



**Universidad Internacional de las Américas  
Instituto de Estudios de Postgrado**

**Tesis para optar por el grado de Máster de  
Administración de Negocios con Mención en Gerencia**

**“Desarrollo del Plan de Responsabilidad Social de la  
empresa Zimmer Biomet para el periodo de  
febrero a agosto 2025”**

**Postulante: Maricela Jiménez Venegas  
Tutor: Marco Betancourt**

**Sede Aranjuez, octubre, 2024**

## Tabla de Contenidos

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>5</b>
<b>CÉDULA</b> .....	<b>6</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>Planteamiento del Problema de la Investigación</b> .....	<b>11</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>11</b>
<i>Objetivo general</i> .....	<b>11</b>
<i>Objetivos específicos</i> .....	<b>12</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>12</b>
<b>Alcances</b> .....	<b>14</b>
<b>Limitaciones</b> .....	<b>15</b>
<b>Antecedentes</b> .....	<b>16</b>
<i>Historia del tema en estudio</i> .....	<b>16</b>
<i>Tesis internacionales</i> .....	<b>22</b>
<i>Tesis nacionales</i> .....	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>30</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>30</b>
<i>Responsabilidad social y gobierno corporativo</i> .....	<b>30</b>
<i>Dimensiones de la responsabilidad social empresarial</i> .....	<b>32</b>
<b>Tabla 1</b> .....	<b>33</b>
<i>Dimensiones de la responsabilidad social empresarial en una organización</i> .....	<b>33</b>
<i>Ventajas de la responsabilidad social empresarial</i> .....	<b>34</b>
• <b>Mejora de la reputación.</b> .....	<b>34</b>
• <b>Atracción y retención de talento</b> .....	<b>37</b>
• <b>Preservación del medio ambiente</b> .....	<b>38</b>
• <b>Beneficios económicos</b> .....	<b>42</b>
<i>La empresa Zimmer Biomet</i> .....	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>48</b>
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>48</b>

<b>Tipo de investigación</b> .....	48
<b>Diseño de la investigación</b> .....	50
<b>Instrumentos y técnicas de recolección de datos</b> .....	53
<b>Tabla 2</b> .....	54
<i>Tipos de fuentes para el desarrollo de la investigación</i> .....	54
1. Comité de Responsabilidad Social Empresarial .....	55
2. Comisión de Salud Ocupacional.....	55
<b>Proceso de recolección de datos</b> .....	57
<b>Tabla 3</b> .....	58
<i>Ejemplo de la construcción del Plan de Acción de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	58
<i>Ejemplo de la construcción del Presupuesto del Plan Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	59
<b>Tabla 5</b> .....	59
<i>Ejemplo de datos recolectados con la matriz de hallazgos para definición del Plan de Acción de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	59
<b>Tabla 6</b> .....	60
<i>Ejemplo de datos recolectados con la matriz de presupuesto para la definición del costo del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	60
<b>Muestra de la investigación</b> .....	61
<b>Tabla 7</b> .....	61
<i>Perfiles de los sujetos a aplicar los instrumentos (entrevista y grupos de trabajo)</i> .....	61
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>64</b>
<b>Análisis de los resultados</b> .....	<b>64</b>
<b>Intereses de los stakeholders</b> .....	64
<b>Tabla 8</b> .....	66
<i>Stakeholders de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	66
<b>Elaboración del plan de acción</b> .....	68
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>76</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>76</b>
<b>Conclusiones</b> .....	76
<b>Recomendaciones</b> .....	77
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>79</b>

<b>Propuesta.....</b>	<b>79</b>
<b>Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Zimmer-Biomet en Costa Rica</b>	<b>79</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>80</b>
<b>COMPROMISO PÚBLICO DE LA EMPRESA ZIMMER BIOMET .....</b>	<b>81</b>
<b>ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 9.....</b>	<b>84</b>
<i>Intereses de los stakeholders de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica en materia de RSE .....</i>	<i>84</i>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>85</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>85</i>
<i>Objetivos específicos: .....</i>	<i>85</i>
<b>Alcance .....</b>	<b>85</b>
<b>Definiciones .....</b>	<b>85</b>
<b>Líneas estratégicas.....</b>	<b>87</b>
<i>Línea Estratégica 1. Valores y principios éticos .....</i>	<i>87</i>
<b>Propósitos: .....</b>	<b>87</b>
<b>Objetivos específicos:.....</b>	<b>87</b>
<b>Actividades: .....</b>	<b>87</b>
1. Formación de colaboradores en código de ética.....	87
2. Programa “Well-being matters” .....	87
3. Implementación del Programa de Salud Ocupacional.....	88
4. Difusión .....	88
<i>Línea Estratégica 2. Voluntariado corporativo.....</i>	<i>88</i>
<b>Objetivo general:.....</b>	<b>88</b>
<b>Objetivos específicos:.....</b>	<b>88</b>
<b>Características: .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Misiones .....</b>	<b>89</b>
Objetivo.....	89
Impacto positivo: .....	89
<b>3.2. Voluntariado con familia, amigos y externos a la compañía .....</b>	<b>89</b>
Objetivo.....	90
Impacto positivo: .....	90
<b>Tabla 10.....</b>	<b>90</b>

<i>Opciones de voluntariado habilitadas de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	90
<b>3.2.1.</b> Voluntariado ambiental.....	91
<b>3.2.2.</b> Voluntariado social .....	91
<b>3.2.3.</b> Programa Giving Back.....	91
<b><i>Línea Estratégica 3. Medio Ambiente (Planeta)</i></b> .....	92
Objetivo general.....	92
<b>1.1.</b> Programa de Manejo Adecuado de Desechos .....	92
<b>1.2.</b> Voluntariado ambiental.....	92
<b>CRONOGRAMA</b> .....	93
<b>PRESUPUESTO</b> .....	95
<b>Tabla 11</b> .....	95
<i>Partidas presupuestarias introducción del Plan de Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	95
<i>Partidas presupuestarias para el mantenimiento del Plan de RSE para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	97
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDADES</b> .....	98
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>101</b>
<b>Conclusiones</b> .....	101
<b>Recomendaciones</b> .....	102
<b>APÉNDICES</b> .....	<b>103</b>
<b>Anexo 1</b> .....	103
Tabla 13 .....	103
<b>Anexo 2</b> .....	110
<b>Anexo 3</b> .....	119
<b>Anexo 4</b> .....	0
Tabla 13 .....	0
<i>Presupuesto inicial para la Introducción del Plan de Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</i> .....	0
Tabla 14 .....	1
Tabla 15 .....	2
<i>Presupuesto anual para las Misiones Médicas en Costa Rica</i> .....	2
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>0</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como objetivo principal desarrollar un plan de responsabilidad social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, para el periodo febrero 2024 a agosto de 2025. Las iniciativas incorporadas en el plan incluyen acciones preventivas y correctivas en materia de seguridad y salud ocupacional, y la implementación de un programa de manejo adecuado de desechos que se vino implementando durante el periodo de estudio. Así mismo, la propuesta incluye voluntariados, donaciones y otros recursos que se pondrán a disposición de los colaboradores de la oficina local, a partir de enero del 2025.

Para lograr diseñar el plan, se realizó un estudio con enfoque cualitativo, utilizando diferentes instrumentos de recolección de datos para la estandarización y manejo de la información recolectada. Se realizaron entrevistas con expertos de alto nivel en el tema y se conformaron dos grupos de discusión que celebran sesiones periódicas para tratar los temas abarcados, además de la revisión de documentos y literatura de apoyo. Uno de los grupos fue el Comité de Responsabilidad Social Empresarial y el otro, la Comisión de Salud Ocupacional.

Producto del análisis de resultados, se identificaron las herramientas que ofrece el corporativo de Zimmer Biomet en el extranjero y que pudieron ser adoptadas por la iniciativa local, debido a que solventan las necesidades de la población de estudio y se rigen por los valores de la empresa. Adicionalmente, se logró determinar las necesidades del personal de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica, de manera que las actividades que se les ofrezcan sean recursos útiles para mejorar su bienestar y salud integral.

Finalmente, se incorporó a los instrumentos de tratamiento de los datos, espacios de control y evaluación de las acciones las actividades llevadas, no solo para conocer el estado de cada una de las acciones propuestas, sino que además permita dar seguimiento periódico al Plan de Responsabilidad Social posterior a su implementación total. Gracias a esto, sería posible conseguir la continuidad del proyecto, un aspecto clave para garantizar el éxito del proyecto.

## ABSTRACT

The main objective of this research is to develop a Social Responsibility Plan for the company Zimmer Biomet in Costa Rica, for the period February 2024 to August 2025. The initiatives incorporated in the plan include preventive and corrective actions regarding Occupational Health and Safety, and the implementation of an Adequate Waste Management Program that was implemented during the study period. Likewise, the proposal includes volunteers, donations and other resources that will be available to the employees of the local office, starting on January 2025.

To design the plan, a study with a qualitative approach was carried out, using different data collection instruments for the standardization and management of the information. Interviews with high-level experts on the subject were conducted and two discussion groups were formed, holding periodic sessions to discuss the topics covered, in addition to the review of supporting documents and literature. These groups consisted of a Corporate Social Responsibility Committee and an Occupational Health Commission.

As an outcome of the analysis of results, the tools offered by the Zimmer Biomet corporate abroad that could be adopted by the local initiative were identified, considering that they meet the demands of the study population and are governed by the company's values. Additionally, it was possible to determine the needs of the staff of the Zimmer Biomet offices in Costa Rica, so that the activities offered to them are useful resources to improve their well-being and health.

Finally, spaces for control and evaluation of the actions carried out were incorporated into the data processing instruments, to know the status of each of the proposed actions and to allow periodic monitoring of the Social Responsibility Action Plan, after its full implementation. Thanks to this, it would be possible to achieve work continuity, a key aspect to guarantee the success of the project.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca desarrollar una propuesta para desarrollar el Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet durante el periodo de febrero a agosto 2025. El trabajo consta de seis capítulos con los cuales se va construyendo una ruta de acción para conseguir el diseño del Plan. En el primer capítulo, se establecen las bases de la investigación. Inicialmente, se plantea el problema de la investigación, a la vez que se proponen el objetivo general y los objetivos específicos que se esperan alcanzar con el proyecto. Este capítulo también incluye la justificación, los alcances y limitaciones. Finalmente, se describe los antecedentes del tema de investigación.

El segundo capítulo incluye el marco de referencia, establece ampliamente los conceptos relacionados con el tema y su vínculo con el objeto de la investigación. Todos derivan, principalmente, del concepto estandarizado de responsabilidad social empresarial que ha sido globalmente adoptado con la norma ISO 26000.

El tercer capítulo contiene el marco metodológico, y en él se establece el enfoque, el diseño, la muestra, las unidades de análisis, los instrumentos utilizados, el proceso de recolección de datos, el método de análisis, el presupuesto y el cronograma de la investigación; todos específicos para la recolección y posterior tratamiento de los datos.

En el cuarto capítulo, se interpretan los resultados de los datos recopilados y se proponen soluciones de los hallazgos detectados en cada una de las sesiones de los grupos de discusión conformados exclusivamente para tratar el tema de estudio dentro de la empresa. Con todo lo anterior, fue posible crear una propuesta creativa a partir de un diagnóstico de la situación actual.

El quinto capítulo da a conocer las conclusiones y las recomendaciones emanadas de la investigación que son muy importantes para concluir la investigación y cerrar la etapa de preparación para, finalmente, en el sexto capítulo, plantear la propuesta del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, de manera que es posible ofrecer una solución del problema planteado originalmente.

## CAPÍTULO I

### Planteamiento del Problema de la Investigación

El trabajo se realiza en *las* oficinas de Costa Rica de la empresa Zimmer Biomet, que es líder mundial en diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos de ortopedia. Esta trasnacional ha manifestado públicamente su compromiso de tomar medidas concretas para mejorar la equidad en salud en todos los sectores y geografías y para ayudar a construir una economía global resiliente e inclusiva que genere valor para todos. (Zimmer Biomet, 2024)

Por eso, es imprescindible conocer las necesidades, exigencias y expectativas de estos grupos, de manera que se pueda ordenar la información para diseñar llevar a cabo actividades que sean fieles a los valores de la compañía. El Plan de Responsabilidad Social de una empresa se convierte en esta guía que permite definir cuáles son las actividades que se van a llevar a cabo para tomar acción en las áreas de interés y enlistar las herramientas que se van a ofrecer a los colaboradores o a la comunidad para implementar acciones.

Por todo lo anterior, se propone esta investigación como una solución al problema planteado:

¿Cómo puede afectar la ausencia de un Plan de Responsabilidad Social para garantizar que la oficina local de Costa Rica se encuentre alineada con los compromisos globales de la corporación Zimmer Biomet?

### Objetivos

#### *Objetivo general*

- Desarrollar un plan de responsabilidad social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, para el periodo febrero a agosto 2025.

### ***Objetivos específicos***

- Definir los planteamientos estratégicos del corporativo que pueden adaptarse al entorno costarricense, de acuerdo con las dimensiones de interés para el Plan Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.
- Realizar un cronograma de actividades a llevar a cabo para implementación paulatina del Plan de Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica en el periodo de febrero a agosto 2025.
- Efectuar un control y evaluación de todas las actividades llevadas a cabo en la implementación del Plan de Responsabilidad Social.

### **Justificación**

El desarrollo acelerado de los mercados y los procesos de liberalización comercial son una constatación clara del liderazgo de las empresas transnacionales. Según datos de la CEPAL (2002), los países en desarrollo son un importante mercado para estas empresas debido a que están obligadas a explorar nuevas formas para mejorar su competitividad.

El proceso de globalización constituye un punto de quiebre en la trayectoria del desarrollo de la sociedad moderna. Esto conlleva, por supuesto, a cambios sustantivos a la hora de tratar y gestionar los temas de dominio público en cada uno de los Estados, particularmente aquellos que tienen que ver con la práctica empresarial y los impactos en la comunidad en la cual estas empresas desarrollan sus actividades. (Vargas, 2006, p.8)

La ética en los negocios y en las prácticas empresariales surge como un nuevo paradigma que las transnacionales asumen en sus estrategias de negocios con el objetivo de hacer sostenible el desenvolvimiento de sus negocios en los países en los que se establecen. Esto se puede percibir a través de las diversas iniciativas sobre ética y negocios existentes en el mundo y en la región que han sido llevadas adelante por las empresas, particularmente las de origen extranjero y de gran tamaño. (Vargas, 2006, p.10)

Siendo la empresa Zimmer Biomet el líder mundial en diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos de ortopedia y habiéndose comprometido públicamente con ser un buen ciudadano corporativo y un líder en prácticas comerciales responsables y éticas, debe tomar medidas concretas para mejorar la equidad en salud en todos los sectores y geografías y para ayudar a construir una economía global resiliente e inclusiva que genere valor para todos. (Zimmer Biomet, 2024)

En el reporte de sostenibilidad 2023 de la empresa, se reafirma el compromiso específico en esta temática que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet para impulsar el valor a largo plazo para nuestros grupos de interés a través de tres prioridades clave: personas y cultura, excelencia operativa e innovación y diversificación. (Zimmer Biomet, 2024)

A inicios de 2024, la corporación Zimmer Biomet firmó el Compromiso de Cero Brechas de Salud, iniciativa que nació en 2023 en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial, que reúne a partes interesadas clave de los sectores público y privado para promover una visión colectiva de cero brechas de salud, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Este compromiso innovador es una declaración pública de sus miembros que declaran su compromiso de tomar medidas concretas para mejorar la equidad en salud en todos los sectores y geografías y para ayudar a construir una economía global resiliente e inclusiva que genere valor para todos. (Zimmer Biomet, 2024)

Como parte de sus actividades regulares, la empresa Zimmer Biomet realiza una serie de diagnósticos periódicos para conocer los alcances y logros en materia de responsabilidad social empresarial. Esta información la condensa en el reporte de sostenibilidad que emite anualmente.

En el reporte de sostenibilidad (2023), la empresa reafirma el compromiso específico en esta temática, que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet:

Zimmer Biomet se compromete a ser un buen ciudadano corporativo. Nuestro equipo global se dedica a prácticas sostenibles en todo el espectro ESG. (...) la empresa ha

adoptado un enfoque integral y proactivo en materia de ESG. Nuestra Junta Directiva (“Junta”), a través del Comité de Gobierno Corporativo, supervisa los riesgos y programas relacionados con asuntos de ESG, incluyendo políticas actuales y emergentes, ciudadanía corporativa y temas de política pública para la Compañía. El Comité de Gobierno Corporativo recibe informes trimestrales del equipo de liderazgo de Zimmer Biomet. Además, en conjunto con la Junta completa, el Comité de Compensación y el Comité de Desarrollo Gerencial, supervisa los riesgos relacionados a la gestión de capital humano. El Comité de Calidad, Regulación y Tecnología supervisa los riesgos relacionados con nuestro cumplimiento con las leyes y regulaciones impuestas por la Agencia de Alimentos y Medicamentos de EE. UU. (“FDA”) y la autoridad reguladora comparable, incluida la calidad y seguridad del producto (Zimmer Biomet, 2023)

Mediante este comunicado, queda de manifiesto que la empresa tiene un interés por promover y desarrollar actividades en materia de RSE. Sin embargo, pese a los logros a nivel global, sus oficinas en Latinoamérica y, específicamente, en Costa Rica, no han logrado armonizarse con las iniciativas corporativas en términos de responsabilidad social empresarial, por lo que, a la fecha, constituye una necesidad importante el nacimiento de una iniciativa a nivel local que se alinee y contribuya al alcance de estos compromisos corporativos.

Por tanto, se vuelve urgente conocer las herramientas que ofrece el corporativo e incorporar las adecuadas a la operación local, una vez que se identifiquen las que podrían responder a los intereses de los *stakeholder* en Costa Rica. Esto es posible mediante un plan de responsabilidad social empresarial que permita dar claridad a colaboradores de la oficina en Costa Rica acerca de las iniciativas a las que pueden sumarse, y a la vez, retribuya a la empresa el esfuerzo que realiza. En ese sentido, un profesional con formación en administración de empresas con énfasis en gerencia es el perfil ideal para realizar esta propuesta de trabajo.

## **Alcances**

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial aplica para todos los colaboradores de la Zimmer Biomet en Costa Rica, en el periodo de febrero a agosto 2025. En este caso, aunque se trate de una corporación con presencia global, el ámbito de estudio de este trabajo se enfoca

exclusivamente en Costa Rica, por tratarse, en primer lugar, de una filial directa, y no de un distribuidor, como sucede en la mayoría de los países de Latinoamérica y, por consiguiente, todos sus colaboradores pertenecen a la estructura corporativa. Esto garantiza que los usuarios tendrían acceso directo a los sistemas y bases de datos de la compañía. Asimismo, el personal está cobijado bajo las mismas políticas corporativas y sus controles, de manera que se puede trabajar sobre las bases del sistema de calidad de las oficinas en el país.

Por otra parte, se ha decidido desarrollar la investigación iniciando en febrero del año 2024, que es el periodo de estudio en que se inicia el estudio, y delimitando el cronograma hasta agosto 2025, de manera que las proyecciones realizadas, respondan adecuadamente a los hallazgos encontrados durante el desarrollo. Se considera que el periodo propuesto se destinaría a la recopilación de datos, su análisis y, a su vez, realizar una propuesta integral, de manera que englobe la totalidad de las acciones que se encuentren oportunas de incorporar en el plan de trabajo, teniendo claridad que el periodo de trabajo estaría subdividido en dos grandes secciones. La primera, es indagatoria e, incluso, un poco propositiva, ya que el plan de acción responde a los hallazgos que puedan encontrarse con las evaluaciones. La segunda, consiste en la etapa de ejecución de dichas acciones. Ambas etapas pueden traslaparse cuando los recursos disponibles lo permitieran y las necesidades de la empresa así lo demandaran.

Todo lo anterior impactaría a la empresa localmente, aunque se realicen en concordancia con las disposiciones corporativas en el extranjero. Sin embargo, las acciones concretas que se derivan de la propuesta, solamente se implementarían localmente, por lo que se sabe que los alcances de la investigación se refieren solamente las oficinas locales de Zimmer Biomet en Costa Rica.

### **Limitaciones**

Las limitaciones encontradas al realizar la investigación son:

1. El tiempo disponible para desarrollar el trabajo investigativo por parte de la universidad, pues la información recabada es tan amplia, además de estar en constante crecimiento, que el factor tiempo es el más limitante para aprovechar el potencial real del tema de investigación propuesto.

2. La amplitud de un tema que no ha sido estudiado ni desarrollado localmente, pues, en términos generales, al ir indagando en la materia de estudio, realizando acciones y trabajando en construir las, el objeto de estudio es mucho más grande de lo que es posible abarcar en un trabajo de investigación.
3. La falta de investigaciones similares anteriores.
4. La escasez de recursos didácticos o teóricos disponibles que determinen la estructura o requerimientos mínimos que debe tener un plan de responsabilidad social

## **Antecedentes**

### ***Historia del tema en estudio***

Por primera vez desde 1999, la entrada de inversión extranjera directa (IED) en América Latina y el Caribe registró un incremento en el 2004. La afluencia de inversiones superó los 56 400 millones de dólares, cifra mucho mayor que los 39 100 millones que ingresaron en 2003 y que representa un aumento del 44%. (CEPAL, 2005). Un estudio posterior, destaca que China ha sido el país en desarrollo que mayores volúmenes de IED ha recibido desde principios de los noventa en relación con su PIB. América Latina (específicamente América del Sur) ha sido un importante receptor de IED durante la década de los noventa, resultando desplazado a inicios de esta década por las economías de Europa Central y del Este. (CEPAL, 2006)

Por eso se ha dicho que el proceso de globalización constituye un punto de quiebre en la trayectoria del desarrollo de la sociedad moderna. En ello podemos constatar un reordenamiento de poderes y de capacidades de movilización de recursos en favor de las grandes empresas. Datos publicados por el Institute for Policy Studies (2000), plantean que “de las 100 economías más grandes del mundo, 51 lo constituyen empresas transnacionales y solamente 49 son Estados”. (Andeson, et al., 2000). Este cambio ha tenido impacto directo en el trato y la gestión de los temas de dominio público en cada uno de los Estados, particularmente aquellos que tienen que ver con la práctica empresarial y los impactos en la comunidad en la cual estas empresas desarrollan sus actividades. Por su carácter (cantidad de recursos) y visibilidad pública (consolidación de marca) sus prácticas, las empresas tienen un impacto significativo sobre el entorno y sus *stakeholders*. Señala Vargas (2006), “la historia de muchas, comprueba que puede darse un impacto tanto negativo como positivo. (p. 8)

En los últimos años, las empresas transnacionales han demostrado una gran “capacidad de aprendizaje” de sus propios errores (y de sus malas prácticas) y han comenzado a enmendar el camino, asumiendo principios éticos para ordenar su conducta. De ahí, la ética en los negocios y en las prácticas empresariales surgió como un nuevo paradigma que las transnacionales asumen en sus estrategias de negocios con el objetivo de hacer sostenible el desenvolvimiento de sus negocios en los países en los que se establecen. Esto se puede percibir a través de las diversas iniciativas sobre ética y negocios existentes en el mundo y en la región que han sido llevadas adelante por las empresas, particularmente las de origen extranjero y de gran tamaño. (CEPAL, 2004)

Según Vargas (2006), “la globalización y liberalización de los mercados ha provocado que el Estado vea seriamente reducido su ámbito de acción, cediendo parte de su monopolio al mercado y transfiriendo al mundo privado muchas de sus responsabilidades”. Vargas sugiere que esta situación reconduce al Estado hacia un rol generador de espacios para el mercado y solo interviniendo en aspectos focalizados de gasto público para los sectores más vulnerables. Lo lógico es, entonces, que se coloquen en segundo plano todos los aspectos socialmente deseables, a saber, la equidad, la solidaridad, la justicia social, la protección al medioambiente. (p.9)

Resulta relevante que para el mundo en desarrollo y en especial para América Latina exista una gran brecha que cubrir en cuanto a los déficits sociales y de pobreza, tal como ha sido expuesto por Naciones Unidas (2004), al decir que:

América Latina es comparativamente la región más desigual del mundo. Históricamente, la inequidad ha sido un rasgo característico de la formación de sus sociedades y es probable que no haya cambiado sustancialmente a lo largo del tiempo. La persistencia de la desigualdad se manifiesta en patrones de distribución del ingreso que no han podido ser removidos a pesar de las profundas transformaciones económicas y productivas del siglo pasado. Desde que se cuenta con series continuas comparativas, la desigualdad se ha movido ligeramente en torno a una línea de base de cada país; no se registran movimientos dramáticos entre países (s.p.)

