



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**Propuesta de estrategia de responsabilidad social para la empresa Assukkar S.A.**

Por

Johana Gamboa Romero

Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como requisito  
para optar al grado de

Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles

Turrialba, Costa Rica

2019

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

**Máster en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles**



**FIRMANTES:**

Alejandro Imbach, M.Sc.  
**Codirector del Trabajo de Graduación**

Felicia Granados, M.Sc.  
**Codirectora del Trabajo de Graduación**

Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.  
**Decana Escuela de Posgrado**

Johana Gamboa Romero  
**Candidata**

## AGRADECIMIENTOS

En las siguientes líneas deseo manifestar mi más sinceros agradecimientos para todas las personas que estuvieron a mi lado en todo este proceso de formación de la Maestría en el cual crecí mucho como persona y como profesional.

Primero que todo deseo elevar mi más sincero y eterno agradecimiento a quien nunca se da por vencido conmigo, DIOS, por su amor y por su misericordia para mi vida y la de mi familia, a él a quien todo se lo debo, sin su eterno amor nada de esto sería posible.

A mi familia que fue uno de los pilares más importantes en este proceso, porque nunca me abandonaron y me tendieron su mano cuando más los necesité y a mi compañero de vida, que hombro a hombro sacamos la tarea adelante y aún en medio de la dificultad nunca se rindió, este es un triunfo de los dos.

Al CATIE y a la Escuela de Posgrado, por todo el apoyo, colaboración en mi proceso de formación, gracias sinceras porque mucho de lo que soy se lo debo a esta institución que tanto amo y que llevaré en mi corazón por siempre.

A la empresa Assukkar por abrirme sus puertas y apoyar mi propuesta de trabajo final de graduación, gracias por la experiencia y la oportunidad de aprender.

A la profesora Felicia Granados y al profesor Alejandro Imbach por el valioso apoyo al aceptar ser parte de mi comité, por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo.

A mis compañeros de maestría y de generación por todas las experiencias compartidas durante el 2018.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	III
CONTENIDO .....	IV
ÍNDICE DE CUADROS .....	VI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	VII
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación .....	2
2. OBJETIVOS .....	4
2.1. Objetivo General.....	4
2.2. Objetivos Específicos .....	4
3. MARCO REFERENCIAL .....	5
3.1. Responsabilidad Social Empresarial.....	5
3.2. Norma ISO 26000.....	8
3.3. Norma INTE G35 .....	8
3.4. Grupos de Interés .....	9
3.5. Gobierno Corporativo.....	9
3.6. Ética empresarial.....	10
3.7. Alianzas público privadas.....	11
3.8. Desarrollo Sostenible.....	11
3.9. Herramienta de diagnóstico INDICARSE.....	12
4. METODOLOGÍA.....	12
5. RESULTADOS .....	21
5.1. Diagnóstico de la condición actual de la empresa Assukkar S.A.....	21
5.1.1. Materia fundamental: Gobernanza .....	22
5.1.2. Materia Fundamental: Derechos humanos .....	24
5.1.3. Materia fundamental: Prácticas Laborales .....	26

5.1.4.	Materia fundamental: Medio Ambiente .....	28
5.1.5.	Materia Fundamental: Prácticas Justas de Operación. ....	30
5.1.6.	Materia fundamental: Asuntos de consumidores .....	32
5.1.7.	Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	34
5.2.	Análisis comparativo e identificación de vacíos con respecto a la norma INTE G35...	38
5.3.	Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social para la empresa Assukkar S.A. ....	50
6.	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS .....	56
7.	CONCLUSIONES .....	56
8.	RECOMENDACIONES.....	57
9.	LECCIONES APRENDIDAS .....	58
10.	BIBLIOGRAFÍA .....	60
11.	ANEXOS .....	63
11.1.	Anexo 1. Cronograma de actividades.....	63
11.2.	Anexo 2. Presentación de la herramienta IndicaRSE .....	64
11.3.	Anexo 3. Propuesta de líneas de acción complementarias .....	65
11.4.	Anexo 4. Protocolo de entrevista realizado a las institucionales locales. ....	68
11.5.	Anexo 5. Protocolo de entrevista realizado a líderes comunitarios.....	70
11.6.	Anexo 6. Protocolo de entrevista realizado a clientes .....	72
11.7.	Anexo 7. Protocolo de entrevista realizado a Proveedores .....	74
11.8.	Anexo 8. Protocolo de entrevista a colaboradores .....	76

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Productos finales por etapas según objetivos específicos.....	13
Cuadro 2. Metodología utilizada en la etapa de diagnóstico.....	14
Cuadro 3. Metodología utilizada en la etapa de análisis.....	17
Cuadro 4. Metodología utilizada en la etapa de elaboración de propuesta.....	18
Cuadro 5. Instrumentos, lugares de aplicación y cantidad estimada de aplicación.....	19
Cuadro 6. Actividades a desarrollar en cada paso de las diferentes etapas.....	20
Cuadro 7. Simbología utilizada en el diagnóstico de las materias fundamentales.....	21
Cuadro 8. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental Gobernanza.....	22
Cuadro 9. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental derechos humanos.....	24
Cuadro 10. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental prácticas laborales.....	26
Cuadro 11. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental medio ambiente.....	28
Cuadro 12. Resultado del diagnóstico de la materia fundamental prácticas justas de operación. .....	30
Cuadro 13. Resultado del diagnóstico de la materia fundamental asuntos de consumidores...	32
Cuadro 14. Resultado del diagnóstico de la materia fundamental Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	34
Cuadro 15. Análisis de vacíos de la empresa con respecto a la norma INTE G35.....	39
Cuadro 16. Líneas de acción definidas para los asuntos priorizados.....	51

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Beneficios de la implementación de la RS.....	7
Figura 2: Resultado del diagnóstico en RS.....	21
Figura 3. Biodigestor.....	29
Figura 4. Paso de camiones cargados sobre el puente cercano a la escuela.....	35
Figura 5. Río cercano a la empresa.....	36
Figura 6. Oficina de la fuerza pública de Tayutic.....	37
Figura 7. Ebais de la comunidad de Tayutic.....	55
Figura 8. Escuela de Tayutic.....	55

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AED:	Asociación Empresarial para el Desarrollo
CELAC:	Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe
CCNRS	Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
FUNDEMÁS:	Fundación Empresarial para la Acción Social
GRI	Global Reporting Initiative / Iniciativa de reportes globales
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
IGC	Instituto de Gobierno Corporativo
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO:	International Organization for Standardization / Organización Internacional de Normalización
ONU	Organización de las Naciones Unidas
RS:	Responsabilidad Social

## RESUMEN

El trabajo final de graduación titulado “Propuesta de estrategia de responsabilidad social para la empresa Assukkar S.A” se diseñó con el objetivo de ordenar las acciones en Sostenibilidad desarrolladas por la empresa, dichas acciones se encontraban fraccionadas y no estructuradas en un plan de acción de RS.

También se pretendía conocer la posición de la empresa con respecto al tema de RS y poder conocer el cumplimiento de requisitos según la norma certificable INTE G35.

El trabajo se llevó a cabo mediante una investigación cualitativa y el diseño del proyecto consistió en revisión documental y trabajo de campo.

Durante la fase de campo el proceso metodológico se llevó a cabo en tres etapas: (1) Diagnóstico inicial mediante el uso de la herramienta IndicaRSE, (2) Análisis comparativo mediante el uso de la norma INTE G35, (3) Elaboración de la propuesta final con líneas de acción específicas para cada materia fundamental.

Los resultados del estudio arrojan que a pesar de ser una empresa que está iniciando acciones en RS cuenta con una serie de iniciativas que son una excelente base como punto de partida, lo que significa que no iniciará desde cero.

El diagnóstico realizado muestra que en las 7 materias fundamentales de la RS hay acciones ya implementadas, sin embargo unas se encuentran más desarrolladas como es el caso de prácticas laborales, medio ambiente y asuntos de consumidores y en un menor proporción se encuentra el tema de gobernanza, derechos humanos, prácticas justas de operación y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Se identificaron oportunidades de mejora y entre algunas de las más importantes se encuentran tener un mayor acercamiento a la comunidad, a las organizaciones y comités comunales para trabajar temas conjuntos, mejorar y fortalecer la relación con sus colaboradores, optimizar el servicio al cliente, mejorar la relación y la comunicación con los actores involucrados en la cadena de producción y finalmente el tema de gobernanza y ética es uno de los puntos a fortalecer para poder implementar de forma exitosa una estrategia en RS.

Con respecto al cumplimiento de la norma INTE G35 los requisitos que cumple la empresa serían la revisión inicial o diagnóstico realizado durante el proceso de trabajo final de graduación, el cual fue realizado con la herramienta de autodiagnóstico IndicaRSE y el análisis de las 7 materias fundamentales y asuntos pertinentes de RS.

## 1. INTRODUCCIÓN

En todo el mundo las empresas y sus partes interesadas son cada vez más conscientes de la necesidad y de los beneficios de un comportamiento social y ambientalmente responsables. Una de las razones que ha llevado a esta conciencia es la globalización de los mercados que invita a buscar relaciones donde todas las partes involucradas tengan algo que ganar; esto implica buscar beneficios propios de las empresas sin dejar de lado los requerimientos de los grupos de interés y la búsqueda del bien común. A partir de esto se inician los cuestionamientos sobre cuáles son las responsabilidades que los empresarios deben asumir con la sociedad para minimizar los impactos generados con sus operaciones y con las decisiones que toman sus empresas.

La Responsabilidad Social es vista como la forma en que las empresas gestionan los impactos que generan sus acciones y sus decisiones tanto en el medio ambiente como el ámbito social. Es difícil decir que existe una sola definición para este término el cual ha adoptado muchos significados y esto va de la mano con la estrategia de cada una de las diferentes empresas. Sin embargo, esta evolución que ha tenido el concepto no pierde de vista el compromiso social de las empresas, su ética y el objetivo global de mejoramiento de los entornos en los cuales operan.

Las empresas durante mucho tiempo han trabajado bajo un sistema aislado donde actividades como el uso de pesticidas, productos químicos, el tráfico de vehículos, la tala de árboles y el uso de combustibles fósiles, entre muchas otras prácticas descontroladas e indiscriminadas, han llevado al planeta a un punto donde ya no es posible revertir el daño causado, y como consecuencia nos afectan crisis como el calentamiento global, la contaminación del ambiente y la escasez de recursos hídricos, entre otros.

A raíz de estas situaciones las empresas han replanteado su forma de trabajar y se han visto en la responsabilidad de implementar estrategias participativas donde puedan desarrollar acciones que beneficien no solo la imagen de la empresa sino que involucre un desarrollo social y ambientalmente responsable y con esto intentar reducir su impacto ambiental y social y su huella de carbono.

Por esta razón es que empresas como Assukkar, conscientes de esta problemática actual deciden adoptar compromisos firmes para re direccionar sus acciones y definir estrategias donde puedan involucrar a sus grupos de interés tanto internos como externos con el objetivo de fortalecer relaciones y apoyar iniciativas de desarrollo y crecimiento común.

Assukkar S.A es una empresa familiar dedicada a la producción de derivados de caña de azúcar orgánica y convencional para la comercialización en mercados locales e internacionales, se ubica en la comunidad de Tayutic en el cantón de Turrialba donde ha cumplido un rol importante en la generación de empleos y en el desarrollo económico de la comunidad.

## 1.1. Justificación

La empresa Assukkar es una empresa familiar especializada en la producción de derivados de caña de azúcar orgánica de alta calidad, se localiza en el distrito de Tayutic de Turrialba desde el año 1963, año en que inician actividades agrícolas en café y caña de azúcar. En el año 1970 inician operaciones en su primer trapiche donde se producía la tapa de dulce, 14 años después en 1984 instalan una planta tipo “ingenio” para la industrialización de la caña de azúcar, y en el año 1995 la empresa se constituye como ASSUKKAR. S.A.

Finalmente, en 1996 desarrolla la presentación de dulce granulado e incursiona en el cultivo de caña orgánica gracias al cual un año más tarde despachó su primer contenedor de dulce granulado a Europa. Sus productos se comercializan en el mercado nacional e internacional bajo la marca Tayutic en países como Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, Francia, Guatemala, Holanda, Honduras, Inglaterra, Italia, España y Taiwán<sup>1</sup>. La empresa cuenta con 300 hectáreas de caña orgánica y genera 188 empleos directos y algunos más de forma indirecta<sup>2</sup>

Esta empresa labora de forma continua durante todo el año, con una jornada de lunes a sábado y con tres horarios mañana, tarde y noche debido a que se recibe materia prima durante todo el año; esto lo diferencia de los “Ingenios” tradicionales de la zona que solo operan en época de zafra.

En cuanto a empleabilidad, Assukkar S.A es una importante fuente de generación de empleo local que tiene un papel muy importante en el desarrollo económico de esta comunidad rural. Tayutic es un pequeño distrito con un total de 2374 habitantes, presenta una tasa de ocupación de 43.6% y con una tasa de desempleo del 2.3% (INEC 2011).

Se considera importante presentar la Misión y Visión de la empresa para la cual se desarrolla el presente trabajo ya que se debe partir desde su razón de ser para poder diagnosticar sus acciones actuales en temas de RS y sostenibilidad para definir acciones a futuro.

Misión: “Ofrecemos productos integrales y orgánicos de la calidad requerida por nuestros clientes, de manera sostenible y apoyando el desarrollo de nuestros colaboradores.”

Visión: “Ser la empresa líder a nivel mundial en la fabricación de azúcares naturales y orgánicos”.

---

<sup>1</sup> Cubero, E. 22 oct. 2018. Información General Assukkar (correo electrónico). Turrialba, Costa Rica, Assukkar S.A.

<sup>2</sup> Salazar, K. 9 mar. 2018. Manejo y gestión de la empresa Assukkar. S.A. (Charla). Turrialba, Costa Rica, Assukkar S.A

Valores: Innovación, Sustentabilidad, Competitividad, sentimiento de identidad con la empresa.<sup>3</sup>

Actualmente la empresa desarrolla actividades en RS. Sin embargo, estas actividades se encuentran fraccionadas y no estructuradas en un plan de acción de RS. De esta situación surge la necesidad de conocer de forma precisa los lineamientos de la norma certificable en RS INTE G35 y poder realizar un análisis comparativo que identifique los vacíos entre las acciones que se encuentran desarrolladas en la empresa y las acciones que se deben cumplir dentro del marco normativo. Tal conocimiento permitirá fortalecer las acciones ya adoptadas y optar en un futuro cercano por la obtención de dicha certificación.

El presente trabajo pretende brindar un panorama general de las acciones que deben ser desarrolladas e implementadas como parte de un plan estratégico que permita optar por esta certificación y que pueda respaldar sus acciones y esfuerzos en el tema ofreciendo a la empresa una oportunidad para mejorar sus prácticas sostenibles y mejorar las relaciones con grupos de interés.

---

<sup>3</sup> Cubero, E. 01 feb. 2019. Información General Assukkar (correo electrónico). Turrialba, Costa Rica, Assukkar S.A.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Diseñar una propuesta de estrategia de Responsabilidad Social para la empresa Assukkar S.A

### 2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la Empresa Assukkar S.A. con respecto al tema de Responsabilidad Social.
2. Identificar los vacíos de la empresa con respecto a lo establecido en la norma INTE G35
3. Elaborar de forma participativa la propuesta de estrategia de Responsabilidad Social que será utilizada para desarrollar las áreas necesarias para optar por la certificación INTE G35

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. Responsabilidad Social Empresarial

Los desafíos para las empresas van en aumento debido al acelerado cambio del entorno, la globalización, la competencia, la tecnología que cambia de forma acelerada, el modo de hacer negocios. Los mercados y las sociedades cada vez son más exigentes con respecto a la forma de como las empresas responden a las obligaciones sociales y medio ambientales obligándolas a implementar modificaciones en sus estructuras y estrategias.

Prueba de esto es la tendencia en muchos países de desarrollar y publicar diferentes estrategias, políticas, leyes, planes de Responsabilidad Social y de sostenibilidad con el objetivo de crear conciencia en todos los actores e incentivarlos para adoptar este compromiso público y voluntario por medio de la integración de valores relacionados con aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno ya que de forma inevitable todas las empresas generan por sus actividades un impacto en el entorno donde operan.

