

***Responsabilidad Social Empresarial: construcción de acciones estratégicas en el marco de los efectos de la pandemia por enfermedad COVID-19, desde el enfoque de colaboradores del sector privado y comunidades.***

Itza Rojas Tujab

2021

**Resumen**

En la década anterior se inició un proceso de transformación a nivel de Política Nacional de Responsabilidad Social en Costa Rica, esto forma parte de los cambios sociales, políticos, legales y económicos en esa materia. En el marco de la pandemia por COVID-19 las decisiones adoptadas por el sector empresarial impactaron de manera directa e indirecta en las familias y comunidades. Esta investigación buscó determinar sugerencias de acciones estratégicas socialmente responsables que las empresas pueden tomar a partir de necesidades y expectativas que se tienen hacia ellas desde lo interno con colaboradores y a lo externo con la comunidad. Asumir un rol participativo y acorde a las necesidades permite tomar acciones que contribuyan a la sostenibilidad organizacional y al desarrollo socioeconómico de los países. Para alcanzar los objetivos se recolectó información a través de un cuestionario en línea con preguntas abiertas y cerradas desde un enfoque metodológico mixto. La muestra estuvo compuesta por 118 personas en edad de laborar, provenientes de diferentes sectores económicos, siendo la representatividad una limitación del estudio. Los hallazgos más importantes sugieren que las empresas tomen posiciones flexibles de modelos de trabajo justos e innovadores, aportar a la salud mental y psicosocial, mantener un posicionamiento ético, coherente en todas sus dimensiones y transparentes hacia sus grupos de interés y el resto de la sociedad,

amparado por un flujo de comunicación horizontal y permanente. A nivel comunitario el rol empresarial deberá ser coherente y consciente del impacto de sus operaciones y su rol en el tejido social.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Estrategia empresarial, Sostenibilidad institucional, acciones comunitarias, ética empresarial.

### **Abstract**

In the previous decade a process of change began with the National Social Responsibility Policy in Costa Rica, this is part of the social, political, legal and economic transformation in this matter. In the context of the COVID-19 pandemic, the decisions taken by the business sector had a direct and indirect impact on families and communities around the globe. This research sought to determine suggestions for socially responsible strategic actions that companies can take based on needs and expectations that are had towards them from the internal with collaborators and the external with the community. Assuming a participatory role and according to the needs allows to take actions that contribute to the organizational sustainability and socioeconomic development of the countries. To achieve its objectives, information was collected through an online survey with open and closed questions from a mixed methodological approach. The sample was composed of 118 people of working age in different economic sectors, with representativeness being a limitation of the study. The most important findings suggest that companies take flexible positions of fair and innovative work models, contribute to mental and psychosocial health, maintain an ethical positioning, coherent in all its dimensions and transparent towards their stakeholders and the rest of society, safeguarded by a horizontal and

permanent communication flow. At the community level, the business role must be coherent and aware of the impact of its operations and its role in the society.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Business Strategy, Institutional Sustainability, Community Actions, Business Ethics.

## I. Introducción

No dejar a nadie atrás es un compromiso adquirido por los gobiernos en la última década al acuñar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2018), por parte de todos los sectores. En esta investigación se abordarán las diferentes expectativas entorno a la respuesta del sector empresarial en materia de Responsabilidad Social hacia sus colaboradores y hacia su entorno inmediato, las comunidades.

Muller y Fontrodona (2020) resaltan la gran expectativa que se le atribuye a las empresas y el monitoreo por parte de la sociedad de sus decisiones como empresa.

Desde que la pandemia arribó a Costa Rica, y en sus meses subsecuentes, un número importante de empresas tomaron drásticas decisiones como las desvinculaciones, las cuales no siempre se encontraban estrictamente vinculadas al impacto de la pandemia. Un ejemplo de esto es Bac San José, que en el segundo semestre de 2020 anunció más de 300 despidos debido a un cambio en la legislación bancaria (Díaz Zeledón, 2 de julio 2020). Este tipo de decisiones vienen a formar parte de una crisis de empleo sin precedentes en los últimos tiempos, que se suma a mecanismos estatales limitados para apoyar masivamente a grupos poblacionales afectados.

Para esta investigación se toma como base el concepto de Responsabilidad Social Empresarial de Quevedo Barros, Patiño Astudillo y Vinueza Morales (2021), que la consideran como parte de las obligaciones y compromisos de las empresas para alcanzar la justicia social y ambiental, bajo un concepto evolucionado en las estrategias de gestión de las empresas.

A su vez se aborda la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, desde el enfoque de gestión empresarial y rol de gerencia en contexto COVID-19, bajo la perspectiva de inclusión, transformación, innovación, integridad y resiliencia planteado por Fontrodona y Muller (2020), y sustentabilidad para la construcción de una cultura de colaboración, compromiso y responsabilidad en la sociedad.

El contexto que enmarca la investigación a desarrollar se da en medio de un despertar turbulento expandido en 2020, que azotó las realidades y estilos de vida alrededor del mundo ante la llegada de la pandemia por la enfermedad por COVID-19 y las medidas para combatir el daño a la salud de las personas. El agravamiento de los problemas sociales, económicos y ambientales fueron escenario de soluciones de emergencia por parte de sectores económicos y sociales por combatir los efectos de las medidas restrictivas que abatieron a la sociedad.

El objetivo 17 de Desarrollo Sostenible -alianzas para lograr los objetivos-, es parte de las estrategias que empresas de todos los tamaños han desarrollado, de la mano con aportes solidarios en especie o efectivo hacia sus colaboradores o comunidades. Sin embargo, este no ha sido la realidad de otro grupo de empresas que se vieron en la necesidad de recurrir a medidas de reducción de costos que implicaron cambios

sustanciales en la vida de sus colaboradores y de sus actividades de responsabilidad comunitaria y ambiental.

Es esencial apuntar que según Martín-Fiorino y Reyes (2020) en Latinoamérica un 95% de las empresas son de escala pequeña: micro, pequeña y mediana, y contribuyen en un 68% del empleo. Estos autores plantean con claridad los importantes desafíos a los que se enfrenta la administración en las empresas, que van desde la creación de planes de contingencia para apelar la situación desde su papel a nivel de sistema social y a nivel del sistema interno. Atraen la atención también en las afectaciones en los medios de vida de las personas laboralmente activas, tanto del sector formal como del informal. En un escenario tan complejo y convulso Martín-Fiorino y Reyes afirman la oportunidad que la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, sea lo que denominan efecto sistémico transformador.