La situación en la región se venía estudiando ampliamente desde ese momento, cuando Vargas, en 2006, señaló que “si bien los gobiernos de los países de la región se comprometieron seriamente en ese momento con en la reducción de la pobreza, como parte del cumplimiento de las llamadas “Metas del Milenio”. . (pp.10) Destacaba que “la pobreza se encuentra en un proceso de reducción, aunque a un ritmo inferior al deseable”, poniendo en tela de juicio la trayectoria desarrollada en la lucha contra la pobreza en la región, en particular en cuanto al cumplimiento de las Metas, destacando que “hasta el año 2005, un 40,6% de la población latinoamericana se encontraría en situación de pobreza”, en tanto “un 16,8% no solo sería pobre, sino que estaría en la pobreza extrema o la indigencia”. . (pp.10-11) Ello mostraba que solo podíamos concebir como consumidores (con posibilidad de acceso al mercado y con capacidad de elección) al 60% de la población de nuestra región. (pp.11)

El ya citado estudio del Banco Mundial (2004) plantea, con relación al crecimiento y pobreza, en el que se explica que:

El PIB per cápita de América Latina se redujo un 0,7% durante la década de 1980 y aumentó aproximadamente un 1,5% anual en la década de 1990, décadas en las que los niveles de pobreza no registraron casi ningún cambio. En tanto, el crecimiento anual per cápita de China fue de aproximadamente un 8,5% y la pobreza disminuyó unos 42 puntos porcentuales. (s.p.)

En ese momento, se sostuvo que “el desafío de la superación de la pobreza acompañará, por un largo tiempo, la agenda de las prioridades regionales” (Banco Mundial, 2004, s.p.) no solo relacionándolo a la acción de los Estados en América Latina, sino también al contexto en el que las empresas se encuentran; es decir, les empieza a reconocer como actores clave en el desarrollo sostenible, no solo porque se vean afectados por la economía global, sino porque tienen responsabilidad sobre la misma.

El propio Banco Mundial (2004) se refiere a la participación de las empresas en la materia:

En la estrategia de superación de la pobreza y el cumplimiento de los Metas del Milenio, las empresas tienen un rol significativo que cumplir (aunque ejecutivos y accionistas en

muchos casos no lo reconozcan), ya que son el núcleo central de la actividad económica en la sociedad y su accionar tiene gran impacto en el desarrollo de las personas y sus familias. Este punto resulta relevante a la hora de situar la dimensión ética en las prácticas empresariales y su contribución al desarrollo. Hasta ahora no existe evidencia respecto del compromiso de las empresas para contribuir con los Metas del Milenio en la región, posiblemente porque la agenda local aún no se hace parte de las iniciativas de responsabilidad social de las grandes empresas. (s.p.)

En todo este contexto, en 1999, nace el Pacto global de las Naciones Unidas que fue lanzado por el secretario general de Naciones Unidas de ese periodo, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio de 2000. El texto propone contribuir a que los mercados sean más sustentables y que incluyan a todos los ciudadanos. (Kingo, 2019) En él se introduce el concepto de Ciudadanía Corporativa, para promover y aplicar dentro del ámbito de las empresas, diez principios vinculados a los derechos humanos, el empleo y relaciones laborales, al medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Poco después, a partir de 2005, la Organización Internacional de Normalización desarrolló la norma ISO 26000 para ayudar a orientar a las organizaciones en una dirección socialmente más responsable. En 2010, se publicó su última versión que fue posteriormente revisada en 2017 y resultando en la versión vigente con la que se han estandarizado las prácticas en la materia. La definición de responsabilidad social que aparece en dicha norma (2010) es una de las más amplias que se han encontrado pues responsabiliza a las organizaciones por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente. El propósito es contribuir al “desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad” a través de un comportamiento ético, transparente, legal y coherente con la normativa internacional, sin perder de vista las expectativas de los *stakeholders* internos y externos, de manera que se garantice su integración a lo largo de toda la organización. (ISO, 2017)

A partir de la publicación de esta norma, y siendo que la Organización Internacional de Normalización es uno de los organismos de estandarización más respetados y reconocidos en la industria a nivel global, en los ámbitos nacional e internacional se ofrece un amplio reconocimiento

sobre la importancia práctica del enfoque de responsabilidad social para promover la cooperación entre organizaciones de los sectores público, privado y sociedad civil. El énfasis que la responsabilidad social pone en las organizaciones de los diversos sectores y en la corresponsabilidad de los múltiples actores interesados en el desarrollo, la convierte en un instrumento importante para la competitividad y la gobernabilidad democrática del país, que puede contribuir al logro de niveles de desarrollo eficiente, equilibrado, inclusivo y equitativo del país. El desarrollo de una cultura de responsabilidad social es un factor coadyuvante en la construcción de un nuevo pacto o proyecto social, con responsabilidades compartidas entre todos los actores del desarrollo nacional facilitando el diálogo social y la participación.

En 2008, en Costa Rica se da la constitución del Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, conformado por la Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED), la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE), la Fundación Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI), Sociedad Cooperativa Ecuménica para el Desarrollo (OIKOCREDIT), Cámara de Industrias de Costa Rica/Instituto de Excelencia Empresarial (CICR/IEE), Instituto Centroamericano de Administración de Empresas/Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (INCAE/CLADS), el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM), la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional, la Fundación AVINA Costa Rica, la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Sur América (CCC-CA), el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (Decreto Ejecutivo: 36344, 2010)

El nacimiento de este consejo generó un gran interés y participación del sector público y privado. El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) también participaron en las sesiones del consejo como observadores. Asimismo, fueron nombrados otros miembros honorarios, entre los que se encuentran: la Defensoría de los Habitantes de la República de Costa Rica, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sede Costa Rica, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) sede Costa Rica y la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ) sede Costa Rica. (Decreto Ejecutivo: 36344, 2010)

Según sus estatutos, el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social tiene las siguientes funciones: A) Constituir un foro de debate sobre responsabilidad social entre organizaciones empresariales y de sociedad civil e instituciones gubernamentales que sirva como marco de referencia para su desarrollo en Costa Rica; B) Fomentar y promover una visión común de responsabilidad social a nivel de la sociedad en general, a nivel regional y a nivel local, e interiorizarla en el seno de cada organización miembro; C) Identificar, fomentar y dar seguimiento a acciones concretas sobre responsabilidad social, proponiendo al Gobierno, a las organizaciones gremiales privadas, a las empresas y a las organizaciones de la sociedad civil su implementación cuando corresponda, prestando especial atención a medidas dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes); D) Informar sobre las iniciativas y regulaciones públicas que incidan en las actuaciones de instituciones públicas y organizaciones privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de sus obligaciones legales; y E) Promocionar el diseño, homologación e implementación de estándares; metodologías de diagnóstico; memorias e informes de sostenibilidad. (Decreto Ejecutivo: 36344, 2010)

Por este motivo, el Gobierno de Costa Rica, en 2010, declara de interés público la labor del Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social, destacando la labor del mismo y señalando que:

El Gobierno tiene entre sus principales funciones impulsar la creación e institucionalización de espacios para el diálogo social, que propicien el reconocimiento, la inclusión y la más amplia participación de los diversos sectores sociales en el diseño e implementación de acciones tendientes al desarrollo. (Decreto Ejecutivo: 36344, 2010)

En la actualidad, el panorama no ha llegado a ser distinto. Las tendencias que habían sido previstas a inicios de siglo se han mantenido. De hecho, según datos actuales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el porcentaje de la población latinoamericana en situación de pobreza en 2023 fue del 27,3%, cifra que representa una disminución de 1,5 puntos porcentuales en comparación con el año anterior y de más de 5 puntos porcentuales respecto de la registrada en 2020, el año más crítico de la pandemia de COVID-19. Además, ha resultado ser la cifra más baja desde que se tienen registros comparables. Por su parte, la tasa de pobreza extrema alcanzó un 10,6% de la población de la región, según la CEPAL, es una

cifra inferior a la de 2022 en 0,5 puntos porcentuales, pero por encima de los niveles de 2014. Menciona que, en total, 172 millones de personas vivían en la pobreza en 2023, de los cuales 66 millones estaban en pobreza extrema, informó hoy la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024).

### *Tesis internacionales*

En el ámbito internacional, se encontraron diversas investigaciones en materia de RSE y las variables a considerar a la hora de realizar un Plan de RSE. Resulta notable la cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo en Perú en muchos sectores de la industria, aunque en todos los países de Latinoamérica hay interés de explorar en esta rama.

Lizarzaburu (2016) propuso un modelo teórico para relacionar la responsabilidad social empresarial y la reputación corporativa, planteando una hipótesis de la influencia en “la confianza del inversor” mediante el estudio de casos de empresas financieras ubicadas en Perú. En su estudio, demostró que las empresas bancarias peruanas han mejorado su reputación debido a sus acciones de responsabilidad social. Menciona Lizarzaburu (2016) que “esta mejora de reputación ha estado correlacionada con un fortalecimiento del valor de la empresa”(p.42), directamente. Asimismo, del análisis de cada uno de los casos, enmarcados en los planes de RSE, se desprendieron siete proposiciones, clasificadas por el autor en tres relaciones: RSC y confianza del inversionista, RSC y reputación corporativa, y reputación corporativa y confianza del inversionista.

La aplicación de sus hallazgos se proyecta extender, por lo que resulta destacable:

En futuros estudios pretendemos extender este análisis con grandes muestras de empresas peruanas que hayan desarrollado prácticas de RSC. La novedad de este trabajo es doble. La literatura ha analizado los conceptos de RSC y RC de manera aislada. Tras una revisión exhaustiva se propone un modelo que relaciona ambos conceptos. En segundo lugar, se utiliza el modelo para plantear hipótesis de la relación RSC y RC en empresas del sector financiero en países en desarrollo. La investigación en este tema se ha realizado mayoritariamente en empresas de producción y en países desarrollados. (Lizarzaburu, 2016, p.42)

Asimismo, Rengifo et al. (2022), explora la relación existente entre la responsabilidad social empresarial y la propuesta para el desarrollo sostenible:

En virtud de esto, el artículo se centra en tres aspectos:

- 1) La conceptualización teórica del desarrollo sostenible, que surge de las demandas de una sociedad azotada por el deterioro medioambiental, que reclamaba acciones contundentes para frenar los efectos adversos de la industrialización. En respuesta a ello, la World Conservation Unión, el Informe Brundtland (CMMAD, 1987), la Agenda 21 (Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, Brasil en 1992), y la Cumbre Mundial en Johannesburgo en 2002, ayudaron a perfilar la definición de desarrollo sostenible manejada hasta el momento.
- 2) La propuesta para la Responsabilidad Social Empresarial, que tiene claros antecedentes en el siglo XIX, pero no es hasta el siglo XX, a la par de los avances del desarrollo sostenible, que entra en la escena académica y gerencial, postulando una nueva visión de la empresa, con pertinencia social, adecuándose a las demandas de una sociedad más consciente, sin perder de vista la necesidad de producción y crecimiento sustentable.
- 3) La Responsabilidad Social Empresarial en interrelación con los objetivos del desarrollo sostenible, representando la oportunidad de materializar la responsabilidad de las empresas con el medioambiente y la colectividad.

Se concluye en la importancia de la toma de conciencia con respecto a la globalización y sus efectos adversos sobre la vida en el planeta, así como la necesidad de las empresas de actuar responsablemente frente a este fenómeno.

Concluye Rengifo et. al. (2022) que la RSE actúa como un principio ético-filosófico que orienta las acciones empresariales a nivel global. Destaca que la misma incide positivamente en las relaciones empresa-comunidad, dando lugar ambiente más sostenible:

Es un ideal que, si bien aún es difícil de alcanzar, señala la importancia de adecuar las acciones de cada empresa a los objetivos del desarrollo sostenible, los que tienen marcos de acción a nivel económico, social y ambiental. Invita a enfocar los esfuerzos en el uso de energías renovables, limpias, al cuidado del medioambiente, a desarrollar campañas filantrópicas en favor de la preservación de la vida, a educar a los colectivos

organizacionales en axiología, ética, responsabilidad y en categorías de interés medioambiental. Logrado esto, es posible construir una empresa con visión de futuro, adecuada a las exigencias de la sociedad sostenible post capitalista. (Rengifo et. al., 2022, p.17)

La autora sugiere que, si se proyecta hacia esa visión, las empresas reconocen el “valor ontológico de la dualidad hombre-naturaleza” pero también de los efectos nocivos suscitados por una desconexión entre ellos, aduciendo que dentro de la ética aplicada se da apertura a la discusión en torno a la responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible. “Es un llamado a la toma de conciencia sobre los efectos de la globalización en el planeta, al actuar seguro y responsable frente a estas adversidades, en beneficio común.” (Rengifo et. al., 2022, p.17)

Acota Rengifo et al. (2022) que:

Como ética aplicada, la Responsabilidad Social Empresarial, dispone de los cambios necesarios en función de lograr el respeto al medioambiente, a los individuos, sin dejar de lado las necesarias ganancias para el progreso material. Por ello, se insta a desarrollar el equilibrio en las relaciones hombre-naturaleza, empresa-naturaleza, Estado-empresa privada, Estado-naturaleza, afrontando los efectos sobre la degradación ambiental y la dignidad de la vida, proyectándose hacia un futuro sustentable. En atención a esto, se procura cancelar el desarrollo empresarial como saqueo de la naturaleza, atendiendo a principios éticos que lleven al desarrollo sostenible, a la vez que, favorezcan la continuidad de las actividades empresariales (p.17).

### ***Tesis nacionales***

En el ámbito nacional, una de las investigaciones que más se asemeja al objeto de estudio actual y que es bastante reciente, corresponde a la “Propuesta de un plan de negocios integral para la empresa Bambuk Arte Ecológico en el Gran Área Metropolitana”, desarrollada por Chacón et al. (2023) en la Universidad de Costa Rica. El grupo realiza cinco conclusiones, que se relacionan con los hallazgos en la empresa y otros en el área de trabajo, dentro de las que es importante destacar la siguiente:

Vivimos en una sociedad de constante cambio y continua evolución, lo que convierte a la innovación en una herramienta necesaria para garantizar que las empresas sigan siendo competitivas. Debido a lo anterior, vimos la necesidad de realizar este plan de negocios enfocado en la innovación. El modelo de innovación que se implementó facilitó la exploración y definición de diferentes tipos de innovación que podrían ser implementados en Bambuk, desde innovaciones en productos y servicios hasta innovaciones en procesos y modelos de negocio. Esto brindó un enfoque claro para mantenerse en tendencia en la industria y responder a las cambiantes necesidades de los clientes. Este modelo lo pudimos ver ejemplificado en el análisis situacional en el capítulo 3 en el cual se realizó el ejercicio de identificar como está actualmente el modelo de innovación de Bambuk y donde pudimos observar que la empresa se encuentra bajo un modelo de negocio de subsistencia, es decir, un modelo de bajos ingresos, sin un propósito transformacional masivo, sin metas a largo plazo y con bajas expectativas de crecer. Por lo cual, al realizar un nuevo modelo de innovación para la propuesta de negocios en el capítulo 4, se pudo explorar distintas estrategias de innovación para determinar cuál sería la mejor opción para Bambuk. (Chacón et al., 2023, p.192)

Un modelo similar que data de la década pasada, se trata del “Diseño de un modelo de gestión de acompañamiento de clientes de la empresa XYZ”, creado por Córdoba y Ramírez (2017), que se explica ampliamente la relevancia del proyecto en esta institución:

Desde su fundación en 1997, XYZ se ha consolidado como la organización referente en Costa Rica en temas de responsabilidad social y sostenibilidad. XYZ es una empresa sin fines de lucro que busca la sostenibilidad y competitividad del país, a través de la promoción de modelos responsables de negocios en las empresas. (p.vii)

A lo largo del estudio, se identifican algunas falencias que posteriormente son solventadas, sin embargo, mostraban el contraste de las actividades que desempeñan los colaboradores y los servicios que ofrecen a lo externo, pues, señalan que el principal servicio que brinda XYZ es “el acompañamiento y seguimiento de los clientes socios de la organización durante el

aprovechamiento de los productos y servicios que forman parte de su membresía” (Córdoba y Ramírez, 2017, p.vii)

Más adelante, muestran la paradoja que es la que motivó su propuesta:

Sin embargo, se identifica que la empresa no cuenta con un proceso definido de acompañamiento de clientes, existe una tendencia a la gestión funcional, es decir, cada colaborador se enfoca y se preocupa solo por su trabajo y no existe una cohesión para el trabajo en equipo. Por otro lado se destaca que no se conocen las necesidades y expectativas de los clientes, ya que no se les toma en cuenta dentro de la planificación de servicios para el año próximo, asimismo, no existe un manual de procedimientos que indique la forma en que se deben ejecutar las actividades, por lo que cada dimensión y colaborador realiza las tareas de acompañamiento de forma diferente. (Córdoba y Ramírez, 2017, p.viii)

Esta paradoja que es la que motivó su propuesta, hace que finalmente diseñen un modelo de gestión para el acompañamiento de clientes, el cual plantea un cambio de enfoque dentro de la organización. Se propone establecer un sistema bajo un “enfoque por procesos”. Describen que su propósito fundamental es “diseñar servicios considerando el insumo principal que son las necesidades de los clientes, ya que (...) los servicios eran diseñados según el conocimiento técnico de los colaboradores” (Córdoba y Ramírez, 2017, p.viii). Adicional a los instructivos, procedimientos y estrategias incorporadas, se aportó una herramienta electrónica nueva para facilitar el trabajo de los colaboradores y agilizará el servicio con el cliente. Todo lo anterior, considerando las necesidades de los *stakeholders* de la empresa.

La solución final de la propuesta de Córdoba y Ramírez (2017) incorpora todos los hallazgos encontrados en las diferentes secciones de la empresa:

Adicionalmente, se diseña de una metodología y herramienta para la priorización y distribución del trabajo, que permita a los colaboradores organizar sus actividades diarias, enfocándose y dándole prioridad a las tareas que estén relacionadas con el cliente. De esta

forma se observa que el modelo diseñado y la metodología propuesta comparten un objetivo en común, como lo es el enfoque al cliente.

Este proyecto pretende sentar las bases para que la organización XYZ emigre su enfoque funcional a uno por procesos, de modo que le permita estandarizar y documentar sus procesos teniendo el enfoque al cliente como eje principal, así como proporcionar herramientas de mejora continua que optimicen la capacidad de gestión de la organización y ofrecer un servicio que cumpla con los requisitos de los clientes. (p.viii)

Otro estudio relevante en esta materia data de la década pasada, y es el análisis de un modelo de RSE ya implementado, realizado por López (2017) en la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015. El tema de estudio sirve de parámetro de medición para conocer el éxito de una estrategia como la propuesta en esta investigación. López (2017) reconoce el esfuerzo de los organismos diplomáticos, por ser entes a los que tradicionalmente no se les ha exigido ser socialmente responsables, no solo por tener acciones en materia de Responsabilidad Social, sino además por transmitir conocimiento, entender la disciplina y ponerla en práctica. (p.248)

Una de sus conclusiones relacionadas con la exigencia política con enfoque en el sector privado es la siguiente:

Primero, la Responsabilidad Social tanto en la Embajada de Canadá como en la Embajada del Reino de los Países Bajos proviene de los gobiernos que rigen a 249 ambas misiones diplomáticas, es decir, existe conciencia por parte del gobierno de Canadá y el gobierno de Holanda de que la Responsabilidad Social es un tema de agenda política, es un tema de agenda pública y es un tema de reputación. (López, M., 2017, p.248)

López (2017) señala que esto se alinea con los principios de responsabilidad social, que originalmente se pensaron para medir el impacto de las grandes empresas sobre la sociedad y el ambiente, aunque se debe acotar que, ahora, se piensa en que la actuación ética debe permear todas las empresas sin importar su tamaño. La misma autora narra cómo, en un inicio, estas embajadas recibieron “el mandato de incentivar la gestión socialmente responsable en las empresas de capital

propio (holandés y canadiense) y en toda su cadena de valor” lo que posteriormente desembocó en dos cambios:

La asignación de encargados(as) de poner en práctica las gestiones relacionadas con Responsabilidad Social y, por ende la necesidad de crecimiento y conocimiento en este tema dentro de organismos que, hasta cierto momento, no tenían la obligación de contemplar sus propias acciones en el marco del desarrollo sostenible. Lo anterior ha generado que las embajadas, con el entendido apoyo, hayan propiciado iniciativas valiosas para otras organizaciones con el objetivo de que estas aprendieran e interiorizaran distintas aristas de la Responsabilidad Social; no obstante, esto también ha provocado que a lo interno de las embajadas el reconocimiento de la necesidad de otros aspectos también correspondientes a una gestión socialmente responsable se dé con mayor lentitud. (López, 2017, p.249)

Ese giro que tuvo la Embajada del Reino de los Países Bajos en 2015 se resalta en la investigación, que concluye que, en esa embajada, las iniciativas de RS han sido acciones de promoción de la temática a lo externo, con un objetivo de aplicación de esta disciplina “a lo interno de otras organizaciones”. Se encontró que en la Embajada del Reino de los Países Bajos, casualmente a partir del año anterior a su estudio, se iniciaron esfuerzos por interiorizar la responsabilidad social dentro de su organismo, apuntando a otro tipo de actores más allá del sector privado. No obstante, para ese periodo, la embajada de Canadá no había tomado acciones a lo interno. (López, 2017, p.249)

Puntualmente, para el caso de la Embajada del Reino de los Países Bajos, López (2017) destaca:

Es así como se encuentran dos etapas de RS para esta embajada: un primer periodo del 2012 hasta el 2014 con enfoque en la promoción de la RS dentro de 250 otras organizaciones, y un segundo más reciente iniciando en 2015, mucho más integral y enfocado en la integración de la RS a la estrategia de la entidad y de ahí partiendo a alcanzar otro tipo de organizaciones. (p.249)

Esta evolución que tuvo la Embajada sirve para ejemplificar cómo, justamente, la RSE ha ido cobrando importancia y orden a lo largo de las últimas décadas. Se sabe que se trata de transiciones lentas, sin embargo, el propósito es claro, y resulta relevante para toda la sociedad, al ser una forma de generar beneficios en una organización mientras se consigue un impacto positivo a nivel externo. Es importante aclarar que, pese a que se citan solamente algunas investigaciones, es notable la diversidad de sectores y ámbitos en los que se ha estudiado y trabajado: organismos internacionales, Estados, entidades del sector público y privado, empresas de todas las escalas, productoras o prestadoras de servicios, entre muchos otros. Podemos hablar entonces de una tendencia generalizada hacia la responsabilidad social.

## CAPÍTULO II

### **Marco Teórico**

En este capítulo, se realiza un análisis exhaustivo de la literatura para definir el marco teórico dentro del cual se desarrolla la investigación, de manera que cada uno de los objetivos se alcance con total claridad del campo de acción y expectativas de lo que se puede esperar con la resolución de la investigación.

### ***Responsabilidad social y gobierno corporativo***

En esta investigación, el término ‘gobierno corporativo’ se entiende en un sentido amplio, siguiendo la definición de Aguilera y Jackson (2011), como el estudio de las dinámicas de poder e influencia en la toma de decisiones dentro de la empresa. Este concepto ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas y disciplinarias, como la economía, la gestión, el derecho, entre otras, lo que refleja la diversidad de enfoques sobre el tema. En la práctica, el gobierno corporativo engloba una serie de prácticas que varían considerablemente. Estos dos aspectos, es decir, las múltiples perspectivas de abordaje y la diversidad de prácticas, dificulta ofrecer una definición clara y universal.

Aguilera y Jackson (2011), apoyándose en autores como Donaldson y Preston (1995), Freeman (1984), y Freeman, Harrison, Wicks, Parmar y de Colle (2010), entre otros, destacan que, en el ámbito de gerencia de negocios, el estudio del gobierno corporativo proporciona un marco valioso para explicar las complejas relaciones entre los diversos grupos de interés de la empresa. Este enfoque también sustenta debates clave en la literatura sobre responsabilidad social corporativa.

Precisamente, Terán (2018) señala la estrecha relación entre el gobierno corporativo y la responsabilidad social empresarial. El autor acude a la norma ISO 26000 (2010), la cual, desde la sección de términos y definiciones, describe el concepto de ‘responsabilidad social empresarial’ 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” (Organización Internacional de Normalización, 2010, p. 3).

La Organización Internacional de Normalización (2017) la define como :

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (ISO, 2017)

Esta definición es una de las más reconocidas globalmente por el prestigio y labor ética que realiza la organización.