Es importante que las empresas procuren que estos impactos en su mayoría sean positivos con sus grupos de interés y con el medio ambiente y que sean abordados de forma responsable cuando ocurran. Algunos ejemplos de acciones de este tipo son la Estrategia Europea de Responsabilidad Social 2011-2014, Plan Nacional de Acción de los Estados Unidos sobre la conducta responsable de los Negocios anunciado en 2014 por el Presidente Obama, la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas y la Política de Responsabilidad social de Holanda. En 2004 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe de Naciones Unidas (CEPAL) publicó su informe Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial el cual consistió en un mapeo sobre la situación de la RS en siete países de la región (Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú). (Gobierno de la República, 2017).

Todas estas acciones se fundamentan sobre la responsabilidad social y el interés por crear relaciones de calidad y a largo plazo con todos sus grupos de interés,

La responsabilidad social del empresario es un tema presente en la región desde principios del siglo XX, aunque el vínculo tradicionalmente reconocido como la primera relación entre la empresa y la sociedad es la filantropía —una acción de caridad de la empresa hacia su comunidad—. La concepción de la RSC como parte de la gestión de negocios y dentro de un concepto integral es un tema con casi 10 años de presencia en la región; todas las iniciativas clave se iniciaron en la década de los noventa. Aunque todavía se nota la fuerte presencia de la filantropía, es sorprendente el interés y la cantidad de iniciativas, seminarios, organizaciones, trabajos universitarios, que aparecen en los dos últimos años en la región sobre el rol de la empresa en la sociedad (ONU 2004:7)

En Costa Rica se han desarrollado acciones para el posicionamiento de la RS como un tema de interés nacional para el sector público y el sector privado. El proceso de evolución en este país en el tema se podría dividir en tres fases.

Un primer momento que se desarrolló entre 1977 y 1997. En 1977 tuvo lugar un primer acercamiento estatal a la RS por parte del ex presidente Daniel Deber y 1997 con la creación de la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED) y la creación del Certificado para la Sostenibilidad Turística por parte del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y el Premio a la excelencia por parte de la Cámara de Industrias de Costa Rica, para esta primera fase se evidencia la RS desde una perspectiva filantrópica. (CCNRS 2017)

Una segunda fase se desarrolló entre los años 2004 y 2007. En el año 2004 se lleva a cabo la primera conferencia de RS y en 2007 se realizó la segunda conferencia de RS para esta fase el concepto ya se encontraba más alineado a lo que realmente apunta la RS. (CCNRS 2017)

En la tercera fase que se dio entre 2008 y 2013, el concepto ya estaba más desarrollado y se realizaron acciones en 2008 como la creación de lineamientos estratégicos para una Agenda Nacional de RS, la creación del Consejo Consultivo Nacional de RS (CCNRS) y se cambia el término Responsabilidad Social Empresarial por Responsabilidad Social. En 2010 Costa Rica se incorpora al Pacto Mundial y en 2013 el país firma la Declaración de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales con el objetivo de promover la inversión y seguridad jurídica a los inversionistas extranjeros. (CCNRS 2017)

Finalmente, en 2014, en el marco de la reunión de altos funcionarios de la CELAC (Comunidad de Estados Latinoamericanos y del Caribe), el gobierno de Costa Rica tomó la decisión de desarrollar la Política Nacional de RS 2017-2030 la cual fue elaborada mediante un proceso altamente participativo entre gobierno, organizaciones clave, sociedad civil y empresas. Esta política se convierte en una herramienta clave para adoptar un firme compromiso para la

construcción de un país que promueva modelos de gestión más sustentable. (Gobierno de la República, 2017).

Es importante recalcar que Costa Rica ha participado en la firma de varias iniciativas internacionales que promueven la RS de diferentes formas como: Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, Conferencia de Estocolmo en 1972, Declaración Tripartita sobre Empresas Multinacionales y Política Social en 1977, el Informe Brundtland en 1987, la Convención Marco sobre el Cambio Climático (CC) en 1992, la Declaración relativa a los principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo en 1998, las Directrices sobre gobierno corporativo de las empresas públicas en 2016, entre otras. (CCNRS 2017).

De acuerdo con FUNDEMAS. (2012: 8), la Responsabilidad Social (RS) se define como: “La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible”.

La RS empresarial se puede definir como un compromiso voluntario asumido por la empresa para contribuir al desarrollo sustentable. Se dice que es voluntaria porque nadie le exige a las empresas que implementen la RS, cada una toma la decisión de implementarla o no según sus necesidades e intereses.

Normalmente para que una empresa opere dentro del marco legal de un país, la ley exige un mínimo de requisitos para operar de forma legal en el mercado, por lo tanto la RS ofrece un valor agregado y una diversidad de beneficios (Figura 1) a las empresas que deciden implementarlo de una forma integral en todas sus operaciones y en la gestión de la empresa.

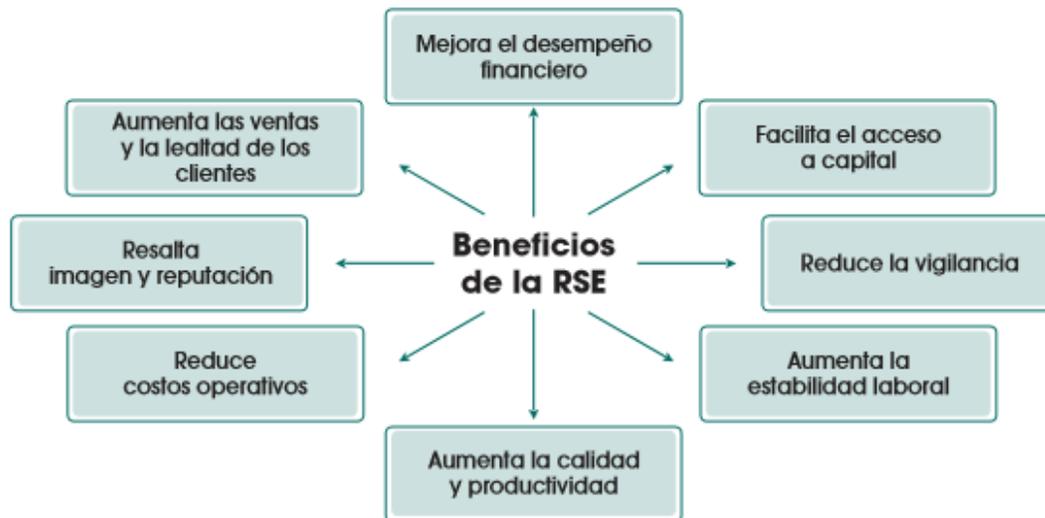


Figura 1. Beneficios de la implementación de la RS.  
Fuente: CEGESTI 2006

Algunas empresas optan por implementar prácticas de RS basados en la norma ISO 26000 (no certificable) pero por diferentes razones no llegan hasta el punto de obtener una certificación que acredite y respalde estas acciones como la norma INTE G35 la cual se presenta en la siguiente sección.

### 3.2. Norma ISO 26000

Las normas ISO son una contribución positiva al mundo en el que vivimos proveyendo a las empresas, el gobierno y la sociedad de herramientas prácticas en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, ambiental y social. Las normas ISO aportan soluciones para casi todos los sectores de actividad humana.

Las ventajas que ofrecen las normas a las empresas son muchas y es por esta razón que cada vez hay más empresas se comprometen y basan su gestión en algunas de la gran gama de normas que ISO ofrece, tanto en el área de gestión de calidad, medio ambiente, de riesgos y seguridad entre otras, algunos beneficios que se pueden obtener de las normas son mayores estándares de calidad en el producto o servicio, clientes más satisfechos, reducción de costos, mejora la imagen y aporta una ventaja competitiva a la empresa (Emprendepyme 2016).

La norma ISO 26000, sobre la RS fue publicada en 2010 a nivel mundial y la misma contiene guías voluntarias (y no requisitos que deben ser cumplidos) por lo tanto se trata de una norma no certificable.

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más (ISO 2010:4).

### 3.3. Norma INTE G35

En la actualidad las empresas están más interesadas en responder a las demandas sociales como una forma de reconocimiento por sus impactos ambientales y sociales; estos intereses deben ser atendidos desde la base de la ética y de buen gobierno con todos sus grupos de interés.

Como respuesta a la necesidad de certificar los esfuerzos que realizan las diferentes empresas en temas de RS surge la norma INTE G35. Se trata de un Sistema de gestión de la RS que guía

a las organizaciones para estructurar sus esfuerzos e iniciativas y fue creada por INTECO en el año 2012 (CEGESTI 2014). Esta norma se encuentra homologada con la ISO 26000, los principios de Pacto Global de la Naciones Unidas y las directrices de *Global Reporting Initiative* (GRI); la INTE G35 cuenta con un sistema de gestión que plantea una lista de requisitos para las empresas que deseen implementarlo para poder certificarse. (CEGESTI 2014).

La norma hace énfasis en las siete materias fundamentales que son: Derechos humanos, Prácticas laborales, Ambiente, Prácticas justas de operación, asuntos del consumidor, comunidad y gobernanza, estos temas deben ser alineados en la estrategia de la empresa contando siempre con el compromiso de la alta dirección para una implementación exitosa (CEGESTI 2014).

### 3.4. Grupos de Interés

Los grupos de interés (llamados en inglés como *stakeholders*) son todos los grupos de personas tanto dentro como fuera de la empresa que pueden verse afectados o beneficiados por las acciones de la empresa. Cada uno de ellos tiene objetivos propios como por ejemplo los accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, comunidad entre otros. Se puede decir que los objetivos de la empresa son el resultado de un minucioso proceso de negociación entre los diferentes grupos, cada grupo de interés tiene intereses propios y es por esto que la empresa debe realizar un análisis para identificar y clasificar a sus grupos de interés más importantes y poder desarrollar estrategias para cumplir con las expectativas a fin de crear y fortalecer sus vínculos y relaciones comerciales. (FUNDEMAS 2012)

### 3.5. Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es un tema de alto nivel de importancia en las empresas actuales, ya que una parte trascendental del éxito o fracaso de estas se base en una correcta ejecución y funcionamiento de los órganos del gobierno dentro de la empresa. La gestión ética y transparente solo se puede dar cuando las personas en estos cargos se rigen por principios y normas que permiten una adecuada e incuestionable gestión para responder a intereses tanto internos como externos de la compañía. (Deloitte 2018). Una definición más exacta de lo que representa el gobierno corporativo puede ser:

Sistema por medio del cual, las empresas son dirigidas y controladas, involucrando las relaciones entre Accionistas/Propietarios, Inversionistas, Junta Directiva, Ejecutivos, Auditoria Independiente y Fiscales, con el propósito de contribuir con el mejor desempeño de las organizaciones y consecuentemente, con una sociedad más justa, responsable y transparente (IGC 2018:1)

El gobierno corporativo puede ser implementado en cualquier tipo de empresa que haya llegado a una etapa donde mejorar la transparencia, profesionalizar las prácticas administrativas y reforzar los derechos de los accionistas sea esencial para su crecimiento y competitividad en el largo plazo.

En Costa Rica existe el Instituto de Gobierno Corporativo que fue creado en 2009, un órgano integrado por representantes del sector empresarial del país, esta agrupación busca mediante el código de Gobierno Corporativo, capacitar a los empresarios para entender y aplicar buenas prácticas dentro de sus organizaciones para tomar decisiones más oportunas que garanticen su permanencia en el largo plazo (IGC 2018). Además, busca promover el orden y la transparencia y que estas empresas puedan recibir los incentivos que son el logro de sus metas, atraer inversiones, ser más sólidas y competitivas, ser más confiables y encontrar mejores condiciones de mercado.

### 3.6. Ética empresarial

Para las empresas en la actualidad es muy importante contar con la confianza de sus grupos de interés ya que una buena parte de su correcta gestión se debe gracias a la confianza, apoyo y cooperación de todos ellos.

En la actualidad la credibilidad de muchas empresas se ha visto comprometida debido a casos muy variados, por ejemplo la violación de principios éticos, las malas prácticas contables y empresariales, malas prácticas de inversión, apalancamiento, control de empresas y de compensación de funcionarios, acciones como estas dejan visible la falta de un correcto gobierno corporativo, la falta o mala implementación y comunicación de códigos de ética y conducta en entre los trabajadores, especialmente entre aquellos que tienen la responsabilidad de tomar decisiones, de conducir a las empresas hacia la estabilidad, la productividad y el éxito (El Financiero 2015).

La ética en las empresas está ligada con el carácter y la conducta que se va formando en las personas y las organizaciones en su actuar cotidiano. Lo anterior consiste en crear y transmitir valores desde la alta dirección hacia todos los niveles de la organización, incluyendo al consejo de administración, el comité directivo y la alta gerencia como los principales ejemplos a seguir (Deloitte 2016:1).

### 3.7. Alianzas público privadas

Las alianzas público-privadas son acuerdo entre el sector público y el sector privado para ejecutar proyectos de diversa índole, en estas alianzas el sector privado participa en la financiación y ejecución de proyectos a largo plazo permitiendo que la iniciativa se desarrolle de forma integral. Bajo este esquema los empresarios privados podrán invertir en construcción, equipamiento, operación y mantenimiento, modernización, reparación de infraestructura nueva o existente. Administrativamente esta figura ofrece ahorro de tiempo, agiliza procesos, mejora la eficiencia y potencia la innovación, las alianzas público privadas son un instrumento para crecer y seguir impulsando el desarrollo de obras y servicios públicos (Gobierno de Costa Rica, 2016:1).

### 3.8. Desarrollo Sostenible

Según la ONU (s.f.:1) el Desarrollo Sostenible ha sido definido como el “desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. El origen del concepto del desarrollo sostenible fue utilizado en el informe Brundtland o también llamado Nuestro Futuro Común publicado en 1987, documento fue preparado para las Naciones Unidas.

El concepto está asociado a la preocupación actual y creciente de los efectos causados por un acelerado desarrollo económico y social y sus efectos casi inmediatos sobre el medio natural. El tema y la preocupación por estos problemas no es algo nuevo, lo más preocupante es la magnitud alcanzada, de manera que los temas relacionados con el medio ambiente son muy escuchados por los medios masivos de comunicación y afortunadamente esto ha provocado que las personas y empresas hagan conciencia sobre el uso de los recursos naturales y los problemas ambientales.

Las preocupaciones ambientales han llevado a las empresas a modificar su imagen adoptando políticas respetuosas con el medio ambiente y han realizado importantes esfuerzos para desarrollar empleos verdes, productos sostenibles y otros más que se han derivado como respuesta a la problemática en el tema.

El desarrollo sostenible surge como una respuesta al deterioro del medio ambiente que ha sido provocado por el ser humano y por sus acciones utilizando recursos del medio natural de forma desmedida y generando residuos en una cantidad mayor a la que el planeta puede absorber, esto ha generado graves problemas en la calidad ambiental en todo el mundo.

### 3.9. Herramienta de diagnóstico INDICARSE

Esta es una herramienta creada en 2012 por la Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial (IntegraRSE), que es una alianza de organizaciones promotoras de la RSE en Centroamérica y el Caribe (IntegraRSE 2019), en Costa Rica apoya a la empresa privada Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), una “empresa sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de la promoción de modelos de negocios responsables y Sostenibles en las empresas” AED (2017:1). Consiste en una herramienta digital en formato Excel, homologada con la norma ISO 26000:2010, los principios de Pacto Global de las Naciones Unidas y las directrices de Global Reporting Initiative (GRI) que contiene preguntas sobre las 7 materias fundamentales en las que se basa la norma INTE G35, la herramienta permite a las empresas un proceso de reflexión interna y mejora continua de manera medible y ofrece información valiosa sobre el desempeño de la RS en cada una de las materias fundamentales a nivel interno y externo.

## 4. METODOLOGÍA

El presente trabajo se llevó a cabo mediante una indagación exploratoria ya que se trata de un tema nuevo para la empresa en el cual no se había desarrollado ningún tipo de actividad, trabajo o investigación previa en la empresa; debido a esto y para su desarrollo se empleó un enfoque cualitativo.

El diseño del proyecto consistió en revisión documental y trabajo de campo. La revisión documental según Arias (2012:27) se trata de “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores” y la investigación de campo Arias (2012:31) lo define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Durante la etapa de campo se realizó la aplicación de entrevistas a personas claves en los diferentes departamentos de la empresa, a productores clave y a los diferentes grupos de interés. Las entrevistas se realizaron utilizando muestreos no probabilísticos donde no todos los individuos tienen las mismas oportunidades de ser seleccionados.

