

Gestión Verde del Negocio para la Sostenibilidad Empresarial: Ejemplos de empresas en Costa Rica

Green Project Management for Business Sustainability: Example of companies in Costa Rica

Rebeca Salazar Barrantes¹
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2024.

Resumen

En 2015, la ONU propone los objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), con meta: 2030. No son de acatamiento obligatorio; sin embargo, muchos gobiernos, incluyendo Costa Rica, los han adoptado para establecer marcos de gestión.

En el contexto de la sostenibilidad, las empresas se han visto obligadas a adoptar modelos empresariales más sustentables. El estudio analiza cómo empresas en Costa Rica, gestionan de manera verde para la sostenibilidad empresarial.

Se hipotetiza que, debido a la cultura y políticas sostenibles del país, las empresas han gestionado de forma exitosa la sostenibilidad empresarial.

Se han planteado cuatro objetivos específicos, con el fin de comprobar la hipótesis. Son los siguientes: examinar la consideración de la sostenibilidad en la gestión del portafolio de proyectos; examinar el nivel de integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos, a través del rediseño y el enriquecimiento de las prácticas de gestión de proyectos; examinar las estrategias que permiten superar los retos que implica la introducción del enfoque de desarrollo sostenible en una organización y determinar el valor que encierra el objetivo de desarrollo sostenible, su impacto en los comportamientos y competencias de la gestión de proyectos.

Se utilizó un enfoque cualitativo por medio de una investigación descriptiva, entrevistando 10 profesionales con experiencia en gestión de proyectos sostenibles.

Los datos analizados revelan que el crecimiento y permanencia están directamente relacionados con la capacidad de integrar principios sostenibles en la estrategia empresarial; que la integración de los principios de sostenibilidad y las estrategias para superar los retos del desarrollo sostenible, dependen de la apertura de los monopolios y

¹ Licenciada en Psicología y Máster en Global Business Administration. ORCID 0009-0003-6179-5644 Correo: rebecasal@gmail.com

de la cooperación entre el sector público y privado; y que, el verdadero valor de la gestión verde está en la cultura sostenible que viven las personas.

El reto, la experiencia no se documenta ni se expresa de manera sistematizada. Es necesario abrir oportunidades para que el sector privado apoye activamente el proceso de divulgación de información.

Palabras clave:

Green Project Manager, Ética empresarial, Sostenibilidad Empresarial, Empresas Costarricenses, Integración público-privado.

Abstract

In 2015, the UN proposed the goals for Sustainable Development (SDG), with a goal: 2030. They are not mandatory. However, many governments, including Costa Rica, have adopted them to establish management frameworks.

In the context of sustainability, companies have been forced to adopt more sustainable business models. The study analyzes how companies in Costa Rica manage in a green way, for business sustainability.

It is hypothesized that, due to the country's sustainable culture and policies, companies have successfully managed business sustainability.

To verify this, four specific objectives were set: examine the consideration of sustainability in project portfolio management; examine the level of integration of sustainability principles in project management, through redesign and enrichment of project management practices; examine the strategies that allow overcoming the challenges involved in introducing the sustainable development approach in an organization and determine the value contained in the sustainable development objective, its impact on the behaviors and competencies of project management.

A qualitative approach was used through descriptive research. 10 professionals with experience in sustainable project management were interviewed.

The data analysis reveals: 1) Growth and permanence are strongly related to the ability to integrate sustainable principles into business strategy. 2) The integration of sustainability principles and strategies to overcome the challenges depends on the opening of monopolies and cooperation between the public and private sectors. 3. True value of green management is in the sustainable culture that people live in.

The challenge: companies experience is not documented or systematized. It is necessary to open opportunities for the private sector to actively support the information dissemination process.

Key words:

Green Project Manager, Business Ethics, Business Sustainability, Costa Rican Companies, Public-Private Integration.

Introducción***Descripción del Proyecto y Detalle del Problema de la Investigación***

Es evidente que todo proyecto empresarial impacta al medio ambiente en alguna medida. Mitigar ese impacto implica que las empresas se involucren activamente en un modelo sostenible. El concepto de “sostenibilidad” generalmente se asocia a problemas de cambio climático o escasez de recursos. Sin embargo, la sostenibilidad empresarial engloba la integración estratégica entre el impacto ambiental, la responsabilidad social y la rentabilidad del negocio

Este proyecto analiza cómo, empresas en Costa Rica, han implementado estrategias de la gestión verde de negocios (Green Project Management) (GPM) para garantizar la sostenibilidad empresarial.

Justificación del Trabajo de Investigación

No importa el tamaño o giro de negocio, las organizaciones reconocen que una gestión eficiente de conocimientos y recursos es fundamental para la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, un estudio realizado por el Project Management Institute (PMI 2020), encontró que aproximadamente el 11.4% de todos los recursos en el panorama moderno se desperdician, debido a procesos inferiores para la gestión de proyectos.

Considerando las tendencias del mercado, donde “sostenibilidad” es un imperativo, se convoca a las empresas a adoptar prácticas sostenibles y sustentables para la gestión de su negocio. Sin embargo, como la mayoría de las nuevas tendencias, la adopción y la ejecución no es necesariamente efectiva. Incluso, es posible que se perciba como una tendencia más, no como una forma efectiva de administración.

El mismo estudio estima que las organizaciones que no logren integrar correctamente las herramientas de gestión de proyectos en sus estrategias, verán aumentar el fracaso de sus proyectos en una tasa de alrededor de 2/3. Sin duda, con esta tasa de fracaso, habrá empresas destinadas a desaparecer, si no cambian su modelo de gestión.

El GPM es un nuevo modelo de gerencia empresarial, que se enfoca en la sostenibilidad en la gestión de negocios. Se considera un partidario del pacto mundial de las Naciones Unidas, donde su misión es la promoción de proyectos sostenibles alineados a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la UNESCO.