Las diferentes fuentes analizadas afirman la necesidad de un desarrollo transformador de las acciones de RSE, para lo que la presente investigación buscará asumir un enfoque de aproximación hacia las principales personas beneficiarias: colaboradoras y comunidades, desde sus necesidades directas y las expectativas que tienen sobre el rol decisivo de sus respectivas empresas empleadoras. Hasta el momento muchas de esas fuentes han estado basadas en estimaciones, consultas a expertos y otro tipo de fuentes más generales. Por lo anterior, esta investigación plantea la pregunta: ¿Cuáles deberían ser las acciones estratégicas prioritarias de la responsabilidad social de las empresas hacia sus colaboradores y comunidades ante el efecto de la pandemia por COVID-19?

El objetivo general que se propone es el de **Determinar las acciones estratégicas prioritarias que el sector empresarial debe definir en atención a sus colaboradores y comunidades que promuevan un rol íntegro como empresas socialmente responsables en el marco de la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19.** Siendo los siguientes los objetivos específicos:

- a) Identificar las necesidades y expectativas que experimentan colaboradores de empresas a partir del impacto de la pandemia por COVID-19, que arrojen acciones concretas para las decisiones estratégicas del sector empresarial.
- b) Investigar las necesidades y expectativas comunitarias a partir del impacto de COVID-19 que sustenten las decisiones estratégicas de las acciones a implementar por el sector empresarial.
- c) Esquematizar las acciones estratégicas prioritarias que el sector empresarial debe definir en atención a sus colaboradores y comunidades que promuevan un rol íntegro como empresas socialmente responsables en el marco de la pandemia provocada por la enfermedad COVID-19.

Para el alcance de lo planteado se propone una investigación de tipo mixta, basada en datos primarios levantados a través de un instrumento de consulta tipo cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. Este será la base para la incorporación de un análisis de contexto que al finalizar permita definir acciones concretas que brinden una guía de Responsabilidad Social Empresarial para la planificación estratégica por parte de gerencias de empresas y organizaciones. La población para consultar serán personas con contratos permanentes o temporales del sector empresarial, sin distinción de edad, género u origen. Con esta aproximación el estudio contribuirá a apoyar a

gerencias a lo que Fontrodona y Muller (2020) plantea como equilibrio entre resiliencia y responsabilidad social con innovación.

## II. Revisión de literatura

Este apartado realiza un recorrido desde las aproximaciones de autores en España y América Latina alrededor de los conceptos de RSE, abordajes institucionales.

### *Conceptualizando responsabilidad social empresarial*

La concepción de la RSE ha venido evolucionando a lo largo de los años hasta entenderla como parte integral de las estrategias y planificación empresarial. La aproximación de Cajiga Calderón, (s.f.) propone que las operaciones de las empresas sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, preservando la ética y el respeto por el entorno sin distinción por sector, tamaño u origen de sus servicios. Es decir que es un compromiso básico para el tejido social.

### *Dimensiones de la RSE*

Cajiga Calderón (s.f.) define las dimensiones y líneas estratégicas de la RSE de la siguiente manera:

Tabla 1.

### *Elementos de la RSE.*

<b>Dimensiones</b>
1. Económica interna

<ul style="list-style-type: none"> <li>2. Económica externa</li> <li>3. Social interna</li> <li>4. Sociocultural y política externa</li> <li>5. Ecológica interna</li> <li>6. Ecológica externa</li> </ul>	
<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Principios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Calidad de vida</li> <li>- Vinculación y compromiso comunitario</li> <li>- Cuidado y preservación ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto a la dignidad de la persona</li> <li>- Empleo digno.</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Subsidiariedad</li> <li>- Contribución al bien común.</li> <li>- Corresponsabilidad.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Ética en los negocios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevención de negocios ilícitos.</li> <li>- Vinculación con la comunidad.</li> <li>- Transparencia.</li> <li>- Honestidad y legalidad</li> <li>- Justicia y equidad.</li> <li>- Empresarialidad</li> <li>- Desarrollo social</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia a partir de Cajiga Calderón (s.f.).

Simoncelli (2020) concibe la Responsabilidad Social Corporativa como “filosofía y una actitud voluntaria que adopta una organización (empresas, ONG’s u otras organizaciones del sector público) en el desarrollo de su propia actividad” (p. 11).

*Responsabilidad social corporativa en tiempos de pandemia*



El impacto que la pandemia ha causado es difícil de sintetizar, desde incrementar la desigualdad hasta conflictos sociales enmarcan la lucha continua de la población ante la apremiante pérdida de empleo, incremento de sub-empleo, la informalidad, y todos sus efectos que desencadenan en una falta de garantías sociales y que, al mismo tiempo, representan grandes riesgos sanitarios. Difíciles decisiones como despidos o reducciones salariales son escenarios complejos tanto para la población como para las empresas (Enríquez y Sáenz, 2021).

Autores como Muller y Fontrodona (2020) resaltan ese escenario como un punto de quiebre y transición en la cultura empresarial, marcada por la necesidad de reconocer que la solidaridad y la cooperación son fuente que enriquece la labor del sector privado en la sociedad. Esta idea estará presente en la literatura analizada en este apartado.

El concepto de Responsabilidad Corporativa de Emergencia (RCE) propuesto por Forcadell Martínez y Aracil Fernández (2020), clasifica las respuestas corporativas españolas en 4 categorías: selectiva, simbólica, reactiva y solidaria. Las respuestas más efectivas fueron aquellas que contaban con capacidades orientadas a la detección o diagnóstico de necesidades, ética y construcción de alianzas.

### *Perspectivas globales*

En España, el objeto de estudio de Muller y Fontrodona (2020) ha sido la Responsabilidad Social Empresarial ante un mundo que atraviesa por COVID-19 y sus efectos inmediatos y futuros. Estos autores hacen una lectura del entorno enfocado en tres principales elementos que determinan el actuar empresarial en pandemia: las actitudes, habilidades y conocimientos.

Otro hallazgo de estos autores es acerca del impacto de las decisiones empresariales hacia diferentes *stakeholders*. Luego de su lectura de contexto y estudios identificaron que la percepción de consumidores varía a partir de la vinculación que una empresa tenga con la atención a la emergencia global por COVID-19. Esta tendencia la señalan no solamente en España sino en otros países de la región europea, e implica una escucha activa de las necesidades de cada grupo de interés y apuntan que:

- Para trabajadores: la necesidad de informar de manera directa y clara las medidas adoptadas por la empresa, el estado de la empresa con los respectivos retos a los que se enfrentan y las soluciones. Además, se debe considerar la gestión de trabajo acumulado desde la adaptación y flexibilidad ante nuevas realidades y con enfoque de salud psicosocial (Muller y Fontrodona, 2020).