El proceso se llevó a cabo en tres etapas, durante la primera fase se elaboró un documento con la propuesta del proyecto a desarrollar en la empresa. En esta fase se desarrolló el objetivo principal y los objetivos específicos del proyecto de investigación, se realizó la revisión de información secundaria en relación al tema a desarrollar, se llevó a cabo el desarrollo de la metodología y herramientas a utilizar durante la fase de campo y finalmente se preparó el cronograma y presupuesto de trabajo donde se pautan fechas y costos para el desarrollo lógico

y adecuado de las actividades y tareas. Este proceso fue supervisado y aprobado por el comité de profesores a cargo.

En la segunda fase se desarrolló el trabajo de campo en la empresa, el cual se enfocó en conocer la empresa y la forma como trabaja. Se realizó un diagnóstico con el apoyo de la herramienta digital de IndicaRSE, se aplicaron entrevistas a personas claves dentro de los diferentes grupos de interés de la empresa para poder tener un diagnóstico integral y poder conocer el estado actual de la empresa con respecto al tema de RS, de forma paralela se trabajó de la mano con la norma INTE G35 para iniciar el proceso de identificación de puntos no conformes que deberían ser implementados o mejorados en las diferentes materias de la RS.

En la tercera y última fase se preparó el documento con las pautas que deben cubrirse para cumplir de conformidad con la norma de certificación. Este documento fue revisado y validado por la gerencia de la empresa y una vez aprobado dicho informe la empresa dispondrá del proyecto para que cuando consideren oportuno puedan realizar la implementación de las acciones definidas y lograr la obtención de la certificación en RS.

Cuadro 1. Productos finales por etapas según objetivos específicos.

Objetivo específico	Etapas	Producto
1. Diagnóstico la situación actual de la Empresa Assukkar S.A. con respecto al tema de Responsabilidad Social.	Diagnóstico	Documento con el análisis de las siete materias fundamentales de la Responsabilidad social: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa de la comunidad.
2. Identificación los vacíos de la empresa con respecto a lo establecido en la norma INTE G35	Análisis comparativo	Documento de identificación de los vacíos actuales de accionar de la empresa con respecto a la norma.
3. Elaboración participativa de la propuesta de estrategia de Responsabilidad Social a implementar para desarrollar las áreas necesarias para optar por la certificación INTE G35	Elaboración de la propuesta	Documento con la propuesta de estrategia de Responsabilidad Social elaborada a partir de los vacíos identificados y de la situación de la empresa.

Seguidamente para cada uno de los productos definidos en el análisis anterior se realizó un análisis sobre los principales temas a desarrollar para cada producto, también se detalló las fuentes de información para cada uno de los temas y las herramientas a utilizar para recopilar y procesar la información.

Cuadro 2. Metodología utilizada en la etapa de diagnóstico.

Etapa: <b>Diagnóstico</b>				
Producto	Tema	Contenidos	Fuentes de información	Herramientas
Documento con el análisis de las siete materias fundamentales de la Responsabilidad social: gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa de la comunidad	Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión y Visión definidos</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Manual de puestos y responsabilidades</li> <li>-Rendición de cuentas</li> <li>-priorización de grupos de interés</li> <li>-Estado de legalidad de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-Trabajadores</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Acuerdos/ convenios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental</li> <li>-Memorias de reuniones</li> <li>-Revisión de página web</li> <li>-Entrevistas</li> <li>-Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>
	Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Debida diligencia</li> <li>-Situaciones de riesgo para los derechos humanos</li> <li>-Se dispone de alguna indicador GRI</li> <li>-Proceso para resolución de reclamos</li> <li>-Discriminación y grupos vulnerables</li> <li>-Derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales</li> <li>-Principios y derechos en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-Trabajadores</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Acuerdos/ convenios</li> <li>-Trabajadores</li> <li>-Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Revisión documental</li> <li>- Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>

Producto	Tema	Contenidos	Fuentes de información	Herramientas
	Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prácticas laborales y condiciones de trabajo</li> <li>-Calidad de las relaciones laborales</li> <li>-Instrumentos legales utilizados</li> <li>-Prácticas sobre diálogo social</li> <li>-Prácticas en salud y Seguridad Ocupacional</li> <li>-Acciones en formación y desarrollo del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-Trabajadores</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Acuerdos/ convenios</li> <li>-Clientes.</li> <li>-Plan estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Revisión documental</li> <li>-observación</li> <li>-Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>
	Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de gestión ambiental</li> <li>-Impactos que se generan (positivos y negativos)</li> <li>-Fuentes de energía utilizadas</li> <li>-Medidas de eficiencia, control y reducción</li> <li>-Reciclaje, residuos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-Trabajadores</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Clientes</li> <li>-Líderes comunitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Revisión documental</li> <li>-observación</li> <li>-Fotografías</li> <li>- Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>
	Prácticas justas de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prácticas anticorrupción</li> <li>-Acciones sobre competencia justa</li> <li>-Actividades de apoyo en cadenas de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Acuerdos/ convenios</li> <li>-Clientes</li> <li>-Proveedores</li> <li>-Representantes de empresas locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Revisión documental-</li> <li>Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>

Producto	Tema	Contenidos	Fuentes de información	Herramientas
	Asuntos de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tipo de publicidad que se genera</li> <li>-Poder de decisión de compra de los clientes</li> <li>-Estrategias para protección de salud y seguridad de consumidores</li> <li>-Prácticas de consumo sostenible</li> <li>-Impactos negativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Revisión documental</li> <li>-Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>
	Participación activa de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Instituciones con las que se trabaja/participa</li> <li>-Acciones que se realizan sobre educación y cultura</li> <li>-Creación de empleos y desarrollo de habilidades</li> <li>-Acciones de salud e inversión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jefatura de Recursos Humanos</li> <li>-Gerente comercial</li> <li>-página web</li> <li>-Informes de auditorias</li> <li>-Plan estratégico</li> <li>-Representantes de empresas locales</li> <li>-Memorias de reuniones, talleres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas</li> <li>-Revisión documental</li> <li>-Observación</li> <li>-fotografías</li> <li>-Herramienta IndicaRSE*</li> </ul>

\*La herramienta IndicaRSE se muestra en el Anexo 2.

Cuadro 3. Metodología utilizada en la etapa de análisis.

Etapa: <b>Análisis comparativo</b>				
Producto	Tema	Contenidos	Fuentes de información	Herramientas
Documento de identificación de los vacíos actuales con respecto a la norma.	¿Cuáles son los requisitos que según la norma, no se encuentran implementados o desarrollados en la empresa?	-Listado de vacíos identificados en el paso anterior del diagnóstico	-Norma INTE G35 -ISO 26000 -Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030 -Guía de formación de alianzas público-privadas -Estado de la RS en CR Guía para generar informes de sostenibilidad	-Revisión de literatura -Entrevistas

Cuadro 4. Metodología utilizada en la etapa de elaboración de propuesta.

Etapa: <b>Elaboración de la propuesta</b>				
Producto	Tema	Contenidos	Fuentes de información	Herramientas
Documento con la propuesta de estrategia de Responsabilidad Social elaborada a partir de los vacíos identificados y de la situación de la empresa.	¿Cuáles son las prioridades definidas por la administración con respecto a los vacíos encontrados?	-Temas de interés superior para la administración -Temas menos importantes según la administración	-Gerente General -Gerente de Recursos humanos -Gerente comercial	-Entrevistas -Revisión documental -Grupo focal
	¿Cuál es el aporte de los grupos de interés con respecto a las prioridades definidas por la Administración?	-Percepciones sobre la priorización de temas realizado por la empresa -Acciones específicas que se considera deberían implementarse en algún tema específico	-Clientes -Proveedores -Trabajadores -Socios -Líderes comunitarios -Instituciones de la comunidad	-Entrevistas individuales y grupales
	¿Cómo se puede resolver los vacíos identificados y que fueron priorizados por la administración, que propuestas se pueden plantear?	-Acciones que pueden implementarse para llenar vacíos -Impactos, beneficios a corto y largo plazo -Acciones que se están implementando en otras empresas	-Gerente general -Gerente recursos humanos -Gerente financiera -Informe de otras empresas acreditadas	-Revisión de literatura -Revisión de casos modelo -Entrevistas

Para el desarrollo adecuado de los contenidos fue importante definir por medio de un listado los distintos instrumentos utilizados y además se realizó una estimación de la cantidad de aplicaciones a realizar por cada instrumento, procurando una cantidad adecuada para la obtención de la mayor cantidad de datos requeridos.

Cuadro 5. Instrumentos, lugares de aplicación y cantidad estimada de aplicación

Instrumento	Lugar	Cantidad
Protocolos de observación	Tayutic	3
Visita guiada	Tayutic	1
Entrevista a gerencia de RRHH y comercial	Tayutic	2
Entrevista con Trabajadores clave	Tayutic	8
Entrevista a Directivos	Varios sitios	1
Entrevistas Clientes	Varios sitios	7
Entrevistas a Proveedores	Varios sitios	5
Entrevistas con representantes de instituciones	Varios sitios	4
Entrevistas a líderes de la comunidad	Varios sitios	5
Reuniones individuales con grupos de interés	Varios sitios	7
Grupos focales con trabajadores	Tayutic	1
Taller con personal clave de la empresa	Tayutic	3

## Plan de trabajo

La elaboración del plan de trabajo consistió en el diseño de un cuadro en el que se anotan las etapas anteriormente definidas, los pasos para cada etapa y las actividades que deben aplicarse para el logro eficiente de cada una de ellas y el cumplimiento de sus respectivos objetivos.

Cuadro 6. Actividades a desarrollar en cada paso de las diferentes etapas.

Etapa	Pasos	Actividades
1. Diagnóstico	1.Contactar a la empresa	-Inducción general y familiarización con la empresa. -Visita guiada y presentación a funcionarios
	2.Análisis de situación 1	Revisión de documentación de la empresa, página web.
	3.Análisis de situación 2	Entrevista con Directivo, Gerente Comercial,, la Gerente de Recursos humanos
	4.Análisis de situación 3	Entrevista a proveedores, clientes, líderes comunitarios, trabajadores y otros grupos de interés
	5.Análisis de situación 4	Aplicar protocolos de observación
	6.Análisis de situación 5	Aplicación de la Herramienta IndicaRSE
2. Análisis comparativo	1.Uso de la norma INTE G35 para validación de acciones desarrolladas	-Lectura de la norma y otra documentación para conocer las especificaciones de la norma
	2.Análisis de vacíos	Listado de vacíos según requerimientos de la norma
3. Elaboración de la propuesta	1.Taller con administrativos para priorizar temas	Listado de temas priorizados según la empresa
	2.Reuniones individuales con grupos de interés para complementar los temas priorizados por la empresa	Listado de propuestas sobre cada uno de los temas priorizados por la empresa
	3.Elaboración de documento con acciones para implementar en los vacíos identificados	Documento participativo con propuestas de acciones
	Presentación y entrega a la empresa	Documento final aprobado

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Diagnóstico de la condición actual de la empresa Assukkar S.A

En la revisión inicial se analizaron las 7 materias fundamentales de la RS según la ISO 26000: Gobernanza, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa de la Comunidad y para cada una se analizó el cumplimiento de los diferentes asuntos relacionados.

De forma general se puede observar en el siguiente gráfico el nivel de desarrollo de la empresa en cada una de las materias fundamentales.

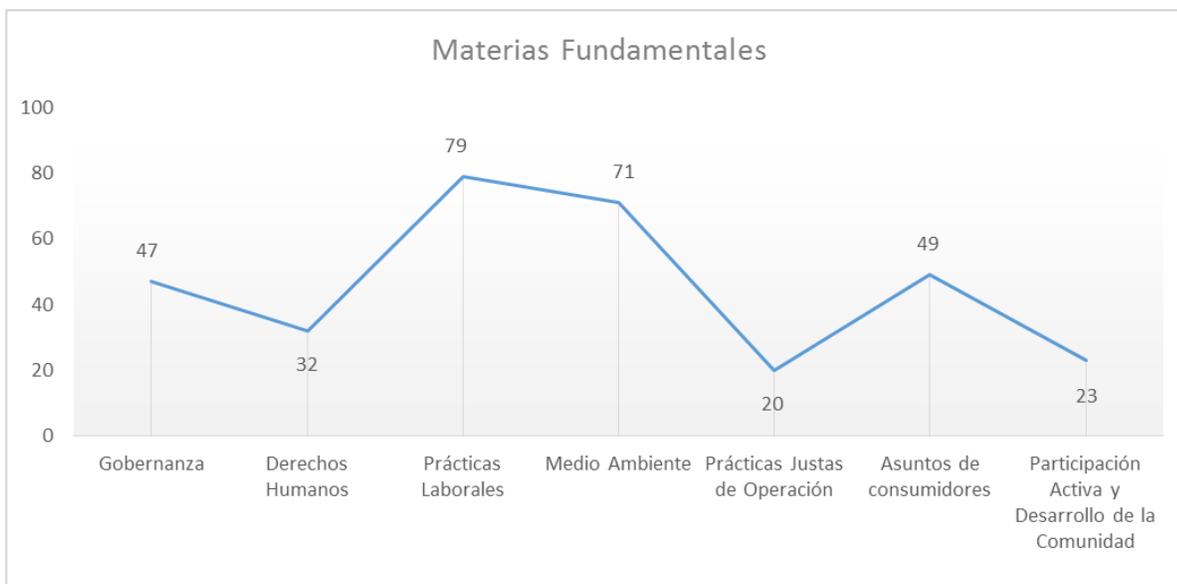


Figura 2: Resultado del diagnóstico en RS

Se observa el gráfico según el orden en que se analizan las materias en la herramienta IndicaRSE por lo tanto no es recomendable alterar los resultados.

Simbología utilizada en los cuadros de resultados.

Cuadro 7. Simbología utilizada en el diagnóstico de las materias fundamentales.

Resultado	Color
<70	Verde
$40 \geq 70$	Amarillo
>40	Rojo

### 5.1.1. Materia fundamental: Gobernanza

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental Gobernanza el cual muestra resultados buenos pero con importantes oportunidades de mejora, para esta materia fundamental es importante dar prioridad a los asuntos principios y consideraciones, rendición de cuentas, comportamiento ético y respecto a los intereses de las partes interesadas.

Cuadro 8. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental Gobernanza

<b>Gobernanza</b>		
<b>Asuntos</b>		
	Resultados	Situación
1.1 Visión general sobre la gobernanza de la organización	50	Amarelo
1.2 Principios y consideraciones	0	Vermelho
1.3 Procesos y estructuras de la toma de decisiones	100	Verde
1.4 Rendición de cuentas	0	Vermelho
1.5 Transparencia	100	Verde
1.6 Comportamiento ético	25	Vermelho
1.7 Respeto a los intereses de las partes interesadas	0	Vermelho
1.8 Respeto al principio de legalidad	100	Verde

Según el cuadro anterior la gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización. La gobernanza de la organización es una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización. (IndicaRSE, 2012).

En cuanto al tema de gobernanza es necesario que la empresa pueda trabajar en el desarrollo de un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los principios de la Responsabilidad Social, que permita incorporarlos a la estrategia empresarial y en la cultura organizacional. Además es importante difundir el concepto de Responsabilidad Social a lo interno de la empresa y que todos los trabajadores puedan familiarizarse e identificarse con el tema y finalmente ofrecer incentivos para conseguir un desempeño positivo en RS.

Otro paso importante que la empresa debe dar es el desarrollo de mecanismos que permita identificar impactos negativos en la sociedad, la economía y el ambiente y tomar acciones para mantener y fortalecer los impactos positivos y para prevenir la repetición de impactos negativos.

En cuanto al tema de comportamiento ético la empresa no cuenta con un código de ética por escrito que regule el comportamiento de las personas dentro de la organización, la idea es lograr con este código una línea de comportamiento uniforme entre todos los colaboradores de todos los rangos.

Es importante desarrollar mecanismos para controlar y garantizar el bienestar de los animales, ofrecer condiciones dignas de conservación, transporte y condiciones de uso de los mismos.

Se debe trabajar en el desarrollo de políticas que prohíban la utilización de prácticas ilegales para obtener ventaja competitiva, por ejemplo políticas para combatir la corrupción, sobornos, mordidas, doble contabilidad entre otras, y es importante también involucrar al personal de seguridad de la empresa en el tema para que sea capaz de tomar acciones cuando considere necesario.