Así, el proyecto se enfoca en analizar el modelo de sostenibilidad empresarial en 10 empresas costarricenses, que han formulado e implementado estrategias de sostenibilidad empresarial, para garantizar la rentabilidad y permanencia del negocio en el tiempo.

Beneficios del Trabajo de Investigación

Este proyecto explica y plantea la representación social de “Sostenibilidad Empresarial”, permitiendo evidenciar estándares ambientales y prácticas empresariales que ya existen en el país, sobre la integración de la sostenibilidad en la empresa. El proyecto aspira a que los proyectos de estas empresas demuestren cómo es posible desarrollar modelos empresariales sostenibles en nuestro país.

Formulación de la Pregunta de Investigación

¿Cómo empresas en Costa Rica gestionan de manera verde el negocio (Green Project Management) para la sostenibilidad empresarial?

Objetivo General

Analizar las empresas que gestionan de manera verde el negocio (Green Project Management) para la sostenibilidad empresarial en Costa Rica.

Objetivos Específicos:

1. Revisar la consideración de la sostenibilidad en la gestión del portafolio de proyectos.
2. Determinar el nivel de integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos, a través del rediseño y el enriquecimiento de las prácticas de gestión de proyectos.
3. Determinar las estrategias que permiten superar los retos que implica la introducción del enfoque de desarrollo sostenible en una organización.
4. Identificar el valor que encierra el objetivo de desarrollo sostenible, su impacto en los comportamientos y competencias, según la gestión de proyectos.

Forma de Alcanzar los Objetivos

Esta investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo y se puede clasificar de tipo descriptivo. Las fuentes bibliográficas fueron libros, revistas y páginas Web, siendo todas fuentes primarias confiables. Además, se entrevistó a 10 profesionales con experiencia en gestión de proyectos sostenibles. Esta muestra fue seleccionada a conveniencia. La aplicación de las entrevistas se realizó entre semana 5 y 7 de esta investigación, que corresponde a las fechas 12 de agosto al 1 de septiembre del 2024. Recopilada la información, se efectuó un análisis, con el fin de presentar públicamente los datos.

Marco Teórico

En este apartado se examinan los conceptos más relevantes para la investigación, los cuales son: Estándares Ambientales en Costa Rica, Sostenibilidad Empresarial, Gestión Verde de Proyectos, Evaluación de la Gestión Verde en las Empresas.

Estándares Ambientales en Costa Rica.

Desde su creación en el año 2015, la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas ha proporcionado un modelo en busca de la prosperidad compartida en un mundo sostenible. (Naciones Unidas, 2019). Basados en los 17 objetivos, el país ha desarrollado políticas públicas y posee una amplia base de estándares ambientales, a través de indicadores o métricas de desempeño, que generan un modelo para la medición del impacto ambiental. Según Reporting Exchange, para el 2019, al menos, existían 40 sistemas de reporte voluntarios u obligatorios, en sostenibilidad ambiental y social en el país. (The Reporting Exchange 2019, p 4).

A continuación, se presenta un breve detalle de los estándares más relevantes en este informe y que, además, estos estándares son los usados para la evaluación de proyectos admisibles para bonos verdes en Costa Rica.

Cuadro 1.

Estándares Ambientales en Costa Rica

Certificación	Características	Promotora
Esencial Costa Rica	Las organizaciones se someten a un protocolo de evaluación que consta de cinco valores: sostenibilidad, excelencia, origen costarricense, progreso social e innovación exigentes.	Comercio Exterior de Costa Rica.
Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST)	Diseñada para diferenciar empresas turísticas cuya operación se acerque a un modelo de sostenibilidad, en el manejo de los recursos naturales, culturales y sociales.	Instituto Costarricense de Turismo & Comisión Nacional de Acreditación.
Estrategia Nacional de Separación, Recuperación y Valoración de Residuos (ENSRVR)	Modelo inclusivo para la gestión integral de los residuos sólidos en el país. Meta: aumentar en un 15% la separación y recuperación de residuos a nivel nacional de las aproximadamente 5000 toneladas producidas.	Ministerio de Salud.

Guía de Compras Públicas Sustentables	Integra factores económicos, sociales y ambientales en el proceso de toma de adquisición de bienes y servicios para instituciones públicas.	Gobierno de Costa Rica.
Bandera Azul (PBAE)	La propone lograr la responsabilidad ambiental empresarial, dentro de un marco de sostenibilidad.	Programa Bandera Azul Ecológica.
Programa Carbono Neutralidad 2.0	Correcta gestión de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI). Objetivo: sensibilizar a las organizaciones sobre cambio climático y desafíos de la descarbonización, con el fin de potenciar la acción climática de las organizaciones por medio de la gestión GEI, producir información de inventarios de GEI, mejorar la eficiencia y productividad de forma sostenible.	Dirección de Cambio Climático del Ministerio de Ambiente y Energía.
Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC)	Objetivo: reducir los impactos sociales, ambientales y económicos del cambio climático y tomar ventaja de las oportunidades. Promover el desarrollo sostenible mediante el crecimiento económico, el progreso social y la protección ambiental.	
RESET ⁹	Donada por el IAT al país para establecerse como norma nacional. Amplía requisitos de sostenibilidad para las edificaciones. Prioriza la capacidad del diseño y potencial de sostenibilidad de la arquitectura.	Instituto de Arquitectura Tropical (IAT).

Fuente: Bolsa Nacional de Valores Costa Rica (2017).

Sostenibilidad Empresarial

Sostenibilidad Empresarial hace referencia a aquellas empresas que crean valor económico, social y medioambiental, a mediano y a largo plazo para contribuir al bienestar de las comunidades donde operan y a las generaciones futuras, considerando no solo la rentabilidad financiera, sino, también, el impacto ambiental y social de las operaciones (Orellana, 2020). Por tanto, su éxito y crecimiento están ligados al bienestar del planeta y de la sociedad.