Soluciones perjudiciales para grupos de interés no forman parte de un concepto de integridad en la responsabilidad social de una empresa, por el contrario, Muller y Fontrodona (2020) recomiendan no caer en este tipo de conductas oportunistas. Nuevamente se remarca que la visión del liderazgo es determinante para entender si la postura con la que una empresa afrontará situaciones adversas y de crisis es resiliente y cooperativa.

Retomando a Cajiga Calderón (s.f.), la posible solución para no ceder ante coyunturas como las que se experimentan con la pandemia es que la RSE esté basada en las capacidad y valores institucionales, inherente al accionar. En otras palabras, implica que el cuidado y apoyo a sus colaboradores y comunidades esté consolidado dentro de la cultura organizacional.

La publicidad y las relaciones públicas son la base que enmarca el estudio de Simoncelli (2020) en Barcelona. Esta autora recurrió al análisis de contenido de Twitter desde: a) sector donde sitúa su actividad; b) stakeholders meta; c) actuaciones previas a la crisis. Demostrando con esto que las prioridades apuntan siempre hacia los grupos de interés y el impacto de las decisiones gerenciales colaborativas.

*¿Cómo analiza el tema la región de América Latina?*

En Chile, Severino-González, Villalobos-Antunez, Vergara-Gómez & Yáñez-Venegas (2021) realizan un estudio cuantitativo de gran interés donde analizan la percepción de estudiantes universitarios sobre la Responsabilidad Social Corporativa. El valor principal que tiene el estudio radica en que el estudiantado, además de ser el centro de consulta participativa, se les visualiza como profesionales en formación, futuras personas que asumirán roles dentro de la cadena productiva, de quienes se espera un actuar ético y responsable.

Los resultados obtenidos del estudio chileno indican que las diferencias de las percepciones varían según género y edad, siendo las mujeres quienes reconocen el altruismo y solidaridad de la gestión de las compañías más que hombres, estos últimos valoran primordialmente las ganancias. La edad y nivel de ingreso familiar son factores que influyen en el valor que otorgan a las empresas que aportan esfuerzos hacia problemáticas sociales.

El mundo se enfrenta a una nueva tendencia, expresa De Benito (2021) cuando plantea la vinculación de la RSE y la compensación de trabajadores. La retribución que reciben las personas colaboradoras no se basa únicamente en la compensación

económica por sus servicios, sino que tiene un gran factor subjetivo desde la percepción personal. El vínculo emocional que puede generar una persona con las causas de la empresa surge como parte de esta retribución, siendo así que se plantee la importancia de que los programas de RSE sean participativos en tres momentos: creación, implementación y comunicación. Esto favorece la generación de espacios de unidad de equipo lo que repercute en la generación de un ambiente de trabajo positivo y aborda esa parte más subjetiva de la compensación. La RSE no solo impacta a las comunidades, sino también a trabajadores de las empresas.

Quinaluisa, Muñoz, Andrade y Cadena (2020) enfocaron los esfuerzos en una revisión documental de sucesos y literatura para conocer los aportes que las empresas ecuatorianas realizaron durante la pandemia. Tanto en Ecuador como el resto del mundo, los nuevos retos del sector productivo encontraron un sistema debilitado que agrava la situación de la ciudadanía en donde las empresas pueden demostrar 4 actitudes de cuidado hacia: las personas, clientes, proveedores y comunidad.

En el caso de Venezuela, Martín-Fiorino y Reyes (2020), amplían el panorama de la RSE comprendida desde 3 ejes: hacia sus propios integrantes, sus grupos de interés y la sociedad en general. Hacen un llamado a comprender que tomar decisiones urgentes respecto a la emergencia sanitaria no debe opacar la necesidad de atender desafíos como la crisis ambiental, la pobreza y desigualdad social, la educación, y la violencia. Señalan que este contexto marca un cambio para lo que se comprende como responsabilidad social por parte de las empresas, esto quiere decir que podría pasar de ser entendida como una visión simplista a una de Efecto Transformador Sistémico o ETS, con la incorporación de los ODS.

Matallana Castellanos (2020) incorpora el rol de la tecnología en la reinención y adaptación de las empresas ante la crisis. El ensayo de esta autora es un llamado a la realidad de muchas empresas que luchan por la supervivencia dejando un camino complejo a la priorización de la RSE si los liderazgos cuentan con una visión obtusa.

En un estudio realizado por Zárate, Bautista y Beltrán (2021) se plantea que debe existir un equilibrio entre las prácticas socialmente responsables y las utilidades. Lograr puntos de valor en común entre grupos de interés permite que las empresas obtengan beneficios económicos al mismo tiempo que se generan procesos que contribuyen al desarrollo.

García Gálvez, Morales Owseykoff y Olivares Galván (2020) plantean que los cambios que se atraviesan a partir de la pandemia abren paso a la transformación de nuevas realidades en las que la RSE puede apoyar como mecanismo de adaptación. Su postura respecto al tema es de resiliencia, supervivencia, transformación del concepto donde la clave radica en la adopción de nuevos modelos de negocio respetuosos tanto con colaboradores como con el ambiente. Es en este punto que el Pacto Mundial juega un papel articulador entre las Naciones Unidas y el empresariado, siendo sus 4 valores: ética, confianza, integridad y transparencia. Finalmente se agrupan las acciones de las empresas que enfocaron esfuerzos en 4: negocio, trabajadores, clientes y sociedad.

### *Perspectivas costarricenses*

Alvaro Saenz, plantea el papel del sector empresarial en torno a las acciones tomadas por COVID-19: la suspensión parcial o total de los contratos de trabajo, que

vendría a aliviar las cargas para el empresario más no así para el trabajador, quien mantendría su empleo, pero sin percibir salario por el tiempo de la suspensión de su contrato. En esta misma línea, la virtualización de muchos trabajos ha tenido efectos negativos en los intermediarios, quienes ya no son requeridos en las cadenas de producción viéndose destinados a desaparecer eventualmente. (Revista Istmo, 2020)

Luelmo (2021) realiza un recorrido desde las bases teóricas de la RSE evidenciando la necesidad de que la percepción debería desplazarse hacia el concepto de Sostenibilidad Social. Esto se resume en una necesidad de tener comportamientos más dignos y justos en las relaciones en niveles individuales, empresariales y sociales.

En todas las regiones sobresalen los conceptos de innovación, solidaridad, cooperación, de la transparencia y honestidad, integridad y congruencia empresarial como parte del actuar responsable de una empresa y sus respectivos liderazgos. Conceptos directamente relacionados a los ejes de la Política Nacional de Responsabilidad Social de Costa Rica, que además la define como gestión ética y responsable de las organizaciones de todo tipo, que considera aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2017).