Con el Pacto Global, lanzado en 1999 y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio de 2000, se propone contribuir a que los mercados sean más sustentables e incluyan a todos los ciudadanos. Se emplea el concepto de ciudadanía corporativa, para promover y aplicar dentro del ámbito de las empresas, diez principios vinculados a los derechos humanos, el empleo y relaciones laborales, al medio ambiente y la lucha contra la corrupción. “La finalidad” – dice el texto– “es ayudar a fortalecer los pilares sociales de los cuales cualquier economía, incluida en la economía global, debe estar empapada si quiere sobrevivir y crecer”. (Kingo, 2019)

Los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas se basan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, la Declaración de Río sobre Medio ambiente y el Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Esta normativa internacional, cuyo objetivo es orientar y fomentar a las organizaciones para que vayan más allá del cumplimiento legal, también contempla cuatro aspectos, a saber: “1) una contribución al desarrollo sostenible que incluya la salud y bienestar de la sociedad; 2) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; 3) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional y; 4) esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”. (OIT, 2018) Esta investigación recoge y suscribe la definición de

responsabilidad empresarial social que justamente proporciona la Organización Internacional de Normalización.

Asimismo, la Organización Internacional de Normalización, en su norma ISO 26000 (2010), también define lo que sería un ‘plan de responsabilidad social empresarial’, cuando señala que este concepto se refiere a una “iniciativa, programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social” (p. 2). Además, hace la salvedad de que cualquier tipo de organización puede desarrollar, patrocinar o administrar estas iniciativas de responsabilidad social mencionadas. La organización plasma en la norma mencionada, una serie de materias fundamentales a los que puede estar orientado un plan de responsabilidad social empresarial. Estas materias fundamentales son derechos humanos, prácticas laborales, el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa, y desarrollo de la comunidad. Para efectos de este trabajo, se utilizará el concepto de ‘plan de responsabilidad social empresarial’ recién descrito y que se adeuda a la Organización Internacional de Normalización (2010) en su norma ISO 26000 (2010).

### ***Dimensiones de la responsabilidad social empresarial***

Los ejes del plan de responsabilidad social empresarial están basados en tres grandes temáticas sobre las cual se desarrollan todas las tareas y actividades: la económica, la social y la ecológica. la Comisión Europea para RSE de las empresas (2001) lo limitó a las últimas dos, definiendo la RSE de la siguiente manera: “un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.”

Cajiga Calderón, del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, s.f), agrupa las dimensiones por sus grupos de interés, es decir, considera la proyección hacia los internos y externos a la compañía. De esta manera, se logra comprender que las dimensiones del Plan de RSE, al estar desagregadas, pueden ser visualizadas según el enfoque puntal sobre el cual debe trabajarse. La acción responsable “integral” implica el análisis y la definición del alcance que la organización tendrá, como ya se estableció, en relación con las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y de las sociedades con las que

interactúa. De esta forma, sus niveles de responsabilidad se pueden entender y agrupar de acuerdo con las definiciones de CEMEFI (s.f):

**Tabla 1**

*Dimensiones de la responsabilidad social empresarial en una organización*

<b>Dimensión económica interna</b>	Su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado, sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).
<b>Dimensión económica externa</b>	Implica la generación y distribución de bienes y servicios útiles y rentables para la comunidad, además de su aportación a la causa pública vía la contribución impositiva. Asimismo, la empresa debe participar activamente en la definición e implantación de los planes económicos de su región y su país.
<b>Dimensión social interna</b>	Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
<b>Dimensión sociocultural y política externa</b>	Conlleva a la realización de acciones y aportaciones propias y gremiales seleccionadas para contribuir con tiempo y recursos a la generación de condiciones que permitan y favorezcan la expansión del espíritu empresarial y el pleno desarrollo de las comunidades y, por tanto, a un entorno de mercado favorable para el desarrollo de su negocio.
<b>Dimensión ecológica interna</b>	Implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.

<b>Dimensión ecológica externa</b>	Conlleva a la realización de acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica común para el bien de la humanidad actual y futura
------------------------------------	--

Fuente: CEMEFI (s.f, pp. 5-6).

El análisis de cada dimensión lleva a la definición de las estrategias de acción específicas para que cada empresa actúe de acuerdo con su propio contexto, tome a su cargo y costo la realización de proyectos completos en lo individual o de manera colaborativa con otros actores y/o sectores que compartan metas similares. (CEMEFI, s.f, pp. 5-6), y por ello, son una gran base para conocer, desde el sentido más amplio, todos los campos que componen la responsabilidad social empresarial.

### ***Ventajas de la responsabilidad social empresarial***

La responsabilidad social empresarial (RSE) es una herramienta de naturaleza voluntaria, que involucra un genuino interés por el talento humano, medio ambiente y la sociedad, por encima del cumplimiento legal al que las empresas están obligadas. Busca promover una serie de acciones conexas a la estrategia organizacional, a cambio de algunos beneficios que puede aportarles, tales como (Sandoval y Ospino, 2023, p.1):

- **Mejora de la reputación.**

Las empresas socialmente responsables pueden mejorar su imagen y reputación, lo que puede aumentar la confianza y lealtad de los consumidores. Esto se ha medido en algunos modelos tanto teóricos como prácticos.

Para comprender este concepto, primero debe considerarse el “riesgo reputacional”. Según Lizarzaburu, et al., (2016) se puede definir como “la posibilidad de pérdida o merma en la reputación de una organización”. Esto puede incluir sobre la percepción que el entorno social tiene sobre la empresa, de manera que exista, a su vez, una pérdida directa o indirecta en el valor de la empresa. El riesgo reputacional está planteado desde dos panoramas: situacional, que se caracteriza por ser inmediato e imposible de anticipar acciones para controlar la situación, o

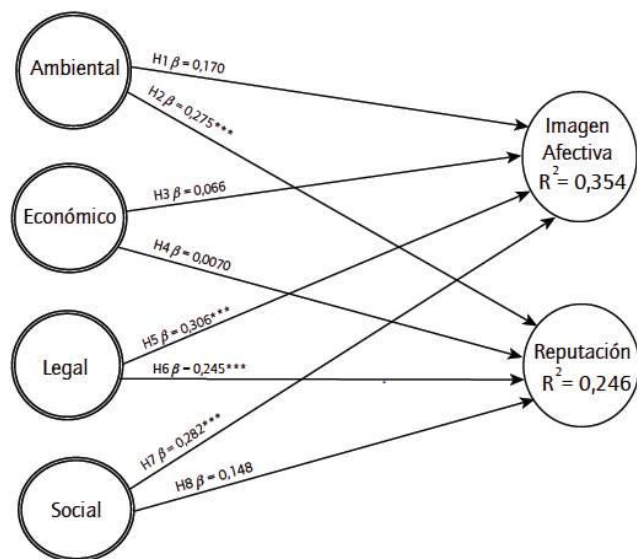
previsto, que más bien es el que sí se pueden anticipar acciones con la finalidad de minimizar las consecuencias. En este último, una decisión administrativa, por ejemplo, el cambio de locación de una empresa llevará a cabo campañas comunicativas con antelación para explicar los motivos y minimizar las reacciones adversas. (p.48)

Comprendiendo esto, es claro que la responsabilidad social empresarial tiene incidencia sobre el riesgo de reputación previsto. Lizarzaburu, et al. (2016), propone que cada *stakeholder* es una fuente de riesgo que ha de gestionar la empresa por medio de planes de RSE, pues de la relación con ellos depende la reputación de la empresa. “La RSC forma parte de un ciclo a través del cual las empresas generan capital de reputación, gestionan riesgo de reputación y mejoran su actuación.” Lizarzaburu et al. (2016) demuestra que la inversión de las empresas en responsabilidad social corporativa genera un *stock* de capital de reputación que se utiliza para un doble propósito: por una parte, una plataforma de lanzamiento para oportunidades futuras y, por otra, salvaguarda de los activos actuales (“amortiguador contra las pérdidas”). Las empresas mejoran su reputación debido a sus acciones responsabilidad social. Esta condición ha estado vinculada con un fortalecimiento del valor de la empresa. (p.42)

Esto va muy de la mano con la correlación que establece Osiris et al. (2018), cuando menciona que “la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha convertido en uno de los aspectos relevantes para los consumidores, ya que se preocupan por el tipo de empresa que está detrás del producto o servicio que adquieren.” Al determinar la influencia de la RSE en la imagen de marca afectiva y la reputación en el sector al que pertenecen, indican que la RSE afecta directa y significativamente a la imagen de marca y la reputación en la dimensión legal; no obstante, no se pudo demostrar inferencia significativa en la dimensión económica. La correlación que establece es contundente:

**Figura 1.**

*Modelo de Osiris (2018): Coeficientes path y significancia estadística.*



*Fuente:* Osiris, et al., 2018.

Asimismo, del análisis de cada uno de los casos de Lizarzaburu et al.(2016), enmarcados en los planes de RSC se desprendieron siete proposiciones clasificadas en tres relaciones (RSC y confianza del inversionista, RSC y reputación corporativa, y reputación corporativa y confianza del inversionista). En el primero, los casos analizados se muestran que uno de los *stakeholders* principales de los objetivos estratégicos son los inversores o accionistas. Esto responde naturalmente a que la empresa desea brindar señales de salud financiera con el fin de crear confianza en los inversores. Esta confianza es importante para evitar, por un lado, que los actuales inversores retiren sus fondos de la empresa y, por otro lado, para que futuros inversores decidan reorientar sus flujos de efectivo hacia ella. (pp.55-56)

Del segundo tipo de relación establecida por Lizarzaburu, et Al (2016), se desprende que las empresas han buscado reforzar su “nombre”; es decir, un fortalecimiento continuo de su reputación, es decir, su proyección a lo externo. Del último, de los casos analizados se observa que los programas de RSC están orientados a los aspectos que responden a necesidades consensuadas por todos los *stakeholders* relacionados a las empresas. Al orientar esfuerzos para ofrecer programas abiertos al público redundaría en una percepción favorable de la comunidad y de los

inversionistas sobre las acciones de la empresa. En ese sentido, la reputación corporativa se fortalecería y, por ende, la confianza de inversores externos se incrementaría (p.55)

- **Atracción y retención de talento**

La RSE puede ayudar a atraer y retener a los mejores talentos. Según Peláez y Claudio (2019), los ciudadanos han incrementado su conciencia ecológica y social, y exigen que las empresas tengan también esa dimensión social. Esto conlleva a que el nuevo talento busque organizaciones que sean acordes a sus valores y actúen en concordancia. Parte de sus temas centrales a valorar antes de aplicar a un puesto de trabajo, se relacionan con sostenibilidad, respeto, comunicación y buen clima laboral. Esto es posible solamente si la empresa tiene acciones concretas incorporadas dentro de su cultura. En otras palabras, son las acciones de responsabilidad social corporativa las que ayudarán a las empresas a atraer y fidelizar el talento. (pp.69-73)

Por su parte, un compromiso real y concreto en materia de salud ocupacional, presupone una garantía para los colaboradores de que la empresa posee un interés genuino en proteger su salud integral. Según Sandoval y Ospino (2023), “el fomento del bienestar y calidad de vida en el trabajo es un componente básico de la RSE, y las acciones que se desarrollan, representan una oportunidad para gestionar de manera efectiva los factores de riesgo psicosocial.” (p.1)

Según las autoras citadas:

Una de las principales vertientes de la RSE al interior de las organizaciones es la seguridad y salud en el trabajo, disciplina que favorece de manera categórica el trabajo decente o trabajo digno a través de la aplicación de una serie de mecanismos para proveer condiciones de trabajo optimas y un ambiente de trabajo seguro y saludable. Es así, como la RSE proporciona elementos necesarios para mejorar la calidad de vida de la población en general, por cuanto ejerce una influencia directa en la forma de gestionar la organización y las personas, conduciendo a una transformación positiva tanto en los colaboradores como en ámbito empresarial. (Sandoval y Ospino, 2023, p.1)

A través de los resultados de su estudio, se evidencia la relación directa entre el compromiso institucional con las condiciones de vida y trabajo de la población, un hallazgo que da una perspectiva diferente a la que los autores tradicionalmente se refieren. Sandoval y Ospino (2023) concluyen, que “todas y cada una de las estrategias y buenas prácticas expuestas en este estudio, han propiciado la obtención de resultados positivos en la salud y seguridad del factor humano dentro de las organizaciones, en consecuencia, influyendo en el bienestar psicosocial y calidad de vida”. Esta contribución se refiere, por supuesto a la meta principal de las políticas en materia de salud mental de la población trabajadora. (p.5)

En palabras de Sandoval y Ospino (2023):

Como se visualiza en los resultados del estudio, el uso de las estrategias y buenas prácticas de la RSE tienen un efecto en el desarrollo y reputación organizacional, es decir, no se limita en favorecer al trabajador, por el contrario, deriva en la organización beneficios económicos, aumento de la productividad, reducción de riesgos legales, competitividad e innovación, convirtiéndose entonces en una oportunidad para la gestión y liderazgo empresarial, con relación a los factores de riesgo psicosociales que se generan, bajo el compromiso gerencial que requiere su intervención efectiva. (p.5)

Esto es tan solo una breve parte de todo el trasfondo que tiene la RSE en materia de recursos humanos, pues la relación de la población laboral con su contratante siempre va de la mano de diversos factores, muchos de ellos, en apariencia subjetivos. La calidad del ambiente laboral, a fin de cuentas, la califican los colaboradores, y el empleador solamente va a tener inherencia sobre las condiciones, beneficios y herramientas que pueda ofrecerles, así como tomar responsabilidad activa de que la cultura de la empresa sea la que sus *stakeholders* esperan.

- **Preservación del medio ambiente**

La responsabilidad social empresarial (RSE) y la preservación del medio ambiente están estrechamente relacionadas. La RSE es un mecanismo que busca que las empresas sean sostenibles y respeten la salud del entorno en el que están inmersas, en un campo tan amplio que impacta todas

las etapas de su actividad. La preservación del medio ambiente es un derecho fundamental que las empresas deben respetar, ya que sus actividades pueden incidir en él. Por esto, desde hace varias décadas, se obliga a las empresas a implementar acciones para preservar el medio ambiente, como reciclar productos, reducir emisiones o donar a causas relevantes.

Todos los recursos naturales del planeta se ven impactados por los sistemas económicos, sociales, culturales y políticos, consiente e inconscientemente, lo que repercute en la calidad de vida nuestra y la de las futuras generaciones. Por esto, Avellán (2019) señala la importancia de “obtener resultados medibles de la afectación al medio ambiente, que permitan a las empresas y gobiernos tomar las medidas correctivas necesarias. no obstante, a nivel mundial se están haciendo esfuerzos por corregir las acciones pasadas a fin de ser responsables social y ambientalmente”. (p.106).

Avellán (2019) propone la contabilidad como una herramienta fundamental que permite tener datos cuantificables que permitan tomar decisiones. Si bien es cierto, la contabilidad se caracterizaba hasta antes de la segunda mitad del siglo XX, únicamente como una fuente de generación de información de reportes de la situación económica y financiera de una empresa, en la actualidad se incluyen dos dimensiones: la social y ambiental. Por ello, se habla de una contabilidad social relacionada con el compromiso de los entes económicos con la sociedad, el medio ambiente y su recurso humano. Se habla incluso del término “contabilidad ambiental” que tiene el objetivo de medir el impacto de las decisiones de un gobierno o empresa en el medio ambiente en términos económicos. (Avellán, 2019, p.106)

El Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica 2012 –marco central- (SCAE), adoptado en marzo de 2012 como norma internacional por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas, en su 43° período de sesiones, es el primer estándar estadístico internacional para la contabilidad ambiental y económica. El SCAE es un marco conceptual multipropósito para describir los efectos recíprocos entre la economía y el ambiente, los *stocks* de activos ambientales y sus variaciones, y las actividades y otras transacciones ambientales. (ONU, 2012)

Según la Alianza Mundial para la Contabilidad de la Riqueza y la Valoración de los Servicios de los Ecosistemas (WAVES, por sus siglas en inglés), el Sistema de Contabilidad Ambiental y Económico (SCAE) contiene los estándares acordados a nivel internacional sobre conceptos, definiciones, clasificaciones, reglas de contabilidad y tablas para producir estadísticas comparables internacionalmente sobre el ambiental y su relación con la economía. El marco de SCAE sigue una estructura similar de contabilidad como el Sistema de Cuentas Nacionales (inglés) (SCN) y usa conceptos, definiciones y clasificaciones coherentes con el SCN, con el fin de facilitar la integración de estadísticas ambientales y económicas. (WAVES, 2012)

Por su parte, el SCAE es un sistema de organización de datos estadísticos para la derivación de indicadores coherentes y estadísticas descriptivas para monitorear las interacciones entre la economía y el ambiente y el estado del ambiente para informar mejor en la toma de decisiones. El SCAE propone un sistema multipropósito que genera un amplio rango de indicadores y estadísticas con muchas aplicaciones analíticas potenciales y no un indicador titular único. Al ser un sistema flexible, su implementación se puede adaptar a las prioridades de los países y a las necesidades de sus políticas, al tiempo que proporciona un marco, conceptos y definiciones comunes. (WAVES, 2012)

Considerando la relevancia de esos parámetros, en 2021, las Naciones Unidas y el Centro vasco para el cambio climático (BC3) lanzaron una innovadora herramienta de inteligencia artificial que hace posible medir las contribuciones de la naturaleza a la prosperidad y el bienestar económico, desarrollada por la División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN DESA), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y BC3. La nueva aplicación busca acelerar enormemente la implementación del estándar del Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica (SEEA) adoptado por la Comisión de Estadística de la ONU. (ONU, 2021)

La herramienta, que utiliza la plataforma de inteligencia artificial para el medio ambiente y la sostenibilidad (ARIES, por sus siglas en inglés) hizo posible, por primera vez, una contabilidad de los ecosistemas rápida y estandarizada pero personalizable en cualquier lugar de la Tierra. La contabilidad de los ecosistemas que produzcan los países incorporará la extensión, la condición y

los servicios que brindan, por ejemplo, los bosques o humedales, y la presentará en forma de cuentas e indicadores físicos y monetarios. La adopción de esta contabilidad fue anunciada como un paso histórico hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y para ir más allá del PIB en el seguimiento del progreso global. (ONU, 2021)

Todo lo anterior, da contexto de las necesidades de que las empresas de medir también al interno, su contabilidad ambiental. Desde la perspectiva de Avellán (2019), la tendencia en los actuales momentos es que la contabilidad no solo se limite a presentar los estados financieros tradicionales sino más bien informes que reflejen las particularidades de la realidad ambiental y social. Algunos países de Latinoamérica como México, Guatemala, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Brasil, Costa Rica y República Dominicana comenzaron la implementación de la Contabilidad Ambiental lideradas en la mayoría de los casos por los institutos de estadísticas y censos o ministerios de medioambiente de cada uno de los países. (Avellán, 2019)

En ese sentido, atina mucho Guillén de Romero (2020) al resaltar algunos aportes originalmente desplegados por Moller en 2010, que se refieren a varios principios sustanciales que direccionan el fortalecimiento de las políticas de desarrollo sostenible, apuntando la mirada de América Latina:

- a. Evitar riesgos y peligros no justificables para la salud humana como consecuencia de impactos ambientales negativos causados por el ser humano.
- b. El uso y los recursos naturales, así como del medio ambiente se debe distribuir bajo criterios de justicia y con la correcta participación de todos los afectados.
- c. Diferencias extremas en la distribución de ingresos y la propiedad de bienes debe ser reducidas, existiendo muchos problemas ambientales dentro y entre los países, siendo unos de los casos emblemáticos de desigualdad entre Brasil y Colombia.
- d. Repensar la explotación acelerada de los recursos naturales no renovables que son despilfarrados a favor del consumismo de la gente de los países industrializados y de los ricos en los países en vía de desarrollo.
- e. La herencia cultural de la humanidad se debe conservar, su relación con el entorno físico, el medio ambiente, la tierra.

- f. Conservación de los paisajes naturales y culturales de belleza extraordinaria.
- g. La naturaleza también tiene la función de enriquecer la vida humana, como objeto de experiencias sensitivas, contemplativas, espirituales, religiosa y estéticas, las mismas poseen valor por forman parte de una “buena vida”, aunque todos los seres humanos no tienen ese interés o esos afectos. La idea es conservar el medio ambiente para las generaciones actuales y futuras en un marco de responsabilidad.

Concluye Guillén de Romero (2020): “por consiguiente, se deduce que el crecimiento económico involucra aspectos economicistas, mientras que el término desarrollo se mueve en el contexto, ambiental, cultural, social, entre otros.” El autor se refiere a que este término, en constante movimiento, implica cambios en los patrones de conducta de las estructuras económicas de las instituciones, impactando todos sus espacios: políticos, económicos y sociales, de manera que la orientación no vaya únicamente para beneficio propio de la empresa, sino hacia “la disminución de la pobreza del mundo”. (p.299)

La responsabilidad social es un tema que ha tomado un gran interés en los sectores empresariales y económicos en el mundo. Este conjunto de acciones, si bien no son de cumplimiento obligatorio por parte de las organizaciones, se ha demostrado que existe un impacto positivo que tiene la ejecución de las acciones sociales y ambientales, tanto para las empresas como para las sociedades en las cuales estas tienen participación. Finalmente, las empresas obtienen una ventaja competitiva al mostrar públicamente sus acciones responsables. Por esto la importancia de contar con políticas empresariales adecuadas y robustas que promuevan la responsabilidad social y ambiental dentro de las organizaciones (Guadamud, 2022). De esta manera, se sugiere implícitamente que las empresas cumplen un rol responsable en el ámbito social y ambiental, aunque también político.

- **Beneficios económicos**

Poco se habla de los beneficios económicos que para las empresas representa contar con un plan de RSE. Las empresas socialmente responsables suelen mejorar su competitividad, y, según el país en que operen, incluso pueden obtener desgravámenes fiscales. Asimismo, la RSE

puede proporcionar valor añadido para los accionistas, creando un sentido de pertenencia y participación, al conocer los valores y principios éticos de la empresa, creando confianza en el inversor. Por el otro lado, se espera, de manera objetiva, que la rentabilidad de la empresa aumente con la incorporación de un plan de RSE.

Cita Guadamud (2022) que los beneficios obtenidos por medio de la RSE para las empresas suelen ser tanto subjetivos como objetivos. Los primeros, se encuentran todos los que responden a percepciones y proyecciones, principalmente. Por ejemplo, las certificaciones que hacen constar el compromiso de la organización hacia la sociedad en materia económica, social y/o ambiental, o el beneficio potencial por el mejoramiento de la compañía en la creación de valor, después de desarrollar un plan de RSE. Por otro lado, engloba a los beneficios objetivos como todos los que constituyen la parte económica de la introducción de RSE dentro de una empresa. (p.1466)

Por esto, explica que es imperativo determinar la rentabilidad de la RSE que se obtiene por la generación de proyectos y acciones socialmente responsables, de modo que los objetivos financieros se encuentren a la par con la visión social. Mientras RSE es uno de los elementos que potencializa la generación de ventajas competitivas contra sus competidores, principalmente, al aumentar la reputación de la empresa, también demuestra que aumenta el rendimiento (Guadamud, 2022, p.1466), aunque otros autores también lo atribuyen al valor económico que podría proporcionar en otros rubros, por ejemplo, los desgravámenes fiscales que en muchos países se ofrecen (Vélez et al., 2019), aunque todavía no en el caso de Costa Rica donde existen muchas iniciativas locales recientes, siendo un tema en auge a nivel local y siendo las empresas los actores económicos más importantes resulta relevante de mencionar.

### ***La empresa Zimmer Biomet***

Zimmer Biomet fue la inspiración de Justin O. Zimmer (en adelante “Justin” o “JO”), gerente nacional de ventas de un fabricante de férulas de madera. En 1926, cuando el aluminio, que antes se consideraba un metal precioso, se estaba volviendo más accesible y asequible. Según relata la misma empresa (2024), “JO reconoció el potencial de este material liviano pero duradero para transformar el mercado de las férulas.” Su empleador rechazó su idea de agregar una línea de férulas de aluminio, así que Justin se lanzó por su cuenta.

Según Zimmer Biomet (2024):

Con la ayuda de dos inversores y un personal modesto, JO puso en marcha un negocio de fabricación de férulas en Varsovia, Indiana. En 1927, JO y su equipo habían desarrollado una línea de 50 férulas de aluminio y otros productos ortopédicos. Cuando JO presentó estos productos en la reunión anual de la Asociación Médica Estadounidense, cambió por completo la industria ortopédica. No pasó mucho tiempo hasta que la pequeña empresa emergente, Zimmer Manufacturing Company, dominó el mercado de equipos ortopédicos.

