

**Responsabilidad Social Laboral:
el caso de cinco empresas costarricenses
Workplace Social Responsibility:
The Case of five Costa Rican Companies**

Harold Hütt Herrera

Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva
Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica

harold.hutt@ucr.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0002-5265-0190>

Fecha de recepción: 5 de mayo del 2025

Fecha de aceptación: 7 de agosto del 2025

Cómo citar:

Hütt Herrera, Harold. 2026. Responsabilidad Social Laboral: el caso de cinco empresas costarricenses. *Revista Reflexiones*, 105 (2). DOI 10.15517/rr.v105i2.64950

Resumen

Introducción: La presente investigación ofrece resultados preliminares sobre aspectos teórico-conceptuales, así como experiencias prácticas vinculadas con la gestión de la responsabilidad social laboral. Este eje se ha considerado esencial para que las organizaciones puedan captar y retener al mejor talento humano disponible, así como también, para incentivar la productividad en el marco de un ambiente sano e inspirador. Los resultados obtenidos serán de gran valor para el ejercicio docente. Estos permitirán contribuir con una realimentación sobre lo que está pasando en las empresas alrededor de esta materia, y cómo desde la gestión de las relaciones públicas en particular, puede aportar a la consecución de este tipo de objetivos organizacionales.

Objetivo: Caracterizar las prácticas realizadas por cinco organizaciones participantes en la muestra, para incentivar el bienestar y desarrollo de sus personas colaboradoras, así como también, para procurar un clima organizacional adecuado, y sano, para todo el equipo de trabajo.

Metodología: Durante esta primera fase de la investigación, se desarrolló una investigación sobre la literatura más reciente en la materia, y se complementó con entrevistas semiestructuradas con las personas a cargo de la gestión de responsabilidad social de las organizaciones de la muestra.

Resultados: Se lograron reconocer aspectos teórico-conceptuales que orientan el quehacer de la gestión de responsabilidad social laboral, así como también, se identificaron las prácticas y actividades prioritarias desarrolladas por las organizaciones participantes en la muestra. En una segunda fase de la investigación, se trabajará con las personas colaboradoras para conocer sus impresiones y expectativas alrededor de esta gestión.

Conclusiones: Las empresas han desarrollado una creciente conciencia sobre la necesidad de ofrecer condiciones laborales competitivas, pero de forma prioritaria, de incentivar ambientes de trabajo inspiradores y flexibles. Esto comprendió la necesidad de abordar algunos aspectos concretos desde una óptica más integral, principalmente en aspectos referentes a la salud mental.

Palabras claves: Talento humano, Derechos Humanos, Sostenibilidad, clima organizacional, salud mental.

Abstract

Introduction: This research presents preliminary findings on theoretical and conceptual aspects, as well as practical experiences related to the management of Labor Social Responsibility. This area of work is essential for attracting and retaining the best available human talent and for fostering productivity within a healthy and inspiring work environment. Results obtained will be of great value to teaching practice. Results will provide meaningful feedback on what is happening in companies regarding this subject, and how Public Relations Management could contribute to achieving these organizational goals.

Objective: To characterize the practices implemented by five organizations in the sample to promote the well-being and development of their employees, as well as to ensure a healthy and appropriate organizational climate for the entire work team.

Methodology: During this first phase of the research, a review of the most recent literature on the subject was carried out. This was complemented by semi-structured interviews with the individuals responsible for managing Social Responsibility within the organizations in the sample.

Results: In this initial phase, the theoretical and conceptual aspects guiding Labor Social Responsibility management were identified, along with the key practices and priority activities implemented by the participating organizations. In the second phase of the study, the focus will shift to employees, in order to understand their perceptions and expectations regarding this management approach.

Conclusions: Companies have developed an increasing awareness of the need to offer competitive working conditions. However, their priority has become fostering inspiring and flexible work environments, recognizing the importance of addressing specific issues from a more holistic perspective, particularly those related to mental health.

Keywords: Human talent, Human Rights, Sustainability, Organizational climate, Mental health.

Introducción

Las prácticas de responsabilidad social (desde ahora RS) han ocupado un lugar especial en las organizaciones modernas, marcando este eje una tendencia durante las últimas décadas, tanto por aspectos de interés social y ambiental, como por conveniencia logística, financiera y competitiva. No obstante, a pesar de que existen algunas propuestas funcionales y de procedimientos, como es el caso de los informes del Global Report Initiative (GRI), o los estándares definidos en las normas ISO 14000 y 26000. Lo cierto es que en la práctica sigue siendo —al menos en Costa Rica— una actividad incipiente.

En este sentido, y según los datos observados en la investigación realizada sobre la gestión comunitaria (Hütt 2022a), los ejes ambiental, social y financiero son abordados en los programas de RS, pero bajo perspectivas muy diversas, y en general, no obedecen a una planificación estratégica de mediano o largo plazos.

En este marco, y desde la perspectiva interna en las organizaciones, un tema que ha sido tendencia en materia de gestión del talento humano es el análisis de la calidad de vida de las personas trabajadoras a partir de aspectos como la salud mental y la familia. En relación con este tema, se ha reflexionado sobre el impacto que pueden tener jornadas de trabajo extensas y las altas cargas de estrés en las personas; así como las implicaciones de algunos factores externos. Ejemplo de esto fue el caso de la pandemia generada por la COVID 19, crisis económicas e incluso ambientales, entre otros, con afectaciones directas en la gestión de operaciones.

Tomando en consideración lo indicado, la presente investigación se enfocó en el análisis de aspectos internos vinculados con el clima organizacional y la gestión de las operaciones. Lo anterior, bajo la perspectiva de las relaciones públicas (RRPP), por cuanto tal y como expresa Pérez (2017, 184), la RS parte de «hacer las cosas bien ante los diferentes públicos, por lo que conectaríamos con la máxima de actuación en relaciones públicas». Es decir, ambas áreas confluyen en el interés de que la organización actúe de manera ética y legal en resguardo de su reputación.

En este sentido, Aguado (2013) afirma que, como producto de carencias éticas en las organizaciones, es común que se generen situaciones de crisis, las cuales deben ser atendidas desde las relaciones públicas, como área vinculada de manera directa en esta materia. De manera coincidente con lo expuesto, Durán (2016) afirma que existe una congruencia entre los modelos de RRPP y RS, siendo que desde ambas áreas se comparte el interés en establecer vínculos éticos, transparentes, transaccionales e integradores con los diversos públicos organizacionales.

En un mismo orden de ideas, Clark (2000) agrega que entre las RRPP y la RS existen intereses comunes tales como construir relaciones estratégicas con los públicos organizacionales, velar por la satisfacción de sus demandas de información, y procurar la debida atención de asuntos críticos, entre otros.

Por su parte, Arévalo (2014) explica que la gestión de relaciones públicas tiene una incidencia directa en la gestión de RS; ambas se cimentan en los vínculos relacionales que se establecen con los públicos organizacionales, y de manera integrada esto incide en la gestión de la reputación corporativa. «El ejercicio de la RSE no es un tema ajeno para los profesionales en relaciones públicas, sino por el contrario, forma parte integral de la oferta de sus servicios, y de la responsabilidad que tanto agencias como organizaciones tienen al ser integrantes del Estado y actores del sistema económico neoliberal» (Arévalo 2014, 23).

Considerando los aspectos que han sido detallados, los resultados obtenidos son relevantes, por cuanto han permitido documentar este tipo de factores, y generar información de referencia tanto para uso académico como profesional. No obstante, se hace hincapié en el hecho de que aún está pendiente el desarrollo de la segunda fase de la investigación. En ella, se contrastarán los datos suministrados por las gerencias a cargo de la gestión de RS, con la percepción de las personas colaboradoras.

Antecedentes

La RS tiene sus antecedentes en los inicios del siglo XIX. Se contextualiza cuando surge la lucha por los derechos laborales en los países industrializados e inicia la creación de los sindicatos como grupos orientados a la defensa y proyección de estos derechos.

«El proceso de dignificación del trabajo humano, y en particular del trabajo asalariado ha supuesto una importante rama del derecho que regula las relaciones laborales», lo que impulsó la creación de la Organización Mundial del Trabajo en 1919 (Gómez, s.f., 1.).

Esto ocurre en un contexto histórico de explotación del ser humano, condición datada desde el surgimiento de la revolución industrial, y que, entre otras cosas se caracterizaba por tener jornadas extenuantes. No obstante, lo que impulsa la transformación hacia el desarrollo de mecanismos protectores en ese momento, es el temor tanto del gobierno como de los industriales de quedar fuera del mercado, debido a los movimientos internacionales que ya se venían gestando alrededor de la normatividad protectora. (Gómez, s.f.).

En el caso de Colombia, Peláez (2014, 88) comenta que la gestión humana en la industria de ese país inició en los años 20, cuando se promovió el desarrollo de reglamentos reguladores en materia de accidentes laborales, el derecho de huelgas y la creación de la Oficina General del trabajo como una dependencia del Ministerio de Industria. Es oportuno mencionar que dentro de las principales aristas que han sobresalido históricamente en el campo de la RS destacan la gestión ambiental, social y financiera; teniendo diversos niveles de implicación en las organizaciones, conforme han ido evolucionando los términos. Asimismo, «se despierta un mayor interés del sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos» por asumir la RS, dado el impacto positivo que esto empieza a tener en la reputación y la imagen organizacional (Peláez 2014, 86).

En 1950, la RSL se orientó a introducir temas como la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el empleo. No obstante, para la segunda mitad del siglo XX las implicaciones principales de este eje ya estaban orientadas a la generación de empleo de calidad, como una forma de generar una contribución a la sociedad en el marco del desarrollo empresarial, según exponen Correa (2007), Friedman (1962), Carroll (198) y Truño (2007). Para 1970 ya el concepto de RS se había ampliado principalmente hacia el tema ambiental, y había una creciente preocupación de las empresas por el impacto que esto tendría en sus actividades, lo que motivó un mayor énfasis en la actividad.