La sostenibilidad empresarial no es solo una responsabilidad ética, sino, también, una ventaja competitiva, pues, las empresas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad tienden a ganar la confianza y lealtad de los consumidores, empleados e inversores. De esta forma, integra principios sostenibles en su estrategia y

cultura corporativa, buscando constantemente formas de mejorar y adaptarse a un mundo en permanente cambio. (Salgado, 2023).

Se categoriza en tres dimensiones. Cada una aborda diferentes aspectos de las responsabilidades y operaciones empresariales. En conjunto, ofrecen una visión holística de la sostenibilidad empresarial, destacando la importancia de equilibrar las necesidades económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones. Según Salgado (2023). Estas dimensiones son las siguientes:

- **Sostenibilidad ambiental:** Interacción responsable de las empresas con el medio ambiente. Implica la adopción de prácticas que reduzcan el impacto negativo en el ecosistema.
- **Sostenibilidad social:** Impacto de las actividades empresariales en las personas, dentro y fuera de la organización. Incluye garantizar condiciones de trabajo justas y seguras, promover la diversidad e inclusión, y contribuir a las comunidades locales.
- **Sostenibilidad económica:** Mientras que las dimensiones ambiental y social se centran en el bienestar del planeta y las personas, la sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de una empresa para mantener su viabilidad y crecimiento a largo plazo. Una empresa económicamente sostenible, es aquella que puede prosperar y crecer sin comprometer su responsabilidad ambiental y social.

En esencia, una empresa sostenible reconoce su éxito por su capacidad para contribuir positivamente al mundo, no solo en beneficio financiero, sino generando aporte ambiental y social.

Gestión Verde de proyectos

La dirección tradicional de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que permiten a las organizaciones ejecutar, eficaz y efectivamente, la dirección de los proyectos. PMBOK GUIDE lo explica así:

Los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficios en las organizaciones. En el actual entorno de negocios, los líderes de las organizaciones deben ser capaces de gestionar con presupuestos más ajustados, cronogramas más cortos, escasez de recursos y una tecnología en constante cambio. El entorno de negocios es dinámico con un ritmo acelerado de cambio. Para mantener la competitividad en la economía mundial, las compañías están adoptando la dirección de proyectos para aportar valor al negocio de manera consistente. (PMBOK GUIDE, 2017. P10).

La gestión de proyectos ecológicos va más allá del enfoque tradicional de la gestión de proyectos en el tiempo, el costo y el alcance. Integra principios de sostenibilidad ambiental, social y económica en cada etapa del proyecto. Kaushik (2024), explica que una gestión verde significa garantizar que los proyectos velen por los siguientes componentes:

- Conservan recursos: priorizando la eficiencia energética, las fuentes renovables y minimizando la generación de residuos.
- Protegen los ecosistemas: minimizando el impacto ambiental, promoviendo la biodiversidad y utilizando materiales ecológicos.
- Apoyan a las comunidades: creando un impacto social positivo, priorizando prácticas laborales justas y mejorando el bienestar local.
- Fomentan la viabilidad económica: esforzándose por lograr una rentabilidad a largo plazo mientras se minimizan las externalidades económicas negativas.

De esta forma, la gestión verde de negocios se distingue de los modelos tradicionales en tres conceptos:

- Triple Resultado Final (Triple bottom line (TBL)): Para Elkington (2018) obtener una perspectiva precisa de las operaciones, se debe ir más allá de lo reflejado en estados de resultados. La teoría amplía las métricas de éxito empresarial convencionales para incluir las contribuciones de una organización al bienestar social, la salud ambiental y una economía justa. Estas categorías se conocen como las tres "P": personas, planeta y prosperidad.
- Concepto de Ciclo de Vida (Life Cycle Thinking (LCT)): Se enfoca en el potencial de reducir el consumo de recursos y mejorar el desempeño de los productos en cada etapa del ciclo de vida, para facilitar los vínculos entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales. (Life Cycle Initiative, 2023). La integración de LCT es similar a las normas ISO 9000 y 14000, ya que favorece un enfoque cíclico de planificar-hacer-verificar-actuar. Así, la gestión de proyectos ecológicos analiza todo el ciclo de vida de un proyecto en busca de impactos ambientales y sociales, no solo su resultado inmediato. (Life Cycle Initiative Progress Report, 2022. P. 10).
- Stakeholders: Se fomenta una colaboración sólida y proactiva con Stakeholders, teniendo en cuenta las necesidades de las comunidades locales y los grupos ambientalistas. PRiSM™ (2013) explica que el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto en el medio ambiente, se ha convertido en una parte fundamental para medir su desempeño general y su capacidad para seguir operando de manera eficaz. Un reflejo del reconocimiento de la necesidad de garantizar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza organizacional.

Evaluación de la Gestión Verde en las Empresas

La percepción y la realidad del desempeño de una empresa reconoce y gestiona la forma en que las partes interesadas participan en los proyectos para reducir los impactos negativos. Esta mirada permite gestionar los impactos sociales y ambientales de la actividad empresarial en toda su cadena de valor. (ProChile, 2020).

Para medir la madurez de la empresa en la gestión verde, se utilizan cuatro dimensiones que, en conjunto, caracterizan la gestión de la empresa en el ciclo de vida de sus productos o servicios.

- Política de Gestión: enfocado en las características de la política de sostenibilidad de la empresa como marco ordenador de las acciones en sostenibilidad.
- Gestión por indicadores: evalúa la cantidad y alcance de los indicadores utilizados por la empresa para medir los avances en sostenibilidad.
 - Gestión de proveedores: recaba antecedentes sobre el tipo de acciones que se realizan para manejar los impactos que trae la cadena de suministro a la empresa.
 - Gestión de Uso y Fin de Vida: explora las estrategias utilizadas por la empresa para minimizar los impactos de sus productos o servicios, luego de que son despachados.