Actualmente la empresa no tiene identificado ni documentado cuáles son sus principales grupos de interés, es necesario realizar el mapeo y priorización de las partes interesadas y un análisis de materialidad, para poder definir mecanismos de relacionamiento permanente y para atender, resolver quejas e inquietudes.

Según las entrevistas realizadas a colaboradores se percibe que es necesario trabajar en el tema de la comunicación, no existe un plan de comunicación lo que ocasiona que muchas veces se distorsione la información o que no llegue a las personas que debería llegar, hay desconocimiento de información, muchos colaboradores, clientes y proveedores no conocen la misión, visión, valores de la empresa, tampoco saben del plan estratégico de la empresa entre otros asuntos.

En cuanto a la toma de decisiones se percibe cierto grado de dificultad para tomar decisiones oportunas en el momento adecuado, esto debido a que se pierde tiempo consultando asuntos a personas que no les corresponde.

Finalmente se considera que debe existir una mejor planificación, control y seguimiento de proyectos que permita que se logren objetivos y que la empresa pueda ser más competitiva.

### 5.1.2. Materia Fundamental: Derechos humanos

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental derechos humanos el cual muestra resultados negativos y con importantes oportunidades de mejora, para esta materia fundamental es importante dar prioridad a los asuntos situaciones de riesgo para los derechos humanos, evitar la complicidad, resolución de reclamaciones, discriminación y grupos vulnerables y derechos económicos, sociales y culturales.

Cuadro 9. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental derechos humanos.

<b>Derechos Humanos</b>		
<b>Asuntos</b>		
	Resultados	Situación
2.1 Debida diligencia	50	Amplia
2.2 Situaciones de riesgo para los Derechos Humanos	0	Critica
2.3 Evitar la complicidad	0	Critica
2.4 Resolución de reclamaciones	25	Critica
2.5 Discriminación y grupos vulnerables	33	Critica
2.6 Derechos civiles y políticos	100	Amplia
2.7 Derechos económicos, sociales y culturales	0	Critica
2.8 Principios y derechos fundamentales en el trabajo	50	Amplia

Según el cuadro anterior los Derechos Humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Los Derechos Humanos son universales, inderogables, inalienables, imprescriptibles, indivisibles e interdependientes. Hay dos amplias categorías de Derechos Humanos. La primera categoría concierne a los derechos civiles y políticos y la segunda, concierne a derechos económicos, sociales y culturales. (IndicaRSE, 2012).

La empresa actualmente no cuenta con una política de derechos humanos, es importante que se trabaje en la elaboración de la misma, para promover y defender el cumplimiento de estos derechos y donde se manifieste el compromiso de Assukkar para cumplir con la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Esta política debe ser tomada en cuenta para el diseño de las medidas de seguridad de la empresa y debe definir las acciones para remediar (en caso de que ocurran) los impactos negativos, toda queja sobre procedimientos o personal de seguridad debe ser tratado de forma oportuna siguiendo un procedimiento establecido.

Se debe definir dentro de la política los mecanismos diseñados para que las partes interesadas puedan denunciar abusos contra los derechos humanos por parte de alguna persona de Assukkar y también se debe especificar el procedimiento de resolución de reclamos.

Es indispensable que la empresa conozca su cadena de producción para que pueda examinar si de alguna forma existe discriminación directa o indirecta dentro de su esfera de influencia.

Deben existir políticas para prevenir que los colaboradores se involucren de alguna forma en la explotación sexual (o de cualquier otra forma) de los niños, y en caso de que exista algún tipo de abuso infantil la empresa debe asegurarse y garantizar que los niños son retirados del trabajo.

La empresa debe establecer puestos de trabajo para personas con discapacidad con el objetivo de ayudarlos a ganarse la vida bajo condiciones adecuadas, actualmente la empresa no tiene ningún colaborador con condición de discapacidad, además de que no cuenta con la accesibilidad suficiente (según la Ley 9600) para que un trabajador en condición especial pudiera desarrollar una labor dentro de las instalaciones de la empresa.

Según las entrevistas realizadas a trabajadores, proveedores, clientes y vecinos de la comunidad se logra concretar que no se difunde el tema de derechos humanos, la mayor parte de ellos no saben cuáles son claramente los derechos y esto dificulta identificar si en algún momento se comete alguna violación contra estos derechos, además no se tiene claro cuál debe ser el procedimiento y las personas correctas para denunciar algún abuso.

### 5.1.3. Materia fundamental: Prácticas Laborales

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental prácticas laborales el cual muestra resultados muy positivos, para esta materia fundamental es importante atender el asunto de dialogo social y desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo para mejorar aún más el desempeño en esta materia.

Cuadro 10. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental prácticas laborales.

<b>Prácticas Laborales</b>		
<b>Asuntos</b>		
	<b>Resultados</b>	<b>Situación</b>
Trabajo y relaciones laborales	93	
Condiciones de trabajo y protección social	100	
Diálogo social	50	
Salud y seguridad ocupacional	100	
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	50	

Según la información del cuadro anterior se puede decir que las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales incluyen el reclutamiento, la promoción de trabajadores, los procedimientos disciplinarios, la resolución de reclamaciones laborales, procedimientos de traslado de en los cargos, la terminación de la relación de trabajo, la formación y desarrollo de habilidades; la salud y seguridad (IndicaRSE, 2012).

Esta área es, según el resultado del diagnóstico el área más desarrollada por la empresa y en la cual se han implementado una mayor cantidad de iniciativas y acciones, muestra el alto grado de desempeño de la empresa con sus trabajadores.

Es importante que la empresa cuente con mecanismos que le permita conocer e implementar sugerencias, iniciativas y opiniones de los colaboradores, de momento ya se instaló el buzón de sugerencias dentro de la empresa sin embargo no existe un plan de manejo, gestión y seguimiento de las mismas, lo cual es de suma importancia para poder dar a los colaboradores una respuesta oportuna a las inquietudes que sean manifestadas por este medio.

Algunos datos importantes observados en las entrevistas realizadas a colaboradores es que en ocasiones cuando los trabajadores tienen alguna sugerencia o idea lo comunican a su superior inmediato, para los trabajadores es importante que cuando realizan alguna sugerencia se les reconozca el aporte ya que genera cierto nivel de motivación para seguir participando en la toma de decisiones.

También se tiene el comité de trabajadores y es importante que se comunique de forma general las funciones del mismo para que los funcionarios también puedan saber en qué momentos o situaciones acudir a este comité.

También es importante que el personal de seguridad participe de forma activa del proceso de mejora continua de la empresa y que realicen sugerencias y reportes cuando se considere necesario, ya que el hecho de ser un servicio subcontratado podría hacerlos sentir que no es un tema en el que deban participar.

En cuanto al asunto sobre Dialogo Social, vale la pena mencionar que recientemente en el 2019 se conformó el comité de trabajadores con apoyo de la oficina de Recursos Humanos sin embargo de momento no existen las políticas que permitan o incentiven la libertad de asociación y negociación colectiva de los trabajadores, por lo cual es un tema que se debe trabajar para complementar y respaldar el trabajo realizado con el comité de trabajadores.

Sobre el punto de Desarrollo humano y formación en el trabajo, es importante que la empresa de forma individual o mediante alianzas desarrolle programas de capacitación para sus trabajadores en las diferentes áreas de trabajo y que dichas capacitaciones puedan ser impartidas ya sea en la empresa o fuera de ella y durante las horas de trabajo, además es importante que se otorgue el apoyo e incentivos a los trabajadores mediante horarios flexibles para que puedan continuar con sus planes de estudios.

Entre los hallazgos importantes identificados en las entrevistas realizadas se puede resaltar que existe cierta desmotivación por parte de los trabajadores ya que consideran que es necesario recibir más capacitación que les permita tener un mejor desempeño en sus tareas, en algunos casos manifiestan haber aprendido una tarea nueva sin ningún tipo de capacitación o asesoría.

Además, es importante que la empresa aproveche la experiencia laboral y valore más el potencial de los trabajadores para generar mejores oportunidades internas, y de ser necesario apoyar el proceso de formación cuando estos no cuenten con la preparación académica requerida.

En cuanto al tema de seguridad laboral, en las entrevistas se identifica que hace falta capacitar al personal y así reducir el número de accidentes, se considera necesario que haya una persona experta y dedicada exclusivamente al área.

#### 5.1.4. Materia fundamental: Medio Ambiente

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental medio ambiente el cual muestra resultados muy positivos, para esta materia fundamental es importante atender el asunto de protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales para mejorar aún más el desempeño en esta materia.

Cuadro 11. Resultados del diagnóstico de la materia fundamental medio ambiente.

<b>Medio Ambiente</b>		
<b>Asuntos</b>		
	<b>Resultados</b>	<b>Situación</b>
Prevención de la contaminación	83	
Uso sostenible de los recursos	100	
Mitigación y adaptación al cambio climático	100	
Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales	0	

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Según el cuadro anterior estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales (IndicaRSE, 2012).

La materia fundamental de medio ambiente se encuentra bien desarrollada, hay importantes iniciativas implementadas y gracias a esto la empresa tiene un alto desempeño en esta materia.

En temas sobre la prevención de la contaminación y protección de medio ambiente y biodiversidad es importante que la empresa trabaje en el desarrollo de mecanismos que les permita identificar los impactos que generan con sus acciones y decisiones tanto ambientales como en la biodiversidad y ecosistemas, esto le permite a la empresa identificar los temas o puntos en los cuales deben trabajar para eliminar o minimizar los impactos negativos y fortalecer los impactos positivos.

Es importante que la empresa realice esfuerzos individuales o mediante alianzas para capacitar al personal en temas como el uso adecuado de recursos, agua, electricidad, materiales y otros ya que, según las entrevistas realizadas a los trabajadores no han recibido ningún tipo de capacitación al respecto, algunos afirman haber recibido alguna charla sobre el tema de reciclaje sin embargo es importante reforzar y ampliar el tema. Los trabajadores por medio de buenas prácticas colaboran en la reducción de riesgos e impactos ambientales negativos.

Según las entrevistas realizadas se considera que la empresa debe mejorar su sistema de producción para que sea más eficiente en el uso del agua, ya que por la naturaleza del proceso este utiliza grandes cantidades de este recurso impactando directamente en la generación de aguas residuales que también es uno de los temas en los cuales se debe trabajar fuertemente para lograr un manejo adecuado, eficiente y que sea rentable para la empresa.

Assukkar cuenta con un biodigestor (ver figura 3) el cual está funcionando desde 2017, el mismo ya se encuentra trabajando con las aguas residuales sin embargo, no se ha logrado identificar hasta el momento la forma adecuada de aprovechar el gas que se genera, por lo tanto es importante identificar oportunidades para darle un uso y aprovechamiento óptimo y no tener que liberarlo al medio ambiente.

Un punto importante a mencionar es que según las entrevistas realizadas a líderes comunitarios y otros vecinos el río ahora está contaminado y no se puede usar como antes lo hacían, según indican en años atrás ellos podían bañarse o pescar en el río pero ahora ya no se puede hacer nada e inclusive el río tiene mala apariencia y genera malos olores.

También se identificó que la cachaza que tiran en los campos de cultivo, en el proceso de descomposición genera malos olores que llega hasta las viviendas.



Figura 3. Biodigestor

### 5.1.5. Materia Fundamental: Prácticas Justas de Operación.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental prácticas justas de operación el cual muestra resultados bastante negativos, para esta materia fundamental es importante atender de forma prioritaria los asuntos Anti-corrupción, participación política responsable, responsabilidad social en la cadena de valor y respeto a los derechos humanos y así mejorar el desempeño en esta materia.

Cuadro 12.Resultado del diagnóstico de la materia fundamental prácticas justas de operación.

<b>Prácticas Justas de Operación</b>		
<b>Asuntos</b>		
	Resultados	Situación
Anti-Corrupción	0	
Participación política responsable	0	
Competencia justa	100	
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	0	
Respeto a los derechos de la propiedad	0	

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones y con los diferentes grupos de interés con los que interactúa la empresa (IndicaRSE, 2012).

Según los resultados del cuadro anterior es importante que la empresa identifique los riesgos de corrupción asociados a su actividad y desarrolle, implemente y mantenga políticas y prácticas que permitan combatir la corrupción y la extorsión a lo interno de la empresa y en los grupos de interés ya que de momento no existe ninguna acción en el tema.

En cuanto a la participación política responsable la empresa no cuenta con un proceso de formación para la toma de conciencia de empleados y representantes sobre la participación política responsable, el manejo de conflictos de interés y la toma de decisiones, es importante que la empresa aborde esta temática como un mecanismo para evitar riesgos.

En cuanto a la difusión de la RS en la cadena de valor no hay política de compras, distribución y contratación que incluya criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género y de salud y seguridad.

Es importante desarrollar un sistema de trato justo y practico de los costos y beneficios de la implementación de prácticas socialmente responsables en toda la cadena de valor y que fortalezca el desempeño de los proveedores, por ejemplo prácticas de compra adecuadas y pago de precios justos, plazos de entrega adecuados y contratos estables.

Es importante mencionar que en las entrevistas realizadas se halló que con los proveedores no hay contratos ni acuerdos firmados que pauten las responsabilidades y lineamientos de cada parte, tampoco la empresa realiza un análisis o estudio a los proveedores y los requisitos que pide la empresa al proveedor son mínimos, tampoco se realizan evaluaciones anuales y no se ofrece ningún tipo de capacitación.

Muchos de los proveedores entrevistados no conocen y afirman no haber recibido información con respecto al plan estratégico de Assukkar lo cual incluye misión, visión y valores, también se reconoce que el acercamiento y la comunicación de parte de la empresa con el proveedor es mínima y en ocasiones nula.

En cuanto al reporte de quejas o inquietudes los proveedores no saben si existe o no una oficina encargada de atención al cliente (que incluye a proveedores), lo que hacen es informarlo a la persona con la que tienen relación directa en la empresa, sea con el contador, el encargado de proveeduría, con el ingeniero de planta o con el encargado de los productores lo cual hace que la información se disperse y muchas veces no llega a quien corresponde.

Es importante que la empresa analice el monto que se paga por ejemplo a los proveedores de materia prima ya que según indican desde hace varios años se paga el mismo precio a los productores de caña aun cuando todos los costos de mano de obra e insumos suben de precio, esto hace que el margen de ganancia sea muy bajo, también se debe analizar el sistema de pago a proveedores, para que el pago de facturas pueda realizarse de forma puntual.

Se identificó que tiempo atrás la empresa ofrecía mucho apoyo al proveedor de caña en cultivo y manejo, sin embargo, la mayoría de estas colaboraciones ahora son nulas.

### 5.1.6. Materia fundamental: Asuntos de consumidores

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental asuntos de consumidores el cual muestra resultados importantes sin embargo, hay muchas oportunidades de mejora, para esta materia fundamental es importante atender de forma prioritaria los asuntos sobre consumo sostenible y protección y privacidad de los datos de los consumidores y así mejorar el desempeño en esta materia.

Cuadro 13. Resultado del diagnóstico de la materia fundamental asuntos de consumidores

<b>Asuntos de Consumidores</b>		
<b>Asuntos</b>		
	Resultados	Situación
Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	50	Amplia
Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	92	Buena
Consumo sostenible	0	Pobre
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	50	Amplia
Protección y privacidad de los datos de los consumidores	0	Pobre
Educación y toma de consciencia	100	Buena

En el cuadro anterior se hace referencia al término consumidor que son aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones.

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos, por ejemplo proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado (IndicaRSE, 2012).

Este uno de las áreas en las cuales la empresa ha trabajado y se tienen importantes avances como la certificación BSSC 22000 de calidad e inocuidad, sin embargo hay oportunidades de mejora las cuales deben atenderse de forma prioritaria debido a que se trata de los clientes, uno de los grupos más importantes para la empresa.

Es importante que la empresa desarrolle mecanismos como políticas o estrategias que puedan evitar las prácticas de marketing confusas, engañosas, fraudulentas o injustas donde se ofrezca información falsa o exagerada acerca de los productos que la empresa vende, ya que un tipo de práctica comercial desleal como esta puede generar graves problemas de reputación y credibilidad al producto o a la empresa.

También es importante que la empresa pueda desarrollar una política de salud y seguridad de los consumidores que esté basada en las leyes, regulaciones y normas internacionales, así como también es necesaria la elaboración de una política de atención al cliente con el objetivo de poder ofrecer un servicio más integral y de mejor calidad a los clientes.

Además es importante que se desarrollen mecanismos para la promoción de consumo sostenible de los productos que comercializa la empresa.