Si bien es cierto, el proceso ha tenido una evolución constante — según se ha detallado —durante el siglo XX fueron pocos los avances. Hubo algunas tendencias vinculadas al enfoque humanista, así como a implementar medidas de salud y seguridad para minimizar riesgos en el trabajo. No obstante, en los años 90 da lugar una renovación de las reflexiones sobre la necesidad de regular el comportamiento de las empresas en el ámbito internacional, por lo que hubo varias iniciativas, incluyendo el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En él, se promovió la adherencia voluntaria de buenas prácticas vinculadas a los derechos humanos y laborales, a la no discriminación y a la protección del medio ambiente (Vidal 2011a, 436).

Según expone Calvo (2010, 135), en el siglo XXI, se experimentó otro proceso de aceleración en el desarrollo de la RS en el marco del “apoyo conceptual e instrumental que proporcionó la Unión Europea, a partir del libro verde generado en la Cumbre Europea de Lisboa en el año 2000». En el contexto de ese encuentro (Cumbre de Lisboa), se hizo un llamado para dimensionar el papel que tienen las empresas en relación con elementos tales como: la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades y el desarrollo sostenible.

Estos elementos fueron potenciados con la Estrategia de Desarrollo Sostenible fijada en años posteriores, y la aprobación de la Agenda Social Europea de Niza. En ella, se especifica que es necesario «anticiparse a los cambios del entorno de trabajo y sacar partido de los mismos, desarrollando un nuevo equilibrio entre flexibilidad y seguridad» (Calvo 2010, 136).

Posteriormente, el énfasis fue acentuándose en el tema ambiental y la sostenibilidad, comprendiendo los alcances que estaban teniendo tanto el mal manejo de residuos, como la contaminación derivada de los procesos productivos. también, fue importante cómo había que procurar un «cambio de rumbo» en relación con la forma de combinar las áreas de negocio con una perspectiva sostenible y amigable con el ambiente, en virtud de las amenazas que ha venido implicando el «cambio climático».

Asimismo, y como parte de un proceso paralelo, se ha venido trabajando en el análisis de la gestión laboral en procura de comprender las necesidades y expectativas que tienen las personas trabajadoras. En este sentido, se ha venido estudiando cómo inciden las estructuras salariales, programas de apoyo, de salud mental y de bienestar en general; en el individuo y en sus formas de vinculación con la familia, según detalla Vidal (2011b).

No obstante y según afirma Peláez (2014, 89), el contexto económico y la modernización industrial como mecanismo para responder de forma competitiva a la apertura de mercados, ha «exigido mecanismos de participación y flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores, con el interés de elevar la productividad, reducir los costos y mejorar la calidad», lo que ha generado consecuencias negativas como la desregulación del trabajo, la inestabilidad laboral y la pérdida de confianza en las relaciones capital-trabajo.

Tomando en consideración lo expuesto, se considera que la presente investigación puede generar valiosos aportes para visibilizar cuál es la situación actual de las organizaciones en Costa Rica, en relación con estos esfuerzos internos vinculados a la gestión laboral, así como a la caracterización del clima organizacional y sus efectos en las personas y en la productividad.

Investigaciones sobre la responsabilidad social y las relaciones laborales

En el transcurso de la historia se han desarrollado diversas publicaciones teóricas y prácticas sobre la RS, comprendiendo que ha sido un eje de interés desde que surgió dicho término a inicios del siglo XX, predominando en sus inicios un interés en torno a las posibilidades que ofrecía para mejorar la productividad empresarial y los beneficios de rentabilidad en las organizaciones (Martínez y Souza, 2012).

En este sentido, se identificaron algunos textos vinculados al abordaje metodológico de la planificación y el reporte de resultados, como es el caso de las obras desarrolladas por Cordero (2012), Bermúdez (2018) y López (2017). Estas obras generaron valiosos aportes desde el punto de vista conceptual y estructural, para impulsar la gestión de la RS en las organizaciones.

Otras investigaciones han realizado un abordaje desde la perspectiva ética y social, como es el caso de los trabajos realizados por Moya (2010), Romero y Lara (2016) y el de Deloitte (s.f.), Hurtado (2019) y Alzate (2019). La orientación de estos trabajos ha permitido incentivar el diálogo y la reflexión sobre las implicaciones morales y sociales que tiene la gestión de RS, y el efecto interno y externo que tiene la adopción legítima de este tipo de prácticas.

Adicionalmente, se han desarrollado algunos análisis teóricos sobre el concepto e implicaciones de la responsabilidad laboral, como es el caso del trabajo realizado por Guanter (2009), Camacho (2010) y García (2021), así como también se encuentran algunas perspectivas más academicistas, entre ellas las investigaciones realizadas por Santa, Fajardo y Santa (s.f.). Estas abordan la caracterización de las dimensiones de los procesos de RS en la formación de profesionales, abordando aspectos de orden curricular.

Rueda, Rueda y Herrera (2019) llevaron a cabo una investigación sobre la gerencia sostenible como modelo de RS. Romero, Fajardo y Tarapuez (2011) desarrollaron una caracterización de la RS en pequeñas y medias empresas colombianas, lo que, sumado a los estudios anteriores, ha contribuido a generar una visión más clara sobre las pautas de

implementación de la RS en las organizaciones. Se ha ilustrado además con casos prácticos, las estructuras y prácticas de trabajo.

En Colombia, se han estudiado también las implicaciones de la RS como mecanismo para erradicar la mano de obra infantil en las zonas floricultoras (Morales, Duque y Ortiz 2020). Por su parte, García (2021) analiza adicionalmente las implicaciones que tiene la RS en las personas colaboradoras, y como la calidad del trabajo incide de manera directa en los resultados desde el punto de vista de productividad.

En Costa Rica, Hütt (2013) hizo un análisis sobre la vinculación entre las estrategias de RS y las estrategias de relaciones públicas. Posteriormente, Hütt (2022a), hizo una investigación sobre la medición del impacto de la RS en las agencias de relaciones públicas y otra sobre la gestión comunitaria, desde las RS, en el caso de cinco empresas costarricenses (Hütt, 2022b).

En complemento de lo anterior, Calvo (2010) aporta desde su investigación una perspectiva sobre la implicación global de la RS en el marco de las nuevas dinámicas ambientales y económicas que han generado parámetros de referencia para la mayoría de las organizaciones. Esto comprende el alcance que esto tiene para facilitar el acceso a ciertos mercados, y para responder de una manera más asertiva a las expectativas sociales y ambientales principalmente. En otro orden de ideas, se encontró una investigación orientada al análisis del desarrollo, situación actual y perspectivas futuras de la RS, desarrollado por Moneva y Ortas (2021).

También se identificaron algunas investigaciones académicas, dentro de las cuales resalta la tesis doctoral de Almansa (2013), sobre la aplicación de la RS en Chile, y Alférez (2014), quien desarrolló un análisis de caso de la Facultad de Educación y la Facultad Internacional de Cataluña, España. De igual manera, se encontraron tesis de maestría sobre RS como es el caso de Meneses (2016), orientada a los aspectos éticos en procura de las prácticas sostenibles, por parte de la aerolínea Avianca, sí como de proyectos sociales.

En Costa Rica, se identificaron otras investigaciones, como es el caso de la tesis de maestría sobre una estrategia social y ambiental para el Banco Popular (Barrantes, 2018), y la propuesta de RS para la Unión Cantonal de Abangares de Rodríguez y Solano (2014). Asimismo, Martínez y Soler (2017), desarrollaron una herramienta de autoevaluación con el fin de incentivar la adopción de prácticas socialmente responsables en las Pymes.

Se encontraron también algunos trabajos finales de graduación, como parte del programa de Maestría en RS de la Universidad Nacional, como es el caso de la investigación de Fonseca (2020). Versó sobre un análisis de las prácticas de RS de la Fundación Paniamor, la de Rodríguez (2019) sobre el diálogo y estructura de la agenda 2030 promovida en Costa Rica por las Naciones Unidas y el trabajo de Ávila (2019) sobre el análisis de la atención de problemas sociales por parte de la Municipalidad de Curridabat.

Por otro lado, e involucrada en la gestión laboral, Buitrago y Pavón (2021) realizaron una revisión de la literatura que involucra tanto a la gestión de RS, como a la de Recursos Humanos (RRHH), generando un vínculo en la gestión interna de las organizaciones, bajo

esta perspectiva. A partir de 426 resultados de búsqueda, fueron identificadas obras vinculadas a la articulación conceptual de la RS, y otras que permiten establecer este ligamen entre RRHH y RS, como es el caso de las obras de Stefano, Bagdadli y Camuffo (2018), Kumar, Bhaskar, Nadeem, Tyagi y Garza (2020), Galleli, Hourneax y Munck (2018), Brammer, Millington y Rayton (2007), Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi (2007), Aguinis y Glavas (2012) y Carroll (1991), sobre la vinculación de la gestión organizacional, en materia de RRHH y RS.

En el caso de la base de datos EBSCO, se identificaron 1,226 publicaciones, 170 artículos de revista y 7 publicaciones profesionales vinculadas con a) casos de estudio, b) implementación de la RS en los sistemas agrícolas, c) la perspectiva del *greenwashing*, d) RS y clima organizacional, e) RS y medios de comunicación, f) RS y la cuarta revolución industrial, g) aspectos y perspectivas teóricas y legales, h) impacto económico y ambiental; así como algunas investigaciones sobre la implementación de la RS en sectores específicos, entre otras líneas de investigación. Este balance permite evidenciar un amplio espectro de elementos conceptuales y prácticos abordados en el marco de estos trabajos y de artículos académicos.

Dentro de la base de datos de Proquest, se encontraron 60 045 artículos de revistas científicas, 1 745 tesis doctorales, 1 723 revistas de carácter general y 3 798 revistas profesional. Abordan el tema de RS bajo perspectivas teóricas, conceptuales y de análisis de casos, segregados tanto por empresas, como por sectores, en diversos países del mundo tales como Chile, México, Estados Unidos, España y Colombia, entre otros. En el caso de la base Wiley, se identificaron 892 artículos y 19 libros sobre reflexiones y perspectivas académicas acerca de la RS, cambio climático, derecho del trabajo, buenas prácticas empresariales, conciencia y seguridad social, así como desarrollo de políticas ambientales, entre otros.