Marco Metodológico

Enfoque de la Investigación

Se selecciona un enfoque cualitativo. Enfoque idóneo para lograr los objetivos de esta investigación, ya que, los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración y resultan apropiados cuando el investigador se interesa en el significado de las experiencias, el punto de vista interno e individual de las personas y el ambiente natural en que ocurre el fenómeno estudiado. Buscando una perspectiva cercana de los participantes. (Hernández, et al.2014. p. 358)

Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva, porque, proporciona una imagen clara de las prácticas, retos y oportunidades dentro de los residenciales en estudio; los especialistas describen las investigaciones descriptivas como aquellas que son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación (Hernández, et al., 2014. p. 92). Este enfoque fue útil para obtener una visión sobre cómo empresas en Costa Rica gestionan de manera verde su negocio para la sostenibilidad empresarial.

Tamaño de Población, Muestra y Tipo de Muestreo

El muestreo cualitativo es propositivo y se basa en el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan.

Por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos: 1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos). 2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”). 3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo). (Hernández, et al., 2014. p.384)

Ya que para una investigación cualitativa no hay parámetros definidos ni precisos; el principal criterio que se utilizó para la definición de la muestra fue conveniencia, debido a su accesibilidad, proximidad y facilidad para este estudio.

De este modo, se usó una muestra a conveniencia, no probabilística, que se compone por 10 expertos que fueron seleccionados por su experiencia, con base en el tema de este estudio. La muestra se divide en dos, cinco entrevistados son colaboradores de empresas que trabajan en proyectos sostenibles o bien que están familiarizados con los proyectos de sostenibilidad de su empresa. A este grupo llamaremos *Gestores de Proyecto*. Los otros cinco entrevistados son expertos en la materia o consultores, tanto para empresas nacionales como multinacionales. A estos llamaremos *Expertos/Consultores*.

Hipótesis

Debido a la cultura y políticas país en temas de sostenibilidad, las empresas en Costa Rica han gestionado de forma exitosa e ingeniosa sostenibilidad empresarial.

Instrumentos

En este enfoque se adoptó un enfoque cualitativo, con entrevistas semiestructuradas. Tal cual lo apuntan Hernández, et al., (2014), las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad. Así, siguiendo la recomendación de los autores, se aplicará una entrevista semiestructurada, pues estas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. (Hernández, et al., 2014. P 403).

Se diseñó una entrevista semiestructurada como principal instrumento para recolectar los datos. Fue aplicada a 10 expertos en el área, seleccionados a través de muestreo por conveniencia. La estructura de la entrevista permitió analizar cómo empresas en Costa Rica, gestionan de manera verde el negocio para la sostenibilidad empresarial.

Análisis de los Resultados

Con el propósito de establecer los resultados del estudio y abordar el tema de investigación, se aplicó la entrevista a 10 personas. Cinco familiarizados con los proyectos sostenibles de sus organizaciones (*Gestores de Proyecto*). Cinco expertos o consultores en la materia (*Expertos/Consultores*).

Consideración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos

Pregunta 1: ¿Su empresa tiene alguna política de sostenibilidad empresarial?

Todos los Gestores de Proyectos explican que su empresa sí tiene una política de sostenibilidad. Concierten en que estas políticas brindan apoyo en sostenibilidad, calidad y buenas prácticas empresariales. Adoptarlas ayudó a alinear las operaciones con las necesidades actuales de responsabilidad social, promoviendo un desarrollo más equilibrado y sostenible en Costa Rica. En general las políticas de sostenibilidad tienen entre 10-20 años, lo que muestra que comenzaron a desarrollarse antes de las iniciativas de la ONU sobre desarrollo sostenible; aunque, reconocen que los ODS en 2015 ayudaron a dar forma y fortalecer las políticas de sostenibilidad empresarial.

Pregunta 2: ¿Podría brindar ejemplos de su experiencia en la implementación de proyectos sostenibles en la empresa?

Las iniciativas se centran en cuatro ejes estratégicos. Primero, prácticas comerciales responsables, cuya misión es velar para que las decisiones actuales consideren el impacto social y ambiental en el futuro. Segundo, iniciativas de educación y desarrollo económico para fortalecer la comunidad, cuya labor es implementar proyectos de capacitación para los empleados y trabajando con las comunidades en diversas iniciativas sociales. Tercero, promoción de la diversidad y la inclusión, para que los empleados se sientan motivados en un buen ambiente laboral. Cuarto, la preservación del ambiente con iniciativas de reciclaje, gestión de residuos y optimización energética. Lo que ha permitido reconocimientos como Bandera Azul, Carbono neutralidad o certificaciones ambientales como ISO 14002.

Integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos, a través del rediseño y el enriquecimiento de las prácticas de gestión de proyectos

Pregunta 3: ¿Qué estrategias, a nivel empresarial, ha desarrollado, rediseñado o enriquecido, para permitir y determinar la integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de los proyectos? ¿Podría brindar algún ejemplo sobre su experiencia en el diseño de proyectos verdes en la empresa?

Los entrevistados plantearon varias estrategias. Primero, establecer objetivos de sostenibilidad empresariales alineados con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. Segundo, incluir evaluaciones periódicas de impacto social y ambiental en la operación y en el proceso de elaboración del producto, por ejemplo, implementando evaluaciones de riesgo, calidad y cumplimiento de las operaciones. Tercero capacitación y comunicación, sobre prácticas y políticas sostenibles a trabajadores, clientes y proveedores. Cuarto, promover altos estándares éticos y apegarse a ellos, por ejemplo, con políticas ESG ((Environmental, Social, and Governance) para la toma de decisiones, y la promoción de la transparencia y la ética. En especial porque la incorporación de

criterios, ambientales sociales y de gobernanza en las estrategias empresariales permite buscar financiamiento verde, esencial para llevar a cabo iniciativas verdes. Quinto. elaborar planes de gestión de la sostenibilidad, desarrollando planes y estrategias específicas dependiendo del giro de mercado. Ejemplos de alguna de estas estrategias son, modelos de carbono Neutral Plus; gestión de residuos que pueden ser valorizados; proyectos de eficiencia energética, alianzas con proveedores que cumplan con estándares de sostenibilidad.