### **III. Métodos**

#### *a. Tipo y enfoque de investigación*

La selección de la metodología fue mixta debido a que se emplearán diferentes métodos de recolección de información que incorporarán elementos cuantitativos como cualitativos. Se tomó como fundamento a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014):

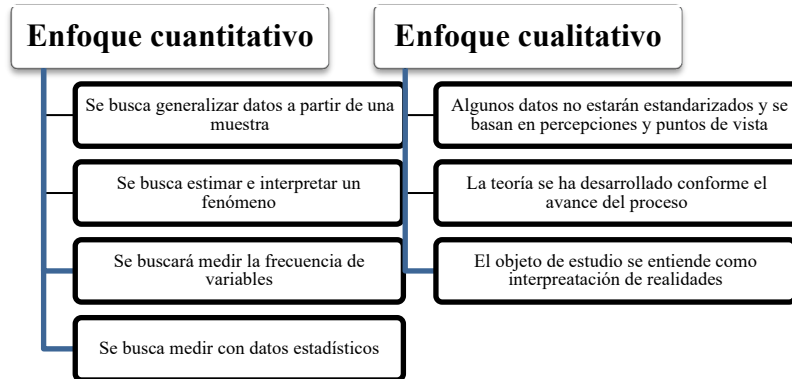


Figura 1. Enfoques de la investigación. Elaboración propia a partir de Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014).

Limitaciones: población meta en constante cambio, concentración de muestra en ciertas regiones del país.

*b. Población de estudio*

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica (2021) la población en la fuerza de trabajo entre diciembre 2020 y febrero 2021 ascendía a 2.44 millones de personas a lo que se suma 1 578 868 fuera de la fuerza laboral, pero en edad de trabajar dando un total de más de 4 millones de personas que serán la población universo.

En relación con la fuerza laboral, la población costarricense se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 2.

*Distribución de la población: fuerza de trabajo*

Categoría	Población
Fuerza de trabajo	2 444 351

Ocupado	1 992 303
Asalariado	1 468 552
Independiente	523 751
Desempleado	452 048
Fuera de la fuerza de trabajo	1 578 868

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del INEC, 2021.

En temas de incidencia laboral por efecto de las medidas durante la pandemia el dato asciende a 754 073 personas que el INEC (2021) identificó con repercusiones laborales sufridas por la crisis. A nivel de personas ocupadas el dato es de 303 018 de las que 142 130 eran asalariadas, 160 888 independientes y 451 055 desempleadas.

Las características de la población seleccionada son:

- Edad: entre los 18 y 65 años
- Ubicación geográfica: personas residiendo en Costa Rica.
- Género: mujeres, hombres, personas no binarias, otras.
- Ocupación: personas empleadas en diferentes tipos de organizaciones.
- Estado de ocupación: Ocupada y desempleada.

### c. *Muestra y tipo de muestreo*

A partir de las cifras, la muestra de la investigación es finita y buscará tener representación de las diferentes categorías de personas pertenecientes a la población laboralmente activa y desempleada. Se utilizó la fórmula de muestra finita planteada por (Aguilar-Barojas, 2005), considerando 50% de probabilidad que ocurra y no ocurra el



evento, a 95% nivel de confianza y 5% de margen de error se tiene que la muestra significativa es de 384. Para efectos educativos la base esperada de encuestas a recolectar será de 100.

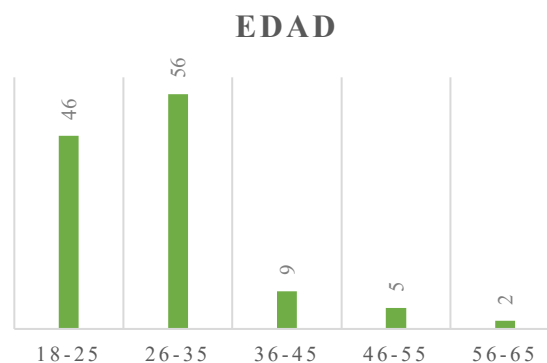
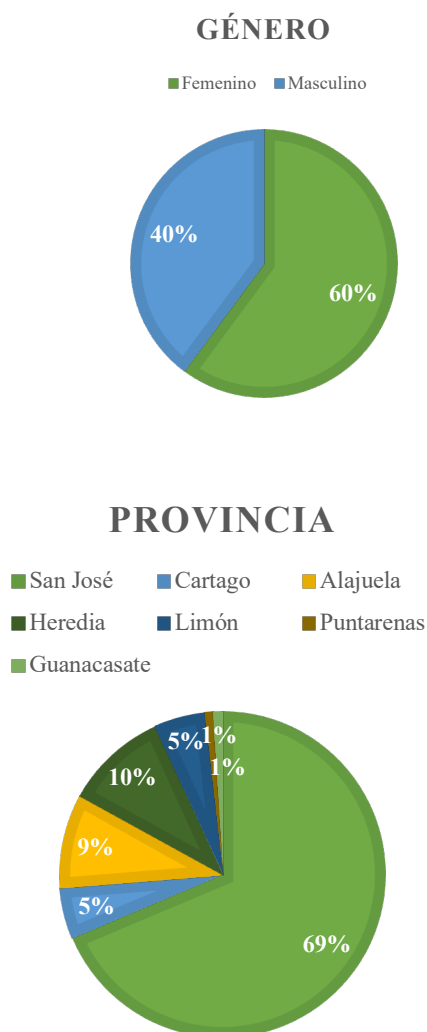
*d. Instrumentos*

- **Encuesta.** Instrumento semiestructurado, con preguntas abiertas y cerradas, algunas de ellas tipo escala de Likert, a través de la plataforma de Google Forms basada en los objetivos de investigación referentes a las necesidades y expectativas de la muestra entorno al tema.
  - **Periodo de recolección:** El tiempo estimado para llenar el cuestionario es de 10 minutos, y estará activo durante 7 días del mes de noviembre 2021.
- **Análisis de datos.** Se analizarán los datos a través de Excel y el apoyo de las herramientas de Google Forms.

## IV. Resultados

### Perfil de participantes

Se recopilaron 118 respuestas válidas, son mayoritariamente mujeres entre los 18 y 35 años, residentes de la provincia de San José (Figura 2.).



Los cantones y distritos con mayor participación de personas:

- San José: 23
  - Distritos: Pavas y San Francisco de Dos Ríos
- Desamparados: 13
  - San Antonio y San Rafael Abajo
- Escazú: 7
  - San Rafael

- Morvia y Tibás: 6 cada uno

*Figura 2.* Perfil de participantes. Elaboración propia.