Finalmente, es oportuno mencionar que Santillán, Paredes, Mena y Santillán (2019) llevaron a cabo una investigación sobre el impacto que tiene la responsabilidad social laboral (RSL) en el clima organizacional; así como también, Paredes, Martínez y Burgos (2021) realizaron un análisis sobre RS y clima organizacional en empresas de Guayaquil, Ecuador.

No obstante, lo anterior no se logró identificar ninguna investigación que permitiera hacer un ligamen entre las necesidades y expectativas de las personas trabajadoras, concretamente en el caso de Costa Rica, y los resultados que han tenido las prácticas de RSL implementadas.

Dado lo anterior, se considera que la presente investigación puede hacer una contribución para sentar los precedentes de lo que podría ser una guía de buenas prácticas en esta materia, así como también, para incentivar el desarrollo y reflexión sobre las metodologías. Ambas incumbirían tanto para la identificación de aspectos críticos vinculados a las necesidades y expectativas de las personas trabajadoras, como de aquellos factores clave en los que las organizaciones pueden contribuir a generar un mejor clima organizacional, una mayor productividad y un ambiente más sano para las personas colaboradoras.

Categorías analíticas

Tomando en consideración que el propósito del estudio se centra en las prácticas de RS implementadas a lo interno de las organizaciones con el fin de procurar el desarrollo de un clima organizacional adecuado, se ha previsto identificar y caracterizar las prácticas respectivas, así como las necesidades y expectativas de las personas colaboradoras, y de los resultados obtenidos con este tipo de iniciativas. A partir de lo anterior, fueron definidos los siguientes elementos en la tabla 1:

Tabla 1. Categorías analíticas de la investigación

Categoría	Subcategoría
Prácticas de RSL implementadas	• Información de <i>insights</i> utilizados para el diseño de estrategias. • Áreas de trabajo identificadas. • Indicadores de éxito. • Mecanismos de planificación, ejecución, evaluación y seguimiento.
Recursos destinados a las prácticas de RSL	• Cantidad de dinero invertido, y recursos destinados a la implementación de las actividades de RS orientadas al bienestar de las personas colaboradoras. • Identificación de los parámetros utilizados para definir los montos de inversión y el uso respectivo.
Metodología utilizada para la implementación de estrategias de RSL	• Metodología utilizada para la implementación de las estrategias de RS en el ámbito laboral. • Participantes y tomadores de decisiones, por parte de las organizaciones.
Necesidades laborales abordadas por la organización	• Concordancia entre las actividades implementadas y las necesidades de las personas colaboradoras.
Sostenibilidad de la gestión	• Sostenibilidad financiera de las prácticas implementadas. • Sostenibilidad social de las prácticas implementadas.
Resultados esperados	• Identificación de las metas previstas por la organización. • Identificar si las actividades implementadas han generado resultados en términos de satisfacción, clima organizacional y productividad.

Fuente: elaboración propia, 2024.

A partir de los elementos descritos, la investigación procura ofrecer una descripción general sobre las características de RSL, vinculadas con las organizaciones participantes en la muestra.

Planteamiento del problema

La gestión de la RS se ha convertido en una tendencia en las organizaciones modernas, que cada vez tienen una mayor claridad en su responsabilidad económica, social y ambiental, tanto a nivel interno como externo. Asimismo, el efecto que tienen estas acciones en el clima organizacional es fundamental para generar un ambiente propicio para la productividad, en condiciones saludables, seguras y motivantes para las personas colaboradoras.

Por su parte, bajo la perspectiva de las relaciones públicas, la gestión de RSL contribuye a generar sinergias positivas dentro del equipo de trabajo, a impulsar una gestión transparente en el marco de la ética y la legalidad, y de prever acciones que puedan afectar negativamente a la organización, sin desmérito del rol social que esta debe cumplir; tanto hacia lo interno como a lo externo de su estructura.

Este rol social de las organizaciones, según detallan Rodríguez y Morales (2014), se refiere a la necesidad de cuidar el impacto ambiental que tienen las actividades productivas y su papel como ente de desarrollo, más allá de los aspectos básicos de su estructura generados alrededor de una función o de la misión de producir beneficios económicos. En este sentido, hay muchos factores que se toman en cuenta, como es el caso de las relaciones y el impacto que las compañías pueden generar hacia sus diversos *stakeholders*: clientes, proveedores, colaboradores, la comunidad y los públicos de interés en general (Rodríguez y Morales, 2014, 85).

Adicionalmente, García (2014) indica que las organizaciones tienen un rol significativo en el proceso de construcción de sociedad; tienen la posibilidad de influir de manera directa en aspectos tales como el crecimiento económico, la equidad social y el cuidado integral del medio ambiente. Asimismo, agrega el autor que esto está directamente relacionado con la forma en que las organizaciones impactan su ámbito interno, a partir del ejercicio de sus operaciones cotidianas. Bajo una perspectiva de orden sistémico, se puede visualizar de manera integral la forma en que las organizaciones intervienen en ciertos factores claves para el desarrollo social, de acuerdo con sus políticas, estructuras y naturaleza operativa, y para lo cual el autor (García 2014, 125) define 4 dimensiones:

- a) **Dimensión de productividad:** las políticas laborales permitirán incentivar el sentido de compromiso y pertinencia con los objetivos que esta plantea.
- b) **Dimensión de mercados:** cumplimiento de estándares en materia de salud ocupacional y seguridad, entre otros.
- c) **Relaciones con el cliente:** procurar la satisfacción de las necesidades del cliente bajo una perspectiva sanitaria, legal y operativa.
- d) **Credibilidad y confianza con agentes externos:** las organizaciones deben cumplir con los códigos, normas laborales y de seguridad social, de competencia, con sus obligaciones tributarias, y todos aquellos aspectos que puedan incidir en la seguridad, credibilidad y sostenibilidad.

Por su parte y de acuerdo con el Banco Mundial, según refiere García (2014, 126), se han establecido tres pilares en el desarrollo de la RS, los cuales son 1) crecimiento económico, 2) bienestar social y 3) gestión ambiental. Esto se relaciona a su vez, con las pautas establecidas a nivel general en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por las Naciones Unidas. Así pues, es necesario agregar en este sentido, que parte de los objetivos propios de la comunicación interna coinciden con el propósito de la RSL, en relación con la importancia de procurar un clima organizacional adecuado, de procurar buenas relaciones entre las personas integrantes de la organización, y de aspirar un mayor sentido de afiliación y pertenencia entre colaboradores. Las acciones descritas no solo contribuyen a generar un mejor clima, sino que también inciden en la percepción e idoneidad de la organización como empleador, lo que a su vez impactará en la posibilidad de reclutar y retener al mejor talento humano posible.

Es oportuno indicar adicionalmente que, la RSL implica un compromiso de autorregulación para limitar y atender preventivamente aquellos elementos que puedan causar efectos negativos en la población trabajadora, tales como: exceso de demandas laborales que puedan llevar a fatiga extrema y altos niveles de estrés; aspectos de orden social-relacional que puedan afectar el clima laboral o el vínculo de las personas trabajadoras con su familia; así como la adecuada atención de temas relacionados con la salud y el clima organizacional. Tomando en consideración lo expuesto, la pregunta de investigación se centró en identificar **¿Cómo indican las políticas de RSL de las organizaciones de la muestra en el clima organizacional?**

Esta pregunta principal está complementada con las siguientes interrogantes: ¿qué tipo de acciones de RSL se llevan a cabo en las organizaciones y cuáles son sus características?; ¿qué tipo de esfuerzos se llevan a cabo para identificar y atender las necesidades de las personas trabajadoras?; ¿cuáles son las principales necesidades y expectativas de las personas trabajadoras, desde el punto de vista laboral? y ¿cómo perciben las personas trabajadoras las acciones de RS implementadas a lo interno de la organización?.

Tal y como ya se ha indicado anteriormente, la responsabilidad laboral está vinculada con las condiciones de trabajo, incentivos y beneficios, así como con aquellos elementos del contexto que inciden de manera directa en un clima organizacional propicio para el desarrollo de la productividad y de la buena convivencia. Si bien es cierto, desde hace muchos años existen normas vinculada a los derechos laborales, tal y como es el caso de la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En ella se propone los principios y derechos fundamentales en el trabajo; se han venido realizando revisiones constantes del contenido y sus alcances, incluida la más reciente declaratoria de derechos laborales del 2022 (Organización Mundial del Trabajo).

A nivel local, en el caso de Costa Rica, se cuenta con el cuadro normativo contemplado en el Manual básico de aplicación del Derecho Laboral Costarricense producido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), así como en los principios

establecidos en la Constitución Política de Costa Rica en los artículos del 56 al 63. Allí, se establecen aspectos como el trabajo como derecho del individuo y obligación con la sociedad, el derecho a un salario mínimo, la regulación de las jornadas laborales y la libertad para sindicalizarse, entre otros.

Relevancia, aportes y contribuciones de la investigación

Las personas colaboradoras tienen crecientes expectativas, principalmente en las generaciones más jóvenes, en relación con las condiciones laborales y las alternativas de elección entre los posibles empleadores. Esto por cuanto se ha venido desarrollando un esquema de alta competitividad en relación con la capacidad de atraer al mejor talento humano disponible, con base en remuneraciones salariales y no salariales.

Asimismo, y en complemento con lo anterior, se ha impulsado una mayor conciencia sobre aquellos aspectos que pueden incidir negativamente en el ambiente laboral, tales como climas organizacionales contraproducentes, conductas inadecuadas o abusivas por parte las personas que ejercen los puestos de liderazgo; así como también, aquellos elementos del entorno que puedan afectar negativamente la salud mental de las personas. Lo anterior, toma en cuenta los aspectos negativos, esto puede implicar para las organizaciones en materia de rotación de personal. Pero también, considera afectaciones más graves o de mayor impacto, como la generación de inconvenientes en materia de vínculos familiares, o en su defecto, en los múltiples factores potencialmente generadores de condiciones adversas de estrés derivadas de las demandas excesivas de trabajo.