Otro punto a fortalecer en cuanto a la protección y privacidad de los datos de los consumidores es desarrollar un mecanismo para la recopilación, manejo y protección de los datos de los consumidores y clientes con el objetivo de que su uso sea únicamente para efectos de provisión de productos.

Entre los hallazgos importantes en las entrevistas se ha logrado identificar que el cliente percibe la constante rotación de personal, los clientes no conocen si existe una política y departamento de atención al cliente, según los clientes cada vez se hace más difícil poder obtener respuestas oportunas a sus dudas, consultas y sugerencias.

Los clientes afirman no haber recibido ningún tipo de capacitación o similar de parte de la empresa, además afirman que es necesaria una comunicación más activa, también hay interés en recibir información de forma mensual o trimestral donde se comunique a los clientes sobre proyectos, tendencias, programas y otros para poder estar más enterados de los que pasa en Assukkar con el objetivo de buscar formas de apoyar a la empresa. (Un Newsletter por ejemplo).

### 5.1.7. Materia Fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad.

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de la materia fundamental participación activa y desarrollo de la comunidad el cual muestra resultados negativos, hay muchas oportunidades de mejora, para esta materia fundamental es importante atender de forma prioritaria los asuntos sobre participación activa de la comunidad, educación y cultura, generación de riqueza e ingresos e inversión social y así mejorar el desempeño en esta materia.

Cuadro 14. Resultado del diagnóstico de la materia fundamental Participación activa y desarrollo de la comunidad

<b>Participación activa y Desarrollo de la Comunidad</b>		
<b>Asuntos</b>		
	<b>Resultados</b>	<b>Situación</b>
Participación activa de la comunidad	0	
Educación y cultura	0	
Creación de empleo y desarrollo de habilidades	100	
Generación de riqueza e ingresos	0	
Salud	40	
Inversión social	0	

Actualmente es aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Según los asuntos que se muestran en la tabla anterior esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la comunidad que se encuentra próxima físicamente al sitio en que se encuentra una organización o dentro de las áreas de impacto de la misma. La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad (IndicaRSE, 2012).

El tema de participación con la comunidad es el que presenta un menor avance y por lo tanto mayores oportunidades de mejora para la empresa.

Actualmente Assukkar no participa en asociaciones locales que contribuyan al bien público y a los objetivos de desarrollo de la comunidad de Tayutic, tampoco dispone de mecanismos que garanticen relaciones transparentes con funcionarios del gobierno local.

Tampoco la empresa participa en iniciativas que incorporen a los niños en la educación formal o iniciativas de educación en materia de derechos humanos en la comunidad.

La empresa actualmente trabaja en Tayutic y otras cuatro comunidades y sin embargo no se realiza una evaluación de impacto social, ambiental y económico al ingresar o retirarse de alguna de estas comunidades.

La empresa cuenta con una política para proveedores de bienes y servicios pero no menciona nada sobre dar preferencia a los productos y servicios de proveedores locales para contribuir a su desarrollo por lo tanto esta podría ser modificada o crear una nueva política más integral que se ajuste a los objetivos de RS.

Se deben desarrollar iniciativas mediante alianza público privadas para promover la buena salud y la nutrición infantil.

También se deben definir políticas para reducir los impactos en la comunidad de Tayutic en cuanto al tráfico vehicular pesado que representa un riesgo para las personas que comparten la vía pública con camiones cargando toneladas de carga (ver figura 4).



Figura 4. Paso de camiones cargados sobre el puente cercano a la escuela.

A pesar de la que la empresa afirma realizar una buena gestión en temas de manejo de aguas residuales algunos vecinos afirman que en las cercanías de la plaza de deportes se perciben malos olores y que es consecuencia de la contaminación del río (ver figura 5).



Figura 5. Río cercano a la empresa

Para una correcta ejecución de tareas y participación activa en la comunidad es importante que la empresa defina y disponga de un presupuesto destinado para obras de inversión social que sean viables en el largo plazo y que contribuya al desarrollo sostenible.

Para ofrecer el apoyo a un proyecto la empresa debe tomar en cuenta la política local o nacional que establece las principales necesidades de la comunidad.

Entre los hallazgos importantes de las entrevistas se puede mencionar la falta de un análisis de los impactos que generan las acciones y decisiones de la empresa en las comunidades, tanto ambiental, social y económicamente, un ejemplo de esto es la grúa que se encuentra operando en Sitio Mata a la cual se le instaló un motor tan grande que cuando está operando ha provocado que en los hogares vecinos se reduzca el fluido eléctrico, se quemen los bombillos de las casa y se corre el riesgo de que se dañen los electrodomésticos situación que tiene muy preocupados a los vecinos de la comunidad.

En las entrevistas realizadas a instituciones de la comunidad se pudo hallar que el acercamiento por parte de la empresa con las instituciones es poca o nula, que hay poca comunicación, en algunos casos las instituciones saben poco de lo que hace la empresa y del mismo modo la empresa conoce poco sobre las necesidades de la comunidad en temas como educación, niñez, salud, grupos vulnerables, problemas sociales, nutrición, seguridad entre otros.

Hay poco acercamiento con la Asociación de Desarrollo, Comité de deportes, fuerza pública, Asociación de productores de Tayutic, Escuela, entre otros y esto no permite conocer la problemática y necesidades de los grupos.

Entre los principales problemas detectados se encuentran la drogadicción, alcoholismo en hombres y mujeres desde muy cortas edades, delincuencia, indigencia, maltrato infantil y todo esto sumado a la falta de un policía local ya que hace más de 4 años oficina de la fuerza pública se encuentra cerrada y en total abandono (ver figura 6), según los vecinos existe la intención de retomar un proyecto de policía comunal entre vecinos o de contratar una persona que ofrezca servicios de vigilancia a las casas de habitación.



Figura 6. Oficina de la fuerza pública de Tayutic.

Se realizó una entrevista al jefe de policía responsable de la zona de Tayutic y se pudo determinar que la relación entre la empresa y la fuerza pública es nula, no hay ningún tipo de comunicación entre las partes, lo que aumenta los riesgos de la empresa y sus colaboradores a sufrir algún incidente.

Los vecinos y representantes de instituciones consideran de suma importancia que la empresa pudiera participar de forma conjunta en la organización de actividades sociales, educativas, culturales, de seguridad y salud.

El 90% de los trabajadores entrevistados respondieron que ellos estarían dispuestos a realizar algún tipo de voluntariado para la comunidad.

## 5.2. Análisis comparativo e identificación de vacíos con respecto a la norma INTE G35

En el siguiente cuadro se analiza cual es el cumplimiento de la empresa con respecto a los requisitos de la norma.

Cuadro 15. Análisis de vacíos de la empresa con respecto a la norma INTE G35

Norma INTE G35	ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria	Grado de cumplimiento de la norma
<b>5. Contexto de la organización</b>		
5.1. Alcance del sistema de Responsabilidad Social (RS)	La alta dirección debe definir y documentar el alcance del Sistema de gestión de la Responsabilidad Social (SGRS) y comunicarlo a las partes interesadas. La definición debe incluir direcciones físicas, unidades organizativas y actividades involucradas.	No se cumple
5.2. Revisión Inicial	La empresa realizó de enero a marzo 2019 una revisión inicial mediante la herramienta de autodiagnóstico IndicaRSE pymes, se realizó el análisis de las 7 materias fundamentales y los 43 asuntos correspondientes para conocer la posición de la empresa con respecto al tema de RS.	Si se cumple
<b>6. Responsabilidad de la Dirección</b>		
6.1. Compromiso de la Dirección	<p>La alta dirección de la empresa debe demostrar su compromiso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurando que el SGRS está alineado con la estrategia de la organización</li> <li>• Integrando los requisitos del SGRS con los procesos de negocio de la empresa</li> <li>• Proporcionando los recursos para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGRS</li> <li>• Comunicando la importancia de la eficiencia y el cumplimiento de los requisitos del SGRS</li> <li>• Garantizando que el SGRS logra los resultados previstos</li> <li>• Dirigiendo y apoyando la mejora continua</li> </ul>	No se cumple

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
6.2. Política de Responsabilidad Social	La alta dirección debe establecer una política de RS que sea adecuada a los fines de la empresa, debe contener los objetivos de RS, debe incluir el compromiso para el cumplimiento de los requisitos aplicables y de mejora continua del SGRS.  Esta política debe ser comunicada a todos los grupos de interés y estar a disposición del público.	No se cumple
6.3. Estructura y responsabilidad	La alta dirección debe definir y comunicar el equipo de trabajo que estará involucrado en el SGRS. Se debe definir las autoridades y las responsabilidades de cada uno y comunicarlos dentro de la organización.	No se cumple
<b>7. Planificación</b>		
7.1. Identificación de las partes interesadas	La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos documentados para identificar y priorizar las partes interesadas y tomar en cuenta sus expectativas e intereses.	No se cumple
7.2. Materias fundamentales y asuntos de RS	La empresa al implementar el SGRS debe contemplar las 7 materias fundamentales, sin embargo, debe evaluar y documentar la pertinencia y significancia de cada uno de los asuntos considerando los intereses de las partes interesadas.	<b>Si se cumple</b>

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
7.3. Debida Diligencia	<p>La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos documentados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de la organización a lo largo del ciclo de vida completo de sus proyectos o actividades.</li> <li>• Determinar la significancia de los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico.</li> <li>• Priorizar los impactos negativos significativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.</li> </ul>	No se cumple
7.4. Requisitos legales y otros requisitos	<p>La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos documentados para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y tener acceso a los requisitos legales aplicables y otros requisitos que la organización suscriba relacionados con la RS.</li> <li>• Determinar cómo se aplican estos requisitos a los impactos.</li> </ul>	No se cumple
7.5. Objetivos, metas y programas de RS		
7.5.1. 7.5.2.	La empresa debe establecer, documentar, implementar y mantener objetivos y metas de RS, estos objetivos deben ser medibles y coherentes con la política de RS.	No se cumple

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
7.5.3.	Al establecer estos objetivos y metas, la empresa es consciente de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su estrategia organizacional</li> <li>• Los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos que la organización suscriba.</li> <li>• Sus opciones tecnológicas</li> <li>• Sus requisitos financieros, operacionales y comerciales</li> <li>• Opiniones de las partes interesadas.</li> </ul>	No se cumple
7.5.4.	La empresa debe establecer, implementar y mantener un programa de RS para alcanzar los objetivos y metas, este programa debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La asignación de responsabilidades</li> <li>• Los medios y plazos para lograrlos</li> </ul>	No se cumple
<b>8. Implementación y operación</b>		
8.1. Competencias y toma de conciencia		
8.1.1	La empresa debe determinar la competencia necesaria, proporcionar formación o tomar otras acciones con el personal que vaya a realizar trabajos que afecten el SGRS, deben ser competencias con base en educación, formación, habilidades y experiencias aprobadas, y se debe mantener registros apropiados de las competencias del personal.	No se cumple
8.1.2.	La empresa debe asegurarse de que las personas que trabajan para ella deben comprender y ser conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al cumplimiento de la política, el logro de los objetivos de RS y de las implicaciones no cumplir con sus funciones y responsabilidades.	No se cumple

Norma INTE G35	ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria	Grado de cumplimiento de la norma
8.2. Involucramiento de las partes interesadas	La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos para el involucramiento de las partes interesadas.	No se cumple
8.3. Comunicaciones	La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos para definir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que va comunicar</li> <li>• A quién se lo va comunicar</li> <li>• Cómo lo va comunicar</li> <li>• Cuando lo va comunicar</li> </ul>	No se cumple
8.3.2.	La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos para el recibo, documentación y respuesta oportuna a las comunicaciones de las partes interesadas <b>externas</b> .	No se cumple
8.3.3.	La empresa debe elaborar, publicar y divulgar periódicamente un informe de RS. (Al menos una vez al año). Para la elaboración de este informe se debe tomar en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El tamaño y la naturaleza de la empresa</li> <li>• La experiencia de la empresa en RS</li> </ul>	No se cumple
8.4. Manejo de conflictos y desacuerdos	La empresa debe establecer, implementar y mantener procedimientos documentados para el manejo de los conflictos o desacuerdos con las partes interesadas, estos procedimientos deben incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogos directos y abiertos con las partes interesadas afectadas.</li> <li>• Suministros de información por escrito para tratar los desentendimientos</li> <li>• Foros donde las partes interesadas y la organización puedan presentar sus puntos de vista y buscar soluciones.</li> <li>• Instrucciones para atender las quejas formales.</li> <li>• Mecanismos de mediación y/o de arbitraje.</li> </ul>	No se cumple

Norma INTE G35	ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria	Grado de cumplimiento de la norma
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas que permitan las denuncias sin miedo a represalias</li> </ul> <p>La empresa debe hacer accesible a sus partes interesadas la información sobre los procedimientos disponibles para la solución de conflictos.</p> <p>La empresa debe mantener registros de los procesos de solución de conflictos.</p>	
8.5. Control operacional	<p>La empresa debe identificar y planificar aquellas operaciones y actividades que están asociadas con los impactos significativos en las cuestiones de responsabilidad social aplicables, para asegurar que se llevan a cabo bajo las condiciones especificadas, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento, implementación y mantenimiento de uno o varios procedimientos documentados para controlar situaciones en las que su ausencia podría llevar a desviaciones de la política, los objetivos y metas de responsabilidad social</li> <li>• El establecimiento de criterios operacionales en los procedimientos</li> <li>• El establecimiento, implementación y mantenimiento de procedimientos para responder a las situaciones de crisis o cualquier situación especial, así como la revisión periódica y, cuando sea necesario, para revisar estos procedimientos, en particular después de la ocurrencia de dichas situaciones.</li> </ul>	No se cumple
8.6. Información documentada	<p>La información documentada del SGRS debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información documentada requerida por esta norma</li> <li>• La información documentada determinada por la organización como necesaria para la eficacia del SGRS.</li> </ul>	No se cumple

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
8.6.2. Creación y actualización	<p>Cuando se crea y actualiza información documentada la organización debe asegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La identificación y descripción apropiados (por ejemplo título, fecha, autor, o número de referencia)</li> <li>• El formato (por ejemplo el idioma, la versión del software, gráficos) y los medios apropiados (por ejemplo papel o electrónico)</li> <li>• La revisión y aprobación apropiadas para su adecuación</li> </ul>	No se cumple
8.6.3. Control de la información documentada	<p>La información documentada requerida por el SGRS y por esta norma debe ser controlada para asegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está disponible y es adecuada para su uso, donde y cuando sea necesario</li> <li>• Está adecuadamente protegida (por ejemplo para garantizar confidencialidad, evitar el uso no adecuado y la pérdida de la integridad)</li> </ul>	No se cumple
<b>9. Evaluaciones de desempeño</b>		
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	<p>La organización debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que requiere seguimiento y medición;</li> <li>• Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, cuando sea aplicable, para asegurar la validez de los resultados.</li> <li>• Cuando deben ser llevados a cabo el seguimiento y la medición.</li> <li>• Cuando deben ser analizados y evaluados los resultados de seguimiento y medición.</li> </ul> <p>La empresa debe mantener información documentada apropiada, como evidencia de los resultados.</p> <p>La empresa debe evaluar su desempeño en responsabilidad social y la eficacia del SGRS</p>	No se cumple

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
9.2. Evaluación del cumplimiento legal y otros requisitos		
9.2.1.	La empresa debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para evaluar periódicamente el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y debe mantener los registros de los resultados de las evaluaciones periódicas.	No se cumple
9.2.2.	La empresa debe evaluar el cumplimiento con otros requisitos que suscriba, puede combinar esta evaluación con la evaluación del cumplimiento legal mencionada en el apartado 9.2.1, o establecer uno o varios procedimientos separados. Se debe mantener los registros de los resultados de las evaluaciones periódicas.	No se cumple
9.3. No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	La empresa debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos documentados para tratar las no conformidades reales y potenciales y tomar acciones correctivas y acciones preventivas.	No se cumple
9.4. Auditoría interna		
9.4.1.	Se debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para verificar si el SGRS: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma INTE G35 y con los requisitos establecidos por la organización.</li> <li>• Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.</li> </ul>	No se cumple

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
9.4.2 9.4.3.	Se debe planificar un programa de auditorías y se debe definir un procedimiento documentado para el desarrollo de las auditorías internas.	No se cumple
9.5. Revisión por la dirección		
9.5.1.	La alta dirección debe revisar el SGRS de la empresa, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Estas revisiones deben incluir la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGRS, incluyendo la política de responsabilidad social, los objetivos, las metas y programas de responsabilidad social. Se deben conservar los registros de las revisiones por la dirección.	No se cumple
9.5.2.	Los elementos de entrada para la revisión del desempeño del SGRS deben incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de las auditorías internas y evaluaciones de cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba.</li> <li>• Las comunicaciones de las partes interesadas, incluidas las quejas.</li> <li>• El desempeño de la responsabilidad social de la organización incluyendo el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.</li> <li>• El estado de las acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• El seguimiento de las acciones resultantes de las revisiones previas llevadas a cabo por la dirección.</li> <li>• Las circunstancias de cambio incluyendo el desarrollo de requisitos legales y otros requisitos suscritos asociados con la responsabilidad social.</li> <li>• Recomendaciones para mejora</li> </ul>	No se cumple

<b>Norma INTE G35</b>	<b>ASSUKKAR.S.A Acción Necesaria</b>	<b>Grado de cumplimiento de la norma</b>
9.53.	Los resultados de las revisiones por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones tomadas relacionadas con posibles cambios en la política de responsabilidad social, objetivos, metas y otros elementos del SGRS, coherentes con el compromiso de mejora continua.	No se cumple

Según el análisis anterior se puede concluir que la empresa no cumple con la mayoría de los requisitos que exige la norma INTE G35, importante mencionar que los requisitos que cumple la empresa hasta el momento son el 5.2 sobre revisión inicial, sobre este análisis realizado se generó un diagnóstico donde se analizaron, mediante la herramienta de diagnóstico IndicaRSE, las siete materias fundamentales y sus 43 asuntos correspondientes, y también se cumple con el requisito 7.2 sobre la evaluación de las 7 materias fundamentales y significancia de cada uno de los asuntos, para el cumplimiento de este requisito el equipo gerencial analizó los diferentes asuntos y se definieron los dos asuntos más importantes por cada materia fundamental, en estos asuntos priorizados se definieron líneas de acción para desarrollar a corto plazo.