De las 118 personas participantes, 69 indicaron ser asalariadas o consultoras con empresas privadas; 8 indicaron tener un vínculo laboral con otro tipo de organizaciones; 9 trabajar en emprendimiento personal; 4 en otro tipo de labor; y 28 no se encontraban laborando.

La investigación planteó indagar la perspectiva de personas en edad de laborar respecto a las expectativas y necesidades que identificaban como posibles acciones prioritarias por parte de las empresas. El instrumento fue diseñado de manera que en primera instancia se consultara sobre la conformidad que colaboradores tenían sobre la respuesta de su empresa durante la pandemia hacia su personal y hacia las comunidades o localidades donde opera. En segunda instancia, se plantearon preguntas con el propósito de identificar las acciones que esperarían ver en una empresa a partir de este contexto.

La segunda y tercera sección del instrumento se estableció una lógica de exclusión en la que las 69 personas que indicaron tener algún tipo de vínculo con empresas del sector privado, que no fuesen pequeñas y medianas empresas, respondieron dichas preguntas. Del total de ese grupo, 26 personas indicaron contar con un rol de gerencia. En la cuarta y última sección, se recopilaron las respuestas de las 118 personas, lo que permitirá la construcción de una visión más integral de las

expectativas que dichas personas pertenecientes a edad laboralmente activa pueden sugerir hacia la definición de acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

### ***Perspectivas de personas colaboradoras de empresas del sector privado***

- Empresa hacia sus colaboradores

De todas las personas, 47 personas indicaron no haber tenido afectaciones directas durante la pandemia y 10 reducción de salario.

32 personas afirman que su empresa tomó acciones adecuadas ante la pandemia.

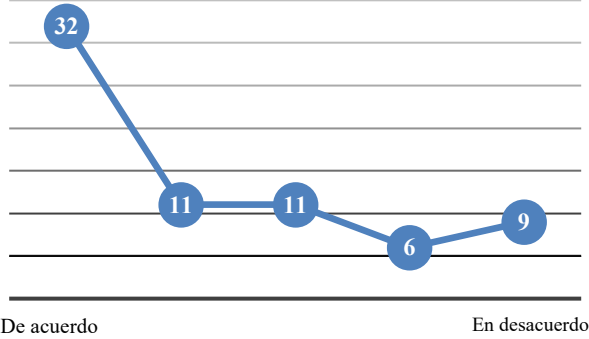


Figura 3. Acciones emprendidas por la empresa.

Elaboración propia.

En línea con lo anterior, un 53% indicó que su empresa mantuvo un equilibrio entre sostenibilidad institucional y acciones solidarias. 35% se inclinó por temas financieros y de sostenibilidad, y solo un 12% por acciones solidarias internas y externas (Figura 4).

- Se inclinó por temas financieros y sostenibilidad institucional
- Mantuvo un equilibrio entre sostenibilidad institucional y acciones solidarias
- Se inclinó por acciones solidarias hacia lo interno y externo de la empresa

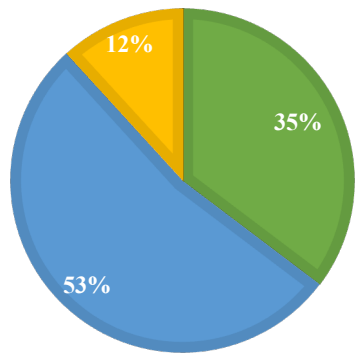


Figura 4. Acciones hacia el personal. Elaboración propia.

Elaboración propia.

El personal contratado y proveedores fueron los grupos más priorizados por sus empresas, seguidos por los intereses del negocio, siendo otros grupos sociales y clientes los menos priorizados (Figura 5).

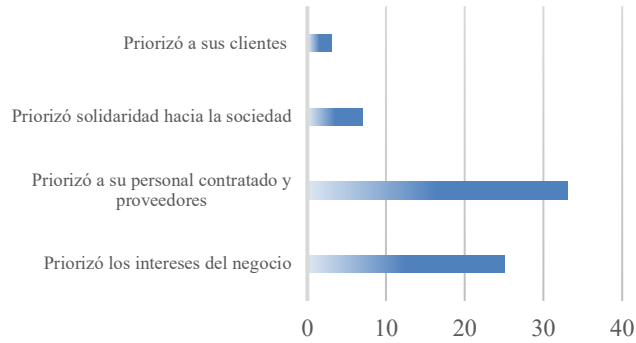


Figura 5. Priorización por grupos de interés. Elaboración Propia.

A nivel personal, 69 personas indicaron que si tuviesen rol decisivo se inclinarían por flexibilización de formas de trabajo, como lo es el teletrabajo, ajustes de horarios y funciones, seguido por la salud en sus diferentes dimensiones, el apoyo financiero y la comunicación interna:

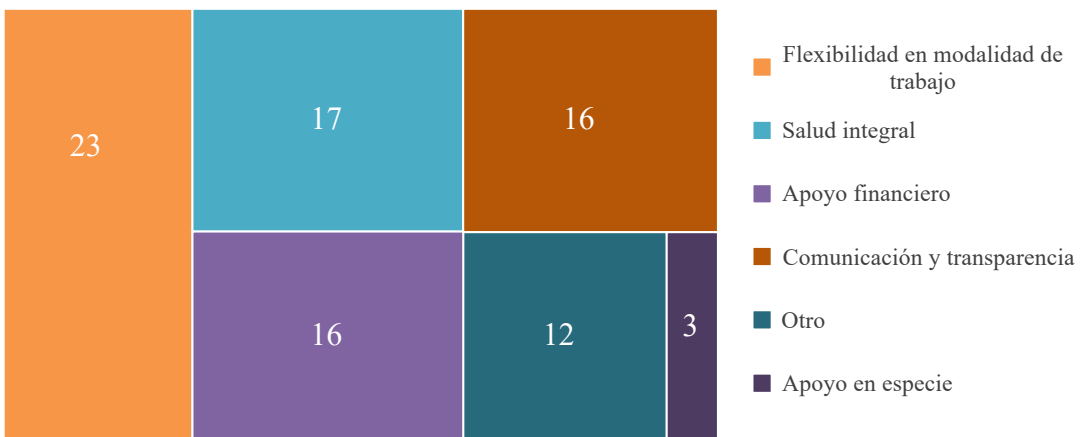


Figura 6. Acciones sugeridas. Elaboración Propia.