A partir de los elementos señalados, la gestión de RSL ha adquirido una especial relevancia, siendo que la adecuada atención de las necesidades y expectativas de las personas colaboradoras incida de manera directa en el desarrollo de ambientes laborales más sanos, estables y propicios para la producción. Así, permite generar mayor competitividad en las organizaciones, tanto desde el punto de vista reputacional, como desde su potencial para retener al talento humano. Debido a lo anterior, la presente investigación ha previsto generar una contribución al desarrollo de la gestión de RSL, tanto desde la perspectiva académica como práctica, siendo que permitirá hacer una caracterización y análisis de las actividades implementadas por las organizaciones participantes en la muestra.

Esto adquiere especial relevancia, tomando en consideración que a nivel país, no se han desarrollado referentes bajo esta perspectiva, sino que en esencia lo que se ha producido son reportes de sostenibilidad por parte de algunas organizaciones. Asimismo, se cuenta con un estudio de la RS realizado por el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS) en el año 2017. Allí, se agrupa únicamente datos generales sobre el accionar de los diversos tipos de organización en el país (privada, pública y academia); y los reportes de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED). De igual manera, los reportes muestran un espectro general (integrado) de acciones implementadas por los diversos tipos de organización según las diversas áreas de trabajo (ambiental, social o económica), el impacto colectivo a nivel macro generado por sus empresas asociadas, y en general, sobre cuáles son

los públicos organizacionales o *stakeholders* beneficiarios. Más aún, no entran en una puntualización en detalle de los esfuerzos o beneficios generados para cada uno de los públicos beneficiarios de manera específica.

Objetivos

Los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

Objetivo general

Analizar desde la perspectiva de las relaciones públicas, las acciones de RSL realizadas por las organizaciones participantes en el estudio durante el período 2022-2024, dirigidas específicamente a las personas colaboradoras, con el fin de caracterizar sus alcances y los resultados obtenidos.

Objetivos específicos

1. Caracterizar las prácticas de responsabilidad social laboral implementadas por las organizaciones seleccionadas.
2. Identificar las necesidades y percepciones de las personas colaboradoras sobre las acciones de Responsabilidad Social laboral ejecutadas por la organización durante el período 2022-2024.
3. Analizar las prácticas ejecutadas, con base en los resultados obtenidos, según la percepción de las personas a cargo de la gestión de RS y las personas colaboradoras participantes en el estudio.

Como resultado de la investigación, se espera obtener un mapeo y caracterización de las estrategias y tácticas de RS implementadas por las organizaciones participantes en la muestra, orientadas a sus públicos internos. Adicionalmente, se contará con una valoración por parte de éstos (públicos internos) en relación con las prácticas descritas, poniendo en perspectiva sus necesidades y expectativas a nivel individual, así como también, con respecto a la gestión organizacional en materia de RSL y sus efectos. Finalmente, se realizaría un análisis integrado para identificar áreas de coincidencia entre las diversas poblaciones participantes, en el marco de las organizaciones de la muestra.

Metodología

La investigación ha sido de carácter exploratoria y descriptiva, y su enfoque es cualitativo con el apoyo de herramientas cuantitativas. Para la selección de la muestra fueron tomadas en consideración cinco organizaciones privadas localizadas en el territorio nacional

(Costa Rica), de mediano y gran tamaño, dado que, por su capacidad y estructura, han tenido mayor posibilidad de implementar actividades de RSL. Las organizaciones participantes en la investigación son las siguientes (Tabla 2):

Tabla 2. Organizaciones participantes en la investigación

Organización	Tipo de actividad	Sector
1. Grupo Purdy	Comercial	Vehículos nuevos
2. Grupo Holcim	Industrial	Construcción
3. Etiprés	Industrial	Etiquetas adhesivas
4. FIFCO	Industrial	Bebidas
5. Dos Pinos	Industrial	Lácteos y otros productos de consumo masivo

Fuente: elaboración propia, 2024.

Para la recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas con las personas encargadas de la gestión de RS. Posteriormente, en una segunda fase de la investigación se tomarán en consideración las percepciones de las personas colaboradoras, para lo cual se aplicarán cuestionarios y se llevarán a cabo grupos focales.

Resultados preliminares

Durante la primera fase de la investigación (segundo semestre 2024), se llevó a cabo la selección de las unidades de estudio — mencionadas en el punto anterior —, y se procedió con el perfeccionamiento de los consentimientos informados para la aplicación de las entrevistas a las personas a cargo de la gestión de sostenibilidad, específicamente en el ámbito laboral. Es importante indicar que, en la mayoría de los casos, esta función ha recaído sobre la Oficina de Recursos Humanos aún y cuando — según manifestaron las personas que lideran el área de sostenibilidad —; existe una coordinación multidepartamental, incluyendo a la gerencia de responsabilidad social. Dentro de los temas abordados como parte del contexto de la RSL, resaltaron aspectos como las políticas de inclusión, seguridad laboral y promoción del bienestar dentro de la organización. Asimismo, se refirieron a diversas áreas de interés, las cuales trabajan de forma sistemática para impulsar la medición de resultados, utilizando indicadores predefinidos según se detalla en la Figura 1:

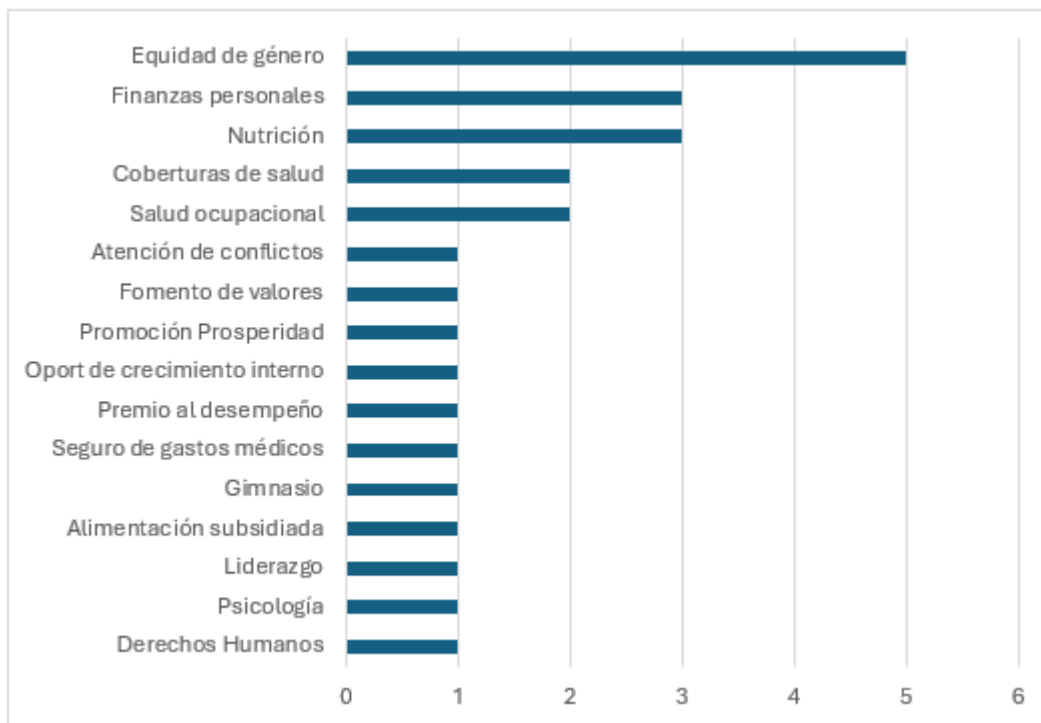


Figura 1. Principales áreas de trabajo destacadas por las personas a cargo de la gestión de RSL

Fuente: elaboración propia, 2024.

Según se puede extraer de la Figura 1, la mayoría de las organizaciones coincidió en que uno de los temas prioritarios ha sido el desarrollo de estrategias orientadas a impulsar la equidad de género. Incluso, en el caso de una de las empresas se mencionó que se han realizado ajustes en la infraestructura para reubicar servicios sanitarios. Por un lado, para mujeres se registran en ciertos de los sectores que, anteriormente eran solo de acceso para personal masculino. Por otro lado, han realizado una readecuación de maquinaria pesada para que pueda ser utilizada por personas de ambos géneros, lo cual según indicaron, ha representado oportunidades laborales «no tradicionales» para las mujeres. Esto de alguna manera está vinculado con las tendencias y políticas nacionales orientadas a la promoción de la igualdad de condiciones laborales para las mujeres.

Por otra parte, en cuanto a temas de interés identificados en la población trabajadora, fueron mencionadas las necesidades de formación financiera, así como de nutrición y salud ocupacional. No obstante, en el marco de los otros elementos citados con menor frecuencia, hay una vinculación común en materia de salud mental. En relación con las necesidades de orientación financiera, las personas entrevistadas manifestaron que han logrado identificar algunos problemas de sobreendeudamiento y mal manejo de tarjetas de crédito, por lo que han dado especial interés a la formación en manejo y administración del presupuesto, así como también, en relación con las ofertas crediticias.

Por su parte, los aspectos de nutrición y salud ocupacional fueron mencionados desde diversas perspectivas, pero en términos generales se ha podido evidenciar un interés en velar porque las personas trabajadoras puedan tener buenas condiciones en ambos sentidos. En relación con los aspectos vinculados con nutrición y alimentación balanceada, es interesante anotar que han tenido un auge notorio en los últimos años. Y, que de alguna manera puede relacionarse con las campañas nacionales de concienciación — impulsadas a través de los medios de comunicación colectiva —, sobre las implicaciones médicas que tienen los malos hábitos, incluyendo el desencadenamiento de enfermedades como la hipertensión y la diabetes, entre otros.

Finalmente, es oportuno agregar que el tema de salud mental ha tenido un repunte importante, por cuanto las condiciones de estrés, tanto por factores propios de la organización, como por factores externos, han venido generando condiciones adversas tanto en materia de clima organizacional, como de la condición individual de las personas trabajadoras.

En el marco de la segunda fase del proceso de investigación, se espera profundizar en estos elementos, con el fin de identificar con mayor precisión las causas de esta situación, así como posibles formas de abordaje. Esto, en reconocimiento de la importancia que tiene para la paz mental de las personas y tomando en consideración su impacto en el clima organizacional, y en consecuencia, en la productividad. Ahora bien, dentro de los elementos mencionados en el marco de la promoción del desarrollo personal, destacaron aspectos como capacitaciones sobre consumo inteligente, empoderamiento y el otorgamiento de becas de estudio.