Durante las décadas siguientes, el crecimiento fue sostenido, mientras tuvo un “flujo constante de adquisiciones” que le permitió ampliar sus propios avances más rápidamente. Hubo mayor diversidad en su cartera de productos, lo que originalmente era una línea de férulas, se amplió a implantes, dispositivos quirúrgicos, cementos óseos y soluciones de diagnóstico y recuperación. Además, incluyeron otros materiales para la fabricación de productos, donde ya no sólo se quedaron con el uso de aluminio, revolucionario desde sus orígenes, sino que, más adelante, incorporaron titanio, Trabecular Metal™ y polietilenos. Otro aporte innovador fue que la misma empresa comenzó a ofrecer formación y educación médica de primera clase, “lo que reforzó su compromiso con la excelencia clínica”. (Zimmer Biomet, 2024)

Este hecho no es aislado, es la consecuencia de una serie de decisiones acertadas que se han venido tomando a lo largo de su existencia. En su sitio oficial, la empresa relata claramente los puntos relevantes que han marcado su historia:

Justo ese año en que Zimmer fue adquirida por Bristol-Myers, y precisamente en el mismo estado, “se puso en marcha otra empresa del sector musculoesquelético Biomet. La empresa se fundó en 1977 con tan solo ocho miembros del equipo. Entre los fundadores, todos ellos bioingenieros, se encontraban Dane Miller, Ph.D., y Jerry Ferguson, quienes comenzaron sus carreras en Zimmer. Dane se convertiría en el primer director ejecutivo de la empresa y en el que más tiempo estuvo en el cargo. (Zimmer Biomet, 2024)

Lo más destacado es que, a pesar de su crecimiento expansivo, la adquisición por Bristol-Myers en 1977 y el regreso a una empresa independiente que cotiza en bolsa en 2001, Zimmer y “los miembros de su equipo nunca se desviaron de ese deseo inicial de mejorar la calidad de vida de los pacientes de todo el mundo”. (Zimmer Biomet, 2024)

El detalle de estos acontecimientos es descrito por Zimmer Biomet (2024):

Biomet se estableció desde el principio como defensora de los biomateriales y los avances en ingeniería musculoesquelética. En 1978, la abuela materna de Dane recibió el primer implante de cadera de Biomet, lo que demostró aún más la firme creencia de los fundadores en su nueva empresa y sus productos.

Cuando todavía eran empresas independientes, Biomet por su parte, creció rápidamente a través de una investigación y un desarrollo innovadores, así como de adquisiciones estratégicas. La empresa salió a bolsa en 1982. Siendo una empresa bastante joven, sorprendió sus métricas, ya que sus ventas superaron los 97 millones de dólares y el equipo de ocho miembros iniciales había crecido a 1000, en menos de 10 años de existir. A medida que transcurrieron los años, Biomet ganó un amplio reconocimiento por su filosofía y cultura corporativas únicas, que “se centraban en la capacidad de respuesta al cliente, el trabajo en equipo y la innovación.” (Zimmer Biomet, 2024)

Para el cambio de milenio, ya la empresa estaba consolidada:

En 2007, Biomet fue adquirida por un consorcio de capital privado. La expansión explosiva de productos y ventas continuó. A pesar de todo, la empresa mantuvo su enfoque firme de diseñar productos de primera clase, atender a sus clientes y considerar a cada paciente como un miembro de su propia familia. (Zimmer Biomet, 2024)

Como puede notarse, en todo este tiempo, tanto Zimmer como Biomet introdujeron avances de vanguardia en la industria de ortopedia, además de otras consideraciones que demostraban su similitud, como los valores de la empresa. Ambas ofrecían soluciones complementarias, alternativo a sus productos, por lo que es previsible que la combinación de las dos empresas “fue una combinación natural”. Fue así como el 24 de junio de 2015, Zimmer concretó la adquisición de Biomet, uniendo a dos líderes mundiales en el campo de la salud musculoesquelética. (Zimmer Biomet, 2024)

A partir del nacimiento de la empresa Zimmer Biomet podría pensarse que todos los panoramas fueron favorables, pues ambas empresas tenían muchas ventajas competitivas sobre el resto de las empresas en la industria:

La creación de Zimmer Biomet convirtió a la empresa en la principal innovadora del mercado musculoesquelético. La empresa obtuvo una fuerza laboral combinada de aproximadamente 19.000 miembros del equipo en todo el mundo que prestan servicios en aproximadamente 100 países. Esta combinación de talentos y recursos incomparables le ha permitido a la empresa acelerar el ritmo de innovación y desarrollar una cartera de miles de patentes y solicitudes para satisfacer mejor las necesidades de los pacientes. (Zimmer Biomet, 2024)

En años mucho más recientes, ya en 2017, Zimmer Biomet anunció el nombramiento de Bryan Hanson como presidente y director ejecutivo. Esto le dio un giro estratégico a la compañía. Un año después, la empresa actualizó su misión y adoptó cinco principios rectores: junto con los pilares estratégicos y promesas culturales. Estos elementos, combinados, proporcionan la Hoja de Ruta de la empresa. (Zimmer Biomet, 2024)

Según la empresa (2024), su actual misión es “Aliviar el dolor y mejorar la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo.” Desde ese reinicio, Zimmer Biomet opera bajo cinco principios rectores, a saber:

1. Mostrar gratitud por las contribuciones y las diversas perspectivas de todos los miembros del equipo. Respetamos sus contribuciones individuales y sus distintos puntos de vista. Apoyamos su desarrollo profesional y les proporcionamos oportunidades para compartir el éxito de la empresa. (...)
2. Comprometerse en alcanzar los más altos estándares de calidad, de integridad y de seguridad para el paciente. Nos comprometemos en ofrecer los más altos estándares de seguridad para el paciente y de calidad en nuestros productos y servicios, así como de integridad y prácticas comerciales éticas de primer orden mundial. (...)
3. Centrar nuestros recursos en zonas donde podemos marcar la diferencia. Centramos nuestros recursos en áreas donde podemos tener un mayor efecto para nuestros clientes y pacientes, a través de nuestro conocimiento colectivo del estado y comercialización de las enfermedades, infraestructura establecida, conjuntos de conocimiento y experiencia en ingeniería relevantes. (...)
4. Garantizar que los beneficios de la empresa sean equivalentes al valor que proporcionamos a nuestros clientes y a nuestros pacientes. Innovamos para proporcionar valor a través de soluciones eficientes y efectivas para clientes y resultados mejorados para pacientes; para garantizar que los beneficios de la empresa sean equivalentes al valor que proporcionamos a nuestros clientes y a nuestros pacientes. (...)
5. Apoyar a nuestras comunidades y personas necesitadas. Nos asociamos con las comunidades donde vivimos y trabajamos y apoyamos causas y programas que promueven nuestra misión para la gente que lo necesita. (Zimmer Biomet, 2024)

Gracias a todos estos esfuerzos, la empresa Zimmer Biomet se ha consolidado como líder mundial en tecnología médica, la empresa Zimmer Biomet se ha comprometido con ser un buen ciudadano corporativo y un líder en prácticas comerciales responsables y éticas. (Zimmer Biomet, 2024)

## **CAPÍTULO III**

### **Marco Metodológico**

En este capítulo se traza el marco metodológico mediante el cual se obtendrá la solución al problema planteado. Consiste en definir el tipo de enfoque de la investigación, la población y muestra, el diseño de la investigación, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, y también la forma en que serían procesados.

#### **Tipo de investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo con el que se logra determinar, por un lado, las dimensiones de la responsabilidad social empresarial sobre las que se va a desarrollar el plan para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, tratándose en principio de una metodología descriptiva, que permita conocer cada una de las áreas de trabajo sobre las que potencialmente se van a llevar a cabo las acciones del proyecto. Para Hernández et al. (2014, p. 52), el enfoque cualitativo busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información, a diferencia del enfoque cuantitativo que pretende, de manera intencional, acotar la información.

Específicamente, el autor describe:

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen). (Hernández et al., 2014, p. 42)

Por su parte, Creswell (2013) propone que una investigación con enfoque cualitativo adquiere un punto de vista “interno”, es decir, desde dentro del fenómeno, aunque mantiene una perspectiva analítica o cierta distancia como observador externo. A esto mismo, Hernández et al. (2014) brinda algunas características específicas para este enfoque de la investigación, tales como que a) no hay dos investigaciones cualitativas iguales, b) sus procedimientos no son estandarizados, y c) están sujetas a las condiciones de cada contexto en particular (p. 470). En ese sentido, la estructura para recabar información no es precisamente lineal o rigurosa, sino que

conforme se vaya adquiriendo la data base para el desarrollo de la investigación es posible ir cambiando o complementándose en cualquier etapa del estudio. Asimismo, lo que los autores de *Metodologías de la Investigación* en su 6ª edición, Hernández et al. (2014), resaltan que en un enfoque cualitativo, al adentrarse en el campo de estudio es posible ir obteniendo conocimientos que guíen al investigador a sensibilizarse con el tema de estudio, obtener datos relevantes que contribuyen a verificar la factibilidad del proyecto y que se dé un proceso casi simultáneo en las fases de muestreo, recolección y análisis que conlleven una y otra vez a modificar o adaptar la investigación y sus planteamientos iniciales, en resumen, es sumamente flexible (p. 7).

Según Hernández et al. (2014, p. 358), que:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006). El enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico (Marshall, 2011 y Preissle, 2008). El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

En vista de que no se ha hecho ninguna propuesta para este tema de estudio, ya que no existe ninguna metodología o sistema que permita organizar las acciones a llevar a cabo para ser una empresa socialmente responsable, de que no existe una forma de medir el nivel de cumplimiento con las normas de seguridad, salud ocupacional y protección del medio ambiente, y siendo que, el bienestar de los colaboradores en las oficinas, la relación de las oficinas locales con el corporativo y la percepción que tienen los stakeholders externos son justamente el centro de la investigación, con seguridad se puede sugerir que el tema a investigar se aborde desde un enfoque cualitativo. La forma de abordaje que se va a desarrollar permite contextualizar el fenómeno, además de tener bastante amplitud y una gran riqueza interpretativa. Esta investigación se basa en resultados de observaciones no estructuradas, reuniones periódicas con los distintos grupos de discusión, entrevistas abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias y otros. Por todo lo anterior, se entiende que la construcción del Plan de RSE no sigue una secuencia

precisamente lineal, aunque sí ordenada. Cada una de las posibles actividades de la propuesta, nace empleando primeramente una metodología descriptiva, que permita conocer cada una de las áreas de trabajo sobre las que potencialmente se van a llevar a cabo las acciones del proyecto.

### **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación consiste en el plan o estrategia que se desarrolla para los datos requeridos en una investigación, con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema (Hernández y Mendoza (2018, p.150). Debido a la naturaleza del proyecto, el estudio se desarrolla con una estrategia de investigación-acción, para la cual se identifican las iniciativas en las oficinas globales de Zimmer Biomet, así como las herramientas disponibles a través de ellas, que se puedan alinear e incorporar en el Plan de Responsabilidad Social Empresarial en Costa Rica.

Según Hernández et al. (2014), el tipo de investigación-acción:

- a. Contiene una pregunta de investigación cualitativa, al ser relacionada con una problemática o situación de un grupo o comunidad, en este caso, sobre una herramienta que se puede brindar a la empresa Zimmer Biomet para la elaboración de su Plan de RSE.
- b. Proporciona el binomio investigación-acción: en el aspecto de la investigación brinda información sobre la problemática presentada y en la acción correspondiente propone una solución.
- c. La disciplina en la cual se cuenta con más antecedentes es efectivamente en las ciencias sociales y ambientales.
- d. El objeto de estudio obedece a la problemática de una comunidad organizacional-política, que es la empresa Zimmer Biomet.
- e. Utiliza como instrumentos de recolección de información las entrevistas, reuniones y cuestionarios.
- f. Ofrece como producto un diagnóstico de problemática y un proyecto para resolverlo.
- g. Además, este tipo de diseño tiene como fin principal comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un grupo y gira en torno a

la información que sirva para tomar decisiones para proyectos que propicien el cambio social o la mejora de una realidad (pp. 471-472).

La perspectiva que más se aproxima al proyecto en este tipo de diseño es la visión técnico-científica, de acuerdo con el modelo propuesto por Álvarez-Gayou (2003), ya que presenta una secuencia de acciones como la planificación, la identificación de los hechos, el análisis, la implementación y la evaluación, factores que contiene la propuesta.

A raíz de esta investigación se pretende solventar la ausencia de un Plan de Responsabilidad Social que permita garantizar que la oficina local de Costa Rica se encuentre alineada con los compromisos globales de la corporación Zimmer Biomet. Al tener las variables identificadas, se estudiarán mediante la aplicación de las herramientas, para ello, se plantea realizar una reunión mensual con el Comité de RSE y llevar a dicho foro de discusión cada uno de los puntos clave para la realización del proyecto diseño del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.

De esta manera, es posible ir trazando el paso a paso de la composición de un Plan de RSE:

### **1. Identificación el campo de acción de la empresa**

Además de ser líderes en el mercado de ortopedia, la empresa Zimmer Biomet tiene una serie de políticas y beneficios que afectan directamente la salud y calidad de vida de pacientes de bajos de bajos recurso, con programas de ayuda, a través de su Fundación Zimmer Biomet. Todas estas actividades fueron tomadas en consideración para la identificación del campo de acción de la empresa y los recursos con los que cuenta.

### **2. Definir la inversión del proyecto**

La inversión del proyecto se realizó con una serie de consideraciones y categorizaciones principalmente relacionadas con la frecuencia con la que cada actividad debía llevarse a cabo. De esta forma, los criterios de definición del presupuesto se fraccionaron en la inversión inicial que la empresa podría realizar y la inversión mensual para sostener los proyectos en el tiempo. Para esto, se incluyó una columna en el instrumento realizado para presupuesto, en la que se selecciona si la frecuencia de los montos de inversión es única o periódica. Con esto, el presupuesto total del Plan

de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, podría concebirse como un proyecto viable y, sobre todo, sostenible en el tiempo.

### **3. Conocer las necesidades de los grupos de interés**

En vista de que las dimensiones del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica tienen proyección hacia lo interno y externo de la compañía, las necesidades de los grupos de interés se establecen analizando cada uno de ellos en su contexto, de manera que se pueda hallar alguna necesidad no satisfecha hasta el momento que podría derivarse en una potencial acción a llevar a cabo.

### **4. Elegir el público meta**

Las actividades planeadas incluyen directamente a los colaboradores de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, ya sea para su propio beneficio directo o el de alguna población externa. Por una parte, todos los colaboradores se verían favorecidos con las mejoras en seguridad y salud ocupacional. Por otra parte, algunos colaboradores en riesgo socioeconómico, también podrían ser los beneficiarios directos de las ayudas que ofrece la Fundación Zimmer Biomet. Finalmente, las comunidades en condiciones vulnerables serían el público meta de las ayudas de los convenios que logren concretarse con las organizaciones no gubernamentales seleccionadas para la inclusión en el Plan de RSE de la empresa en Costa Rica.

### **5. Seleccionar las zonas de operación**

Las zonas de operación se seleccionaron cuidadosamente de manera que se lograra adaptar orgánicamente las iniciativas globales de la empresa Zimmer Biomet a las oficinas de Costa Rica.

### **6. Determinar el tipo de acción a llevar a cabo**

Las acciones por llevar a cabo surgen a partir de la urgencia de llenar una necesidad no cubierta. Para esto, se utilizan instrumentos y técnicas capaces de ordenar dicha información y agruparla según el tipo de acción a llevar a cabo. Esto debe hacerse individualmente.

### **7. Diseñar el Plan de Acción**

El diseño del Plan de Acción es producto de un conglomerado de las acciones asociadas a cada uno de los hallazgos que se determinen como necesidades a satisfacer con el proyecto, en las secciones siguientes, se logra esclarecer la forma de tratamiento de datos para la construcción del plan.

### **8. Someter a aprobación el Plan de Acción**

Pese a que se conceptualiza el Plan de Acción como un solo entregable, se determinó que el mismo se va construyendo conforme se van identificando posibles soluciones para cada uno de los hallazgos encontrados en las sesiones con los grupos de discusión. Por esto, el Plan se subdividió entre las acciones que pueden o requieren una inversión inicial o única, y las acciones que pueden construirse durante los seguimientos de ejecución del proyecto.

#### **9. Realizar un seguimiento frecuente de la creación de la estrategia**

Como se explicó anteriormente, la creación de la estrategia requiere de un seguimiento periódico, no solamente para no desatender los puntos ya cubiertos y garantizar su éxito, sino además para poder incorporar nuevos elementos que pueden mejorar o ampliar el Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.

#### **10. Presentar resultados continuamente**

Durante las reuniones con los diferentes grupos de discusión Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, se debe verificar los estados de cada una de las acciones, ya sea que estén implementadas, en desarrollo o sin comenzar, de manera que exista claridad y transparencia de los resultados obtenidos con la estrategia, y puedan calendarizarse, ajustarse o reconsiderarse los puntos incluidos en el Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, esto va de la mano con el seguimiento periódico del proyecto, pero permite también dar visibilidad de los avances y logros conseguidos desde su ejecución.

### **Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

El contenido de las sesiones de los grupos de discusión y las entrevistas se planificaron para que fuera concordante con el planteamiento del problema y las variables establecidas para el estudio. Con el fin de determinar si el cuestionario para la entrevista cuenta con todos los elementos necesarios, se llevaron a cabo las fases que involucra la construcción de la herramienta.

### ***Fuentes***

Para Gallud (2015), las fuentes primarias son:

Fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo. (p. 21)

Las fuentes secundarias según Hernández et al. (2014), son aquellas que: “Pueden ayudar a entender o analizar mejor las fuentes primarias, estas pueden ser listas, compilaciones y resúmenes de referencias u otros documentos especializados” (p.149). Las fuentes secundarias para la investigación serán textos académicos y científicos, así como herramientas de otras organizaciones internacionales, regionales y nacionales que ejemplifiquen la gestión de los datos sobre cooperación internacional.

## Tabla 2

### *Tipos de fuentes para el desarrollo de la investigación*

Crterios según Hernández et al. (2014)	Justificación
Fuentes primarias	<p>La fuente primaria para la investigación será el personal de la empresa Zimmer Biomet y un consultor externo especialista en materia de seguridad y salud ocupacional. Se utilizarán los instrumentos para diseñar un Plan de Acción. Las dos herramientas que se van a utilizar para poder obtener la mayor cantidad de información y ordenarla de manera sistemática</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos de discusión</li> <li>2. Entrevistas</li> </ol>
Fuentes secundarias	<p>Las fuentes secundarias para la investigación serán todos los recursos académicos y científicos, así como herramientas de otras organizaciones internacionales, regionales y nacionales que sirvan de modelo para la creación de un plan de responsabilidad empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### ***Grupos de discusión***

Para efectos del análisis y desarrollo de cada una de las temáticas específicas, se formaron dos grupos de trabajo, que más adelante, se consolidarían como comisiones formales de la empresa. Cada uno de estos grupos aborda una temática específica, a saber, responsabilidad social empresarial y salud ocupacional en el ambiente de trabajo.

#### 1. Comité de Responsabilidad Social Empresarial

Este comité se encuentra integrado por:

- Manuel Hernández, gerente general Zimmer Biomet Costa Rica, posteriormente reemplazado por: Rodrigo Urra, gerente de cumplimiento para Latinoamérica y representante legal de la empresa en Costa Rica
- Ana Lucía González, especialista de Recursos Humanos para Zimmer Biomet Costa Rica, posteriormente reemplazada por: Mitzi Flores, gerente de Recursos Humanos para Latinoamérica
- Juan Pablo García, analista de sistemas de negocio en la oficina local
- Maricela Jiménez Venegas, coordinadora de la Comisión

#### 2. Comisión de Salud Ocupacional

Esta comisión se encuentra integrada por:

- Rodrigo Urra, coordinador de la comisión
- Ana Lucía González, integrante, posteriormente reemplazada por: Juan Pablo García
- Jonathan Morales, integrante y supervisor de Logística para la oficina local de Zimmer Biomet
- Maricela Jiménez Venegas, secretaria

Adicionalmente, en estas sesiones se convocaron participantes que no precisamente tenían un rol definido en la Comisión, pero cuya participación es clave tanto para conocer el estado de las iniciativas, como para su futura implementación:

- Fabiola Marín, ingeniera especialista en salud ocupacional, posteriormente reemplazada por Karina Ocampo, ingeniera especialista en Salud Ocupacional, designadas por un consultor externo especialista en la materia.
- KuanTzu LiuLee, Especialista de calidad para la oficina local de Zimmer Biomet.

Todas las decisiones que deriven del Comité de RSE estarían plasmadas en un cronograma de actividades a llevar a cabo para la implementación paulatina del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica en el periodo de febrero a agosto 2025.

### *Entrevistas*

La entrevista es definida por Hernández et al. (2014) como “(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998, p.403).

La entrevista en la investigación se utilizó con el objetivo de conocer las herramientas, trabajos e iniciativas de la corporación que actualmente se desarrollan en la corporación. Este aspecto es clave para conocer las posibilidades que tiene la oficina de Zimmer Biomet en Costa Rica y que sirvan de base para la investigación. Por tanto, se plantea como una entrevista semiestructurada, pues va a servir como una exploración a un tema desconocido.

Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. (Díaz, et al., 2013, p. 162) Pese a que no había una línea estructurada o rígida para la entrevista, como tampoco se utilizó algún machote o formulario para realizarlas, se aseguró que los temas a abordar durante las entrevistas tuvieran coherencia con el planteamiento del problema y las variables establecidas para el estudio.

La entrevista, aunque abierta, es utilizada como instrumento para medir variables definidas, pero debe ser considerada válida para efectos de una investigación. Hernández et al. (2018) se refiere a la validez como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema”. (p.235) Para este autor, la confiabilidad del instrumento es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos” (p.229). La herramienta aplicada contó con los requisitos que debe cumplir un instrumento para que el mismo sea confiable, tenga validez y sea objetivo.

### **Revisión de documentos, registros y materiales**

La revisión de distintos documentos, registros y materiales son una excelente fuente para la revisión de datos cualitativos. Dada la limitación del tiempo, el proceso de búsqueda y recolección de datos importantes se realizó de la siguiente manera:

- a. Se realizó una búsqueda por palabras de interés, basadas en la terminología y conceptos relevantes para esta investigación.
- b. Se recabaron los datos importantes.
- c. Se analizaron los datos en conjunto recolectados de diferentes documentos.
- d. Se fueron aplicando los datos encontrados para los fines de desarrollo de la investigación.

### **Proceso de recolección de datos**

El procesamiento y análisis de datos se estaría realizando principalmente, en dos grupos de discusión. Uno de ellos, consiste en las reuniones semanales con el consultor externo en materia de seguridad y salud ocupacional. El otro son las reuniones mensuales del Comité de RSE, para determinar las acciones específicas para satisfacer cada uno de los hallazgos o, en su defecto, descartar que se vaya a realizar una acción y los motivos. Además, se definen las fechas o plazos en que cada acción se estaría realizando, el presupuesto acorde a la necesidad, la prioridad en la ejecución, el estado de las acciones, avances, cambios y progresos de cada uno de los puntos del Plan de Acción en general.

Para cada punto en la matriz de Hallazgos se plantea una acción a llevar a cabo, se establece su plazo para ejecutarla, un responsable de la actividad y demás detalles pertinentes. El resultado, termina siendo un plan de acción completo que cubre todas las necesidades de la empresa para concretar con éxito el proyecto.

**Tabla 3**

*Ejemplo de la construcción del Plan de Acción de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.*

<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Mes Reporte</b>	<b>Mes Cierre</b>	<b>Año Cierre</b>	<b>Estado</b>
Adquirir señalización para rotular: Rutas de evacuación, Salidas de Emergencia, Croquis de Evacuación Riesgo Eléctrico Otros: No Fumado, Permiso Sanitario de Funcionamiento, extintores, botiquín.	RR.HH. / Salud Ocupacional	Febrero	Abril	2024	En proceso
Relanzamiento del Programa de Manejo Adecuado de Desechos de Voluntario		Febrero	Junio	2024	En proceso

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Finalmente, para la definición del presupuesto total del proyecto, se fueron incluyendo los costos asociados a cada uno de los rubros trasladados desde la matriz de hallazgos hacia la matriz de presupuesto, cuando la acción a llevar a cabo requería de alguna inversión económica adicional a los gastos fijos de la empresa para realizarse. De esta manera, por ejemplo, se trasladaron a esta matriz las compras de artículos o insumos necesarios, los contratos de servicios, los suministros y alimentación para las capacitaciones de los colaboradores de la empresa, entre otros.