Vale la pena mencionar que la gran mayoría de los requisitos no se cumplen debido a que la empresa en está iniciando trabajos en el tema y de momento no ha llegado al punto de crear un Sistema de Gestión y una política de Responsabilidad Social que son la base y el punto de partida para cumplir con la mayoría de requisitos que exige la norma.

La empresa está iniciando acciones en el tema de RS y se espera poder seguir avanzando y desarrollando iniciativas hasta lograr la construcción de una identidad corporativa que permita establecer una política, un enfoque y una cultura organizacional que genere impactos diferentes y positivos al interior y fuera de la empresa.

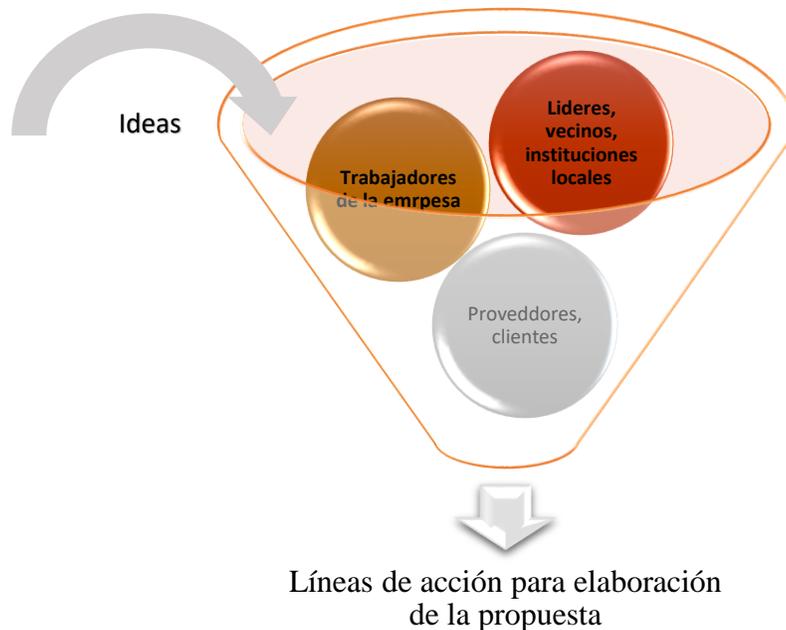
### 5.3. Propuesta de Estrategia de Responsabilidad Social para la empresa Assukkar S.A.

Para la elaboración de esta propuesta se realizó un taller en el cual participó un representante por cada departamento de la empresa Assukkar.S.A, en esta actividad se realizó de forma participativa la priorización de los asuntos más importantes de cada materia fundamental, en seis de las siete materias fundamentales, se seleccionaron dos asuntos prioritarios en los cuales la empresa debe trabajar.

Al mismo tiempo para cada asunto seleccionado se definieron líneas de acción según la necesidad de cada departamento.

Sobre estos acuerdos tomados por la empresa, posteriormente, se recopilamos ideas o líneas de acción por parte de los grupos de interés internos como es el caso de los trabajadores con los cuales se realizó una entrevista grupal, en el caso de los grupos de interés externos como clientes, proveedores, vecinos de la comunidad y representantes de instituciones locales, las sugerencias fueron recopiladas por medio de entrevistas individuales y por correo electrónico.

Es importante mencionar que en la presente propuesta se plantean una serie de líneas de acción que la empresa puede evaluar para su aplicación, sin embargo, queda a criterio de la empresa el cómo desarrollarlas o implementarlas, para eso es necesario desarrollar un plan de implementación para su posterior ejecución, medición y evaluación.



La priorización de asuntos y líneas de acción por parte de la empresa y de los grupos de interés se presentan a continuación:

Cuadro 16. Líneas de acción definidas para los asuntos priorizados.

<b>Materia Fundamental</b>	<b>Asuntos</b>	<b>Líneas de acción propuestas por Assukkar S.A</b>	<b>Líneas de acción propuestas por los grupos de interés</b>
<b>Medio Ambiente</b>	a. Mitigación y adaptación al cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a inventario de gases de efecto invernadero (GEI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en sistemas de ahorro de agua para el proceso productivo</li> <li>• Vivero para reforestar en la zona</li> <li>• Centro de acopio de reciclaje</li> <li>• Utilizar de forma eficiente el gas del biodigestor</li> <li>• Galardón bandera azul ecológica.</li> <li>• Certificarse carbono neutral</li> </ul>
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>	a. Participación activa de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un comité para establecer procedimientos, políticas y que trabaje de la mano con las organizaciones y líderes comunitarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terreno para ampliar el centro de salud (Ebais) (ver figura 7)</li> <li>• Apoyo para hacer un parque recreativo y una soda en la plaza.</li> <li>• Puente peatonal (cerca de la escuela)</li> <li>• Apoyo para mantenimiento de caminos</li> <li>• Apoyo en el tema de seguridad comunitaria</li> <li>• Mejorar la infraestructura del Cencinai.</li> <li>• Trabajo integral con madres, adultos mayores y adolescentes.</li> <li>• Comunicación más eficiente y constante con las instituciones locales y comunidad en general.</li> </ul>

<b>Materia Fundamental</b>	Asuntos	Líneas de acción propuestas por Assukkar S.A	Líneas de acción propuestas por los grupos de interés
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminar la cancha de futbol e incentivar al deporte.</li> <li>• Incentivar la creación de un grupo de alcohólicos anónimos.</li> <li>• Organizar una feria anual del dulce.</li> <li>• Campañas educativas en diferentes temas de medio ambiente.</li> </ul>
	b. Educación y cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a la escuela para dotar a la institución de servicio de internet.</li> <li>• Desarrollar un plan de incentivos para funcionarios que continúen el proceso educativo.</li> <li>• Desarrollar un plan de motivación para los colaboradores para que continúen sus estudios y que puedan verlo como un deber o un motor de escalonamiento y no como una obligación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a mujeres emprendedoras</li> <li>• Programas de educación ambiental a la comunidad, escuela y Cindea.</li> <li>• Apoyo en actividades de salud (CCSS), nutrición, educación, cultura.</li> <li>• Aulas para la escuela/Cindea (Ver figura 8)</li> <li>• Brindar patrocinios/becas a estudiantes o trabajadores con alto rendimiento (o a sus hijos).</li> <li>•</li> </ul>
<b>Prácticas Laborales</b>	a. Salud y Seguridad Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de inversión en equipos, herramientas de trabajo para mejorar el desempeño</li> <li>• Plan de inversión en infraestructura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en tecnología de producción.</li> <li>• Capacitación constante al personal</li> <li>• Realizar simulacros de accidentes, evacuación y otros.</li> </ul>

<b>Materia Fundamental</b>	Asuntos	Líneas de acción propuestas por Assukkar S.A	Líneas de acción propuestas por los grupos de interés
	b. Dialogo Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de dialogo con los trabajadores, intercambio de ideas y buscar temas de interés común.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a todos los niveles.</li> <li>Feria de salud en la empresa/servicio médico</li> <li>Mayor involucramiento de los trabajadores sobre lo que ocurre en la empresa y participación en la toma de decisiones.</li> <li>Centros recreativos como una cancha sintética.</li> </ul>
<b>Prácticas Justas de Operación</b>	a. Competencia Justa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de apoyo para impulsar a los trabajadores a educarse y capacitarse y reducir la brecha académica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de incentivos para ideas innovadoras.</li> </ul>
	b. Responsabilidad social en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la operación a nivel de proveedores en el pago oportuno de facturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a proveedores en temas de Sostenibilidad y producción orgánica.</li> <li>Fomentar el dialogo social y mejorar la comunicación con proveedores. (compartir valores).</li> </ul>
<b>Asuntos de consumidores</b>	a. Protección de la salud y la seguridad de los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar comunicación y divulgación de la calidad de los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a clientes</li> </ul>

<b>Materia Fundamental</b>	Asuntos	Líneas de acción propuestas por Assukkar S.A	Líneas de acción propuestas por los grupos de interés
	b. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el servicio de atención al cliente</li> <li>• Robots para la página de Assukkar para mejorar atención y respuesta al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletín mensual o trimestral a clientes.</li> <li>• Mejorar tiempos de respuesta en resolución de reclamaciones.</li> <li>• Servicio y relación post-venta</li> </ul>
<b>Gobernanza de la organización</b>	a. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un comité de transparencia</li> <li>• Implementar mecanismos de rendición de cuentas para cada área</li> <li>• Crear mecanismos de comunicación asertiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar contratos con grupos de interés.</li> </ul>
	b. Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mecanismo de comportamiento ético y evaluar el comportamiento de todos en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un código de ética.</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>	a. Debida Diligencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar políticas para resaltar y respaldar el cumplimiento de la empresa en derechos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar las prácticas de respeto y confianza entre trabajadores y superiores.</li> </ul>
	b. Derechos económicos, sociales y culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento a las familias y trabajadores para conocer la situación real de cada uno y de sus familias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FERIA de la salud para la familia.</li> <li>• Charlas, capacitaciones en temas de salud y seguridad para la familia.</li> </ul>

Además en el anexo 3 se puede consultar una lista adicional de posibles acciones que la empresa puede desarrollar para abordar ciertas debilidades identificadas en el diagnóstico realizado previamente.



Figura 7. Ebais de la comunidad de Tayutic



Figura 8. Escuela de Tayutic

## 6. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA Y DE LOS ALCANCES Y LIMITACIONES DE LOS RESULTADOS

La experiencia después de realizado el trabajo final es gratificante, el poder conocer las realidades de las empresas y de las comunidades permite tener una visión más integral.

Se logra comprender de una forma más clara como debe ser la relación empresa-grupos de interés para crear un ambiente más sostenible de ganar-ganar.

La experiencia fue satisfactoria ya que se notó el cambio con respecto al interés de la empresa por el tema de RS, al inicio se notaba cierta resistencia sin embargo, con el tiempo el interés por la temática fue creciendo hasta el punto de que despertó el interés por continuar e implementar la propuesta en la empresa.

Una limitación importante fue la dificultad para obtener respuestas y aportes de los clientes y proveedores, ya que por asuntos de tiempo, disponibilidad y desinterés muchos fueron tuvieron que ser contactados por correo electrónico lo que limitó la comunicación.

El hecho de que el trabajo final se haya realizado en época de zafra limitó en cierto modo el tiempo de disponibilidad de los colaboradores para apoyar el proceso de elaboración del diagnóstico inicial.

## 7. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio se determina que la empresa Assukkar S.A es una empresa muy importante para la comunidad de Tayutic ya que es la principal fuente de empleo, actualmente un 25% del personal es residente de esta comunidad y el 75% restante de personal vive en zonas aledañas.

La empresa actualmente no trabaja el tema de RS en sí, cuenta ya con una base importante de acciones que ha desarrollado y el diagnóstico nos permite corroborarlo, sin embargo, es importante que la empresa pueda seguir trabajando y desarrollando acciones más encaminadas a la RS, una opción para Assukkar es implementar la propuesta elaborada en el presente documento.

Sobre las debilidades identificadas, se puede decir que existen acciones que pueden ser mejoradas fácilmente, ya que en algunos casos hay iniciativas desarrolladas pero no se cuenta con la documentación necesaria para respaldar estas actividades.

La empresa está interesada en seguir trabajando en el tema de RS y durante el desarrollo del trabajo final de graduación estuvo anuente a participar en las diferentes actividades realizadas,

se realizaron importantes aportes que fueron la base para la conclusión exitosa del presente documento.

Se identificó que la empresa se localiza en una comunidad en la que existe actualmente una problemática social importante, existen muchas necesidades y Assukkar es una empresa con potencial para poder establecer alianzas con los diferentes grupos y organizaciones locales y trabajar sobre iniciativas que puedan aportar positivamente a la empresa y a la comunidad.

IndicaRSE es una herramienta de auto evaluación muy práctica y sencilla de utilizar, que permitió conocer y documentar el estado actual y nivel de buenas prácticas de la empresa además de identificar oportunidades de mejora muy importantes.

## 8. RECOMENDACIONES

### A la empresa

Es importante que la empresa implemente la propuesta de estrategia de RS para poder fortalecer sus acciones en el tema y poder crear vínculos de confianza con la comunidad y con los grupos de interés.

Realizar un plan de implementación que permita dar continuidad a la propuesta y medir mediante indicadores el desempeño de la empresa en el tema de RS.

Trabajar robustamente el tema de Gobernanza para que la implementación de las acciones en RS se realice de forma participativa, que se involucre a todos en la empresa y que ayude a fortalecer el trabajo en equipo.

Fortalecer el tema de comunicación tanto interno como externo para generar una mayor identidad corporativa y mejorar su imagen.

Extender las prácticas de Sostenibilidad en toda la cadena de suministro e involucrar de forma integral a sus diferentes grupos de interés en las acciones y proyectos de la empresa.

Escoger proveedores cercanos, que reduzcan la huella de carbono derivada del transporte de la mercancía y que al mismo tiempo nos permita activar la economía local.

Es importante que Assukkar escuche a sus clientes y que trabaje en un sistema de comunicación personalizado, es necesario que se comprenda lo que ellos desean de la empresa y sus productos.

Crear alianzas público-privadas que puedan apoyar la implementación y desarrollo de acciones en RS.

Que continúe aplicando la herramienta IndicaRSE y así puedan medir los resultados año tras año y tener parámetros de comparación para medir el desempeño a lo largo del tiempo.

### A los clientes y proveedores

Apoyar y participar de las diferentes iniciativas en RS y alinear sus estrategias con las de la empresa para crear relaciones a largo plazo.

### A la comunidad

Tener un mayor acercamiento a la empresa con el objetivo de abordar posibles soluciones conjuntas para la problemática social que vive actualmente.

Una gestión más participativa e inclusiva entre organizaciones e instituciones locales para el desarrollo de proyectos que puedan atender las diferentes necesidades y problemáticas locales.

### Usuarios de la herramienta IndicaRSe

Al utilizar la herramienta es importante evaluar las acciones tanto a nivel de cumplimiento diario como de la existencia de documentación que evidencie y respalde dicha acción, en caso de que una actividad se desarrolle dentro de la empresa pero no cuente con el respaldo documental se evaluará como un no cumplimiento, de igual forma si se tiene documentación pero no se cumple lo que indica.