- Acciones de la empresa hacia la comunidad

Las 69 personas afirmaron que a nivel comunitario/local se presentaron afectaciones de diversas índoles como se muestra en la figura 7:

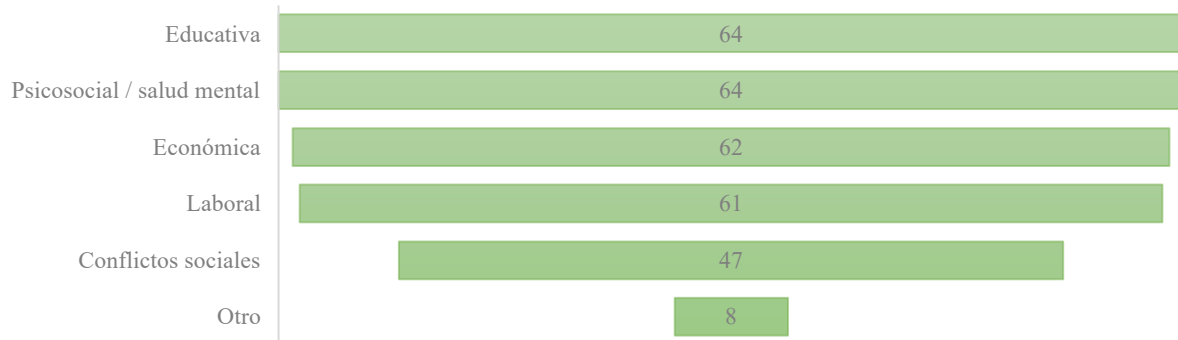


Figura 7. Afectaciones locales o comunitarias. Elaboración Propia.

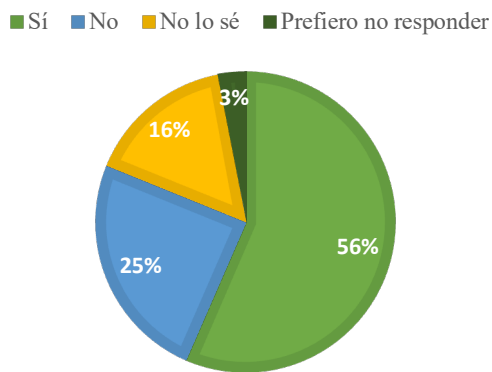


Figura 8. Rol solidario de las empresas. Elaboración propia.

Durante la pandemia 56% las empresas a las que las 69 personas hacen referencia tuvieron un rol solidario a nivel comunitario o local, 25% no lo tuvo.

A nivel de actividades de beneficio social, un 67% indicó que su empresa sí tenía antes y durante la pandemia.

Las actividades realizadas por las empresas fueron:

- 11 hicieron donaciones en especie

- 11 apoyo en salud como campañas de vacunación, entre otras
- 5 establecieron alianzas con instituciones estatales o privadas
- 3 generaron más empleos

De las personas participantes, 32% sí se involucraron en dichas iniciativas por parte de sus empresas y 58% no. 43% sugiere que se inclinaría por acciones de responsabilidad social hacia temas de educación, 34% en pobreza y desigualdad, 12% en atención a crisis ambiental.

La figura 9 muestra el peso que la muestra da a valores empresariales:

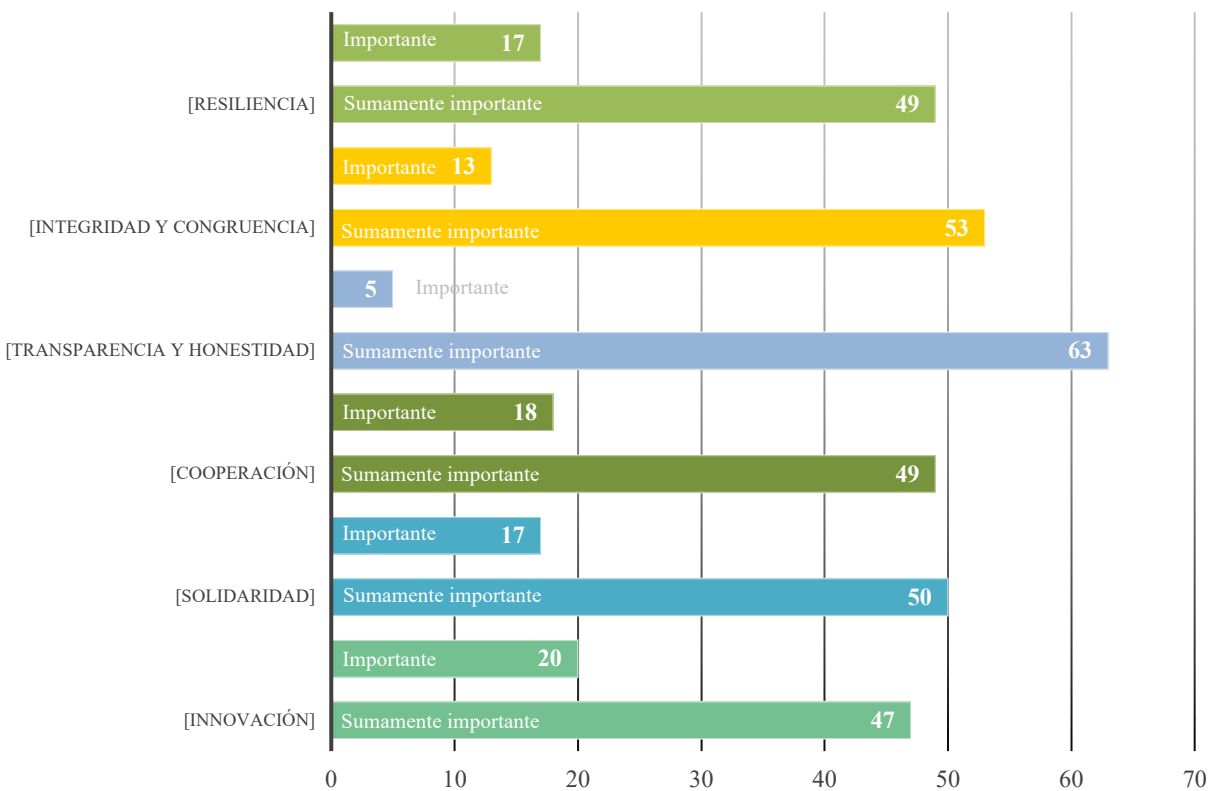


Figura 9. Principales valores empresariales. Elaboración Propia.

### **Perspectivas de toda la muestra**



104 personas brindaron su perspectiva sobre el concepto de RSE, y se relacionan a la capacidad de una empresa de ser responsable en sus acciones hacia sus grupos de interés. Esto conlleva tener códigos éticos, respeto a las leyes laborales, y a la repercusión de sus actividades y operaciones a nivel ambiental y social.