**Tabla 4**

*Ejemplo de la construcción del Presupuesto del Plan Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto (colones)</b>
Servicio de señalización	Única	335 000,00
Servicio de limpieza certificado	Mensual	475 000,00
<i>Total</i>		<i>710 000,00</i>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Con el empleo de un instrumento denominado “matriz de hallazgos”, el Comité estaría levantando una serie de necesidades e intereses sobre los que le puede trabajar en cada una de las dimensiones de RSE seleccionadas campos de interés para la realización del proyecto. De acuerdo con la dimensión, los datos recolectados podrían ser por acuerdo de reunión del comité o inspección planeada de un consultor externo especialista en materia de seguridad y salud ocupacional.

**Tabla 5**

*Ejemplo de datos recolectados con la matriz de hallazgos para definición del Plan de Acción de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.*

<b>Identificación Hallazgo</b>	<b>Decscripción Hallazgo</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Tipo de Hallazgo</b>
Inspección Planeada	No existen señales y avisos de seguridad y salud ocupacional en áreas de tránsito, salidas de emergencia, extintores, cuarto eléctrico, entre otros.	Todas las oficinas	Social interna	Legal

Acuerdo Reunión	No se cuenta con un programa de segregación de residuos valorizables.	Todas las oficinas	Ambiental	Ambiental
--------------------	---	--------------------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Por otra parte, para la definición del presupuesto del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, se realizó un instrumento en el que se enlistó todas las acciones que requieren una inversión económica, su costo y frecuencia de pago. Para esto, se utilizó una matriz en la que se podría agregar cada rubro, su descripción, frecuencia, cantidad y monto. A partir de esto, se pudo tener un total de costos de inversión inicial y periódica para inicio y mantenimiento del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, respectivamente.

### Tabla 6

*Ejemplo de datos recolectados con la matriz de presupuesto para la definición del costo del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.*

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Cant.</b>
Compra de artículos	Servicio de señalización: compra de rótulos de rutas de evacuación, salidas de emergencia, croquis de evacuación, riesgo eléctrico, no fumado, permiso sanitario de funcionamiento.	Única	1
Servicios	Capacitación del personal: Implementación del Programa de Manejo Adecuado de Desechos	Semestral	2

Fuente: Elaboración propia, 2024.

### **Muestra de la investigación**

La investigación se desarrolla en las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica. En relación con la selección de la muestra, se establecen dos grupos de discusión, con amplios conocimientos de la materia para recolectar los datos con los instrumentos creados. El criterio de saturación fue satisfecho con la información colectada sobre el tema y las variables que se tomaron para proponer las acciones posteriormente. La muestra responde a un grupo específico de representantes de distintas áreas de la empresa, a los cuales se les aplicaría la metodología descrita. Con ellos, se propone la fundación de un Comité de Responsabilidad Social Empresarial para las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica, de manera que se vayan discutiendo hallazgos y se pueda diseñar un plan de acción que sirva de punto de partida para una sucesión de eventos que mantengan a la empresa comprometida con la responsabilidad social en adelante.

El Comité estaría conformado por un representante de los altos mandos en Costa Rica, un representante de Recursos Humanos y otros integrantes clave que tengan afinidad, interés y/o conocimiento de los temas a abordar. Todas las sesiones del Comité tendrían una pequeña minuta para poder dar continuidad a las discusiones. Asimismo, las decisiones que deriven del Comité estarían plasmadas en un cronograma de actividades a llevar a cabo para la implementación paulatina del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica en el periodo de febrero a agosto 2025.

Sus perfiles son los siguientes:

**Tabla 7**

*Perfiles de los sujetos a aplicar los instrumentos (entrevista y grupos de trabajo)*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo que desempeña</b>	<b>Rol en la investigación</b>
Adam M. Griner	Gerente corporativo de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet	Máxima autoridad en la corporación en materia de responsabilidad social empresarial

Manuel Hernández	Gerente general Zimmer Biomet Costa Rica	Actor clave para la toma de decisiones y necesidades de la empresa a nivel local
Rodrigo Urra	Gerente de Cumplimiento para Latinoamérica	Experto en materia de cumplimiento de las políticas externas e internas, así como supervisor de acatamiento de todos los requisitos legales dentro de la empresa a nivel local
Ana Lucía González	Responsable de Recursos Humanos para las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica	Autoridad local en materia de recursos humanos
Mitzi Flores	Gerente de Recursos Humanos para Latinoamérica	Experta en materia de recursos humanos y salud ocupacional
Juan Pablo García	Analista de Sistemas Informáticos de Negocio en la oficina local	Experto en materia de sistemas informáticos de las oficinas locales
Jonathan Morales	Supervisor de Logística para la oficina local de Zimmer Biomet	
Fabiola Marín	Ingeniera especialista en salud ocupacional	Experta en materia de seguridad y salud ocupacional
Karina Ocampo	Ingeniera especialista en salud ocupacional	Experta en materia de seguridad y salud ocupacional
KuanTzu LiuLee	Especialista de calidad para la oficina local de Zimmer Biomet	Experta en materia del sistema de calidad y procedimientos de las oficinas locales

Fuente: Elaboración propia, 2024.

De acuerdo con Hernández et al. (2014, p. 384), hay tres factores que determinan el tamaño de la muestra, por lo tanto, se muestran los criterios y sus respectivas justificaciones: la capacidad operativa de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del fenómeno en análisis.

Para el primero, de manera realista, los recursos con los que se cuentan son:

1. Tiempo total para elaborar el proyecto: 15 semanas a partir del momento en que se matricula el curso de Trabajo Final de Graduación, en las cuales se requiere: estudiar el tema con el objetivo de desarrollar un esquema de trabajo exitoso, asesoría para realizar un diagnóstico en materia de seguridad y salud ocupacional, agendar reuniones semanales o mensuales, según corresponda, el momento y lugar para desarrollarlas, el estudio y análisis correspondiente de cada uno de los hallazgos, y realizar propuestas realistas para llevar a cabo acciones para solventarlas.
2. Disponibilidad de las personas que conforman la muestra, que varía debido a los compromisos adquiridos por sus puestos y tareas laborales.

## CAPÍTULO IV

### Análisis de los resultados

Previo a la creación del Plan de Acción, se consideró la viabilidad del proyecto, de manera que las propuestas que en él se plasmen, sean coherentes con las capacidades y necesidades de la empresa. Para ello, analizaron dos grandes factores: grupos de interés y presupuesto. El primero, fue determinar que existe un interés real y manifiesto por parte de los grupos de interés o *stakeholders* por desarrollar y llevar a cabo iniciativas en materia de responsabilidad social empresarial y, específicamente, las áreas de trabajo. El segundo, que exista un presupuesto que permita conocer los alcances y limitaciones del Plan de RSE.

#### Intereses de los *stakeholders*

Debido a la naturaleza de la compañía, los *stakeholders* internos están separados físicamente. En la casa matriz en el extranjero se toman decisiones y crean herramientas de manera independiente, manteniendo la máxima fidelidad con los valores de sus fundadores. Por otra parte, el personal de la oficina en Costa Rica es, en realidad, el grupo que se ve afectado de manera directa por las decisiones que se tomen en el corporativo y, sobre todo, las actividades y condiciones de trabajo de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica; por tanto, es de vital importancia hacer una evaluación de los intereses de ambos grupos.

A inicios de 2024, la corporación Zimmer Biomet firmó el Compromiso de Cero Brechas de Salud, iniciativa que nació en 2023 en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial que reúne a partes interesadas clave de los sectores público y privado para promover una visión colectiva de cero brechas de salud, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Este compromiso innovador es una declaración pública de sus miembros que declaran su compromiso de tomar medidas concretas para mejorar la equidad en salud en todos los sectores y geografías y para ayudar a construir una economía global resiliente e inclusiva que genere valor para todos. (Zimmer Biomet, 2024)

Asimismo, en el reporte de sostenibilidad (2023) se reafirma el compromiso específico en esta temática, que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet (2023):

Zimmer Biomet se compromete a ser un buen ciudadano corporativo. Nuestro equipo global se dedica a prácticas sostenibles en todo el espectro ESG. (...) la empresa ha adoptado un enfoque integral y proactivo en materia de ESG. Nuestra Junta Directiva (“Junta”), a través del Comité de Gobierno Corporativo, supervisa los riesgos y programas relacionados con cuestiones ESG, incluyendo políticas actuales y emergentes, ciudadanía corporativa y temas de política pública para la Compañía (p.7)

Mediante este comunicado, queda de manifiesto que la empresa tiene un interés por promover y desarrollar actividades en materia de RSE. Por tanto, se vuelve urgente conocer las herramientas que ofrece el corporativo e integrar a la operación local a todas las que respondan a las necesidades de los colaboradores de la oficina en Costa Rica.

Por otra parte, en cuanto a los grupos de interés externos, debemos enfocarnos principalmente en los compradores de los productos de la empresa. Actualmente, se cuenta con varios contratos de licitación pública con dos de las instituciones estatales más importantes a nivel nacional. El mercado de licitaciones representa casi el 90% de las ventas anuales de la empresa. (Zimmer Biomet, 2023). Las entidades públicas más importantes del mercado realizan sus compras mediante licitaciones públicas. Dichas licitaciones, definen los requerimientos y condiciones de los contratos que establecen con la empresa. Estas instituciones se han comprometido con las prácticas ambientales responsables, y, por ende, han incorporado en el cartel de licitación requerimientos relacionado con esta temática. Incluso, el Instituto Nacional de Seguros (INS, 2017) incorporó en su Sistema de Calidad, un documento que define los lineamientos de prácticas sostenibles de sus proveedores. El detalle de estos requisitos se incluye en el Anexo 1. Lineamientos de prácticas sostenibles para proveedores del Instituto Nacional de Seguros.

En síntesis, se determina que los *stakeholders* de la empresa, se encuentran agrupados entre los grupos de interés internos a la compañía y los grupos de interés externos.

De esta forma, podrían subagruparse de la siguiente forma:

**Tabla 8**

*Stakeholders de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica*

Stakeholder internos		Stakeholder externos	
En el extranjero	En el país	Compradores	Usuarios finales
Corporación Zimmer Biomet	Colaboradores de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica	Instituciones estatales	Asegurados

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer los intereses específicos de cada uno, se revisan los documentos relacionados con la temática, que cada uno de los actores ha publicado. A continuación, se especifican los hallazgos en esta materia:

- **Stakeholder internos: Corporación Zimmer Biomet**

En la casa matriz en el extranjero se toman decisiones y crean herramientas de manera independiente, manteniendo la máxima fidelidad con los valores de sus fundadores. En el reporte de sostenibilidad 2023, la empresa adquiere el compromiso específico en esta temática, que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet. Mediante esta publicación, queda de manifiesto que la empresa tiene un interés por promover y desarrollar actividades en materia de RSE.

- **Stakeholder internos: Colaboradores de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica**

El personal de la oficina en Costa Rica es, en realidad, el grupo que se ve afectado de manera directa por las decisiones que se tomen en el corporativo y, sobre todo, las actividades y condiciones de trabajo de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica. Por tanto, se debe garantizar el bienestar de esta fuerza laboral, en todos los aspectos relacionados.

- **Stakeholder externos: Compradores de los productos de Zimmer Biomet en Costa Rica**

La mayoría de las ventas a nivel nacional, se realizan mediante la modalidad de compras públicas, específicamente, a las aseguradoras administradas por instituciones estatales. Para esto, dichas instituciones realizan debidamente un concurso, a través de un cartel de licitación en el que se establecen los requisitos que deben cumplir las empresas participantes. Los dos compradores más importantes se han comprometido con las prácticas ambientales responsables, y, por ende, han incorporado en el cartel de licitación requerimientos relacionados con la temática de RSE, específicamente en materia de ambiente y seguridad de los empleados de las empresas proveedoras.

De hecho, además de los requisitos puntuales en los Pliegos de Requisitos de los correspondientes carteles, incluso, algunas instituciones han elaborado un documento completo dedicado exclusivamente a referirse a las prácticas responsables de las empresas que potencialmente les proporcionarían los productos o insumos. De hecho, en el documento “Prácticas Sostenibles para el Proveedor Responsable del Grupo INS” (INS, 2017), incorporado formalmente en el Sistema de Calidad de la institución, se establecen los Lineamientos fundamentales que deben atender y respetar todas las personas proveedoras con los que el Grupo INS se relaciona contractualmente, refiriéndose específicamente a las prácticas que cada proveedor debe tener en las Dimensiones económica, social y ambiental, y Gobernanza. (pp. 1-8)

- **Stakeholder externos: Usuarios finales**

Los productos que se entregan a las aseguradoras administradas por instituciones estatales se dirigen principalmente a los asegurados del Instituto Nacional de Seguros (INS) y la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) que sean atendidos en los Departamentos de Ortopedia o las salas de cirugía de la Red de Servicios de Salud del INS (RSS), principalmente por necesidad de alguna cirugía ortopédica de reemplazo articular, o para la resolución de fracturas y lesiones por accidentes. La ubicación geográfica de estos usuarios es el 100% del territorio nacional, debido

a que ambas instituciones ofrecen servicios públicos accesibles para toda la población costarricense.

### **Elaboración del plan de acción**

Los resultados se analizaron en los grupos de discusión, tratando cada uno de los hallazgos en su dimensión específica a la que pertenecen. De esta manera, se identificaron herramientas del corporativo que solventan algunas de las necesidades de los grupos de interés de la empresa en Costa Rica y otros más específicas que tuvieron que buscarse o crearse a nivel local. Como se observa en el Anexo I., en las distintas sesiones del Comité de Responsabilidad Social Empresarial, se determinaron las acciones a llevar a cabo, siendo que, para un total de 32, con un total de 10 cumplidas dentro de los plazos establecidos, dejando programadas y acciones adicionales que se estarían implementando fuera del periodo del estudio.

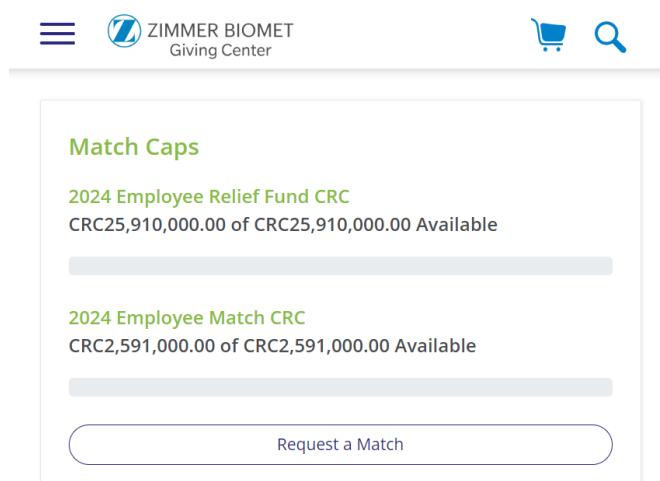
### ***Dimensión económica interna: Ayuda económica a colaboradores.***

Gracias a la necesidad de buscar campañas los voluntariados que fueran afines a los valores y compromisos de la empresa, se estableció un primer enlace con representantes de la Fundación Zimmer Biomet. La Fundación ofrece ayudas económicas a diferentes poblaciones en condiciones de vulnerabilidad. Para el caso de los empleados en Costa Rica, se puso a disposición un fondo millonario para acceder a él en caso de que algún colaborador sufra alguna emergencia personal o sea víctima de alguna catástrofe climática.

El fondo es visible en un portal al que solamente tienen acceso los empleados directos y se actualiza mensualmente, ya que la fundación aporta un presupuesto fijo mensual a dicho fondo para que el mismo vaya ajustándose de manera automática. En el mismo sitio, se encuentra habilitada la opción de solicitar un vínculo ya sea con su propio usuario o con algún beneficiario indirecto.

**Figura 1.**

*Herramienta para solicitar ayuda a la Fundación Zimmer Biomet en caso de emergencia personal o catástrofe climática.*



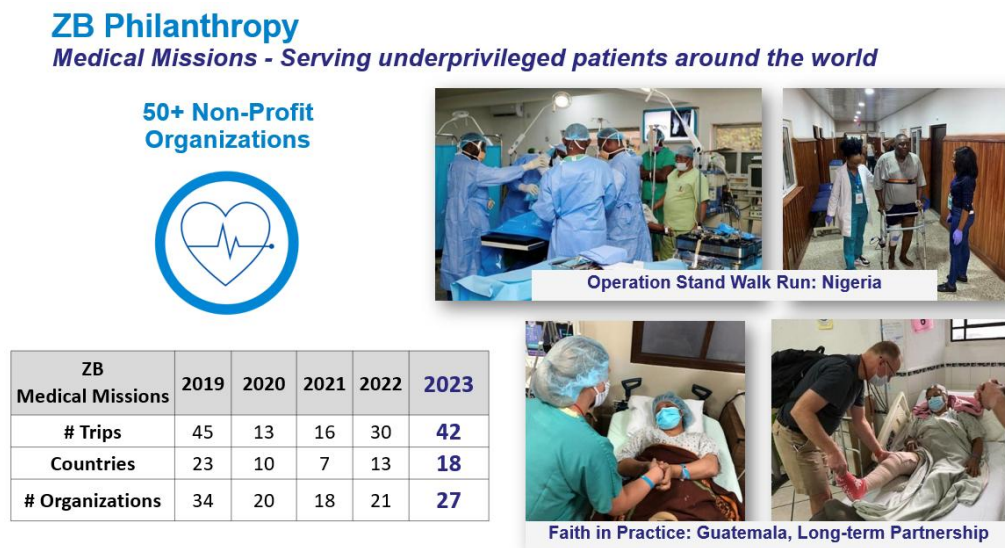
*Fuente:* Giving Center de Zimmer Biomet, 2024.

***Dimensión económica externa: Donaciones.***

Por otra parte, la Fundación Zimmer Biomet ofrece donaciones de sus productos y servicios a pacientes que requieren una cirugía ortopédica, pero tienen dificultades económicas que les impiden costearlas con sus propios recursos, mediante un programa de misiones. Se conoció el trabajo de la Fundación en otros países de la región, de manera que se crearon los vínculos necesarios para implementar el servicio en Costa Rica a partir de enero del año 2025.

**Figura 2.**

*Actividades del programa de misiones de la Fundación Zimmer Biomet hasta diciembre 2023.*



*Fuente: ZB Philanthropy, Zimmer Biomet, 2024.*

Pese a que no se logró concretar ninguna visita de misiones dentro del periodo de estudio, se consideran logros, debido a que no existía un vínculo previo que permitiera disponer de estos recursos en Costa Rica. En febrero del 2024, producto de las conversaciones durante la entrevista con el Gerente de Responsabilidad Social Corporativa de Zimmer Biomet, se recibió la capacitación ZB Philanthropy (Zimmer Biomet, 2024), para conocer los alcances del programa en la región. Gracias a estas contribuciones, Costa Rica ya se encuentra entre las poblaciones elegibles para recibir donaciones como parte del programa de misiones de la Fundación.

### **Dimensión social interna: Programa Well-being y Salud Ocupacional.**

En primer lugar, se adoptan algunas prácticas que permitan generar un ambiente más positivo dentro de la comunidad de Zimmer Biomet en Costa Rica. Dentro de estas, se comienza con la implementación local del Programa **Well-being** (“Bienestar”, por su traducción al español). Este programa está impulsado a nivel global por la corporación Zimmer Biomet, y es de acceso libre para todos sus empleados.

El principio dentro del que se rige el Programa Well-being responde directamente a la misión de la empresa:

**Figura 3.**

*Misión de la empresa Zimmer Biomet.*

<p>Our mission - Alleviate pain and improve the quality of life for people around the world - starts with us. Team member well-being matters. As a global team, we are focused on strengthening team member well-being as part of our collective focus on being a destination workplace.</p>	<p>“Nuestra misión – Aliviar el dolor y mejorar la calidad de vida de las personas alrededor del mundo – comienza con nosotros. El bienestar de los miembros de nuestro equipo importa. Como un equipo global, estamos enfocados en fortalecer el bienestar de los miembros del equipo como parte de nuestro enfoque colectivo en ser un lugar de trabajo de destino.</p>
<p>Texto original</p>	<p>Traducción al español</p>

*Fuente:* “Well-Being Matters”, consultado en The Circle el 24 de mayo 2024.

#### Figura 4.

*Tipos de bienestar que se promueven en la corporación Zimmer Biomet, con su campaña “Well-being Matters”*



”. Fuente: Well-Being Matters en The Circle de Zimmer Biomet (2024)

La propuesta del programa local contempla, principalmente, actividades mensuales programadas con el propósito de ofrecer a los empleados cierto balance con el trabajo y sensibilizar en temas que les permitan tener una buena la calidad de vida, el desarrollo integral y pleno. El programa también incluye el envío de mensajes relacionados con la salud física, mental, emocional, social y otras, así como la facilitación de talleres y charlas lideradas por expertos en algunas materias relacionadas, ya sea en sincronía con iniciativas corporativas -cuando corresponda- o para el caso de efemérides o celebraciones locales.

Para el periodo de estudio, se realizaron un total de 8 sesiones prácticas con los empleados, llevando a cabo actividades recreativas o dinámicas tanto en la oficina como al aire libre, diseñadas y convocadas por el Departamento de Recursos Humanos y otros empleados voluntarios con interés y conocimiento. Adicionalmente, se participó en dos talleres internacionales organizados por el Departamento de Recursos Humanos de la región. El primero se denominó “Taller Teórico

Práctico de Well-being” impartido de manera presencial al aire libre, en un parque cercano a las oficinas de la empresa y, el segundo, “Taller de Mindfulness” celebrado de manera virtual, con una participación de todas las oficinas regionales, impartido en español, tomando las retroalimentaciones de los empleados de la empresa.

Asimismo, se trabajó de manera conjunta con un consultor externo, experto en materia de salud ocupacional, con el fin de garantizar que las actividades específicas, la infraestructura, herramientas de trabajo y el ambiente sean idóneos para las labores que los empleados desempeñan. El consultor tiene la potestad para participar activamente en la construcción del Plan de Trabajo, mediante la fundación de una Comisión de Salud Ocupacional, la inscripción formal de la misma ante el Consejo Nacional de Salud Ocupacional. Todas las acciones propuestas siempre están sujetas a aprobación de las respectivas Gerencias, la supervisión de los departamentos de Calidad, Recursos Humanos y Cumplimiento.

### ***Dimensiones social y ambiental externas: Colaboraciones con ONG del Programa Giving Back.***

El *Giving Center* es un centro virtual de gestión de ayudas que cuenta con una bitácora de registro de horas de voluntariado y otra para registro de donaciones. Tras recibir la capacitación del sistema, en marzo del 2024, y conocer las políticas de voluntariado, se encuentra que la corporación ofrece una serie de incentivos para estimular el involucramiento de los empleados en campañas de donaciones y voluntariados, como lo son:

1. Otorgamiento de un día con goce de salario para dedicarlo a servicios de voluntariado
2. Duplicar las donaciones económicas que los empleados realicen a las ONG listadas en el *Giving Center*: por cada dólar que un empleado aporte, la fundación aportaría un dólar adicional, hasta un máximo de \$5.000 por miembro del equipo.
3. Reconocer el esfuerzo de los voluntarios mediante equivalencias económicas con sus horas de trabajo: 15 horas de voluntariado registradas equivalen a \$100 de donaciones (el empleado elige la ONG a la cual desea que llegue esta contribución.).

En el Anexo II se enlistan las 32 organizaciones no gubernamentales costarricenses que son reconocidas por el *Giving Center*. El proyecto propone ofrecer a los empleados una capacitación para hacer uso del sistema de manera que los voluntarios puedan inscribirse con la causa por la que sienta mayor afinidad. En el periodo de estudio, se concretaron relaciones con dos organizaciones no gubernamentales. Una de ella dirigida a niños desde los 4 años, dándoles un apoyo integral en todas las áreas: educación, psicología, salud y desarrollo comunal. Esta organización recibirá voluntarios de la empresa para las fechas en que realicen visitas a las comunidades en riesgo socioeconómico, mientras que los voluntarios de la empresa que asistan puedan registrar su trabajo. Por otra parte, se recibió la primera visita de una ONG con proyección ambiental, quienes también estarían recibiendo voluntarios de la empresa en sus campañas de recolección de basura y limpiezas de zonas contaminadas.