Por otra parte, se consultó a las personas entrevistadas sobre el tipo de instrumentos aplicados para obtener información diagnóstica en materia de RSL, y según indicaron, utilizan los siguientes parámetros (Figura 2):

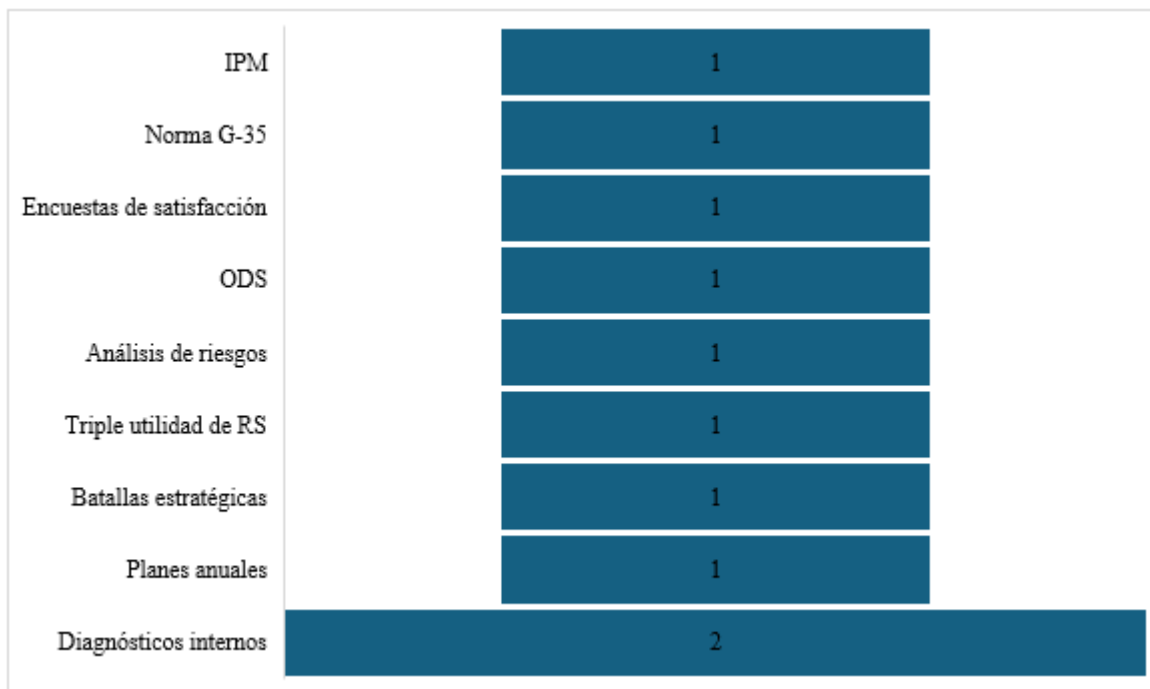


Figura 2. Herramientas utilizadas para la obtener la información diagnóstica por parte de las organizaciones

Fuente: elaboración propia, 2024.

En relación con las herramientas utilizadas, según se desprende de la Figura 2, la totalidad de las organizaciones manifestaron recurrir a mecanismos de manera sistemática, aunque los instrumentos son diversos, tal y como se segrega en la figura. En este sentido, y si bien es cierto, usan varios mecanismos para realizar diagnósticos internos, tales como entrevistas, encuestas y procesos dialógicos, hay elementos de referencia que han permitido contribuir a la utilización de indicadores, como es el caso del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como los elementos de triple utilidad de la RS (eje financiero, eje social y eje ambiental); entre otros (según se detalla en la Figura 2). Lo anterior contribuye a identificar las necesidades y expectativas de las diversas áreas de la organización, tomando en consideración la perspectiva de las diversas personas colaboradoras.

Estas prácticas permiten recopilar información valiosa para la generación de los planes de trabajo, y el diseño de las estrategias a implementar. A su vez, permite nutrir un proceso cíclico compuesto por la fase diagnóstica, de planificación, validación, implementación y evaluación; según comentaron las personas entrevistadas.

En otro orden de ideas, se realizó un proceso exploratorio sobre las necesidades identificadas en la población trabajadora, sobre lo cual las personas contactadas se refirieron a los siguientes en los puntos:

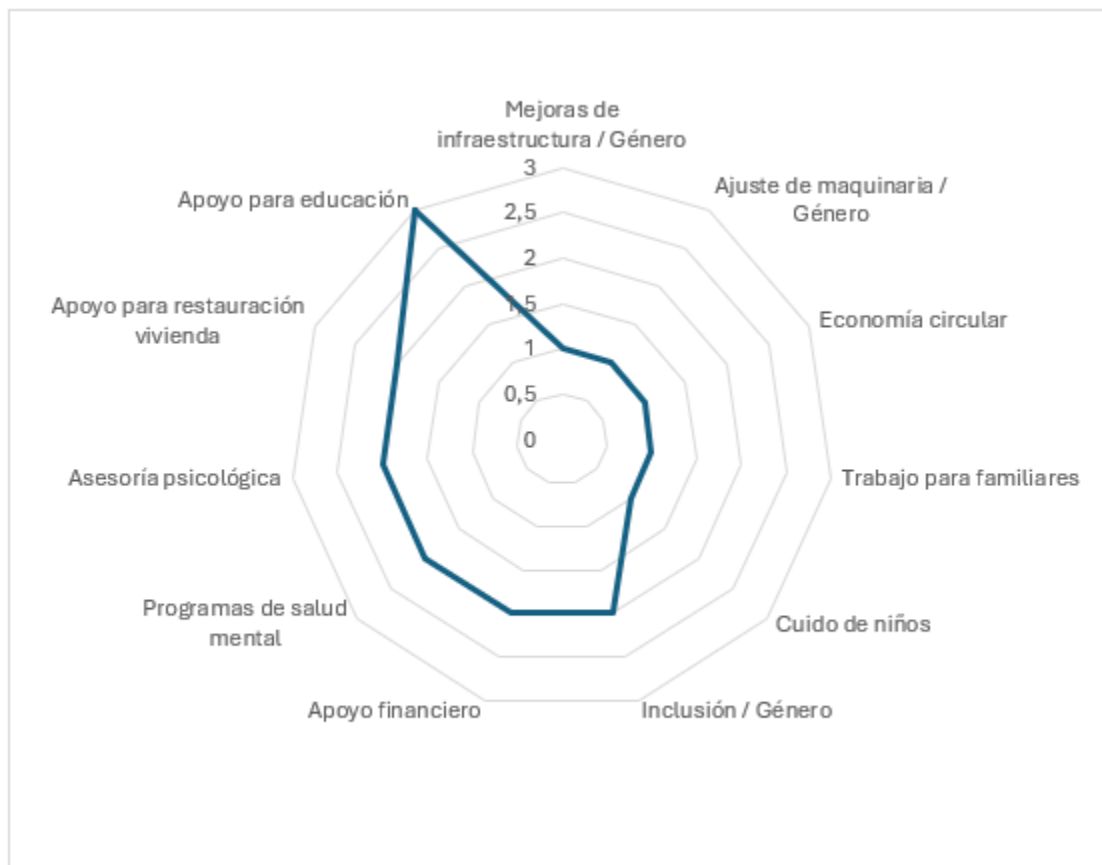


Figura 3. Principales necesidades identificadas en las poblaciones laborales por parte de las organizaciones participantes en la muestra

Fuente: elaboración propia, 2024.

En relación con las necesidades identificadas, tal y como se puede observar en la Figura 3, la mayor cantidad de menciones estuvieron referidas a temas de oportunidades de educación, programas de apoyo financiero, salud mental y asesoría psicológica; así como también, destacaron la importancia que revisten los programas vinculados a la inclusión.

Con respecto a la parte financiera, esencialmente destacaron la necesidad de dar apoyo a las personas colaboradoras en capacitación sobre administración del presupuesto y análisis de las opciones crediticias, dado que en muchos casos se han presentado problemas de sobreendeudamiento, lo que, a su vez, incide de manera directa en aspectos de salud mental.

Por otra parte, y en relación con los indicadores de éxito (Figura 4), las personas entrevistadas indicaron que toman como referencia los siguientes parámetros:

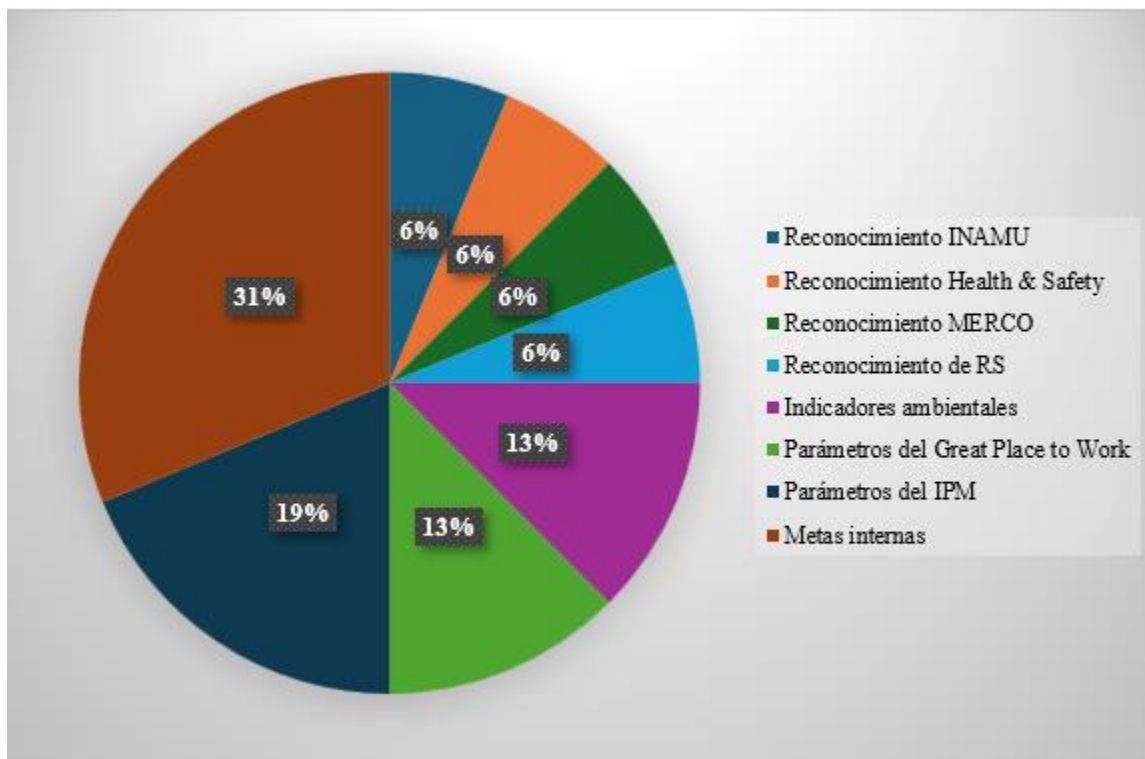


Figura 4. Indicadores de éxito utilizados por las organizaciones participantes en la muestra
Fuente: elaboración propia, 2024.