Pregunta 4: ¿Qué retos implica la introducción y desarrollo de proyectos sostenibles en la empresa?

Primero. Es difícil lograr financiamiento y cumplir el presupuesto. La inversión inicial para proyectos sostenibles es alta, por lo que este suele ser un punto fundamental al pensar en la implementación de algunos proyectos ambientales. Segundo, fortalecimiento de la cultura empresarial. En esencia, la integración de la Gestión de riesgos (ambientales, sociales y de gobernanza, en las prácticas de la empresa y en la capacitación del personal. Tercero, y esto es fundamental en algunos giros de negocio, la necesidad del incremento en la seguridad con el uso de nuevas tecnologías, uso de información personal y de terceros, y la automatización de procesos.

Estrategias para superar los retos del desarrollo sostenible en una organización

Pregunta 5: ¿Qué estrategias a nivel nacional le permitirían superar los retos que implica la introducción y desarrollo de proyectos sostenibles en la empresa?

Las empresas reconocen cuatro áreas en donde es necesario enfocarse para ayudar a las organizaciones a superar los retos que supone la sostenibilidad. Primero. Facilitar el proceso de adquisición de permisos de funcionamiento y permisos ambientales; por ejemplo, mejorando las plataformas en línea para la solicitud y renovación de permisos ambientales, simplificando requisitos, en especial para las micro, pequeña y mediana empresa y mejorar los canales de comunicación con las empresas. Segundo; desarrollo de normativa y legislación por en innovación tecnológica, amenazas cibernéticas, protección intelectual y temas éticos de seguridad y de privacidad. Tercero, facilitar la apertura de monopolios. Los expertos mencionaron dos a modo de ejemplo, la apertura del Seguro de Riesgos de Trabajo y los modelos energéticos en el país, con la “Ley de Armonización del Sistema Eléctrico Nacional”, para impulsar la modernización del Sistema Eléctrico Nacional (SEN). Cuarto. Facilidades para conseguir financiamiento para proyectos verdes.

Valor que encierra el objetivo de desarrollo sostenible, su impacto en los comportamientos y competencias de la gestión de proyectos

Pregunta 6: ¿Cuál es el impacto en los comportamientos y competencias organizacionales?

Gestionar sosteniblemente la empresa tiene varios impactos positivos. El más importante es la gente, dentro y fuera de la organización. A nivel empresarial, los empleados se sienten más comprometidos y motivados cuando trabajan para una empresa sostenible. Cuando se vive una cultura de sostenibilidad se refuerza la responsabilidad y la ética en todos los niveles de la organización. Los empleados se vuelven más conscientes de sus acciones y decisiones, y de ver cómo estas afectan al medio ambiente y la sociedad. Las empresas explican que, bajo el modelo de sostenibilidad, las competencias organizacionales que más se han desarrollado, corresponden a la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo. Los proyectos sostenibles necesitan que todos colaboren. Se enfatiza en el desarrollo de competencias especializadas. La sostenibilidad requiere conocimientos más específicos. La experiencia dicta que la gestión ambiental requiere habilidades y conocimientos diferentes a la gestión de responsabilidad social o de la ética. Esto es bueno; la especialización obliga a una cultura más inclusiva y al desarrollo de nuevas competencias.

Pregunta 7: ¿Cuál es el valor significativo que tienen en la gestión de la sostenibilidad empresarial?

Una empresa sostenible impacta en todos los sentidos. Al enfocarse en la diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I), los modelos sostenibles permiten que los empleados se sientan incluidos y valorados; permiten que los proveedores participen activamente en la cadena de valor. Modelos equitativos e inclusivos fomentan la innovación y la eficiencia en el uso de los recursos, y permite un modelo de responsabilidad personal, social y empresarial. A nivel nacional, el impacto es aún más significativo, pues, permite el desarrollo económico del país, y ayuda a cumplir los objetivos de desarrollo internacionales. Cuando las empresas sostenibles trabajan de manera conjunta con el estado, es posible que las políticas beneficien a todas las partes. Por ejemplo, con el desarrollo de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles en Costa Rica.

Discusión

Principales Hallazgos

Ya que todas las empresas expresaron tener una política de responsabilidad organizacional; las respuestas y ejemplos son consistentes con los principios de responsabilidad ambiental, social y de gobernanza, que se explican en la teoría.

Reconocen que su crecimiento y permanencia están directamente relacionados con la capacidad de integrar principios sostenibles en la estrategia y cultura corporativa; con

prácticas sustentables como la economía circular y la inclusión de los proveedores, como parte de su cadena de valor, al buscar relación con base en las prácticas sostenibles de estos.

Aun, cuando el impacto pueda parecer solo a nivel interno de la organización, estas iniciativas ayudan a garantizar la empleabilidad en el país. Ya sea, porque, permite la continuidad de negocio de las empresas o, porque, atrae la inversión extranjera.

Pues, toda formalización empresarial comienza cuando la empresa cuenta con el permiso de funcionamiento de acuerdo con su actividad, (otorgados por el Ministerio de Salud), el país puede exigir el cumplimiento de estándares mínimos, y garantizar los aspectos técnicos necesarios para la viabilidad ambiental y social.