***Dimensión ecológica interna: Relanzamiento del Programa de Manejo Adecuado de Desechos.***

Pese a que la empresa contó con un programa de segregación de residuos valorizables, en 2020, el mismo fue discontinuado debido a los cambios en la modalidad de trabajo de la mayoría de los empleados locales, siendo que se les otorgó teletrabajo y las oficinas estuvieron en desuso, con excepción del Almacén. Debido a que esto también coincidió con un traslado de las instalaciones a una nueva locación, se realizó un estudio previo del manejo de los desechos por parte del nuevo centro, debido a que, anteriormente, el mismo centro comercial contaba con su propio sistema de gestión de residuos. También se consultó con la municipalidad local las categorías de desechos valorizables que recolectan, de manera que el Programa de Manejo Adecuado de Desechos pudiera estar adecuado a su realidad y ser readaptado a las condiciones actuales. De esta manera, se asegura que el esfuerzo que se realiza tenga sentido con la intención de la que nace.

El Programa de Manejo Adecuado de Desechos define las categorías de desechos valorizables que corresponden, en su mayoría, a las que la Municipalidad de San José tiene la infraestructura y capacidad de procesar. A partir de las mismas, se montó una estación de recolección de estos residuos para que cada uno pudiera segregarse adecuadamente. El montaje de la estación se realizó el mismo día que se tenía programado el relanzamiento del programa, de manera que se evitaba que el personal hiciera mal uso de los recipientes y, por el contrario, al tener

su primera exposición al mismo, tener mayor enfoque en realizar buenas prácticas de segregación de desechos, mediante una estrategia visual.

**Figura 5.**

*Categorías de desechos de la Estación de Reciclaje en concordancia con el Programa de Manejo Adecuado de Desechos de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.*



*Fuente:* Fotografía tomada en julio 2024.

La capacitación para la disposición adecuada de los desechos, así como el llamado a la concientización, fue impartida por un colaborador externo a la compañía, experto en la materia y fundador de una de las organizaciones ambientales con las que se estarían realizando los voluntariados en el futuro.

## CAPÍTULO V

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

Se definieron seis dimensiones sobre las cuales desarrollar el Plan de Responsabilidad Social la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, proyectadas hacia lo interno y externo de la compañía en las tres áreas de trabajo principales, de manera que fue posible determinar acciones concretas que se pudieran ejecutar en cada una de ellas. Asimismo, al realizar un vasto análisis del estado de las iniciativas y actividades globales de Zimmer Biomet, fue posible seleccionar algunas herramientas corporativas, como el programa Giving Back de la Fundación Zimmer Biomet y la campaña “Well-being matters” para empleados, e incorporarlas al Plan de Responsabilidad Social pues estas se alinean con las necesidades los grupos de interés de la empresa en Costa Rica.

De esta manera, en términos generales, la estructura del Plan de Responsabilidad Social Empresarial se define por las actividades en las diferentes dimensiones. Así, por ejemplo, en la dimensión económica, se establece, por primera vez, un vínculo con la Fundación Zimmer Biomet para poder contemplar a Costa Rica dentro de las poblaciones beneficiadas con las donaciones de cirugías ortopédicas para personas que lo requieren y no tienen recursos para costearlo. Por su parte, en la dimensión económica interna, se consigue poner a disposición de los colaboradores las donaciones y ayudas económicas de la fundación, en caso de alguna emergencia o situación que lo justifique.

En cuanto a la dimensión social, el trabajo desempeñado es el más amplio en comparación con las otras dimensiones. Por un lado, se comienza con la implementación local del Programa Well-being para todos sus empleados, con actividades mensuales calendarizadas para esparcimiento, recreación o actividad física moderada, el envío de mensajes relacionados con la salud física, mental, emocional, social y otras, así como la facilitación de talleres y charlas lideradas por expertos en algunas materias relacionadas, ya sea en sincronía con iniciativas corporativas -cuando corresponda- o en celebraciones locales. Asimismo, se implementan algunas acciones correctivas y preventivas en materia de seguridad y salud ocupacional; mientras otras, de menor prioridad, quedan plasmadas para llevarlas a cabo en el mediano y largo plazo. Estas

actividades incluyen colaboraciones y voluntariados con algunas organizaciones no gubernamentales con enfoque sociocultural reconocidas por la Fundación Zimmer Biomet en el *Giving Center*, de manera que también puedan recibir donaciones económicas haciendo uso de las herramientas de esta plataforma.

En cuanto a la dimensión ecológica interna, se realiza el relanzamiento del Programa de Manejo Adecuado de Desechos, que se había implementado por primera vez en 2019, y se discontinuó durante el 2020. Este proyecto consiste en la creación de una estación de reciclaje, y la capacitación en sitio de todo el personal para garantizar la clasificación y gestión adecuada de los desechos que se producen en las instalaciones. De igual manera, incluyen colaboraciones y voluntariados con algunas ONG enlistadas en el *Giving Center*, que trabajan para protección del ambiente reconocidas por la Fundación Zimmer Biomet, y una eventual participación en los voluntariados que dichas organizaciones realizan de manera ordinaria.

Todas las acciones derivan de los hallazgos acopiados por el Comité de Responsabilidad Social Empresarial de Zimmer Biomet en Costa Rica, de manera que logren satisfacer necesidades específicas de los grupos de interés. La calendarización se hizo una vez asignadas las prioridades, responsables y presupuestos. El proyecto se delimita al periodo de febrero a agosto 2025. En el Plan de Responsabilidad Social Empresarial se engloban 25 acciones, de las cuales 10 estaban programadas para ejecutarse dentro de este periodo. Se cumplió con la totalidad de los objetivos para este plazo, quedando pendiente la ejecución de las restantes 15 acciones fuera del periodo.

## **Recomendaciones**

Todos los hallazgos encontrados durante esta investigación corresponden a datos reales de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica, por lo que la ejecución del Plan debe realizarse únicamente en dicha empresa, en apego al cronograma y presupuesto plasmados en este documento. En caso de que se pretenda utilizar la información de este proyecto en otra locación, organización o periodo, se aconseja apegarse a la metodología utilizada, si es aplicable, pero nunca a sus resultados, conclusiones ni propuesta, pues se encontrarían fuera de los alcances de la investigación y no precisamente responderían a las necesidades reales que se quieran atender. Es

indispensable analizar las situaciones de manera individual y estudiar las particularidades de cada caso.

Por otra parte, a la empresa Zimmer Biomet, a partir de la experiencia de realización de esta tesis y tomando en consideración el escenario actual al momento de publicación de este documento, se recomienda que, adicional al tiempo que se otorga a los colaboradores para participar en las actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, ajuste las responsabilidades de los colaboradores que integran el Comité de RSE, de manera que puedan tener mayor dedicación al proyecto, sin que esto comprometa su rendimiento ni represente una carga de trabajo adicional para ellos, sino que, por el contrario, se pueda priorizar esta labor e integrarla dentro de sus funciones regulares y tareas cotidianas.

Finalmente, aunque el periodo de investigación se delimita a un año, es importante garantizar la continuidad del proyecto fuera de este periodo, de manera que se recomienda implementar todas las medidas de control apropiadas de manera permanente para asegurar que cada uno de los procesos que han sido iniciados, así como los que se incorporarán posteriormente, se ejecuten adecuadamente, cumpliendo con las expectativas y proyecciones previstas. De encontrarse necesario, incluso realizar los ajustes pertinentes, fuera del cronograma, priorizando la sostenibilidad en el tiempo, así las nuevas acciones no se apeguen a cabalidad con lo dispuesto en la propuesta.

## CAPÍTULO VI

### Propuesta


La presente propuesta nace como una iniciativa producto de un trabajo final de graduación bajo la modalidad de proyecto, cuyo resultado final viene a solventar una necesidad de crear un Plan de Responsabilidad Social que logre describir la estrategia a seguir en Costa Rica para lograr tener un impacto positivo en el entorno al que pertenece, en fidelidad con las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

El término clave para el desarrollo de esta propuesta, es la responsabilidad social empresarial que, según la definición más aceptada globalmente (ISO, 2017) se entiende como:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

#### **Plan de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Zimmer-Biomet en Costa Rica**

En esta sección, se presenta la propuesta de Plan de Responsabilidad Social Empresarial que se realizó para la empresa Zimmer-Biomet en Costa Rica, a raíz de toda la información recolectada, tratada y analizada en este proceso de investigación durante el periodo de febrero a agosto 2024, aunque el plan de acción abarca periodos previos, desde la concepción de la idea en enero 2024, hasta más de un año después, cuando se proyecta que todas las iniciativas descritas se implementen.

	<b>Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica</b>	Elaborado por: Maricela Jiménez Venegas
		Fecha: 19 octubre de 2024

## RESUMEN EJECUTIVO

Mediante este documento, se introduce por primera vez un plan de responsabilidad social de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica. Las iniciativas incorporadas en el mismo incluyen acciones preventivas y correctivas en materia de seguridad y salud ocupacional y la implementación de un programa de manejo adecuado de desechos, que tuvo su relanzamiento en junio de 2024. Así mismo, la propuesta incluye voluntariados, donaciones y otros recursos que se proyectan poner a disposición de los colaboradores de la oficina local, a partir de enero del 2025.

Para lograr diseñar el plan, se realizó un estudio con enfoque cualitativo, utilizando diferentes instrumentos de recolección de datos para la estandarización y manejo de la información recolectada. Se realizaron entrevistas con expertos de alto nivel en el tema y se conformaron dos grupos de discusión que celebran sesiones periódicas para tratar los temas abarcados en la misma, además de la revisión de documentos y literatura de apoyo. Estos grupos fueron constituidos por el Comité de Responsabilidad Social Empresarial y la Comisión de Salud Ocupacional.

Producto del análisis de resultados, se identificaron las herramientas que ofrece el corporativo de Zimmer Biomet que pudieron ser adoptadas por la iniciativa local, debido a que solventan las necesidades de la población de estudio y se rigen por los valores de la empresa. Adicionalmente, se logró determinar las necesidades del personal de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica, de manera que las actividades que se les ofrezcan sean recursos útiles para promover su bienestar y salud integral.

Finalmente, se incorporó, a los instrumentos de tratamiento de los datos, espacios de control y evaluación de las acciones las actividades llevadas, no solo para conocer el estado de cada una de las acciones propuestas, sino que además permita dar seguimiento periódico al Plan de Responsabilidad Social, posterior a su implementación total. Gracias a esto, sería posible garantizar la continuidad del proyecto que es uno de los puntos clave para garantizar el éxito del proyecto.

## COMPROMISO PÚBLICO DE LA EMPRESA ZIMMER BIOMET

La empresa Zimmer Biomet es líder mundial en diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos de ortopedia. Zimmer Biomet se ha comprometido con ser un buen ciudadano corporativo y un líder en prácticas comerciales responsables y éticas. A inicios de 2024, firmó el Compromiso de Cero Brechas de Salud, iniciativa que nació en 2023 en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial, que reúne a grupos de interés clave de los sectores público y privado para promover una visión colectiva de cero brechas de salud, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Este compromiso innovador es una declaración pública de sus miembros que declaran su compromiso de tomar medidas concretas para mejorar la equidad en salud en todos los sectores y geografías y para ayudar a construir una economía global resiliente e inclusiva que genere valor para todos.

En el reporte de sostenibilidad 2023 de la empresa, se reafirma el compromiso específico en esta temática, que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet para impulsar el valor a largo plazo para nuestros grupos de interés a través de tres prioridades clave: personas y cultura, excelencia operativa e innovación y diversificación. En dicho reporte, además, la empresa reafirma el compromiso específico en esta temática que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet: “Zimmer Biomet se compromete a ser un buen ciudadano corporativo. Nuestro equipo global se dedica a prácticas sostenibles en todo el espectro ESG. La empresa ha adoptado un enfoque integral y proactivo en materia de ESG. Nuestra Junta Directiva (“Junta”), a través del Comité de Gobierno Corporativo, supervisa los riesgos y programas relacionados con asuntos de ESG, incluyendo políticas actuales y emergentes, ciudadanía corporativa y temas de política pública para la compañía:

En 2022, se estableció una función responsable de construir y ejecutar una estrategia integral alrededor de las iniciativas de ESG bajo el equipo de Comunicaciones y Administración. El equipo continúa supervisando toda la actividad de ESG y el Grupo de trabajo de ESG.

Mediante este comunicado, queda de manifiesto que la empresa tiene un interés por promover y desarrollar actividades en materia de RSE. Por tanto, se vuelve urgente conocer las herramientas que ofrece el corporativo e integrar a la operación local a todas las que respondan a las necesidades de los colaboradores de la oficina en Costa Rica.

## MISIÓN

Aliviar el dolor y mejorar la calidad de vida de millones de personas en todo el mundo.

## PRINCIPIOS RECTORES:

- Muestre gratitud por las contribuciones y las diversas perspectivas de todos los miembros del equipo: Respetamos sus contribuciones individuales y sus distintos puntos de vista. Apoyamos su desarrollo profesional y les proporcionamos oportunidades para compartir el éxito de la empresa.
- Comprometerse en alcanzar los más altos estándares de calidad, de integridad y de seguridad para el paciente: Nos comprometemos en ofrecer los más altos estándares de seguridad para el paciente y de calidad en nuestros productos y servicios, así como de integridad y prácticas comerciales éticas de primer orden mundial.
- Centrar nuestros recursos en zonas donde podemos marcar la diferencia: Centramos nuestros recursos en áreas donde podemos tener un mayor efecto para nuestros clientes y pacientes, a través de nuestro conocimiento colectivo del estado y comercialización de las enfermedades, infraestructura establecida, conjuntos de conocimiento y experiencia en ingeniería relevantes.
- Garantizar que los beneficios de la empresa sean equivalentes al valor que proporcionamos a nuestros clientes y a nuestros pacientes: Innovamos para proporcionar valor a través de soluciones eficientes y efectivas para clientes y resultados mejorados para pacientes; para garantizar que los beneficios de la empresa sean equivalentes al valor que proporcionamos a nuestros clientes y a nuestros pacientes.
- Apoyar a nuestras comunidades y personas necesitadas: Nos asociamos con las comunidades donde vivimos y trabajamos y apoyamos causas y programas que promueven nuestra misión para la gente que lo necesita.

## ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

Previo a conocer los intereses de los *stakeholders*, es importante tener claridad de quiénes son estos actores. Los mismos se encuentran agrupados entre los grupos de interés internos a la compañía y los grupos de interés externos. De esta forma, podrían subagruparse de la siguiente forma:

### ***Stakeholder* internos: Corporación Zimmer Biomet**

En la casa matriz en el extranjero se toman decisiones y crean herramientas de manera independiente, manteniendo la máxima fidelidad con los valores de sus fundadores. En el reporte de sostenibilidad 2023, la empresa adquiere el compromiso específico en esta temática, que es avanzar en las iniciativas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) de Zimmer Biomet. Mediante esta publicación, queda de manifiesto que la empresa tiene un interés por promover y desarrollar actividades en materia de RSE.

### ***Stakeholder* internos: Colaboradores de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica**

El personal de la oficina en Costa Rica es, en realidad, el grupo que se ve afectado de manera directa por las decisiones que se tomen en el corporativo y, sobre todo, las actividades y condiciones de trabajo de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica.

Por tanto, se debe garantizar el bienestar de esta fuerza laboral, en todos los aspectos relacionados.

### ***Stakeholder* externos: Compradores de los productos de Zimmer Biomet en Costa Rica**

La mayoría de las ventas a nivel nacional, se realizan mediante la modalidad de compras públicas, específicamente, a las aseguradoras administradas por instituciones estatales. Para esto, dichas instituciones realizan debidamente un concurso, a través de un cartel de licitación en el que se establecen los requisitos que deben cumplir las empresas participantes. Los dos compradores más importantes se han comprometido con las prácticas ambientales responsables, y, por ende, han incorporado en el cartel de licitación requerimientos relacionados con la temática de RSE, específicamente en materia de ambiente y seguridad de los empleados de las empresas proveedoras.

### ***Stakeholder* externos: Usuarios finales**

Los productos que se entregan a las aseguradoras administradas por instituciones estatales se dirigen principalmente a los asegurados del Instituto Nacional de Seguros (INS) y la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) que sean atendidos en los departamentos de Ortopedia o las salas de cirugía de la Red de Servicios de Salud del INS (RSS), principalmente por necesidad

de alguna cirugía ortopédica de reemplazo articular o para la resolución de fracturas y lesiones por accidentes. La ubicación geográfica de estos usuarios es el 100% del territorio nacional, debido a que ambas instituciones ofrecen servicios públicos accesibles para toda la población costarricense.

**Tabla 9**

*Intereses de los stakeholders de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica en materia de RSE*

Stakeholders de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica			Intereses
<b>Stakeholder internos</b>	En el extranjero	Corporación Zimmer Biomet	Cumplimiento del Código de Ética y las políticas anticorrupción, antisoborno y comercio justo, en apego de la misión y visión de la empresa. Aprovechamiento de las herramientas del <i>Giving Center</i> .
	En el país	Colaboradores de las oficinas de Zimmer Biomet en Costa Rica	Seguridad en lugar de trabajo. Herramientas para involucrarse. Que los talleres sean impartidos en idioma español. Recursos como flexibilidad o incentivos para la participación e involucramiento en programas de voluntariado.
<b>Stakeholder externos</b>	Compradores	Instituciones estatales	Contar con políticas y adquirir compromisos en materia de RSE, en las dimensiones económica, social, ambiental y gobernanza.
	Usuarios finales	Asegurados por el INS y CCSS	Se refiere a la población a lo largo de todo el territorio nacional, pues se trata de asegurados por el Instituto Nacional de Seguros (INS) y la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)

Fuente: Elaboración propia.

## OBJETIVOS

### *Objetivo general*

Establecer líneas estratégicas de gestión que resalten el compromiso de Zimmer Biomet con sus colaboradores de las oficinas de Costa Rica, comunidades y la sociedad para lograr un equilibrio social y ambiental.

### *Objetivos específicos:*

- Contribuir con el desarrollo del sistema de gestión de responsabilidad social empresarial local establecido según los valores corporativos e intereses de los *stakeholders*.
- Impulsar programas sostenibles a través de alianzas estratégicas y convenios con organizaciones no gubernamentales que trabajen en las áreas de interés.
- Garantizar la implementación y seguimiento del Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial.

### **Alcance**

El plan de trabajo de responsabilidad social empresarial aplica para todos los colaboradores de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica.

### **Definiciones**

- **Responsabilidad social empresarial:** Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.
- **Stakeholders:** Grupo de interés o grupos de interés.
- **Comunidad:** Es un conjunto de individuos, ya sea humano o animal, que tienen en común diversos elementos, como puede ser el idioma, el territorio que habitan, las tareas, los valores, los roles, el idioma o la religión.
- **ONG:** Es la sigla de organización no gubernamental. Se trata de entidades de iniciativa social

y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.

- **Valores:** Es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea positiva o negativa.
- **Principios éticos:** Son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos.
- **Voluntariado corporativo:** Es una expresión de la responsabilidad social empresarial que tiene como finalidad facilitar la movilización del talento, tiempo, y energía del personal de una empresa a favor del desarrollo social de las comunidades donde opera.
- **Educación ambiental:** Es el proceso de reconocer los valores y aclarar conceptos para crear habilidades y actitudes que sirvan para comprender y apreciar la relación mutua entre el hombre, su cultura y su medio circundante biofísico.
- **Medio ambiente:** Es el conjunto de todas las cosas vivas que nos rodean. De este obtenemos agua, comida, combustibles y materias primas que sirven para fabricar las cosas que utilizamos diariamente.
- **Inclusión social:** Es la situación que asegura que todos los ciudadanos sin excepción puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que encuentran en su medio.
- **Salud pública:** La salud pública es la disciplina encargada de la protección de la salud a nivel poblacional. En este sentido, busca mejorar las condiciones de salud de las comunidades mediante la promoción de estilos de vida saludables, las campañas de concienciación, la educación y la investigación.
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **OMS:** Organización Mundial de la Salud.
- **Desarrollo sostenible:** Crecimiento que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

- **Impacto social:** Algo que se experimenta o se siente, en el sentido perceptual o corporal a nivel de individuo, unidad social (familia/hogar/colectividad) o comunidad/sociedad.

## **Líneas estratégicas**

### *Línea Estratégica 1. Valores y principios éticos*

#### **Propósitos:**

Promover el Código de Ética de Zimmer Biomet para que el colaborador y nuestros grupos de interés contribuyan a su logro en la práctica de los valores y políticas corporativas.

#### **Objetivos específicos:**

- Dar a conocer el código ético a nuestros grupos de interés.
- Despertar y afianzar los valores corporativos en su vida personal y convivencia social.
- Fomentar actitudes positivas de nuestros colaboradores.
- Velar por la seguridad y salud integral de los empleados en el centro de trabajo.

#### **Actividades:**

1. Formación de colaboradores en código de ética.
  - 1.1. Socialización a colaboradores en código ética.
  - 1.2. Campaña de difusión y socialización a través medios digitales. (a los colaboradores internos y externos, cuando amerite).

#### 2. Programa “Well-being matters”

- 2.1. Promover la participación en las actividades mensuales programadas con el propósito de ofrecer a los empleados cierto balance con el trabajo y sensibilizar en temas que les permitan tener una buena la calidad de vida, el desarrollo integral y pleno.



- 2.2. Campaña de concientización mediante el envío de mensajes relacionados con la salud

física, mental, emocional, social y otras

- 2.3. Impartición de talleres y charlas lideradas por expertos en algunas materias relacionadas, ya sea en sincronía con iniciativas corporativas -cuando corresponda- o para el caso de efemérides o celebraciones locales.

### 3. Implementación del Programa de Salud Ocupacional

- 3.1. Se garantiza la seguridad y salud de los empleados en el centro de trabajo en cada una de las áreas de trabajo, en correspondencia con sus roles y actividades.
- 3.2. Se garantiza la capacitación de todos el personal en Atención de Emergencias, mediante establecimiento de una brigada conformada por personal capacitado, difusión de cada uno de sus nombres, impartición de talleres, y realización de simulacros.
- 3.3. Se garantiza el buen uso y acceso al Seguro de Riesgos de Trabajo.

### 4. Difusión

Los resultados serán compartidos con el equipo de comunicaciones global, para dar visibilidad de todos los programas de ayuda y bienestar social que se desarrollen y logros que van teniendo cada uno de ellos.

#### *Línea Estratégica 2. Voluntariado corporativo*

##### **Objetivo general:**

Incentivar el voluntariado en los colaboradores para impactar positivamente en el desarrollo social y ambiental de las comunidades en las que convive y opera Zimmer Biomet.

##### **Objetivos específicos:**

- Fortalecer la solidaridad y el valor de la fraternidad.
- Mejorar el clima laboral.

- Captación y retención de talento de los colaboradores.
- Propiciar la relación de los colaboradores con la comunidad.

### **Características:**

- Actividad no remunerada.
- Se debe emprender por libre voluntad por parte de colaboradores.
- La acción social para emprender debe ser propuesta por:
  - Zimmer Biomet
  - Colaboradores
  - Ambas partes

### **3.1. Misiones**

Es una intervención de asistencia humanitaria a pacientes que requieren una cirugía ortopédica y tienen un impedimento económico para costearla. Se realiza en comunidades en zona de influencia de Zimmer Biomet. Se requiere de personal altamente capacitado para realizar las cirugías y producto indicado por un cirujano ortopedista.

### **Objetivo**

Generar compromiso entre los colaboradores con la misión de la compañía.

### **Impacto positivo:**

- Sentido de exclusividad para voluntarios muy especializados en cirugías.
- Sentido de satisfacción al mejorar la calidad de pacientes en riesgo socioeconómico

### **3.2. Voluntariado con familia, amigos y externos a la compañía**

El voluntariado Zimmer Biomet será abierto y estará organizado por las ONG designadas, para promover la participación de familiares, amigos y externos a la compañía.

## Objetivo



Propiciar la convivencia familiar en colaboradores y afianzar los valores en familia.

## Impacto positivo:

- Identificación de líderes para fortalecer la filosofía institucional.
- Compartir e inculcar el voluntariado en su familia, brindando una emotiva convivencia familiar con sentido.