Sobre los parámetros mencionados, es importante indicar que algunos son de carácter internacional, tal y como es el caso del reconocimiento Health & Safety, el Índice de Pobreza Multidimensional, la medición de Merco y el índice Great Place to Work. No obstante, en la mayoría de los casos, las personas entrevistadas indicaron incorporar varios de estos elementos, siendo que los visualizan como complementarios entre sí. Esto se justifica de alguna manera, dado que facilitan incorporar el análisis de datos para el diseño y construcción de las estrategias de trabajo.

Desde otra perspectiva, y en relación con los mecanismos de evaluación y seguimiento, de seguido se detallan los elementos destacados por las personas de la muestra:

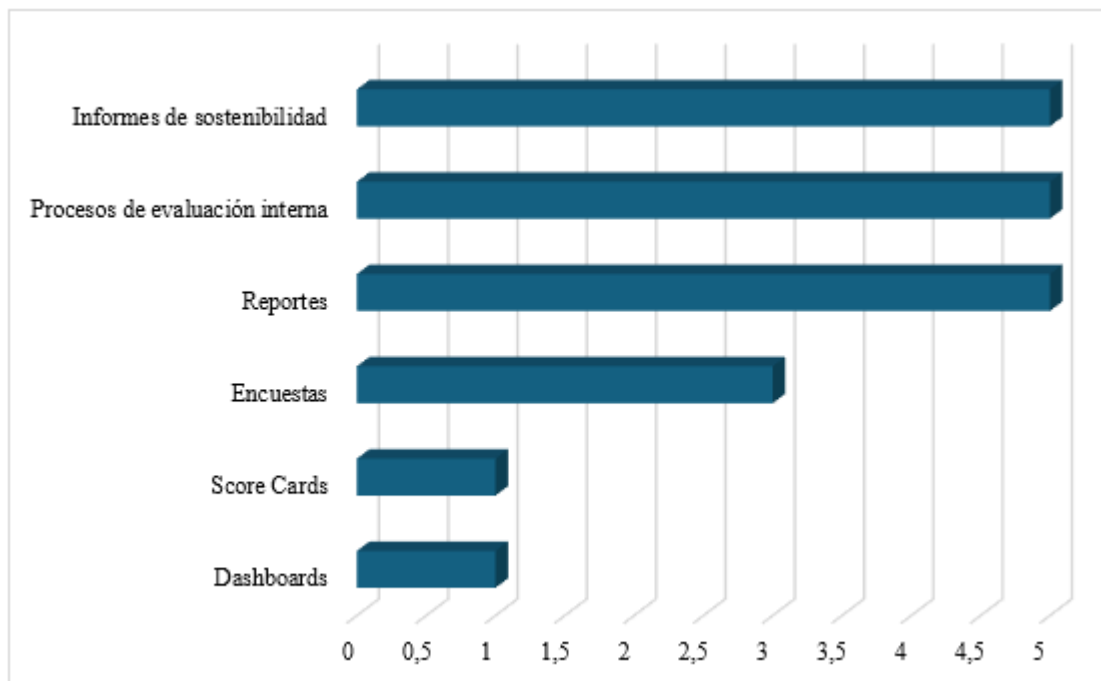


Figura 5. Formatos de evaluación utilizado por las organizaciones participantes en la muestra

Fuente: elaboración propia, 2024.

Tal y como se puede observar en la Figura 5, la totalidad de las organizaciones realizan informes anuales de sostenibilidad, implementan procesos de evaluación interna, y generan reportes de resultados. Esto permite visibilizar el resultado de los esfuerzos realizados, validar los resultados y el impacto alcanzado, para nutrir a su vez, el proceso cíclico de la planificación.

En este sentido, una de las consultas más focalizadas fue en relación con el análisis del impacto generado con las acciones de sostenibilidad implementadas. En relación con este punto, y en concordancia con lo expuesto en la Figura 2, las organizaciones manifestaron recurrir a los siguientes mecanismos para medir el impacto de sus acciones:

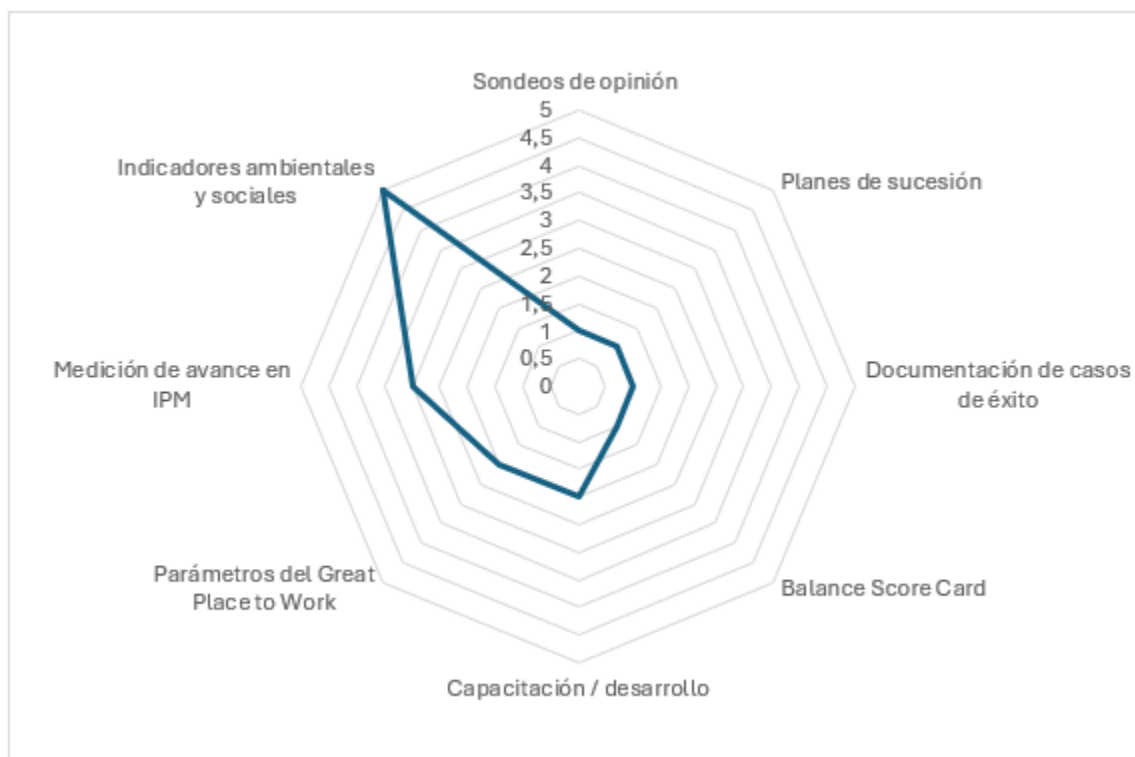


Figura 6. Mecanismos utilizados por las organizaciones participantes en la muestra para medir el impacto de las acciones de RSL

Fuente: elaboración propia, 2024.

De acuerdo con la Figura 6, en la totalidad de los casos, las organizaciones manifestaron utilizar indicadores ambientales y sociales, seguido en términos de frecuencia, por el Índice de Pobreza Multidimensional, o al menos según detallaron en las entrevistas, algunos de sus parámetros. Durante la segunda fase de la investigación, se explorará con más detalle el alcance del impacto generado; los efectos laborales internos se tomarán en consideración las opiniones y percepciones de la población trabajadora de las empresas participantes en el estudio. En complemento de lo anterior, en la Figura 7 se puede visibilizar cuál es la valoración asignada por parte de las personas entrevistadas a los ejes de la triple utilidad, según la relevancia considerada en las organizaciones participantes en el estudio:

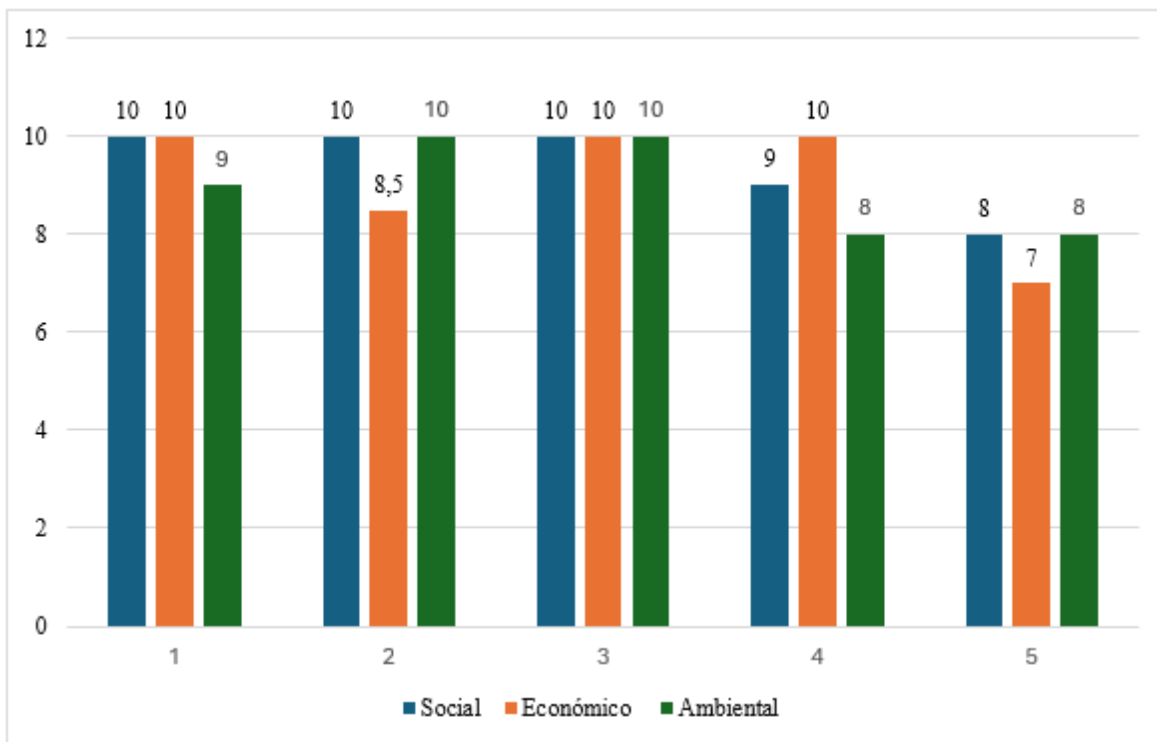


Figura 7. Importancia asignada a los ejes de triple utilidad (social, económico y ambiental), por parte de las organizaciones participantes

Fuente: elaboración propia, 2024.

Si bien es cierto, cada uno de los ejes de la triple utilidad (social, económico y ambiental), fueron calificados como de «gran importancia» en general, las personas encargadas del eje de sostenibilidad mostraron una tendencia por priorizar la materia social, y en algunos casos la ambiental, sobre la económica. A pesar de esto, ciertamente el promedio de valoración es muy bueno, y en cada uno de los casos se detallaron acciones específicas para cada uno de estos elementos, según se detalló en la Figura 1.

Por su parte, y en relación con el origen de los lineamientos a seguir, según se detalla en la Figura 8, las personas entrevistadas indicaron que las pautas generales — en su mayoría (56%) — se derivan del proceso diagnóstico realizado de manera participativa a lo interno de la organización (interdepartamental) y algunos (11%) mencionaron utilizar como referencia las encuestas de Horizonte Positivo, en tanto el resto mencionó directrices internas provenientes de la Casa Matriz, el CEO (*Chief Executive Officer*) o de Comités Ejecutivos. No obstante, un elemento en común es que las propuestas de trabajo se validan de forma participativa a lo interno de la organización, y con base en los parámetros definidos, se diseñan los indicadores de éxito y de gestión.

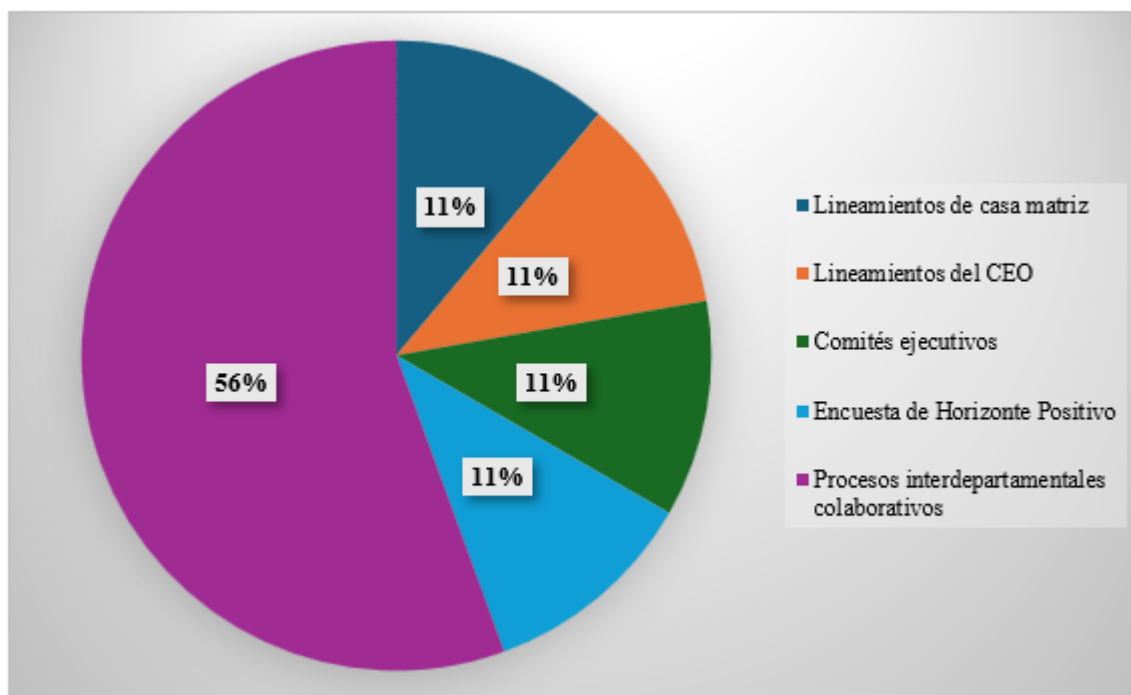


Figura 8. Origen de las directrices, lineamientos y propuestas para el desarrollo de acciones de RSL, según las personas entrevistadas

Fuente: elaboración propia, 2024.

De manera complementaria a lo expuesto anteriormente, las personas a cargo del eje de sostenibilidad se refirieron a la nueva tendencia mundial de adopción de las normas NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), cuyo objetivo es unificar los términos financieros utilizados por las organizaciones alrededor del mundo, con el fin de facilitar los procesos de comercialización. Según indicaron, estas normas son emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), y que en general, van a implicar retos, principalmente a nivel de presupuestos, sistemas de gestión de la comunicación y difusión.

En el caso de Costa Rica, las normas NIIF pueden ser consultadas a través del sitio WEB del Sistema Costarricense de Información Jurídica¹. No obstante, estas normas constituyen un factor aún en vías de implementación, por lo que sus efectos podrán ser analizados en un futuro, para tener oportunidad de sistematizar las experiencias de implementación a nivel local.

Conclusiones

¹

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59020&nValor3=99026&strTipM=TC

Uno de los elementos que más llamó la atención de los hallazgos encontrados, es el hecho de que las iniciativas de RSL se desarrollan desde las Oficinas de Recursos Humanos, sin que medie una articulación de esfuerzos con las oficinas de sostenibilidad o RS existentes en cada una de las organizaciones. Si bien es cierto, fueron señalados procesos participativos que vinculan a las diversas unidades administrativas, no es lo mismo haber contado en el proceso de análisis y planificación de la gestión laboral con el apoyo de las oficinas de RS, comprendiendo la relevancia que reviste este eje, o que debería tener, en materia de bienestar interno.

Por otra parte, se logró obtener información puntual acerca del tipo de iniciativas implementadas a nivel interno, sobre las cuales hubo consenso en los siguientes elementos de interés común: programación de inclusión y equidad de género, iniciativas de seguridad laboral; programas de salud (preventiva, nutrición, atención de necesidades físicas y psicológicas); iniciativas para el incentivo del liderazgo; programas vinculados a la gestión de la cultura organizacional (valores, afiliación, bienestar, colaboración, gestión del liderazgo); talleres sobre derechos humanos; programas de educación financiera; programas de salud mental (relajación y esparcimiento, brigadas de salud mental, flexibilidad de horarios, zonas de descanso y relajación; becas de estudio; programas colaborativos para restauración de viviendas, y programas para el cuidado de los niños.

Adicionalmente, se mencionaron algunas certificaciones adoptadas para fortalecer sus procesos de sostenibilidad tales como: Norma G-35, programas periódicos de valoración por parte de la empresa Cid Gallup, uso del Índice de Pobreza Multidimensional como referente, Objetivos de Desarrollo Sostenible, programa de Triple Utilidad, metas internas y metas referidas del Great Place to Work.

Además, se mencionaron reconocimientos otorgados por organizaciones aliadas como: el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), organización Health and Safety y Merco, entre otros. Este tipo de incentivos han contribuido a generar un mayor interés en mejorar algunos de los estándares preestablecidos. De forma complementaria, se destacaron dentro de los principales esfuerzos realizados, prácticas orientadas a fomentar la educación financiera, con el objetivo de aliviar la situación de algunas de las familias en condición de vulnerabilidad económica. También se adoptaron medidas de inclusión. Asimismo, y aunque no se detallaron acciones concretas en este eje; la salud mental fue señalada como una de las principales preocupaciones por atender. Es oportuno agregar sobre este particular, que se sugirió que las preocupaciones financieras podrían ser la causa principal de los problemas que afectan a las personas trabajadoras.

En relación con este particular, se mencionaron en algunos casos la adopción de prácticas de atención psicológica, y algunos esfuerzos por capacitar al personal en materia de liderazgo y resolución de conflictos; aunque en relación con estos elementos se espera profundizar con mayor detalle en la segunda parte de la investigación. Asimismo, durante la segunda fase se espera recolectar la información necesaria para completar el análisis de las actividades desarrolladas y la percepción con respecto a su efectividad, así como también, la

compatibilidad y asertividad de estas afines con las necesidades de la población trabajadora de las empresas de la muestra.

Por último, y en referencia a las limitaciones de la investigación es oportuno indicar que, debido a la sensibilidad de los datos requeridos, varias organizaciones declinaron de participar en el estudio. Además, algunas empresas que inicialmente habían firmado el consentimiento informado decidieron no continuar en la segunda fase, la cual contempla la aplicación de instrumentos al personal. Esto con el objetivo de complementar los datos obtenidos en las entrevistas con las personas a cargo de la gerencia de RS.

Esta situación implicó la necesidad de realizar un ajuste metodológico, previendo distribuir de manera más abierta el instrumento dirigido a personas colaboradoras. Así, se espera enriquecer la recolección de datos, aunque estos últimos no estarán directamente correlacionados con la primera fase, en la cual las organizaciones describieron con detalle el tipo de estrategias y acciones implementadas en el marco de la RSL.