La herramienta se puede aplicar en dos niveles diferentes, el nivel 1 se utiliza para evaluar empresas que se encuentran en cumplimiento legal básico y que están iniciando acciones en RS/Sostenibilidad y el nivel 2 se utiliza para empresas que van más allá del cumplimiento legal, es decir que ya han iniciado acciones en el tema de RS y Sostenibilidad.

## 9. LECCIONES APRENDIDAS

Las oportunidades de mejora en las empresas siempre son muchas y muy variadas, sin embargo, es importante definir los temas prioritarios a trabajar y se logró plantear líneas de acción necesarias para abordar el tema de RS.

La inexistencia de documentación como evidencia afecta el diagnóstico inicial de la empresa.

En las empresas donde no existe una buena comunicación se ve afectada la motivación de los colaboradores, afecta el clima laboral y debilita el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Para que un plan de RS sea exitoso debe ser elaborado de forma participativa.

Uno de los aprendizajes más importantes de la práctica profesional es la profundización, aplicación y la adecuación de las herramientas de acuerdo al contexto y a la realidad de las empresas, una vez que se finaliza este proceso se dominan temas nuevos.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- AED (Asociación Empresarial para el Desarrollo). 2017. ¿Quiénes somos?. (en línea, sitio web). Consultado 01 nov. 2018. Disponible en <http://www.aedcr.com/quienes-somos>
- Arias, F. G. 2012. El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (en línea). Caracas, Venezuela. 146 p. Consultado 31 oct. 2018. Disponible en <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- CCNRS (Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social). 2017. Estudio Multisectorial sobre el estado de Responsabilidad Social en Costa Rica. (en línea). s.e. 127 p. Consultado el 27 de oct. 2018. Disponible en [https://drive.google.com/file/d/1UiKTG\\_p5yxegDfIFpxgfZgxYo7Jji90s/view](https://drive.google.com/file/d/1UiKTG_p5yxegDfIFpxgfZgxYo7Jji90s/view)
- CEGESTI. 2014. INTE 35-01-01 Sistema de Gestión de Responsabilidad Social certificable. Éxito Empresarial (273):1-3.
- CEGESTI. 2006. Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible. (en línea). s.e. 75 p. Consultado el 01 nov. 2018. Disponible en [http://www.cegesti.org/manuales/download\\_manual\\_rse/Manual\\_RSE\\_Espanol.pdf](http://www.cegesti.org/manuales/download_manual_rse/Manual_RSE_Espanol.pdf)
- Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited). 2016. Deloitte: Ética Empresarial (en línea). Consultado el 27 oct. 2018. Disponible en [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Tips-Anonimos/Etica\\_Empresarial.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Tips-Anonimos/Etica_Empresarial.pdf)
- Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited). 2016. Deloitte: ¿Qué es el gobierno corporativo? (en línea). Consultado el 01 nov. 2018. Disponible en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html#>
- El Financiero. 2015. Editorial: Ética Empresarial (en línea). El Financiero. San José, Costa Rica; 13 set. Consultado el 27 oct. 2018. Disponible en <https://www.elfinancierocr.com/opinion/editorial-etica-empresarial/7WAVNP52ENDJNFBNOCZTMKZHRE/story/>
- Emprendepyme (Emprendedores y PYMES). 2016. Emprendepyme: ¿Qué son las normas ISO? (en línea, sitio web). Consultado 27 oct. 2018. Disponible en <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-normas-iso.html>
- FUNDEMAS (Fundación Empresarial para la Acción Social). 2012. GUÍA PRÁCTICA DE RSE PARA PYMES. (en línea, Guía). San Salvador, El Salvador, Innovación Digital S.A. de C.V. 53 p. Consultado el 27 oct. 2018. Disponible en <https://www.fundemas.org/publicaciones/guias-practicas?download=68:guia-practica-de-rse-en-pymes>

- Gobierno de Costa Rica. 2017. Decreto Ejecutivo n.o 40459-MEIC, Política Nacional de Responsabilidad Social: 2017-2030. Diario Oficial La Gaceta (56). 48 p. 22 jun.
- Gobierno de Costa Rica, 2016. ¿Qué son las alianzas público privadas? (video). San José, Costa Rica. 1 video, 1 min. 08 seg., son., color.
- IGC (Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica). c2018. IGC: ¿Qué es el Gobierno Corporativo? (en línea, sitio web). Consultado 27 de oct. 2018. Disponible en <http://igc-costarica.org/gobierno-corporativo/>
- IGC (Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica). 2018. IGC: Historia del IGC-Costa Rica (en línea, sitio web). Consultado 27 de oct. 2018. Disponible en <http://igc-costarica.org/quienes-somos/>
- IntegraRSE (Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial, Nicaragua). 2012. Herramienta (archivo Excel). [IndicaRSE Pyme: Indicadores de Sostenibilidad]. s.e. Managua, Nicaragua. 1 archivo
- IntegraRSE (Integración Centroamericana por la Responsabilidad Social Empresarial, Nicaragua). 2019. IntegraRSE: Acerca de Integrarse (en línea, sitio web). Consultado 20 may. 2019. Disponible en <https://integrarse.org/acerca-de-integrarse/>
- Municipalidad de Turrialba. 2015. Plan de desarrollo Rural del Territorio Turrialba-Jiménez 2015-2020. (en línea, plan de acción). s.e. 156 p. Consultado el 27 de oct. 2018. Disponible en [https://www.inder.go.cr/territorios\\_inder/region\\_central/planes\\_desarrollo/PDRT-Turrialba-Jimenez.pdf](https://www.inder.go.cr/territorios_inder/region_central/planes_desarrollo/PDRT-Turrialba-Jimenez.pdf)
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Costa Rica). 2011a. Indicadores demográficos y sociales según provincia, cantón y distrito (en línea, base de datos). San José, Costa Rica. Consultado el 23 oct. 2018. Disponible en <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>
- INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Costa Rica). 2011b. Indicadores económicos según provincia, cantón y distrito (en línea, base de datos). San José, Costa Rica. Consultado el 23 oct. 2018. Disponible en <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>
- ISO (Organización Internacional de Normalización). 2010. ISO 26000 visión general del proyecto. (en línea, guía). s.e. Ginebra, Suiza. 16 p. Consultado el 27 oct. 2018. Disponible en [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- ONU (Organización para las Naciones Unidas). 2004. Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial (en línea, estudio técnico). s.e. 81 p. Consultado 27 oct. 2018. Disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/1/S044214\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/1/S044214_es.pdf)

ONU (Organización para las Naciones Unidas). s.f. La Agenda de Desarrollo Sostenible. (en línea, sitio web). Consultado el 28 oct. 2018. Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

## 11. ANEXOS

### 11.1. Anexo 1. Cronograma de actividades

Herramienta	oct-18				nov-18				dic-18				ene-19				feb-19				mar-19				abr-19				may-19				jun-19				jul-19							
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Elaboración de propuesta de TFG	X	X	X	X																																								
Presentación de TFG								X																																				
Fase de campo																																												
Familiarización con la empresa									X	X																																		
Revisión de documentación											X	X	X																															
Entrevista con Directivos													X																															
Entrevista a Gerente de Recursos Humanos													X																															
Entrevista con Gerente Comercial													X																															
Entrevistas a trabajadores													X	X																														
Entrevista líderes comunitarios													X	X	X																													
Entrevista a representantes de Instituciones													X	X																														
Entrevista a clientes														X	X																													
Entrevista a proveedores														X	X																													
Aplicar protocolo de observación															X																													
Finalizar aplicación de la herramienta de diagnóstico															X	X																												
Taller con personal administrativo																X																												
Grupo focal con grupos de interés																X																												
Fase de edición																																												
Preparación del informe final																					X	X	X																					
Presentación de resultados																									X	X																		
Documentación y tramitología en Posgrado																																	X	X	X									

14-20 abril:Semana Santa (3ra semana)

## 11.2. Anexo 2. Presentación de la herramienta IndicaRSE



1. GOBERNANZA									
La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización. La gobernanza de la organización es una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización.									
<b>1.1 Visión general sobre la gobernanza de la organización (ISO 26000: 6.2.1)</b>									
La empresa/organización									
1	¿Cuenta con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los principios de la Responsabilidad Social incorporándolos a la estrategia empresarial?	1	2						
2	¿Posee su empresa misión y visión por escrito?	1	2						
3	¿Su misión y visión cuenta con aspectos que incluyan la Responsabilidad Social?	2							
4	¿Existen mecanismos para comunicar la misión y la visión a sus partes interesadas?	2							
5	¿Existe un plan estratégico que oriente la actividad de la empresa?	1	2						
6	¿Divulga el concepto de Responsabilidad Social a lo interno de la empresa?	1	2						
<b>1.2 Principios y consideraciones (ISO 26000: 6.2.2)</b>									
La empresa/organización									
7	¿Incorpora en su cultura organizacional aspectos de Responsabilidad Social a todos los niveles?	1	2						
8	¿Basa la toma de decisiones en los principios de Responsabilidad Social:	a. rendición de cuentas?	2						
		b. transparencia?	2						
		c. comportamiento ético?	2						
		d. respeto a los intereses de las partes interesadas?	2						
		e. respeto al principio de legalidad?	2						
		f. respeto a la normativa internacional de comportamiento?	2						
		g. respeto a los Derechos Humanos?	2						
<b>1.3 Procesos y estructuras de la toma de decisiones (ISO 26000: 6.2.3)</b>									
La empresa/organización									
9	¿Existe algún documento que defina los roles y responsabilidades de los propietarios, directivos y/o administradores?	1	2						
10	¿En relación a sus procesos de gobernanza:	a. los evalúa periódicamente?	2						
		b. los adapta en función a los resultados?	2						
		c. los comunica a toda la organización?	2						
<b>1.4 Rendición de cuentas (ISO 26000: 4.2)</b>									
NOTA ACLARATORIA: Por rendición de cuentas se entiende la condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la empresa, autoridades competentes y más ampliamente, ante sus partes interesadas.									
La empresa/organización									
11	¿Cuenta con un mecanismo para identificar impactos negativos en la sociedad, la economía y el ambiente?	1	2						
12	¿Toma acciones preventivas para evitar la repetición de impactos negativos involuntarios e imprevistos?	1	2						
13	¿Cuenta con un mecanismo de respuesta ante los impactos negativos identificados?	2							
14	¿La empresa informa periódicamente a sus partes interesadas acerca de su desempeño en Responsabilidad Social?	2							

1.5. Transparencia (ISO 26000: 4.3)									
NOTA ACLARATORIA: El principio de transparencia no exige que la información protegida por derechos de propiedad se haga pública, así como tampoco exige que se proporcione información privilegiada o que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales, de seguridad o de privacidad de las personas.									
La empresa/organización									
15	¿Cuenta con mecanismos para garantizar la transparencia en sus decisiones y actividades?	1	2						
NOTA ACLARATORIA: El principio de transparencia no exige que la información protegida por derechos de propiedad se haga pública, así como tampoco exige que se proporcione información privilegiada o que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales, de seguridad o de privacidad de las personas.									
16	¿Cuáles de los siguientes criterios de transparencia incorpora en su organización:	a. propósito, naturaleza y localización de sus actividades.	1	2					
		b. la identidad de quien controla la actividad de la organización.	2						
		c. la toma, implementación y revisión de decisiones. (Incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en diferentes funciones de la organización)	2						
		f. los orígenes y aplicación de sus recursos financieros.	2						
17	¿Realiza regularmente auditorías financieras:								
	a. internas?	2							
	b. externas?	2							
<b>1.6 Comportamiento ético (ISO 26000: 4.4)</b>									
NOTA ACLARATORIA: Comportamiento ético es aquel acorde con los principios de conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.									
La empresa/organización									
18	¿Cuenta con un código de ética por escrito?	1	2						
19	¿El código de ética se da a conocer a todos los niveles de la empresa?	2							
20	¿Incluye en el código de ética principios que toman en cuenta a sus partes interesadas (colaboradores, proveedores, clientes, gobierno, comunidades y otros)?	2							
21	¿Considera en el código de ética temas como el medio ambiente, Derechos Humanos y anti-corrupción?	2							
22	¿Cuenta con una declaración formal de sus valores y principios?	1	2						
23	¿El código de ética se da a conocer a todas las partes interesadas internas y externas?	2							
24	¿Cuenta con mecanismos para denunciar violaciones al código de ética? (Asegurando que no haya temor a represalias)	2							
25	¿Respeto el bienestar de los animales, cuando se vea afectada su vida y existencia? (Incluyendo condiciones dignas en la conservación, cría, producción, transporte y/o uso de animales)	1	2						
26	¿Posee políticas que prohíban la utilización de toda práctica ilegal (corrupción, soborno, mordidas, doble contabilidad, etc.) para obtener ventajas competitivas?	1	2						
<b>1.7 Respeto a los intereses de las partes interesadas (ISO 26000: 4.5)</b>									
NOTA ACLARATORIA: Partes interesadas: individuo o grupo de individuos que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.									
La empresa/organización									
27	¿Conoce la empresa cuáles son sus principales partes interesadas?	1	2						
28	¿Reconoce y respeta los derechos legales y los intereses de las partes interesadas? (Incluso cuando no tengan un rol formal en la gobernanza de la organización)	2							
29	¿Atiende inquietudes manifestadas por las partes interesadas?	2							
<b>Preguntas opcionales</b>									
G4-24	Elabore una lista de los grupos de interés vinculados a la organización.	1	2						
G4-25	Indique en qué se basa la elección de los grupos de interés con los que se trabaja.	1	2						
<b>1.8 Respeto al principio de legalidad (ISO 26000: 4.6)</b>									
NOTA ACLARATORIA: el principio de legalidad se entiende como la base que fundamenta la actividad diaria de la									
La empresa/organización									
30	¿Está constituida legalmente?	1	2						
31	¿Lleve la empresa contabilidad formal?	1	2						
32	¿Elabora sus estados financieros al menos una vez al año?	1	2						
33	¿Conoce y cumple las leyes y regulaciones aplicables a su actividad económica?	1	2						
34	¿Cuenta con mecanismos para asegurar que sus relaciones y actividades cumplen con el marco legal previsto y aplicable de todas las jurisdicciones en las que opera?	2							
35	¿Revisa periódicamente su grado de cumplimiento respecto de las leyes y regulaciones que le aplican?	2							

11.3. Anexo 3. Propuesta de líneas de acción complementarias

<b>Materia Fundamental</b>	<b>Líneas de acción</b>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Practicar y promover la eficiencia energética</li> <li>• Mayor uso de energías renovables</li> <li>• Reforestación</li> <li>• Sistema de vigilancia de las modificaciones en reglamentación medioambiental</li> <li>• Acciones para el control y ahorro en los consumos de agua, combustible, electricidad, materias primas.</li> <li>• Selección de los insumos y materias primas valorando la generación de residuos que provocan.</li> <li>• Ecodiseño en los empaques de productos.</li> </ul>
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas sobre derechos humanos, nutrición infantil y otros de interés común.</li> <li>• Creación de un fondo para obras y proyectos de bien social</li> <li>• Voluntariado corporativo en actividades comunitarias</li> <li>• Realización de campañas de “marketing con causa” (captar fondos para causas sociales o medio ambientales de la comunidad ligadas a productos de la empresa).</li> <li>• Recibir estudiantes en prácticas, pasantías. (colaboración con entidades educativas: universidad, centros formación...)</li> </ul>
<b>Prácticas Laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación financiera</li> <li>• Soda institucional</li> <li>• Becas para estudio a trabajadores e hijos o hijas por medio de alianzas IMAS, MEP, Avancemos, Fonabe.</li> <li>• Apoyo económico a trabajadores o familiares en caso de emergencias médicas.</li> <li>• Programas para manejo adecuado del estrés, autoestima, actitud positiva, etc.</li> <li>• Parqueos para motocicletas y vehículos más seguros</li> </ul>