**Tabla 10**

*Opciones de voluntariado habilitadas de la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica*

Opciones de voluntariado habilitadas	
Ambiental	Social
Green Wolf	Lifting Hands
	
Etapas	
<p>La organización realizará invitaciones directas a la empresa para que sus colaboradores puedan informarse de fechas e inscribirse en cada uno de los voluntariados cuando lo desee. La empresa local se encargará de hacer llegar la invitación a todos los colaboradores en Costa Rica y hará efectivo su derecho a ausentarse con goce de salario para participar de estas actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si alguna de las fechas coincide con horario laboral, se otorgará el día de voluntariado con goce de salario a los empleados que quieran participar, hasta un máximo de <u>1</u> día al año.</li> </ul>	
<p>Se coordina con los empleados o grupos de empleados que quieran participar voluntariamente en las iniciativas ya programadas por las organizaciones para garantizar que cuentan con los recursos necesarios para la participación, como lo son el transporte y alimentación</p>	
<p>Se verifica que los empleados que participen en las actividades o campañas, registren sus horas de trabajo voluntario en la bitácora digital del <i>Giving Center</i>.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1. Voluntariado ambiental

Es un voluntariado que consiste en asistir a lugares a limpiar y recoger residuos contaminantes. Un beneficio colateral, es que se puede generar un espacio de formación y reflexión para los voluntarios de Zimmer Biomet, a través de un fin de semana en contacto con la naturaleza. Un momento de integración y aprendizaje organizacional y humano.

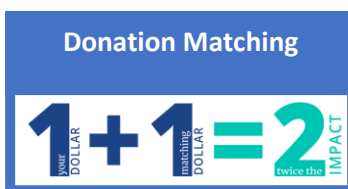
### 3.2.2. Voluntariado social

Es un proyecto de bienestar social que busca mejorar las condiciones de vida de la niñez de las comunidades con las que trabajan, a través de un abordaje integral de sus necesidades.

### 3.2.3. Programa Giving Back

Es un programa ubicado virtualmente en el que se pueden consultar las organizaciones reconocidas en cada país del mundo (incluido Costa Rica), en el que pueden realizar donaciones económicas a cualquiera de ellas. Existen dos modalidades:

1. Donaciones económicas. La empresa duplicaría la donación que un colaborador realice. Es decir, por cada dólar donado por un colaborador, se aportaría un dólar adicional, hasta un máximo de \$5.000 por miembro del equipo.



2. Equivalencias económicas por cada hora de donación en especie. Cada 15 horas de servicio voluntario que sean registradas se van a donar a \$100 a alguna ONG que ese empleado seleccione.



### ***Línea Estratégica 3. Medio Ambiente (Planeta)***

#### **Objetivo general**

Promover la protección del medio ambiente y sus recursos naturales en nuestras zonas de influencia, a través de la educación ambiental

#### **1.1. Programa de Manejo Adecuado de Desechos**



El programa define la forma en que se gestionan los desechos generados en las instalaciones, de manera que se genere el menor impacto posible con la operación, aprovechando los recursos públicos, como el servicio de recolección de residuos y alianzas con algunas fundaciones que manejan residuos especiales.

Por un lado, incorporan las categorías de desechos valorizables recolectados por la Municipalidad de San José, debido a que es trascendental que se garantice que el esfuerzo de la compañía va a cumplir el cometido para el que está diseñado. Por otro, contempla categorías especiales que no son descartadas utilizando el servicio público, sino que se contactaron terceros capaces de gestionar estos residuos adecuadamente. Estas categorías requieren el contrato de un servicio privado adicional que se negoció para tal fin.

Una parte clave de la implementación del programa, es el montaje de una estación de recolección de estos residuos adecuada para que cada uno pudiera segregarse adecuadamente. El montaje de la Estación se realizó el mismo día que se tenía programado el relanzamiento del programa, de manera que se evitaba que el personal hiciera mal uso de los recipientes y, por el contrario, al tener su primera exposición al mismo, tener mayor enfoque en realizar buenas prácticas de segregación de desechos, mediante una estrategia visual.

#### **1.2. Voluntariado ambiental**

Como se explicó en la sección de voluntariado, la convocatoria se realiza para asistir a lugares a limpiar y recoger residuos contaminantes. Hasta el momento, se ha podido establecido un vínculo real con solamente una de las organizaciones ambientalistas listadas en el *Giving Center*, debido a que las otras ONG contactadas no cuentan con programas que se adecúen a

las limitaciones y necesidades de las oficinas locales, como lo son: convocatorias abiertas y programadas para que cada equipo, grupo familiar o empleado asista de manera voluntaria y solamente si tiene afinidad con la causa, lo que aumenta la probabilidad de fidelidad a las iniciativas.

### CRONOGRAMA

En cuanto a la programación de cada una de las actividades a llevar a cabo, se calendarizó una propuesta realista según la necesidad, las herramientas y recursos con los que se cuenta. Un punto importante en esta propuesta es que la etapa de implementación de muchas de las iniciativas incluye el ofrecimiento de las herramientas corporativas que actualmente están a disposición de las oficinas locales y simplemente no se han expuesto al equipo local.

No es posible determinar los motivos específicos por los que estas herramientas no han sido difundidas previamente, pero gracias al interés y esfuerzo por conocerlas e identificar las que se alinean con las expectativas y necesidades de los *stakeholders* locales, es posible crear un cambio importante que, sin duda, se va a permear en todos los alcances de la empresa. De esta forma, el Plan de Acción no solamente incorpora acciones sin precedentes, sino que, además, la ya existencia de muchas de las herramientas a implementar, facilita la puesta en marcha del Plan de Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet y aumenta considerablemente la probabilidad de éxito desde su lanzamiento hasta largo plazo.

A continuación, se presenta cada una de las acciones puntuales que se incluyen en el Plan, así como sus etapas de inicio desarrollo y hasta su implementación.

PLAN DE ACCIÓN	E	F	M	A	Y	J	J	A	S	O	N	D	E 25	F 25	M 25	A 25
Incluir a Costa Rica dentro de las poblaciones beneficiarias de los donativos y ayudas de la Fundación Zimmer Biomet		■	■													
Adquirir las herramientas del <i>Giving Center</i> .				■	■											
Implementar el uso del <i>Giving Center</i> en Costa Rica.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Establecer enlaces con ONG en Costa Rica reconocidas por el <i>Giving Center</i> de Zimmer Biomet, con proyección social y ambiental.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Familiarizarse con el uso y funcionamiento de los registro de voluntariado y donaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Ofrecer voluntariados con proyección ambiental y social para colaboradores, que se alineen con los valores de la empresa.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Habilitar y capacitar a los colaboradores a utilizar el sistema del <i>Giving Center</i> .		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Realizar el relanzamiento del Programa de Manejo Adecuado de Desechos en las oficinas de Zimmer-Biomet en Costa Rica.		■	■	■	■	■										
Montar la estación de desechos valorizables y capacitar al personal.			■	■	■	■										
Implementar programas de ayuda económica para donaciones a colaboradores en caso de emergencia.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementar programas de ayuda económica para donaciones a poblaciones externas en condición de vulnerabilidad.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			

Figura 6. Cronograma de actividades propuestas.

Fuente: Elaboración propia, 2024.

## PRESUPUESTO

El presupuesto se separa en dos etapas: la introducción del Plan y el presupuesto de mantenimiento.

Para la primera etapa, se tomaron en consideración todos los rubros relacionados con las mejoras por realizar para adecuar las instalaciones y condiciones a las expectativas corporativas en materia, siendo que los más importantes corresponden a seguridad y salud ocupacional en el ambiente de Trabajo. Un aspecto por destacar es que la etapa de implementación del Plan incluye una serie de herramientas que son de acceso gratuito para los empleados de Zimmer Biomet en Costa Rica, lo que no conlleva ninguna inversión económica de parte de las oficinas locales. No se tiene acceso a los costos de creación y mantenimiento de estas herramientas, y sin embargo, eso da un impulso importante para iniciar con la implementación del Plan, además de reducir considerablemente los tiempos de implementación, como se vio anteriormente.

**Tabla 11**

***Partidas presupuestarias introducción del Plan de Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica***

Rubro	Frecuencia	Monto
<b>Partida 1</b>		
<b>Servicios profesionales</b>		
Diagnóstico seguridad y salud ocupacional	Única	800 000,0
<i>Subtotal</i>		800 000,0
<b>Partida 2</b>		
<b>Mejoras en infraestructura</b>		
Reorganización del centro de cargas (cuarto eléctrico)	Única	1 235 000,0
Remodelación del servicio sanitario	Única	2 500 000,0
<i>Subtotal</i>		3 735 000,0

**Partida 3****Equipos y materiales salud ocupacional**

Servicio de señalización de las instalaciones	Única	335 000,0
Equipo/vestimenta de seguridad	Única	1 650 000,0
Artículos de apoyo a los sistemas de almacenamiento	Única	375 000,0
Apagadores, tomacorrientes	Única	425 000,0
Sillas ergonómicas	Única	1 125 000,0
Equipo de primeros auxilios	Única	230 000,0
Detectores de humo	Única	100 000,0
	<i>Subtotal</i>	4 240 000,0
	<b>Total</b>	<b>8 775 000,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Para la segunda etapa, se tomaron en consideración todos los rubros relacionados con el mantenimiento de cada una de las propuestas que requieren inversión periódica. Se sigue incluyendo la consultoría en materia de seguridad y salud ocupacional debido a que se cuenta con que el consultor vele por el cumplimiento de las medidas implementadas y realice refrescamientos y evaluaciones periódicas.

Tabla 12

*Partidas presupuestarias para el mantenimiento del Plan de RSE para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica*

Rubro	Frecuencia	Monto
<b>Partida 1</b>		
<b>Servicios relacionados con salud ocupacional</b>		
Consultoría seguridad y salud ocupacional	Mensual	1 210 000,00
Entrenamientos de seguridad y brigada	Mensual	40 000,00
Servicio de limpieza certificado	Mensual	775 000,00
Talleres del programa Well-being	Mensual	30 000,00
<i>Subtotal</i>		2 055 000,00
<b>Partida 2</b>		
<b>Servicios relacionados con Programa de Manejo Adecuado de Desechos</b>		
Servicios de gestión de residuos valorizables	Mensual	
Vidrio		50 000,00
Tapitas		15 000,00
Biológicos		20 000,00
Servicio de limpieza certificado	Mensual	475 000,00
<i>Subtotal</i>		560 000,00
<b>Partida 3</b>		
<b>Divulgación y difusión</b>		
Elaboración de materiales para difusión	Mensual	75 000,00
<i>Subtotal</i>		75 000,00
<b>Total</b>		<b>2 690 000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2024.

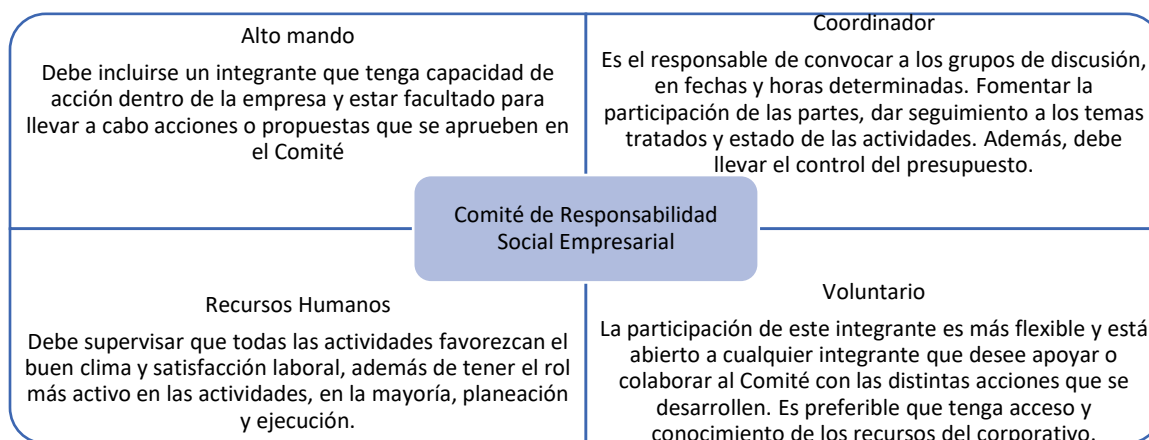
## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RESPONSABILIDADES

La estructura organizacional del Plan de Responsabilidad Social responde a los roles que han sido asignados a lo interno de la compañía, según las responsabilidades y potestades de cada puesto. En ese entendido, se conforman dos grupos que permanente serán los grupos que han sido clave para el análisis de la situación, y deben permanecer activos dentro de la operación del Plan de Responsabilidad Social de la empresa, para garantizar la ejecución de las propuestas y verificar su cumplimiento. Adicionalmente, los grupos de discusión tendrían una participación activa en la mejora continua del Plan de RSE.

A continuación, se define la estructura general:

### Figura 7.

*Conformación del Comité de Responsabilidad Social Empresarial.*



*Fuente:* Elaboración propia, 2024.

Actualmente, en octubre de 2024, los participantes del Comité de RSE, son:

- **Alto mando:**  
Rodrigo Urrea, gerente de Cumplimiento para Latinoamérica y representante legal de la empresa en Costa Rica
- **Recursos Humanos:**  
Mitzi Flores, gerente de Recursos Humanos para Latinoamérica
- **Coordinadora:**

Maricela Jiménez Venegas, coordinadora de la Comisión

- Voluntario:

Juan Pablo García, analista de sistemas de negocio en la oficina local

De manera complementaria a la labor del Comité de RSE, se incluye, dentro de la estructura, un grupo específico para la materia de seguridad y salud ocupacional. El núcleo de este grupo, es la Comisión de Salud Ocupacional que debe estar debidamente registrado ante el Consejo de Salud Ocupacional y sus roles normados según las directrices del Consejo.

### Figura 8.

*Conformación de la Comisión de Salud Ocupacional.*



*Fuente:* Elaboración propia, 2024.

En octubre de 2024, la Comisión se encuentra integrada por:

- Rodrigo Urra, coordinador de la Comisión
- Ana Lucía González, integrante, posteriormente reemplazada por Juan Pablo García
- Jonathan Morales, integrante y supervisor de Logística para la oficina local de Zimmer Biomet
- Maricela Jiménez Venegas, secretaria

La labor de la comisión puede y debe estar apoyada por representantes de otras áreas de la empresa. en octubre de 2024, los participantes del Comité de RSE, son:

- Consultor experto:  
Karina Ocampo, ingeniera especialista en Salud Ocupacional.
- Recursos Humanos:  
Mitzi Flores, gerente de Recursos Humanos para Latinoamérica
- Jonathan Morales  
Integrante y supervisor de Logística para la oficina local de Zimmer Biomet
- KuanTzu LiuLee, especialista de calidad para la oficina local de Zimmer Biomet.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

La estructura del Plan de Responsabilidad Social Empresarial se define por las actividades en las diferentes dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Así, por ejemplo, en la dimensión económica, se establece, por primera vez, un vínculo con la Fundación Zimmer Biomet para poder contemplar a Costa Rica dentro de las poblaciones beneficiadas con las donaciones de cirugías ortopédicas para personas que lo requieren y no tienen recursos para costearlo. Por su parte, en la dimensión económica interna, se consigue poner a disposición de los colaboradores las donaciones y ayudas económicas de la fundación, en caso de alguna emergencia o situación que lo justifique.

En cuanto a la dimensión social, el trabajo desempeñado es el más amplio en comparación con las otras dimensiones. Por un lado, se comienza con la implementación local del Programa Well-being para todos sus empleados, con actividades mensuales calendarizadas para esparcimiento, recreación y/o actividad física moderada, el envío de mensajes relacionados con la salud física, mental, emocional, social y otras, así como la facilitación de talleres y charlas lideradas por expertos en algunas materias relacionadas, ya sea en sincronía con iniciativas corporativas -cuando corresponda- o en celebraciones locales. Asimismo, se implementan algunas acciones correctivas y preventivas en materia de seguridad y salud ocupacional, mientras otras, de menor prioridad, quedan plasmadas para llevarlas a cabo en el mediano y largo plazo. Estas actividades incluyen colaboraciones y voluntariados con algunas organizaciones no gubernamentales con enfoque sociocultural reconocidas por la Fundación Zimmer Biomet en el *Giving Center*, de manera que también puedan recibir donaciones económicas haciendo uso de las herramientas de esta plataforma

Por su parte, la dimensión ecológica interna, se realiza el relanzamiento del Programa de Manejo Adecuado de Desechos que se había implementado por primera vez en 2019, y se discontinuó durante el 2020. Este proyecto consiste en la creación de una estación de reciclaje, y la capacitación en sitio de todo el personal para garantizar la clasificación y gestión adecuada de los desechos que se producen en las instalaciones. De igual manera, incluyen colaboraciones y voluntariados con algunas ONG enlistadas en el *Giving Center* que trabajan para protección del

ambiente reconocidas por la Fundación Zimmer Biomet y una eventual participación en los voluntariados que dichas organizaciones realizan de manera ordinaria.

Todas las acciones derivan de los hallazgos recopilados por el Comité de Responsabilidad Social Empresarial de Zimmer Biomet en Costa Rica, de manera que logren satisfacer necesidades específicas de los grupos de interés. La calendarización se hizo una vez asignadas las prioridades, responsables y presupuestos. El proyecto se delimita al periodo de febrero a agosto 2025, en el que se concede un año de plazo adicional a partir de la concepción de este documento, para la ejecución de las acciones planteadas que no pudieron cubrirse en el periodo inicial. En el Plan de Responsabilidad Social Empresarial se engloban 25 acciones, de las cuales 10 estaban programadas para ejecutarse hasta agosto 2024. Se cumplió con la totalidad de los objetivos planteados hasta ese periodo, quedando pendiente la ejecución de las restantes 15 acciones fuera del periodo.

### **Recomendaciones**

Adicional al tiempo que se otorga a los colaboradores para participar en las actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial, se recomienda a la empresa Zimmer Biomet ajustar las responsabilidades de los colaboradores que integran el Comité de RSE, de manera que puedan tener mayor dedicación al proyecto, sin que esto comprometa su rendimiento ni represente una carga de trabajo para ellos, sino, por el contrario, se pueda priorizar el proyecto e integrarlo dentro de sus funciones regulares.

## APÉNDICES

### Anexo 1

Tabla 13

*Lineamientos de prácticas sostenibles para proveedores del Instituto Nacional de Seguros*

<b>Dimensión</b>	<b>Requisitos</b>
Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apegarse a los principios que rigen la Contratación Pública, con observancia a la integridad, valor por el dinero, igualdad y libre concurrencia, transparencia, sostenibilidad social y ambiental, vigencia tecnológica, mutabilidad del contrato, eficiencia, eficacia e intangibilidad patrimonial que garanticen el cumplimiento del interés público que pretende la Administración.</li> <li>• Respetar las disposiciones establecidas en la Ley General de Contratación Pública, artículo N°28- Alcance de la Prohibición, con el fin de evitar conflicto de intereses durante el proceso de adquisiciones, así como el Reglamento a la Ley General de Contratación Pública y normas conexas que sean aplicables.</li> <li>• Comprometerse a no incurrir directa ni indirectamente en actos de corrupción, con la finalidad de obtener beneficios ilegítimos para sí o para terceros, o de causar un perjuicio para terceros participantes en el proceso de contratación, en cuanto a la adjudicación, ejecución, ampliación o continuidad del contrato. Se entenderá que los agentes indirectos de quienes se puede valer la persona proveedora para ejecutar el acto de corrupción, puede serlo su personal, administradores, representantes, accionistas o bien, cualquier persona que haya sido encomendada por persona proveedora o por las personas citadas para cometer el acto de corrupción, en cumplimiento a la Ley 8204 Ley sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.</li> </ul>

- 
- Alinearse a lo establecido en la Convención Interamericana Contra la Corrupción, aprobada por Costa Rica mediante la Ley No. 7670, el Convenio de las Naciones Unidas contra la Corrupción, aprobado por Costa Rica mediante la Ley No. 8557, la Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la función pública, No. 8422, la Ley Contra la Delincuencia
  - Organizada, No. 8754 y la Ley 9699 “Responsabilidad de las personas jurídicas sobre cohechos domésticos, soborno transnacional y otros delitos”.
  - Mantenerse al día en sus obligaciones obrero-patronales con la Caja Costarricense del Seguro Social, el Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, así como el Seguro de Riesgos del Trabajo y cualquier póliza de responsabilidad civil o de otra naturaleza que se le haya exigido desde el inicio y durante toda la ejecución contractual.
  - Encontrarse al día en el pago de los impuestos nacionales, y mantenerse en ese estado durante toda la relación contractual.
  - Guardar absoluta confidencialidad sobre los datos a que tenga acceso como parte de los servicios o bienes que ofrece al Grupo INS.
  - Ofrecer bienes y servicios de calidad, procurando las mejores prácticas en su cadena de valor, disponiendo precios competitivos y conformes a la realidad del mercado, garantizando la sostenibilidad del sistema económico.
  - Desarrollar prácticas comerciales que garanticen una competencia justa en el mercado que le corresponde.
  - Respetar y promover el derecho a la propiedad intelectual, de acuerdo con la normativa aplicable en los países donde operan.
  - Evitar ofrecer al personal del Grupo INS beneficios, comisiones, regalos, invitaciones o recompensas por servicios prestados para y/o por el Grupo INS (independientemente del costo económico, naturaleza o intención con que pretenda brindarse), con el fin de
-

---

	<p>garantizar la objetividad y transparencia de los procesos de contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover prácticas de negocios acordes al Código de Ética y Conducta del Grupo INS y la</li><li>• Política de Sostenibilidad del Grupo INS.</li></ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respetar la legislación nacional e internacional aplicable en materia de Derechos Humanos, partiendo de los estándares ratificados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, del 10 de diciembre de 1948).</li><li>• Garantizar que las condiciones de trabajo cumplen con la legislación, regulaciones, normas y/o mejores prácticas laborales nacionales o internacionales aplicables.</li><li>• Implementar mecanismos y canales claros, inclusivos y transparentes para la atención de reclamos y/o denuncias sobre los impactos de sus operaciones en las partes interesadas.</li><li>• Garantizar prácticas laborales justas, en ambientes de respeto y sin manifestaciones de explotación o abusos contra su personal y/o cadena de valor.</li><li>• Cumplir con lo estipulado en el Código de Trabajo, el Código de la Niñez y la Adolescencia No. 7739 y demás normativa relacionada, con respecto al trabajo con mano de obra infantil.</li><li>• Implementar prácticas permanentes de prevención contra el hostigamiento sexual, el acoso laboral y acoso sexual callejero.</li><li>• Ofrecer un trato justo a su personal, sin discriminación por sexo, etnia, edad, orientación o identidad sexual, género, pertenencia a grupos organizados legales de diversa índole (laboral o ideológico), estado civil o nacionalidad.</li><li>• Establecer lineamientos para garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión laboral sin ningún tipo de discriminación (personas con discapacidad, personas LGTBIQ+, equidad de género, adultos</li></ul>

---

---

mayores u otros), implementando prácticas para la promoción y sensibilización acerca del respeto de los Derechos Humanos en los espacios laborales.

- Asumir las responsabilidades referentes a los derechos laborales de su personal, que en calidad de patrono o persona trabajadora independiente le correspondan, de acuerdo con lo dispuesto por el Decreto Ejecutivo No. 11430-TSS, publicado en “La Gaceta” No. 89, del 12 de mayo de 1980.
- Establecer prácticas laborales competitivas, que se ajusten a la legislación y a las normas internacionales definidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Evitar relaciones con entidades de mala reputación, involucradas en actos de corrupción o desarrollo de actividades contrarias con el ordenamiento jurídico y los Derechos Humanos.
- Identificar los riesgos de corrupción asociados a sus operaciones y gestionarlos debida y oportunamente para evitar su materialización.
- Proporcionar a su personal un lugar de trabajo seguro, que disminuya el riesgo de accidentes laborales, así como la exposición a riesgos que afecten su integridad física y mental.
- Desarrollar programas de prevención, seguridad y salud ocupacional que busquen reducir al máximo los accidentes laborales.
- Comprometerse al cumplimiento de lo estipulado en el Decreto Ejecutivo N°39408-MTSS con respecto a la Salud Ocupacional.
- Cumplir con los lineamientos de seguridad que las personas administradoras del respectivo contrato dispongan, así como los que en el futuro emita el Grupo INS sobre esta materia, cuando se realicen trabajos dentro de las instalaciones.