Apoyo financiero: La investigación se desarrolló con recursos institucionales. Como unidades de estudio, se contó con el apoyo de las siguientes organizaciones: Grupo Purdy, Etiprés, FIFCO, Dos Pinos y HOLCIM.

Referencias

- Aguado, Juli. 2013. "La responsabilidad social corporativa y el desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis". *Revista de Ciencias Sociales* 10, 119-156. <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/10/secciones/tematica/pdf/04-rsc-desarrollo-local.pdf>
- Aguilera, Ruth, Rupp, Deborah, Williams, Cynthia, y Ganapathi, Jyoti. 2007. "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", *AMRO*, 32(3)
- Aguinis, Herman. y Glavas, Ante. 2012. "What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda", *J. Management*, 38(4) 932-968 <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311436079>
- Alfárez, Azul. 2014. *La participación social curricular en la Responsabilidad Social Universitaria. El caso de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de Catalunya*. https://tesisenred.net/bitstream/handle/10803/283417/Tesi_Azul_Alf%C3%A9rez_Villareal.pdf?seque
- Alzate, Angélica. 2019. *La Responsabilidad Social y su relación con el éxito competitivo: una validación cultural del instrumento de medida*. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1) 24-34.
- Arévalo, Rebeca. 2014. *Comunicación aplicada a la Responsabilidad Social Empresarial desde las Relaciones Públicas*. *Revista Razón y Palabra*

- Ávila, Carlos. 2019. *Estrategia de Cooperación Internacional para el desarrollo local enfocada en la implementación de innovación local en la Municipalidad de Curridabat: programa “La experiencia de confianza en el lugar habitado”, período 2017-2018.* <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18312>
- Barrantes, Kathy. 2018. *Creación de la Estrategia de Responsabilidad Social Ambiental para el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.* Tesis para optar por el grado de Maestría en Gestión Ambiental y Desarrollo Local del Instituto Interamericano de Administración Pública.
- Bermúdez, Ezequiel. 2018. *Propuesta de un plan de responsabilidad social para el Hotel Poco a Poco basado en la norma INTE 350101.* Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Dirección de Empresas.
- Brammer, Stephen, Millington, Andrew y Rayton, Bruce. 2007. “The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10) 1701-1719 <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190701570866>
- Buitrago, Katy y Pabón, Jhon. 2021. Revisión de literatura sobre los recursos humanos y la responsabilidad social empresarial. *Revista de ingenierías Interfaces*, 4(1) 1-11.
- Calvo, Francisco. 2010. Responsabilidad Social y Relaciones Laborales. *Revista de derecho* 64 131-164. Pontificia Universidad Católica de Perú. <https://www.redalyc.org/pdf/5336/533656151010.pdf>
- Camacho, Julio. 2010. *La Responsabilidad Social y gestión en el derecho del trabajo.* <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r18960.pdf>
- Carroll, Archie. 1991. “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders”, *Business Horizons*, 34(4) 39-48 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G?via%3Dihub>
- Clark, Cynthia. 2000. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review* 26(3) 363-380.
- Cordero, Kenneth. 2012. *Sistema de responsabilidad social conforme a lo dispuesto en la normativa INTE 35-01, 2012, caso de la Municipalidad de Moravia.* Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública.
- Correa, Jaramillo. 2007. Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Revista Semestre Económico*, 10(20) 87-102. Universidad de Medellín.
- De Stefano, Federica, Bagdadli, Silvia y Camuffo, Arnoldo. 2018. “The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review”, *Human Resource Management*, 57(2) 549-566 <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21870>
- Deloitte. s.f. *La Responsabilidad Social y el Gobierno Corporativo.* Deloitte, México.

- Durán, Ana. 2016. Correspondencia de los modelos de Relaciones Públicas a distintos contextos evolutivos de Responsabilidad Social Empresarial. *Revista internacional de Relaciones Públicas* 11(VI) 91-112
- Romero, Miryam; Fajardo, Constanza y Tarapuez, Edwin. 2011. *Caracterización de la responsabilidad social empresarial en las medianas y pequeñas empresas del Departamento del Quindío, Colombia*. Universidad del Quindío. <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748009.pdf>
- Fonseca, Eduardo. 2020. *Evaluación de proyectos de la Fundación PANIAMOR: Lineamientos desde el enfoque de gestión por resultados para el desarrollo*. Tesis para optar por el Grado de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18006>
- Friedman, Milton. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago, University of Chicago. Estados Unidos.
- Galleli, Barbara. Hourneaux Flavio, y Munck, Luciano. 2019. “Sustainability and human competences: a systematic literature review”, *Bijdragen*, 27(7) 1981-2004
- García, Aída. 2021. Responsabilidad social vinculada al empleo digno. Una opción para la competitividad en las microempresas. *Revista de Investigaciones*. Universidad del Quindío <http://portal.amelica.org/ameli/journal/517/5172230013/5172230013.pdf>
- García, Christian. 2014. La Responsabilidad Social Empresarial y el papel de las empresas en la construcción de sociedad. *Revista Suma de Negocios* 4(1) 121-134.
- Gómez, Alberto. s.f. *Los derechos laborales: La libertad sindical*.
- Guanter, Salvador. 2009. *Responsabilidad Social de la empresa y relaciones laborales: algunas reflexiones sobre sus conexiones terminológicas y sustanciales*.
- Hurtado, Ketty. 2019. Responsabilidad Social Empresarial, logística inversa y desarrollo de la contabilidad de costos. *Revista COODES*, 7(3).
- Hütt, Harold. 2013. La Responsabilidad Social como estrategia de Relaciones Públicas. *Revista Nacional de Administración* 3(2). Universidad Estatal a Distancia.
- Hütt, Harold. 2022a. Medición del impacto de la gestión de Responsabilidad Social: Un reto para las agencias de Relaciones Públicas. *Revista Nacional de Administración, UNED*, 13(1) 89-99.
- Hütt, Harold. 2022b. *Desarrollo Comunitario y Responsabilidad Social: experiencias prácticas de cinco empresas costarricenses*. En: Comunicación en Contextos Sociorganizacionales: aportes teórico-metodológicos. Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica. https://cicom.ucr.ac.cr/?page_id=115
- Jaramillo, Isabel. 2015. Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Revista Espiga* 9(21).
- Kumar, Anil, Bhaskar, Preeti, Nadeem, Simon, Tyagi, Mrinal y Garza, Jose. 2020. “Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework”, *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6) 1014-1031

https://www.researchgate.net/publication/343935045_Sustainability_Adoption_through_Sustainable_Human_Resource_Management_A_Systematic_Literature_Review_and_Conceptual_Framework

- López, Mariela. 2017. *Análisis de las iniciativas de responsabilidad social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el período 2012-2015*. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Públicas.
- Martínez, Mónica y Soza, Carlos. 2012. *La responsabilidad social de las empresas: orígenes, aproximaciones conceptuales y estrategias*. Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.
- Martínez, Sigrid y Soler, Ana. 2017. *Desarrollo de una herramienta para la responsabilidad social empresarial en Pymes costarricenses*. Tesis para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas Sustentables. Universidad para la Cooperación Internacional. <https://biblioteca.uci.ac.cr/Tesis/PFGMAES21.pdf>
- Meneses, María Lourdes. 2016. *Propuesta de estrategia de Responsabilidad Social Corporativa para Avianca*. Tesis de Maestría para optar por el grado de Máster Profesional en Gerencia. Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/29199>
- Moneva, Jose y Ortas, E. 2021. La Responsabilidad social empresarial y el bienestar de los empleados. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 34.
- Morales, Eugenia; Duque, Viviana y Ortiz María. 2020. *Trabajo infantil en zonas floricultoras en Colombia: desafíos en la articulación institucional para su prevención y erradicación*. Universidad Militar de Nueva Granada. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RCCS/article/view/3206>
- Moya, Jorge. 2010. *Responsabilidad Social*. Universidad Tecnológica de Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Organización Mundial del Trabajo. 2025. Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. <https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit/mision-e-impacto-de-la-oit/declaracion-de-la-oit-relativa-los-principios-y-derechos-fundamentales-en>
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2022. Declaratoria de derechos laborales. <https://www.ilo.org/declaration/lang--es/index.htm>
- Paredes, Priscilla, Martínez, Juan y Burgos, Catherine. 2021. La Responsabilidad Social Empresarial y el Clima Organizacional de las empresas Pymes de Guayaquil. Instituto de Gobierno y de Gestión Pública. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 8(1).
- Peláez, Juan. 2014. La Responsabilidad Social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31).

- Pérez, Antonio. 2017. La Responsabilidad Social Corporativa desde el Enfoque de las Relaciones Públicas: Estrategia de gestión relacionada con el contexto del desarrollo local y el turismo sostenible. *Revista Holos* 33(7).
- Rodríguez, Ariana. 2019. *Fortalecimiento del diálogo en la estructura de gobernanza de la Agenda 2030 a través de la Oficina de la Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas*. Tesis para optar por el Grado de Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Universidad Nacional.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/18311>
- Rodríguez, Greivin y Morales, María. 2014. Rol de las empresas en la sociedad contemporánea. *Revista Relaciones Internacionales* 87(2) 81-91.
- Romero, Xavier y Lara, Evelyn. 2016. *Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas*. Universidad LAICA “Ely Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador.
- Rueda, Javier, Rueda Mónica y Herrera, Alberto. 2019. *La Gerencia Sostenible como modelo de Responsabilidad Social*.
- Santa, Magda, Fajardo, Constanza y Santa, Michel. s.f. *Caracterización de las dimensiones de responsabilidad social empresarial y su relación con las competencias genéricas y específicas en la formación de un profesional efectivo socialmente responsable para la sostenibilidad de las Mipymes del Quindío*.
- Santillán, Edy, Paredes, Hernán, Mena, Héctor y Santillán, Josué. 2019. La Responsabilidad Social Corporativa y el clima laboral. *Revista Visionario Digital*, 3(4).
- Vidal, Isabel. 2011a. *Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Empresa*. Departamento de Teoría Económica de la Universidad de Barcelona, España.
- Vidal, María. 2011b. *Transnacionales en el contexto de la globalización económica*. Universidad Complutense de Madrid.