Algunos ejemplos de respuestas de participantes de empresas privadas:

*“Que no prime solamente la visión de rentabilidad del negocio, sino también la devolución social de beneficios a la comunidad, que a la larga también terminan siendo beneficios con rentabilidad [...]”*

De otras organizaciones:

*“Es cuando la empresa y organización intenta saldar el impacto negativo que genera por sus procesos operativos. Esta Responsabilidad Social debe estar asociada con específicamente con la actividad que realiza la misma [...]”*

De quienes no laboran actualmente:

*“Que respete los derechos laborales, que los salarios estén acorde a sus labor y esfuerzo, que su salario logre satisfacer las necesidades de sus empleados. [...]”*

*“[...] puede referirse a distintas poblaciones; desde sus propios colaboradores hasta aquellos que pueden verse beneficiados de algún proyecto que realice la empresa*

*[...]crear espacios, ideas, proyectos o sistemas que beneficien el equilibrio físico, económico y mental de las personas individuales.”*

Finalmente, 68 personas pusieron como prioridad 1 la transparencia institucional, 51 la integridad y congruencia y 50 la resiliencia. Un 58% se inclinó por calidad de vida del personal.

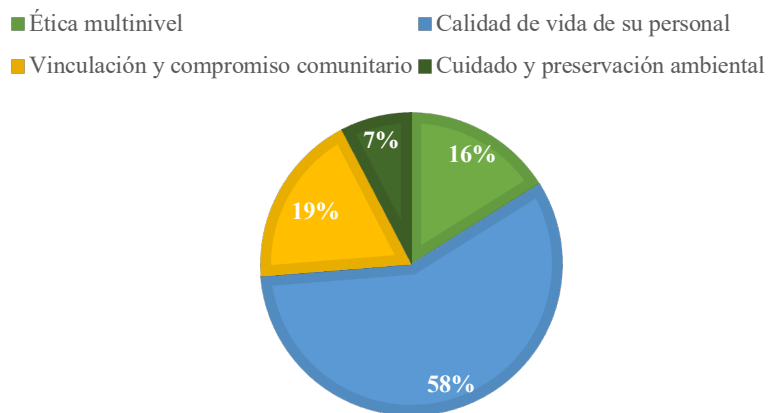


Figura 10. Lineamientos empresariales priorizados. Elaboración propia.

## V. Discusión

Ni los niveles socioeconómicos, ni la ubicación geográfica o cualquier característica diferencial evitaron que los efectos de la pandemia por COVID-19 se extendieran a niveles drásticos. En dicho escenario el sector empresarial en Costa Rica recurrió a diferentes acciones desde las que se extraen muchas perspectivas, posiciones y aprendizajes que pueden reconocerse y respaldarse en los datos analizados durante la consulta.

Retomando la conceptualización de Cajina Calderón (s.f.), que dividía el concepto de RSE en dimensiones (económico, lo social y lo ambiental), líneas estratégicas (calidad de vida, ética y demás) y principios (solidaridad, la transparencia, entre otros), los datos analizados en el capítulo anterior plantean lo vigentes e importantes que son estos 3 elementos en las expectativas de la población.

Este estudio propone como punto de partida la necesidad de conocer las diferentes realidades enfrentadas por la población muestra durante la pandemia, de manera que se tenga una lógica de atención enfocada en vivencias propias o cercanas. No obstante, es importante aclarar que las personas participantes estuvieron concentradas en la provincia de San José, lo cual impide contar con datos suficientes para comprender las otras regiones del país. Además, la mayoría forma parte de la fuerza laboral activa y a quienes no les es tan ajeno el concepto de RSE.

La correlación entre las 26 personas con rol de gerencia de la muestra, y sus temas priorizados se encuentra que 9 afirman estar verdaderamente de acuerdo con las acciones que tomaron como empresa y 4 están en desacuerdo. Las acciones tomadas por las primeras 9 personas, se relaciona a una comunicación transparente y clara de sus decisiones, flexibilidad y gestión del trabajo, apoyo a la salud integral, además que percibieron un equilibrio entre sostenibilidad institucional y acciones solidarias. Además, de esas 9 personas, 5 se involucraron en las acciones, y priorizaron la calidad de vida de sus colaboradores por encima de cualquier otro lineamiento. Esto sugiere que los planes de acción internos son fundamentales para el diseño de una respuesta congruente e integral, que escale de lo interno hacia lo externo. Este bienestar integral

es fundamentado por el planteamiento de De Benito (2021) y Zárate, Bautista y Beltrán (2021), entre otros autores.

A esto se le incorpora el concepto de flexibilidad y gestión de nuevos modelos de trabajo, donde se consideren las necesidades específicas de la población de interés (comunidades y colaboradores por citar dos). Matellana Castellanos (2020) y Álvaro Sáenz (Revista Istmo 2020), relacionan esto al rol de la tecnología, y esto se debe a que los avances en la misma han permitido conocer nuevas formas de trabajar para algunos sectores.

Otros datos que respaldan lo anterior es que la mayoría de las acciones priorizadas por las 69 personas del grupo relacionado a empresas fueron la flexibilidad, salud integral, apoyo financiero, comunicación y transparencia. A nivel comunitario, la educación, la pobreza y la desigualdad son temas que sugieren abordar, planteamientos que también se encuentran en textos como el de Luelmo (2021) y Muller y Fontodona (2020), entre otros analizados en capítulos anteriores. Es posible definir ciertos lineamientos a partir de los datos obtenidos, y queda aún camino por profundizar dependiendo los sectores en los que cada empresa se desenvuelve.

## **1. Conclusiones**

Lo analizado y discutido durante la investigación, permite comprender que existe un cambio importante de concebir la responsabilidad social de una empresa, afirmaciones respaldadas por diversos autores. En primer lugar, definir las necesidades de colaboradores y trazar acciones para apoyar de manera directa, son claves para la

congruencia empresarial. En esta línea, acciones básicas como flexibilidad de formas de trabajo, la ética y compromiso hacia el impacto de las decisiones que tomen y la comunicación de estas, crean un ambiente de respeto y una percepción de bienestar en sus colaboradores y se requiere de una lectura de contexto, de una apertura al cambio y de un esfuerzo organizacional importante.

En la muestra, tanto para colaboradores de empresas como quienes no, el porcentaje asignado a la calidad de vida fue alto. El desafío de la pandemia en el sector empresarial requirió de decisiones que impactaron a grupos de interés, algunas difíciles que afectaron los recursos financieros o de otro tipo. Algunas empresas, por el contrario, protegieron a sus colaboradores construyeron relaciones fuertes, pero debieron enfrentarse a otros desafíos: ¿cómo trabaja bajo ese escenario? La muestra indica que la flexibilidad viene de la mano con la capacidad de comunicar de manera transparente, y de brindar apoyo psicosocial para afrontar la situación. La innovación y adaptación a cambios son ahora valorados de manera que se busque un equilibrio entre la sostenibilidad y la solidaridad.