Sin embargo, los expertos coinciden en que para superar algunos de los retos que implica la introducción de un modelo más sostenible en las organizaciones, es necesario flexibilizar, optimizar, o bien, revisar las políticas país.

Significado de los Hallazgos

Los resultados obtenidos ejemplifican que las prácticas y decisiones sostenibles actuales garantizan un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales, a mediano y a largo plazo. Permitiendo la rentabilidad financiera y la continuidad de negocio.

En general, el éxito y crecimiento de las empresas están ligados al bienestar de los trabajadores, la estabilidad social, política y financiera, y a las políticas de apertura en temas ambientales y sociales que tenga el país.

Como parte de los esfuerzos del sector privado, para buscar una conciliación entre las políticas nacionales y las necesidades empresariales, la Cámara de Industrias de Costa Rica, está impulsando la modernización del Sistema Eléctrico Nacional, con el fin de mejorar la eficiencia y lograr el desarrollo de nuevos esquemas de negocios. Esta es una gran oportunidad de ligar la mitigación del cambio climático con las necesidades empresariales, otorgando una mayor competencia al sector eléctrico como motor de la eficiencia.

Además, ante los desafíos del financiamiento de los proyectos sostenibles, La nueva Taxonomía de Finanzas Sostenibles en Costa Rica, permitirá establecer un sistema de clasificación bajo criterios científicos y universales, identificando actividades económicas que aportan la transición hacia una economía sostenible, resiliente e inclusiva. Este es buen ejemplo de cómo la integración público-privado exitosa puede facilitar la identificación de inversiones y proyectos que contribuyan al logro de objetivos medioambientales y sociales del país.

Relación con Estudios Previos

El estudio confirma la hipótesis. Debido al marco normativo costarricense, la cultura del país está enfocada a modelos verdes; por ello, las empresas han gestionado de forma exitosa e ingeniosa la sostenibilidad empresarial, en Costa Rica.

El estudio muestra que las empresas, no solo desarrollaron políticas de sostenibilidad empresarial, tal cual lo expone la teoría (sostenibilidad ambiental, social y gobernanza), sino que se apropiaron de las iniciativas país, como Bandera Azul, Carbono Neutral o Bonos Verdes, como parte de su cultura cumplimiento.

Aun cuando los hallazgos demuestran que no todas las políticas públicas o instituciones estatales brindan soporte a la gestión empresarial, los resultados demuestran que las iniciativas verdes del país, han generado una cultura que permite gestionar sosteniblemente, el crecimiento económico, social y de responsabilidad ambiental, alineándose a los compromisos asumidos en el marco de los acuerdos internacionales.

Resultados Sorprendentes

El resultado más interesante es explicar cómo la aplicación de las políticas de seguridad laboral en la cultura costarricense, mina el avance a modelos más sostenibles. Costa Rica cuenta con políticas que garantizan la sostenibilidad social, (Código Laboral, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de Seguros (INS)).

Con el propósito de establecer el Hospital del Trauma y elaborar la actual Norma Técnica de Riesgos de Trabajo (RT), se solicitó asesoría extranjera. Se intentó implementar un modelo chileno enfocado en la prevención, para bajar la tasa de accidentabilidad en protección del trabajador. No es una atención a pacientes por accidentes laborales, si no una atención integral orientada a las necesidades psicológicas y físicas asociadas al trabajo antes del accidente.

A pesar de las aparentes similitudes con el modelo costarricense, este enfoque tiene como premisa la prevención y la simplificación del modelo empresarial. Con solo 34 líneas económicas, permite generar carreras y expertos en prevención y gestión de las enfermedades propias de cada sector, en pro de la protección de las fuentes de trabajo.

En contraposición con las más de 800 subclasificaciones del INS, lo cual hace imposible dos temas: 1) gestionar por especialidades, y 2) fiscalizar la integridad de la gestión patronal, permitiendo a los empresarios inscribir al trabajador en la clasificación más baja posible.

Aunque no es evidente, esta visión de invertir lo mínimo en el trabajador, se traduce en invertir lo mínimo en políticas sostenibles para los trabajadores. Bajo esta mirada, todo lo que implique garantías para el trabajador (INS, CCSS), se convierte en una carga económica impositiva. La cultura empresarial se traduce en ver los beneficios y otras prácticas sostenibles (seguros privados, subvenciones, flexibilidad de horarios,

capacitación, otros) como un gasto. Recursos Humanos es un área que no produce, solo gasta.

El INS como no brindar ningún valor agregado a las empresas, (invierte un 0.9% del presupuesto en prevención, no aporta indicadores de desempeño o gestión de riesgo a las organizaciones, no capacita activamente), perpetúa la visión de que en Costa Rica es muy caro para las empresas, porque se pagan muchos impuestos que no aporta valor a las operaciones.

Sugerencia a Futuras Investigaciones

En Costa Rica, la Alianza Empresarial para el Desarrollo en colaboración con el INEC, (2024), elaboró un informe de sostenibilidad y cumplimiento de los ODS de las empresas del país. El estudio se ejecutó con base en 43 empresas, aun cuando el país tiene inscritas 405 empresas multinacionales y 394,540 MiPymes (Alianza Empresarial para el Desarrollo, 2024).

Este estudio deja evidencia en cuanto al valioso compromiso que muchas empresas llevan a cabo, y la experiencia de consultores que trabajan en el área de sostenibilidad empresarial, no se documenta ni se expresa de manera sistematizada ni conjunta.

Es necesario abrir espacios a futuras investigaciones, encuestas, entrevistas, que podrían ser apoyadas desde el sector público, con el fin de recopilar y divulgar la experiencia y la evaluación por indicadores de la gestión sostenible de las empresas.

