participantes van perdiendo interés en los temas y se siente menos la intensidad de diálogo en comparación con el inicio.

Para finalizar la reunión, se le canto cumpleaños a los que miembros que cumplieron años en el mes. En ese momento todos parecen ser cercanos y el salón de llena de alegría.

La sesión tiene una duración aproximadamente de tres a cuatro horas. Cuentan con un proyector y una pizarra para ilustrar cualquier tema que deseen.

Anexo #8. Acta sesión ordinaria UNCADA para observación no participante

ACTA Nº 700 SESION ORDINARIA

Sesión ordinaria N°700 celebrada por la Junta Directiva de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Abangares (UNCADA), el 09 de enero de 2014, a las 03:00 de la tarde en la sala de sesiones de la UNCADA, se contó con la asistencia de los siguientes miembros:

Sr. Raúl Salazar Mesén	Presidente
Sr. Alexander Rodríguez Porras	Vicepresidente
Sra. Heilyn Carranza Segura	Secretaria
Sra. Teresa Rodríguez Murillo	Tesorera
Sr. Daniel Arguedas Villalobos	Vocal 1
Sra. Ruth García Zúñiga	Vocal 2
Sr. Luis A. Gómez Carmona	Vocal 3
Sr. Luis C. Umaña Centeno	Vocal suplente
Sr. Rigoberto Badilla Rodríguez	Fiscal 1
Sr. Omar Arce Cruz	Fiscal 2

Se trabajó con la siguiente agenda:

1. Comprobación de quórum
2. Apertura de la sesión
3. Discusión de la agenda
4. Atención de visitas
 - Estudiantes de la UNED, responsabilidad social empresarial.
5. Lectura y aprobación del acta ordinaria N°697 y N°698.
6. Lectura de correspondencia
7. Informe de dineros.

8. Informe de secretaria ejecutiva
9. Informe miembros de Junta Directiva
10. Asuntos varios
11. Acuerdos ejecutados y pendientes.
12. Refrigerio
13. Clausura

CAPÍTULO IV

ATENCIÓN DE VISITAS

Artículo 1. El sr Raúl Salazar Mesén da la bienvenida a las estudiantes de la maestría Administración de la Comunicación de la UNED Natalia Rodríguez y Rocío Solano, quienes le proponen a la Junta Directiva realizar su tesis de graduación sobre la responsabilidad social del proyecto Mercado de Carreteras, la cual consiste en dejarle a la UNCADA un instrumento para que la organización pueda aplicar una política de momento para el proyecto, pero la misma será aplicable al quehacer de la Unión y de las ADIs afiliadas, luego de realizada la presentación de la propuesta y analizados los alcances y beneficios del trabajo a realizar, se comenta sobre el costo del mismo para la Unión, las estudiantes aclaran que no representa ninguna erogación económica para la UNCADA ya que todo corre por cuenta de ellas y lo hacen porque les parece muy interesante e impactante en el desarrollo de la comunidad el proyecto como tal, la Junta Directiva acuerda:

Acuerdo 02-700: La Junta Directiva por unanimidad acuerda aprobar la propuesta de estudio de graduación de maestría de las estudiantes de la carrera de comunicación de la UNED sobre la política de responsabilidad social empresarial del proyecto Mercado de Carreteras. Se aprueba.

Anexo #9. Cronograma

A continuación, el cronograma que sirvió como guía durante el proceso de investigación y recolección de información del presente trabajo. El cronograma expone las actividades de manera mensual y divide el proceso en etapas de investigación.

Actividades	Ene				Feb				Mar			Abr			Jun			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4
Etapas de recolección de información																		
Revisión documental																		
Entrevista a encargado del proyecto																		
Observación no participante de Asamblea General																		
Grupo focal con líderes comunales																		
Grupo focal con representantes Asociaciones Comunales del cantón																		
Grupo focal con microempresarios del cantón																		
Entrevista a experto en RSE 1																		
Entrevista a experto en RSE 2																		
Entrevistas a experto en RSE 3																		
Etapas de procesamiento y análisis de la información																		
Sistematización de la información																		