A nivel externo, las concepciones de RSE han pasado de ser altruistas y asistencialistas a ser entendidas de manera más integral, donde las empresas tienen un impacto directo en todos los niveles sociales y ambientales, que debe ser mitigado sino modificado.

A partir de la información analizada, puede indicarse que las acciones estratégicas en el marco de los efectos de la pandemia por enfermedad COVID-19, desde el enfoque de colaboradores del sector privado y comunidades u otros actores sociales podrá concebirse de la siguiente manera:

#### Hacia lo interno

- a. Diagnóstico y monitoreo de necesidades internas
- b. Calidad de vida de colaboradores a partir del punto anterior
- c. Flexibilidad e innovación en modalidades de trabajo según se requiera
- d. Posicionamiento ético, transparente, íntegro y congruente en todos los niveles en todo momento
- e. Comunicación multinivel de todas las decisiones

#### Hacia lo externo

- a. Entendimiento del impacto a nivel social y ambiental de sus operaciones y actividades a través de un diagnóstico multidimensional.
- b. Planteamiento de acciones solidarias entendidas desde la cooperación y necesidades del contexto. Esto puede ser a través de estudios de factibilidad.
- c. Medición de impacto de sus planes de acción con indicadores claros
- d. Construcción de alianzas con otros actores sociales.

Las opiniones recopiladas demuestran que los cambios se están dando y que el valor que se otorga a las empresas por parte de colaboradores y sociedad en general va más allá de los beneficios económicos individuales y escala hasta entenderse de la manera más integral.

## **2. Recomendaciones**

El tema de investigación se presta para realizar réplicas con mayores especificaciones, ampliar la muestra para ser representativa. Se recomienda un enfoque desde lineamientos estratégicos, considerando como población de estudio roles de liderazgo en diferentes empresas. Estos datos pueden ser nutridos con consulta a expertos en Responsabilidad Social Empresarial, o bien, estudios de casos de éxito del sector empresarial.

Variar el tipo de población, tal como explorar opiniones de personas que se encuentran fuera de la fuerza laboral o por nivel de escolaridad podría añadir valor a la concepción de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica. Estudios de este tipo pueden enriquecer los puntos de vista de manera que se construyan nuevas definiciones de la RSE en el país. Analizar el tema desde la perspectiva de población estudiantil o comunidades específicas, con variables controladas puede aportar proyecciones de algunas tendencias de la RSE con sus dimensiones, principios y temas relacionados.

Finalmente, se sugiere un análisis exhaustivo bajo la visión de proyectos, que permita construir herramientas claras para el diseño de proyectos o programas de Responsabilidad Social Empresarial en línea con la Política Nacional de Costa Rica.

## VI. Referencias

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud Salud en Tabasco. Vol. 11, núm. 1-2, pp. 333-338. Secretaría de Salud del Estado de Tabasco.
- Cajiga Calderón, J. F. (s.f.). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía:  
[https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- De Benito, C. (2021). Compensación sostenible y responsabilidad social. *Revista Capital Humano*, Número 363, pp. 39-43.
- Díaz Zeledón, N. (2 de julio 2020). Bac San José anuncia despido de 373 personas por la ley de usura. *Semanario Universidad*:  
<https://semanariouniversidad.com/pais/bac-san-jose-anuncia-despido-de-373-personas-por-la-ley-de-usura/>
- Enríquez, A. & Sáenz, C. (2021). Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA. Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México, N° 189. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201_es.pdf)
- Forcadell Martínez, F. J. & Aracil Fernández, E. (2020). La Responsabilidad Corporativa de Emergencia en tiempos de conmoción: Un marco para el análisis de la respuesta empresarial a la COVID-19. *Revista de Contabilidad y Tributación*. CEF, 451, 175-208.



Fontrodona, J. & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis.

Universidad de Navarra: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0333.pdf>

García Gálvez, J. A., Morales Owseykoff, T. & Olivares Galván, H. R. (2020). La responsabilidad social empresarial frente al reto de la covid-19. *Horizontes de la contaduría de las ciencias sociales*, 59-84, Número 13.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014).

Metodología de la Investigación. McGraw Hill Education, 6ª edición.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). Trimestre móvil Febrero-Marzo-Abril 2020. Encuesta Continua de Empleo: Principales Indicadores [recurso electrónico]. Instituto Nacional de Estadística y Censos, vol 1, año 1.

Luelmo, M. (2021). Responsabilidad Social y Sostenibilidad Corporativas: hacia una necesaria y urgente superación de ambos conceptos. *Revista de Derecho UNED*, Número 27, pp. 619-668.

Martín-Fiorino, V. & Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del COVID-19. Universidad de Zulia. *Redalyc*: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559019/29063559019.pdf>

Matallana Castellanos, L. D. (2020). Retos Empresariales Tras el Coronavirus COVID 19. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Colombia:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24668/1/Ensayo%20final.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2017). Política Nacional de Responsabilidad Social. MEIC:

[https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vs4p/PN\\_ResponsaSocialCR181217.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vs4p/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf)

Muller, P. & Fontrodona, J. (2020). El día después: empresas socialmente responsables ante un mundo pos-COVID-19. Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0543.pdf>

Naciones Unidas (2018), La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G. 2681-P/Rev. 3), Santiago.

Quevedo Barros, M. R., Patiño Astudillo, R. J. & Vinuesa Morales, S. X. (2021). Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de COVID-19. Socialium: <https://167.114.2.69/index.php/socialium/article/view/813/998>

Quinaluisa, N., Muñoz, S., Andrade, M. & Cadena, D. (2020). Iniciativas de responsabilidad social que las empresas de Ecuador han puesto en marcha frente al COVID-19. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, Volume 10 No 4, 1013-1028.

Revista Istmo. (2020). Alvaro Sáenz: el empresario debe involucrarse. *Revista Istmo*.

Severino-González, P., Villalobos-Antunez, J., Vergara-Gómez, J. & Yáñez-Venegas, M. (2021). Percepción sobre la responsabilidad social corporativa de los estudiantes de educación superior de Chile. *Formación Universitaria*, No. 14(4), pp. 39-48. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400039>

Simoncelli, L. (2020). La Responsabilidad Social Corporativa en Tiempos de Coronavirus. Análisis de la Respuesta del Grupo CaixaBank ante la crisis sanitaria. Universidad Pompeu Fabra:

[https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/45679/Simoncelli\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/45679/Simoncelli_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zarate, R., Bautista, J. & Beltrán, Y. (2021). Stakeholders within the framework of corporate social responsibility: a systematic review. *Estudios gerenciales*, vol. 31, número 37, pp. 460-471. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.3974>