Conclusiones

Consideración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos

Tal cual lo evidencian los resultados de esta investigación, cuando se introduce el modelo de gestión verde, se amplía las métricas de éxito convencionales para incluir las contribuciones de una organización al bienestar social, la salud ambiental y una economía justa. Así, la base de la sostenibilidad es el pensamiento sistémico, una sola iniciativa que se enmarque en las personas, el planeta o la prosperidad, también, creará un impacto en las demás.

Los ejemplos muestran que las empresas se esfuerzan por la actuación en temáticas ambientales-sociales y que esta estrategia suele estar alineada con los propósitos en casa matriz y con las oportunidades de mercado. Que varias empresas decidan hacer “branding con sus experiencias verdes” en lugar de hacer las tradicionales capacitaciones, parece una estrategia que permite a los empleados vivir la experiencia.

Integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos, a través del rediseño y el enriquecimiento de las prácticas de gestión de proyectos

El desempeño de una organización comprometida con la sociedad en la que opera y con su impacto en el medio ambiente, se ha convertido en una parte fundamental para medir su desempeño general y su capacidad para seguir operando de manera eficaz. Un reflejo del reconocimiento de la necesidad de garantizar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza organizacional.

La integración de objetivos de sostenibilidad en la gestión de proyectos, no solo es una estrategia para el desarrollo sostenible, sino, también, una oportunidad para mejorar la competitividad y la reputación de las empresas.

Para alcanzar este objetivo, es necesario fomentar una cultura ética y transparente en todos los niveles de la organización, incluyendo clientes, proveedores y stakeholders. Se debe generar políticas y normativas que apoyen la cultura de desarrollo sostenible; pero, principalmente, mediante prácticas diarias y el compromiso de los empleados.

Estrategias para superar los retos del desarrollo sostenible en una organización

Las estrategias podrían dividirse en cuatro ejes: Primero; promover la diversidad y la inclusión de las operaciones diarias. Segundo; fomentar prácticas comerciales responsables, gestionando operaciones que midan, analicen el impacto social y ambiental. Tercero; fortalecimiento de la comunidad, aunque, en este punto hay menos ejemplos. Cuarto adopción de prácticas éticas ambientales.

Las iniciativas país en temas sostenibles-ambientales como las iniciativas Bandera Azul o Carbono neutralidad, brindan un marco normativo que las empresas usan como referente del cumplimiento de sus logros estratégicos y que es parte de su cultura organizacional. Esta apropiación empresarial de las iniciativas de sostenibilidad en la gestión organizacional marca la oportunidad para mejorar la competitividad y la reputación de las empresas.

La continuidad de modelos sostenibles dependerá en gran medida de la apertura de los monopolios de seguros, energéticos y de la cooperación entre el sector público y privado, como en el caso del éxito de la Taxonomía de Finanzas Sostenibles en Costa Rica.

Implementar una efectiva taxonomía sostenible para financiar proyectos de desarrollo, es fundamental con el fin de establecer un lenguaje común. Esto facilita la generación de datos confiables, esenciales para definir objetivos en finanzas sostenibles.

Valor del desarrollo sostenible, su impacto en los comportamientos y competencias de la gestión de proyectos

El concepto empresa/proyecto verde como aquellos que integran la sostenibilidad social, ambiental y económica, aún no está arraigado. El imaginario de la sostenibilidad como ética ambiental se manifiesta en la mayoría de las respuestas.

Según los resultados, las empresas buscan reducir su impacto ambiental y, al mismo tiempo, maximizar su eficiencia operativa. Al perseguir estos objetivos, no solo contribuyen a la protección del medio ambiente, sino que, también, mejoran su competitividad y su reputación pública.

La gestión sostenible no solo implica un compromiso con el medio ambiente, sino que, se presenta como una estrategia competitiva. Las empresas deben adaptarse a prácticas más respetuosas con el entorno, mientras mantienen o incrementan su eficiencia operativa.

Recomendaciones

Consideración de la sostenibilidad en la gestión de proyectos

Ya que Costa Rica es altamente vulnerable al cambio climático, y las empresas están expuestas, la consideración de sostenibilidad debe pasar, de centrarse en valores, métricas y gobernanza institucionales, a planificar y a cooperar con la política pública nacional. Es necesaria una mayor implicación del sector privado como impulsores y catalizadores de nuevas soluciones; esto con el propósito de que surjan nuevos mercados y la verdadera continuidad de negocio. E, incluso, es necesario entender la continuidad de negocio, no como responsabilidad de los patronos, sino, como un compromiso de todos y todas, con la economía y empleabilidad nacional.

Integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de proyectos, a través del rediseño y el enriquecimiento de las prácticas de gestión de proyectos

Con la finalidad de lograr la integración de los principios de sostenibilidad en la gestión empresarial, es indispensable que instituciones del estado, como el INS, se conviertan en un ente estratégico. El INS debe gestionar diferente sus recursos y brindar apoyo experto en temas de motivación, equidad y justicia salarial, minimizando días de incapacidad, promoviendo estilos de vida saludable y bienestar social, en lugar de enfocarse solo en la gestión de las lesiones y del pago de incapacidades. Con una nueva filosofía socioambiental, sería más factible hacer un rediseño y un enriquecimiento de las prácticas de gestión sustentable a lo interno de las empresas.

En el futuro, será necesaria una integración de los seguros médicos privados, los seguros de RT y la empresa, para gestionar con indicadores, un modelo que no se perciba como impositivo. En especial a puertas de la apertura del mercado de seguros.

Estrategias para superar los retos del desarrollo sostenible en una organización

Las metas que buscan convertir al país en carbono neutral y resiliente, requieren una transformación profunda, con un cambio estructural, cultural, tecnológico, económico y en las instituciones públicas, con el fin de abrir nuevas rutas de desarrollo.

Es crucial incluir y reforzar el ámbito de la apertura de mercado en la agenda nacional como un apoyo en la toma de decisiones para enfrentar cambios ambientales y sociales. Esto permitirá a las empresas gestionar los riesgos de decrecimiento y las limitaciones que el cambio climático pueda generar al desarrollo del país.