<b>Materia Fundamental</b>	<b>Líneas de acción</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de compensación a trabajadores que realicen aportes en temas de prevención y seguridad laboral.</li> <li>• Plan de capacitación a trabajadores</li> <li>• Flexibilidad de horarios para continuar con procesos de estudios.</li> <li>• Creación de políticas de asociación y negociación</li> <li>• Reparto equitativo de trabajo</li> <li>• Ofrecer posibilidades de carrera profesional dentro de la empresa. Potenciación de las habilidades particulares.</li> <li>• Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción del personal.</li> <li>• Información periódica sobre la empresa a trabajadores/as</li> </ul> <p style="text-align: center;">Protocolo de resolución de conflictos en el seno de la empresa.</p>
<b>Prácticas Justas de Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de riesgos de corrupción asociados a la actividad, capacitación en temas afín.</li> <li>• Desarrollo de políticas para combatir la corrupción y la extorsión.</li> <li>• Elaborar un catálogo de proveedores, clasificados por volumen, importancia para la empresa y grado de satisfacción.</li> <li>• Encuestas periódicas para conocer las expectativas y el grado de satisfacción de los proveedores.</li> <li>• Mecanismos para recepción de quejas, reclamaciones y buzón de sugerencias para proveedores.</li> <li>• Dar preferencia a proveedores locales</li> </ul>
<b>Asuntos de consumidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de marketing para promover el consumo sostenible.</li> <li>• Política de atención al cliente</li> <li>• Mecanismos para evitar las prácticas de marketing engañoso o fraudulento.</li> <li>• Incluir junto a los productos información medioambiental y social.</li> </ul>

<b>Materia Fundamental</b>	<b>Líneas de acción</b>
<b>Gobernanza de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los grupos de interés y realizar análisis de materialidad.</li> <li>• Plan de comunicación con los grupos de interés</li> <li>• Políticas contra las prácticas ilegales (sobornos, mordidas, etc)</li> <li>• Cumplimiento estricto de contratos y convenios firmados.</li> <li>• Dotación a la web de la empresa con información relevante económica, social y medioambiental de la empresa.</li> <li>• Integración valores (RS) en misión, visión y valores de la empresa.</li> <li>• Seguimiento de noticias y avances en RS.</li> <li>• Incorporación a foros empresariales o de múltiples grupos de interés, impulsores de la RS.</li> <li>• Emitir al menos una vez al año una memoria de sostenibilidad.</li> <li>• Comunicación de los logros en RS a los y las trabajadores/as.</li> <li>• Garantizar la confidencialidad.</li> </ul>
<b>Derechos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de confianza para denuncias sobre acoso sexual.</li> <li>• Fomentar la contratación de mujeres en puestos de responsabilidad.</li> <li>• Plan de análisis en la cadena de producción para combatir los abusos contra los derechos humanos. (trabajo infantil, la explotación laboral, etc.).</li> <li>• Comprometerse con la promoción de derechos humanos, con colaboradores y en las comunidades donde opera la empresa.</li> <li>• Diseñar puestos para personas con discapacidad.</li> <li>• Apoyo para tramitar bono de vivienda, préstamos blandos para construcción o reparación por medio de alianzas.</li> <li>• Desarrollar planes para denunciar y resolución de asuntos de derechos humanos.</li> <li>• Generar mayor cantidad de oportunidades laborales para los habitantes de las zonas en las que opera la empresa.</li> </ul>



7. ¿La empresa participa de actividades sociales, educativas, culturales, de seguridad o de salud para la comunidad? ¿Considera que sería importante y porque?
8. ¿Ha notado algún cambio en la comunidad desde que empezó a operar la empresa o de algún momento determinado hasta ahora? ¿Qué ha cambiado? ¿Cómo se siente con dichos cambios?
9. ¿Cuáles considera que son las limitaciones para que la planta se pueda seguir desarrollando en una manera más eficiente?
10. ¿Cómo cree que será el futuro de la planta en los próximos 10 años? ¿Continuará igual o cambiará? ¿Cómo cambiará?
11. ¿Qué tipo de proyectos tiene la institución actualmente?
12. ¿Conoce de algún problema a nivel de niños, jóvenes, comunidad, de poblaciones vulnerables. Etc.?
13. ¿Le gustaría que algo fuera diferente en la relación institución-comunidad? ¿Qué?
14. ¿Otra información que quiera compartir?

## **Entrevista a Líderes Comunitarios**

### **Presentación y consentimiento informado**

La estudiante Johana Gamboa de la Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles de CATIE está documentando y recopilando información de la empresa Assukkar S.A, de Tayutic, Turrialba, Cartago para el desarrollo de su trabajo final de graduación. La información obtenida en esta entrevista será utilizada sólo con fines académicos. En caso quisiéramos tomar alguna cita textual que colabore con el objetivo de nuestro trabajo, le solicitaremos el debido consentimiento. Siéntase en la libertad de responder las preguntas que usted guste y rechazar aquéllas que prefiera no contestar.

### **Objetivo de la entrevista**

Conocer la posición de la empresa con respecto al tema de Sostenibilidad y Responsabilidad Social y su relación con los actores involucrados.

### **Datos del entrevistado**

Nombre:

Tipo de relación con la empresa:

Fecha:

Organización:

---

### **Preguntas**

1. ¿Conoce la empresa Assukkar y los productos elabora?
2. ¿Cuál y cómo es la relación que tiene con la empresa Assukkar S.A y desde hace cuánto tiempo está involucrado?
3. ¿Conoce usted a sus propietarios, administrativos, etc., ¿ha tenido algún tipo de acercamiento con ellos?
4. ¿Considera importante la existencia de la empresa para la comunidad? ¿Cómo y por qué?
5. ¿Considera que por medio de negociaciones podría existir algún beneficio para la organización que representa, las familias y la comunidad, sí o no? ¿Cuál y cómo?

6. ¿Sabe si la empresa ofrece algún tipo de voluntariado a la comunidad? En caso de que no lo haga considera que sería importante esta actividad y porque?
7. ¿Conoce si la empresa participa de actividades sociales, educativas, culturales, de seguridad o de salud para la comunidad?, ¿Cómo participan?
8. ¿Considera que sería importante que la empresa participara en actividades sociales, deportivas, educativas, culturales, de seguridad y porque?
9. ¿Ha notado algún cambio en la comunidad desde que empezó a operar la empresa? o de algún momento a la actualidad? ¿Qué ha cambiado? ¿Cómo se siente con dichos cambios?
10. ¿Le gustaría que algo fuera diferente en cuanto a la relación empresa-comunidad-instituciones? ¿Qué?
11. ¿Qué tipo de proyectos tiene actualmente el comité de deportes? Y como los desarrollan? Quienes participan niños, jóvenes, adultos, mujeres?
12. ¿Cuáles considera que son las limitaciones para que la planta se pueda seguir desarrollando en una manera más eficiente?
13. ¿Cómo cree que será el futuro de la planta en los próximos 10 años? ¿Continuará igual o cambiará? ¿Cómo cambiará?
14. ¿Cuál cree que será su participación en la planta en los próximos años?
15. ¿Cuáles son los problemas observados a nivel de comunidad o las principales necesidades?
16. En algún momento ha realizado algún acercamiento a la empresa para dar a conocer algunos de los problemas más críticos, por ejemplo en la juventud, niñez, etc.?
17. ¿Alguna información adicional que quiera compartir?

## **Protocolo de Entrevista a Clientes**

### **Presentación y consentimiento informado**

La estudiante Johana Gamboa de la Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles de CATIE está documentando y recopilando información de la empresa Assukkar S.A, de Tayutic, Turrialba, Cartago para el desarrollo de su trabajo final de graduación. La información obtenida en esta entrevista será utilizada sólo con fines académicos. En caso quisiéramos tomar alguna cita textual que colabore con el objetivo de nuestro trabajo, le solicitaremos el debido consentimiento. Siéntase en la libertad de responder las preguntas que usted guste y rechazar aquéllas que prefiera no contestar.

### **Objetivo de la entrevista**

Conocer la posición de la empresa Assukkar.S.A con respecto al tema de Sostenibilidad y Responsabilidad Social y su relación con los actores involucrados.

### **Datos del entrevistado**

Nombre:

Tipo de relación con la empresa:

Fecha:

Organización:

---

### **Preguntas**

¿Cuál es la relación que tiene con Assukkar S.A y desde hace cuánto tiempo trabaja con esta empresa?

¿Qué sabe acerca de Assukkar S.A. como empresa?

¿Por qué decidió comprar los productos de esta empresa? ¿Considera que es una buena opción respecto de otras empresas similares? ¿Por qué?

¿Cómo perciben sus clientes el producto? ¿Les agrada? ¿Tiene buena aceptación?

¿Qué les gusta más del producto?

¿Qué tipo de requisitos exige usted a Assukkar S.A.? ¿La empresa los cumple fácilmente?

¿Cómo es su relación con las personas que trabajan en la empresa?

¿Sabe usted si existe en la empresa una política de atención al cliente?

¿En caso de que surja o si ha ocurrido alguna queja o inconformidad, conoce usted el procedimiento para presentarlo a la empresa, sabe quién es el contacto encargado de darle una respuesta?

¿Considera que Assukkar S.A es una empresa que trae beneficios a la comunidad? ¿Cuáles y a quiénes beneficia?

¿Cuáles considera que son las limitaciones de la empresa que impiden que la se pueda desarrollar de una manera más eficiente?

¿Ha recibido algún tipo de capacitación, taller, charla por parte de la empresa? En qué temas?

¿Le gustaría seguir trabajando con la empresa?

¿Recomendaría a un cliente potencial, familiar o amistad suya trabajar también con esta empresa? ¿Por qué?

¿Cómo cree que será el futuro de la empresa en los próximos 10 años? ¿Continuará igual o cambiará? ¿Cómo cambiará?

¿Cuál cree que será su participación en la empresa en los próximos 10 años?

¿Qué recomendaría a la organización para mejorar su gestión y/o el producto?

## **Entrevista a Proveedores**

### **Presentación y consentimiento informado**

La estudiante Johana Gamboa de la Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles de CATIE está documentando y recopilando información de la empresa Assukkar S.A, de Tayutic, Turrialba, Cartago para el desarrollo de su trabajo final de graduación. La información obtenida en esta entrevista será utilizada sólo con fines académicos. En caso quisiéramos tomar alguna cita textual que colabore con el objetivo de nuestro trabajo, le solicitaremos el debido consentimiento. Siéntase en la libertad de responder las preguntas que usted guste y rechazar aquéllas que prefiera no contestar.

### **Objetivo de la entrevista**

Conocer la posición de la planta con respecto al tema de Sostenibilidad y Responsabilidad Social y su relación con los actores involucrados.

### **Datos del entrevistado**

Nombre:

Tipo de relación

Fecha:

Organización:

---

### **Preguntas**

1. ¿Cuál es la relación que tiene con la empresa Assukkar S.A y desde hace cuánto tiempo está involucrado con la empresa?
2. ¿Tienen un contrato/convenio firmado con la empresa?
3. ¿Por qué decidió ser proveedor de la empresa? ¿Considera que es una buena opción respecto de otros compradores? ¿Por qué?
4. ¿Considera que recibe un precio justo por su producto?
5. ¿Qué tipo de requisitos debe cumplir usted como empresa para ser proveedor de Assukkar S.A? ¿Se le dificulta cumplir con los requisitos?
6. ¿Cómo es su relación con las personas que trabajan en Assukkar. S.A?

7. ¿Considera que Assukkar S.A es una empresa que trae beneficios a la comunidad de Tayutic y Turrialba? ¿Cuáles y a quiénes beneficia?
8. ¿La empresa es puntual con el pago de sus facturas?
9. ¿Cómo se siente por el hecho de ser proveedor de la empresa?
10. ¿Le gustaría que algo fuera diferente? ¿Qué?
11. ¿La empresa lo evalúa en algún momento? ¿De qué forma lo hace?
12. ¿La empresa le comparte información sobre su plan estratégico, políticas, misión, visión, valores y otros temas de interés?
13. ¿Qué medio utiliza la empresa para mantenerse en comunicación con usted? Considera que es el más adecuado?
14. ¿Ante alguna queja o inquietud, sabe cómo reportarla? y si ha presentado alguna queja/solicitud le han dado respuesta oportuna?
15. Como se entera de los cambios en las operaciones de la empresa, por ejemplo cierre de operaciones. Etc.
16. ¿En algún momento ha recibido alguna capacitación por parte de la empresa? ¿Cuales?
17. ¿Cuáles considera que son las limitaciones para que la empresa se pueda seguir desarrollando en una manera más eficiente?
18. ¿Le gustaría seguir trabajando con la empresa? ¿Recomendaría a otro proveedor, familiar o amistad suya trabajar también en la empresa? ¿Por qué?
19. ¿Cómo cree que será el futuro de Assukkar en los próximos 10 años? ¿Continuará igual o cambiará? ¿Cómo cambiará?
20. ¿Cuál cree que será su participación en la empresa en los próximos 10 años? ¿Se ve aun trabajando con la empresa?

## Entrevista a Colaboradores

### Presentación y consentimiento informado

La estudiante Johana Gamboa de la Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios Sostenibles de CATIE está documentando y recopilando información de la empresa Assukkar S.A, de Tayutic, Turrialba, Cartago para el desarrollo de su trabajo final de graduación. La información obtenida en esta entrevista será utilizada sólo con fines académicos. En caso quisiéramos tomar alguna cita textual que colabore con el objetivo de nuestro trabajo, le solicitaremos el debido consentimiento. Siéntase en la libertad de responder las preguntas que usted guste y rechazar aquéllas que prefiera no contestar.

### Objetivo de la entrevista

Conocer la posición de la planta con respecto al tema de Sostenibilidad y Responsabilidad Social y su relación con los actores involucrados.

### Datos del entrevistado

Nombre:

Tipo de relación:

Fecha:

Organización:

- 
1. ¿Cuál es su labor en la empresa Assukkar S.A y cuánto tiempo lleva involucrado?
  2. ¿Al iniciar labores con la empresa le hicieron firmar un contrato formal?
  3. ¿Cómo aprendió a realizar el trabajo en la empresa? ¿Hubo algún tipo de capacitación?
  4. ¿Cuáles son las principales dificultades y retos que ha afrontado durante su trabajo?  
¿Cómo lo superó? ¿Qué tipo de ayuda recibió de parte de la empresa para superarlo?
  5. ¿Conoce usted el reglamento interno de trabajo de la empresa?
  6. ¿Conoce la misión y Visión de la empresa?
  7. ¿Conoce el Plan Estratégico de la empresa?
  8. ¿Cuándo se realizan cambios en las operaciones como o por cual medio se entera?
  9. ¿Usted ha respondido a alguna encuesta sobre el clima laboral? ¿Cada cuánto lo hace?
  10. ¿Si usted quisiera realizar alguna sugerencia de cambio mejora sabe cómo hacerlo y cuál es el procedimiento? ¿Y si lo ha hecho alguna vez, le dan dado alguna respuesta?
  11. ¿Cómo es su relación con las demás personas que trabajan empresa, compañeros, supervisores, etc?
  12. ¿Considera que Assukkar S.A es una empresa que trae beneficios a la comunidad?  
¿Cuáles y a quiénes beneficia?

13. ¿Cómo se siente trabajando aquí?
14. ¿Cuándo tiene algún evento, situación especial (cita médica, tramites, estudios, etc.) la empresa le otorga tiempo para atender esta situación?
15. ¿Sabe usted que son los derechos humanos? ¿La empresa le ha hablado al respecto?
16. ¿Si usted identifica una violación a algún derecho humano, sabe cómo denunciarlo?
17. ¿Conoce usted sus derechos como trabajador? (ej. legislación laboral, código de trabajo)
18. ¿Cuántas horas por día labora? ¿Cuánto tiempo de almuerzo y café le otorga la empresa?
19. ¿Cuántas horas extra por semana trabaja?
20. ¿En cuanto a los pagos de salario, aguinaldo y otras prestaciones laborales, considera que la empresa es puntual en el pago?
21. ¿Pertenece usted a alguna asociación o agrupación dentro de su empresa?
22. ¿Ha recibido capacitación en temas de salud, higiene y seguridad ocupacional?
23. ¿Conoce usted el procedimiento ante alguna eventualidad o emergencia que se presente en la planta?
24. ¿Le gustaría o estaría dispuesto a realizar algún tipo de trabajo de voluntariado para el beneficio de su comunidad?
25. ¿Ha recibido alguna capacitación o charla sobre el uso óptimo de recursos por ejemplo agua, electricidad, materiales? Y sobre reciclaje?
26. ¿Le gustaría que algo fuera diferente? ¿Qué?
27. ¿Cuáles considera que son las limitaciones para que la empresa se pueda seguir desarrollando en una manera más eficiente?
28. ¿Le gustaría seguir trabajando en la empresa? ¿Recomendaría a un familiar o amistad suya trabajar también en la empresa? ¿Por qué?
29. ¿Cómo cree que será el futuro de la empresa en los próximos 10 años? ¿Continuará igual o cambiará? ¿Cómo cambiará?
30. ¿Cuál cree que será su participación en la empresa en los próximos 10 años?