También, es necesario una diálogo constante y abierto entre el sector público y el privado, para elaborar y ejecutar políticas conjuntas.

Valor del desarrollo sostenible, su impacto en los comportamientos y competencias de la gestión de proyectos

Los informes de sostenibilidad en Costa Rica se han ejecutado con base en muy pocas empresas. El compromiso con la sostenibilidad que muchas otras empresas y consultores están llevando a cabo, no se documenta.

En este sentido, las empresas en Costa Rica tienen una oportunidad para destacar más sus buenas prácticas y aprender de la experiencia de otras organizaciones. Es necesario abrir espacios para la recopilación, sistematización por indicadores y divulgación de la experiencia de la gestión sostenible de las empresas.

Referencias

Alianza Empresarial para el desarrollo, (2024). (30 de agosto de 2024) *43 empresas en Costa Rica publican reportes o memorias de sostenibilidad. 43 empresas en Costa Rica publican reportes o memorias de sostenibilidad | ALIANZA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO (aedcr.com)*

Bolsa Nacional de Valores Costa Rica (2017). (24 de Julio de 2024) *Guía para la Definición Y Gestión de Proyectos Verdes. guía complementaria al estandar bnv.pdf*

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago, I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2024) *Asamblea para el Medio Ambiente: 15 resoluciones para frenar la triple crisis planetaria. GNUDS | Asamblea para el Medio Ambiente: 15 resoluciones para frenar la triple crisis planetaria (un.org)*

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6.ª ed.). Mc GRAW HILL.

Kaushik, K. (2024). (Julio de 27 de 2024) *Green Project Management: Sustainability Strategies for the Future*. <https://www.linkedin.com/pulse/green-project-management-sustainability-strategies-future-kaushik-whpgc/>

Life Cycle Initiative, United Nations Environment Programme (UNEP) (2023). (Julio 27 de 2024) *What is Life Cycle Thinking?* <https://www.lifecycleinitiative.org/activities/what-is-life-cycle-thinking/>

Life Cycle Initiative, United Nations Environment Programme (UNEP) (2022). (Julio 27 de 2024) *Life Cycle Initiative Progress Report 2022*. <https://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2023/05/LCI-Annual-report-2022-layout-8.5.23.pdf>

Naciones Unidas, (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*. [The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019 Spanish.pdf \(un.org\)](#)

Orellana, P. (2020). (1 de julio de 2024) *Sostenibilidad Empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad-empresarial.html#:~:text=La%20sostenibilidad%20empresarial%20son%20los%20esfuerzos%20que%20una,su%20gesti%C3%B3n%20una%20acci%C3%B3n%20responsable%20con%20los%20recursos.>

PRISM™ Projects integrating Sustainable Methods (2013). *The GPM Reference Guide to Sustainable in Project Management*. https://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/Cursos/CSR_GSPM_07/w1/CSR-W1-02.pdf

ProChile Ministerio de Relaciones Exteriores (2020). *Informe de Resultados Test de Gestión Sostenible* <https://acceso.prochile.cl/wp-content/uploads/2020/10/An%C3%A1lisis-del-Diagn%C3%B3stico-de-Gesti%C3%B3n-Sostenible-en-ProChile.pdf>

Project Management Institute, Inc. (2017). *PMBOK GUIDE (PDF) Guía del PMBOK sexta edición español* | Carlos Jesús - Academia.edu

Project Management Institute (2020). *Pulse of the Profession® 2020 Ahead of the Curve: Forging a Future - Focused Culture*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf?v=2a5fedd3-671a-44e1-9582-c31001b37b61&sc_lang=temp=en

Salgado,L. (23 de octubre de 2023) *Sostenibilidad en las empresas: Claves para un negocio responsable*. [Sostenibilidad en las empresas: Claves en negocios responsables \(aplanet.org\)](#)

The Reporting Exchange (2019). (Julio de 27 de 2024) *The Reporting Exchange: An overview of sustainability and corporate reporting in Costa Rica*. [The-Reporting-Exchange-An-overview-of-sustainability-and-corporate-reporting-in-Costa-Rica.pdf \(wbcasd.org\)](#)

Anexos

Anexo 1. Entrevista Semiestructurada

Introducción

El presente instrumento forma parte del trabajo de graduación titulado: “Gestión Verde del Negocio para la Sostenibilidad Empresarial: Ejemplos de empresas en Costa Rica”. Respetuosamente, le solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz. La información que proporcione es de carácter confidencial y reservada; los resultados de este proyecto serán manejados solo para propósitos académicos.

Desarrollo.

Objetivo Específico 1

Pregunta 1: ¿Su empresa tiene alguna política de sostenibilidad empresarial?

Pregunta 2: ¿Podría brindar ejemplos de su experiencia en la implementación de proyectos verdes en la empresa?

Objetivo Específico 2

Pregunta 3: ¿Qué estrategias, a nivel empresarial, ha desarrollado, rediseñado o enriquecido, para permitir y determinar la integración de los principios de sostenibilidad en la gestión de los proyectos? ¿Podría brindar algún ejemplo sobre su experiencia en el diseño de proyectos verdes en la empresa?

Objetivo Específico 3

Pregunta 4: ¿Qué retos implica la introducción y desarrollo de proyectos sostenibles en la empresa?

Pregunta 5: ¿Qué estrategias a nivel nacional le permitirían superar los retos que implica la introducción y desarrollo de proyectos sostenibles en la empresa?

Objetivo Específico 4

Pregunta 6: ¿Cuál es el impacto en los comportamientos y competencias organizacionales?

Pregunta 7: ¿Cuál es el valor significativo que tienen en la gestión de la sostenibilidad empresarial?

Gracias por su colaboración.