---

Ambiental

- Cumplir con la legislación y reglamentación ambiental nacional e internacional vigente con respecto a su sector de operación.
-

- 
- Reconocer su responsabilidad ambiental e identificar sus impactos para contribuir con la mejora continua de la calidad del medio ambiente.
  - Comprometerse con el uso eficiente de los recursos disponibles e implementar medidas para la reducción de sus residuos, reúso, reciclaje, tratamiento y/o disposición correcta, durante el período de prestación del servicio.
  - Comprometerse a implementar buenas prácticas ambientales tales como: programas de separación y reciclaje, sustitución de los plásticos de un solo uso y minimización de consumo de papel, entre otras.
  - Cuando se adjudiquen bienes que incluyan generación de residuos peligrosos y/o especiales el proveedor deberá cumplir con el principio de responsabilidad extendida del productor según Ley N°8839 Ley para la Gestión de Residuos.
  - Ofertar preferiblemente bienes y servicios elaborados a partir de materiales reutilizables, reciclables, biodegradables y valorizables, así como productos fabricados con material reciclado bajo procesos ambientalmente amigables, cumpliendo con las especificaciones técnicas requeridas por la Administración Pública, conforme lo establecido en el artículo 29 de la Ley N°8839 Ley para la Gestión de Residuos.
  - Utilizar equipos o utensilios renovables y compostables (biodegradables), en cumplimiento de la Estrategia Nacional para la Sustitución de Plásticos de un sólo uso, evitando al máximo el uso de utensilios desechables.
  - Procurar la implementación de medidas optimizadas para reducir y minimizar progresivamente las emisiones directas e indirectas de Gases de Efecto Invernadero (GEI) bajo su control y fomentar acciones similares dentro de su ámbito de influencia.
-

- 
- Identificar riesgos ambientales en la operativa de la empresa, considerando los vinculados al cambio climático, así como planes de mitigación para garantizar la continuidad del negocio.
  - Identificar y gestionar los impactos ambientales resultantes de su operación a través de sistemas de gestión o los programas ambientales existentes (Programa Bandera Azul Ecológica, Programa de Gestión Ambiental Institucional, Sistema de Gestión de Carbono Neutralidad, entre otros).
  - Establecer acciones para minimizar los impactos negativos ocasionados en la biodiversidad a causa de sus operaciones.
  - Cotizar equipos que se ajusten a lo dispuesto en la Directriz No. 011 del MINAE, para los casos en que aplique.
  - Establecer mecanismos que ayuden a la protección y mejoramiento de la biodiversidad, según las áreas de influencia que correspondan.
  - Procurar el embalaje de productos, equipos, suministros o materiales solicitados por el Grupo INS, utilizando materiales distintos al estereofón o los plásticos de un solo uso.
  - Capacitar, al menos una vez al año a su personal, sobre las prácticas de sostenibilidad, que deben observar como proveedores del Grupo INS.

---

#### Gobernanza

- Contar con mecanismos claros, precisos, completos, accesibles y disponibles para la rendición de cuentas periódica y sistemática sobre los impactos de su gestión en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
  - Adoptar y promover los principios de la responsabilidad social en la toma de decisiones y establecer políticas, estrategias, programas y acciones para identificar, gestionar y mitigar los impactos resultantes de sus operaciones.
-

- 
- Promover entre su personal los valores de respeto, honestidad, equidad e integridad, enfocados en el bienestar de las personas, la biodiversidad y el medio ambiente.
  - Mantener identificadas sus partes interesadas y garantizar los canales necesarios para su relacionamiento, así como el respeto y consideración de sus intereses en la toma de decisiones.
- 

Fuente: Prácticas Sostenibles para el Proveedor Responsable del Grupo INS (INS, 2017).

## Anexo 2

### **Sesiones de entrevista y capacitación compartidas con Adam Griner, Gerente Corporativo de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet**

A continuación, se transcriben las secciones de las dos sesiones de entrevista y capacitación compartidas con Adam Griner, Gerente Corporativo de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet.

- **Sesión 1**

[Se omite la introducción para fines prácticos de la investigación]

#### **M. Jiménez Venegas**

As we previously commented, we want to get involve with the ZB tools for volunteering, donations and all corporate social responsibility tools available for us in Costa Rica (we have none by now). Luckily. We recently saw your publication in Moving You Forward, and we were curious about the Zimmer Biomet Giving Center. Can you explain this to us from the very beginning, or any contact that could help us with it?

#### **Adam M. Griner**

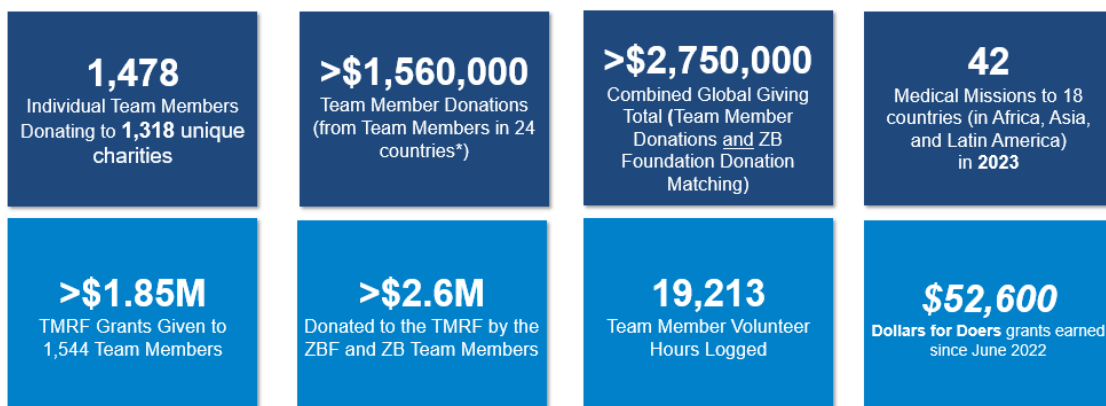
I prepared a presentation to introduce you to the Giving Center and giving tools. I will share my screen.

[La capacitación a continuación fue agregada posterior a la entrevista]

## ZB Philanthropy Team




### ZB Philanthropy Highlights – Since 2020



\*Australia, Austria, Canada, Colombia, France, Germany, Greece, India, Ireland, Japan, Malaysia, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Singapore, Slovakia, Sweden, Switzerland, Taiwan, Thailand, United Arab Emirates, UK and US

## ZB Philanthropy

 <b>ZIMMER BIOMET FOUNDATION</b>		<b>ZIMMER BIOMET CORPORATE GIVING</b>	
<b>External Grants</b> Charitable Grants focus: Healthy Communities  Diversity, Equity and Inclusion (DEI)  STEM Education  Disaster Relief	<b>Internal TM Programs</b>  Donation Matching  Team Member Relief Fund (TMRF)  Dollars for Doers (D4D)	<b>Monetary</b>  Sponsorships  Research  Direct Territory Event Sponsorships	<b>Product Donations</b>  ZB Medical Missions  Support Charitable Surgeries Globally

## What is the Zimmer Biomet Foundation?

- Private Foundation, Established 2018
- Separate Legal Entity from Zimmer Biomet
  - Independent, Philanthropic, Non-profit
- Supports 501c3 public charities or equivalents
- Funded by Zimmer Biomet
- Email: [zimmerbiometfoundation@zimmerbiomet.com](mailto:zimmerbiometfoundation@zimmerbiomet.com)



**Over \$16 Million in charitable grants given from ZB Foundation since launch!**





# ZIMMER BIOMET Giving Center



- The Giving Back Hub for GLOBAL ZB Team Members! (On The Circle)



**Donation Matching:**  
Double the **Impact** of  
Your Donations to Charity!



**GLOBAL Team Members can match charitable donations \$1 for \$1,  
up to \$5,000 per team member!**

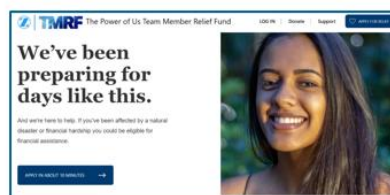
**Over \$2.75 Million donated to charities  
through ZB Team Member giving and ZB Foundation matching**

**Giving and donation matching is easy in the Zimmer Biomet Giving Center!**

Applies to approved and vetted charities in the Giving Center

*Maximum total for all team member donations is \$1.0M per calendar year*





Relief grants for our fellow GLOBAL ZB Team Members when they experience a financial hardship

**Over \$1.85 Million to 1,544 ZB Team Members!**



Funded by ZB Team Members and the ZB Foundation



GLOBAL ZB Team Members can earn ZB Foundation Grants to charities by logging their volunteer hours!

*\$100 grant to charity for every 15 volunteer hours (up to \$400 per team member per year!)*

**ZB Team Members have earned over \$52,600 to date for charities of their choice!**



## ZB Philanthropy

*Medical Missions - Serving underprivileged patients around the world*

50+ Non-Profit Organizations



Operation Stand Walk Run: Nigeria

ZB Medical Missions	2019	2020	2021	2022	2023
# Trips	45	13	16	30	<b>42</b>
Countries	23	10	7	13	<b>18</b>
# Organizations	34	20	18	21	<b>27</b>



Faith in Practice: Guatemala, Long-term Partnership

## ZB Philanthropy

*Medical Missions - Serving underprivileged patients around the world*



*Making an impact in over 30 countries globally!*

- **Sesión 2**

[Se omite la introducción para fines prácticos de la investigación, donde se refiere a la Sesión 1]

**M. Jiménez Venegas**

Regarding the Zimmer Biomet giving tools, how is the Donation Matching executed?

**Adam M. Griner**

The donation matching is done through the Giving Center platform - you can do New Donation or Offline Donation. New Donation enables you to give a donation with your credit card in the Giving Center and you can apply the \$1 for \$1 donation match at the same time you give. The Offline Donation option is for when you give to the charity outside of the Giving Center but you can record that donation in the Giving Center as "offline" and apply the \$1 for \$1 donation match for it.

Donation matching is paid through the Blackbaud Giving Fund (the fund for our third party administrator of the Giving Center).

**M. Jiménez Venegas**

When you say "New Donation enables you to give a donation with your credit card", do you mean you corporate card (limited to specific collaborators), or could be any personal card?

**Adam M. Griner**

The donations in the Giving Center are personal individual donations so therefore, it would be only your personal credit card, not corporate card.

**M. Jiménez Venegas**

Does Giving Center have verified payment information of all the charities in the Giving Center, considering Costa Rica has ever use the Giving Center before?

**Adam M. Griner**

I'm sorry I don't understand your question. Could you rephrase that question?

**M. Jiménez Venegas**

If we use "donation matching" or "dollars for doers" tools, in both cases, we expect the Giving Center to donate to the charity we choose (as users). I will be promoting to use these tools simultaneously to get people involved on volunteering with the NGOs we will be collaborating (as facilitators), then, I project that some people will try to donate the money to the local NGO that they got involved with. I am concern on how we could warranty the people that their donation will really get to the NGO at the end, if we have never used the Giving Center before in Costa Rica.

**Adam M. Griner**

Oh. Ok, now I understand the question. I can look up to see if anyone in Costa Rica has used the program yet and then can confirm that everything worked properly. But I'm confident that if the charity is listed in the Giving Center as an approved, "Match Eligible" charity, that they will receive the donation or the match. Team members in other countries besides the U.S. have used the program and it has worked for them successfully to get their donations to a charity in their country.

**M. Jiménez Venegas**

Do you have an estimated time that it takes to a charity to receive the donation? Is it immediate?

**Adam M. Griner**

The only bad thing is processing time. We hope to make it better in the future, but it can take approximately 2 months for the charity to receive the payment.

This is VERY important for the transparency with the team, and people to know what to expect.

**M. Jiménez Venegas**

Oh, ok. Finally, I donate monthly to a charity listed in the Giving Center. Can you guide me on our meeting to start donating using the Giving Center, so I can familiarize, and we can confirm it is working well and how long do it takes to conclude the process, at least for 1 of the 32 local charities.

**Adam M. Griner**

That would be Offline Donation and I'm glad to guide you through that. I could even do that now if you want to.

[Se omite presentación por motivos de confidencialidad]

**M. Jiménez Venegas**

Thank you very much for your support, I hope you can get to visit the team in February 2025.

**Anexo 3****Minutas reuniones Comité RSE**

**From:** [Jimenez Venegas, Maricela](#)  
**To:** [Urra, Rodrigo](#); [García, Juan](#)  
**Cc:** [Flores, Mitzi](#);  
**Subject:** Comité RSE - Giving Back-  
**Start:** martes, 24 de septiembre de 2024 15:05:00  
**End:** martes, 24 de septiembre de 2024 15:55:00  
**Location:** Microsoft Teams Meeting  
**Attachments:** [RV Venta de teléfonos en CR - monto reserva para Giving Back .msg](#)

---

Buenas tardes equipo,

Les envío la invitación a la sesión de este mes, para poder dar seguimiento a la construcción del programa.

A continuación, las minutas:

-----

**Reunión Agosto**

- \* Juan Pablo presentó información de soporte: Para calificación en la Licitación del INS, solicitan una declaración de RSE
- \* Avances en Financiamiento del Comité:
  1. Queda aprobada la venta de teléfonos en Costa Rica (Ver adjunto).
    - a. El costo de los teléfonos sería de [eliminado del original].
    - b. Se seguiría el mismo procedimiento que MX. El dinero ingresaría a ZB directamente.
    - c. JP llevaría registro de las ventas. A su vez, ese registro nos permite saber el dinero que tendríamos reservado para actividades del comité.
  2. Don Rodrigo propuso la venta de [eliminado del original]. Sujeto a aprobación.

### **Reunión Julio**

\* Seguimos contactando a las ONG localmente. Lifting Hands es primera opción por cercanía, organización y facilidad.

3. Juan Pablo trajo la propuesta de financiamiento del Comité de RSE, vendiendo los teléfonos celulares a los empleados, una vez alcanzado el vencimiento del plan. El objetivo de la venta es aprovechar los artículos electrónicos antes de convertirlos en desechos, si los mismos se encuentran en buen estado y ofrecerlos a los empleados por un monto simbólico, de manera que se facilite el acceso a la compra de estos artículos y se estimule. Esto implica una disminución de la huella ecológica y un ingreso para el Comité de RSE en Costa Rica.

\* Debemos presentar la propuesta para solicitar asignación de presupuesto para herramientas e insumos para las visitas y transporte a actividades. Modelo en [eliminado del original]: Lo enlazan con los pilares: ambiental, Giving Back – visitando asilos de ancianos, hogares temporales para huérfanos, entre otros. Tienen un responsable para cada uno de esos pilares, organiza las actividades.

\* Relanzamiento del Programa de Manejo de Residuos: 30 de mayo 2024. Promover reducción de residuos (reutilizar empaques). Agregar nueva categoría: tapas plásticas. IGNITE: Reconocimiento a la persona más comprometida con sus acciones.

### **Reunión Junio**

\* Acercarnos a las ONG localmente. Don Rodrigo y JuanPa, van a comenzar a establecer contactos locales con las ONG del Giving Center.

\* Debemos presentar la propuesta para solicitar asignación de presupuesto para herramientas e insumos para las visitas y transporte a actividades. Modelo en GBS: Lo enlazan con los pilares: ambiental, Giving Back – visitando asilos de ancianos, hogares temporales para huérfanos, entre otros. Tienen un responsable para cada uno de esos pilares, organiza las actividades.

\* Relanzamiento del Programa de Manejo de Residuos: 30 de mayo 2024. Promover reducción de residuos (reutilizar empaques). Agregar nueva categoría: tapas plásticas. IGNITE: Reconocimiento a la persona más comprometida con sus acciones.

**Reunión Mayo**

- \* Conversar sobre llamada con Mónica Lamprea para evaluar avance de RSE en GBS (Rodri)
- \* Exploración de Asociaciones vinculadas a los ejes temáticos de interés
- \* Dar forma a campaña de comunicación
- \* Avance Tesis Maricela

**Reunión Abril**

- \* Recuerden revisar la información de ZB: Environmental, Social and Governance (ESG) Tools ([zimmerbiomet.com](http://zimmerbiomet.com))  
<[https://thecircle.zimmerbiomet.com/LeaderCommunity/Pages/Environmental,-Social-and-Governance-\(ESG\)-Tools.aspx](https://thecircle.zimmerbiomet.com/LeaderCommunity/Pages/Environmental,-Social-and-Governance-(ESG)-Tools.aspx)> + lectura política de voluntariado (se las envié por correo)
- \* Podríamos revisar información de RSE DE AED para poder mapear algunos de los principios en los cuales nos gustaría enfocar y así discutirlos la próxima sesión y buscar asociaciones que trabajen estos ejes <https://www.aedcr.com/centro-de-buenas-practicas>
- \* En próxima reunión revisaremos avance de Maricela con su tesis
- \* Hablaremos de exploración de Asociaciones vinculadas a los ejes temáticos de interés

-----

Muchas gracias por su apoyo, nos vemos pronto.

Saludos cordiales,

Maricela Jiménez

Venegas (she/her)

Regulatory Affairs

Specialist

Costa Rica

+(506) 2588-7728 Direct

+(506) 6052-2704 Mobile

maricela.jimenezvenegas@zimmerbiomet.com

<mailto:maricela.jimenezvenegas@zimmerbiomet.com>

Este mensaje y cualquiera de sus documentos adjuntos pueden contener información confidencial. El uso sin autorización o su distribución a terceras personas está prohibido. Si Ud. no es el destinatario de dicho mensaje, por favor notifique al remitente y borre todas las copias disponibles.// This communication and any attachments here may contain confidential information. Unauthorized use or disclosure to additional parties is prohibited. If you are not an intended recipient, kindly notify the sender and destroy all copies in your possession.

-----

---

#### Anexo 4

### Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social de la empresa Zimmer Biomet para el periodo de febrero a agosto 2025

Tabla 13

*Presupuesto inicial para la Introducción del Plan de Responsabilidad Social para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica*

<b>Rubro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto</b>	<b>Estado</b>
<b>Partida 1</b>			
<b>Servicios profesionales</b>			
Diagnóstico Seguridad y Salud Ocupacional	Única	800 000,0	Ejecutado
<i>Subtotal</i>		800 000,0	
<b>Partida 2</b>			
<b>Mejoras en infraestructura</b>			
Reorganización del centro de cargas (cuarto eléctrico)	Única	1 235 000,0	Ejecutado
Remodelación del servicio sanitario	Única	2 500 000,0	Ejecutado
<i>Subtotal</i>		3 735 000,0	
<b>Partida 3</b>			
<b>Equipos y materiales Salud Ocupacional</b>			
Servicio de señalización de las instalaciones	Única	335 000,0	Ejecutado
Equipo/vestimenta de seguridad	Única	1 650 000,0	Pendiente
Artículos de apoyo a los sistemas de almacenamiento	Única	375 000,0	Pendiente
Apagadores, tomacorrientes	Única	425 000,0	Ejecutado
Sillas ergonómicas	Única	1 125 000,0	Pendiente
Equipo de Primeros Auxilios	Única	230 000,0	Ejecutado
Detectores de humo	Única	100 000,0	Ejecutado
<i>Subtotal</i>		4 240 000,0	
<b>Total</b>		<b>8 775 000,0</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Tabla 14

*Presupuesto mensual para el mantenimiento del Plan de RSE para la empresa Zimmer Biomet en Costa Rica*

<b>Rubro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto</b>	<b>Estado</b>
<b>Partida 1</b>			
<b>Servicios relacionados con Salud Ocupacional</b>			
Consultoría Seguridad y Salud Ocupacional	Mensual	1 210 000,00	Activo
Entrenamientos de Seguridad y Brigada	Mensual	40 000,00	Activo
Servicio de Limpieza Certificado	Mensual	775 000,00	Activo
Talleres del programa Well-being	Mensual	30 000,00	Activo
<i>Subtotal</i>		2 055 000,00	
<b>Partida 2</b>			
<b>Servicios relacionados con Programa de Manejo Adecuado de Desechos</b>			
Servicios de Gestión de Residuos Valorizables	Mensual		
Vidrio		50 000,00	Activo
Tapitas		15 000,00	Pendiente
Biológicos		20 000,00	Pendiente
Servicio de Limpieza Certificado	Mensual	475 000,00	Activo
<i>Subtotal</i>		560 000,00	
<b>Partida 3</b>			
<b>Divulgación y difusión</b>			
Elaboración de materiales para difusión	Mensual	75 000,00	Pendiente
<i>Subtotal</i>		75 000,00	
<b>Total</b>		<b>2 690 000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Tabla 15

*Presupuesto anual para las Misiones Médicas en Costa Rica*

<b>Rubro</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Monto</b>	<b>Estado</b>
<b>Partida 1</b>			
<b>Gastos relacionados con la Misión Médica en Costa Rica</b>			
Contribuciones en producto	Anual	3 750 000,00	Pendiente
Gastos operativos y administrativos	Anual	1 143 500,00	Pendiente
Servicios profesionales	Anual	3 133 500,00	Pendiente
<i>Subtotal</i>		8 027 000,00	
<b>Total</b>		<b>8 027 000,00</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2024.

## REFERENCIAS

- Abarca, O. (2010). Alianzas estratégicas: ¿Adquisición o acceso al conocimiento? *Revista de Ciencias Económicas* 28(2).  
[https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7088/6773/#:~:text=la%20teor%C3%ADa%20de%20la%20firma%20basada%20en%20conoci%2D%20mi%20ento%20\(kBT,m%C3%A1s%20importante%20de%20la%20firma](https://www.revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7088/6773/#:~:text=la%20teor%C3%ADa%20de%20la%20firma%20basada%20en%20conoci%2D%20mi%20ento%20(kBT,m%C3%A1s%20importante%20de%20la%20firma)
- Agencia de Cooperación Internacional Chilena para el Desarrollo. (2019). *Cooperación económica para el desarrollo*. <https://www.agci.cl/index.php/acerca-de-agci/332-que-es-la-cooperacion/areas-tematicas/1409-desarrollo-inclusivo-y-sostenible>
- Aguilera, R. y Jackson, G. (2011). Comparative and International Corporate Governance. *The Academy of Management Annals*, (4), 485-556. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495525>
- Alianza Mundial para la Contabilidad de la Riqueza y la Valoración de los Servicios de los Ecosistemas (WAVES), (2012). Sistema de Contabilidad Ambiental y Económico (SCAE). [Versión PDF] Secretaría del Banco Mundial.
- Alonso-Olea García, B. (2022). Gobierno corporativo y responsabilidad social corporativa de las sociedades anónimas cotizadas. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (162), 19-54.
- Álvarez-Gayou (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. Educador Paidós.
- Anderson, S., Cavanagh, J. (2000), *Top 200: The Rise of Corporate Global Power*. Institute for Policy Studies  
[https://www.iatp.org/sites/default/files/Top\\_200\\_The\\_Rise\\_of\\_Corporate\\_Global\\_Power.pdf](https://www.iatp.org/sites/default/files/Top_200_The_Rise_of_Corporate_Global_Power.pdf)
- Avellán Herrera, N. A., (2019). Contabilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial dentro del panorama mundial del desarrollo sostenible. *ECA Sinergia*, 10(2), 105-115.  
[https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v10i2.1596](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1596)

Cajiga, J. F. (s.f.) *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI.

Carmona Valencia, F. (2004). *Gestión del recurso humano en la empresa*. TecnoPress Ediciones.

Chacón, P. Chaves, A., Guzmán, A., Juárez, N., Mora, C. Rojas, V. (2023) *Propuesta de un plan de negocios integral para la empresa Bambuk Arte Ecológico en el Gran Área Metropolitana* (Tesis de Licenciatura en Dirección de Empresas) Universidad de Costa Rica.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (s.f.). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible#:~:text=Su%20informe%2C%20%E2%80%9CNuestro%20Futuro%20Com%20C3%20BA,las%20demandas%20por%20una%20agenda>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2002). *Globalización y desarrollo*. Brasil: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/454c4451-448a-4087-b41e-4ac0b3776d40/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2005). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Chile: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7dbbbb4-24f2-498e-9d76-d5b1aa568d86/content>

Córdoba, M., Ramírez, J. C. (2017) *Diseño de un modelo de gestión de acompañamiento de clientes de la empresa XYZ* (Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial) <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/6025>

Correa, M.E. (2004) *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. Serie Medioambiente y desarrollo N° 85. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

- Creswell, J. (2013) *Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo*. Instituto de Estudios en Educación (IESE) de la Universidad del Norte
- Decreto Ejecutivo: 36344 de 2010. Declara de Interés Nacional la labor del Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social. *Diario oficial*. 28 de enero de 2011.
- Díaz-Bazo, C. (2018) Los criterios y estrategias de calidad: lo invisible en la publicación de las investigaciones cualitativas. *Investigación Cualitativa en Educación*. *CIAIQ2018*(1). Congreso Iberoamericano en Investigación Cualitativa.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es)
- Echeverría-Ríos, Osiris María, Abrego-Almazán, Demian, & Medina-Quintero, José Melchor. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar*, 28(69), 133-147. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71703>
- Filgueira, C., Peri, A. (2004) *América Latina: los rostros de la pobreza y sus causas determinantes*. Naciones Unidas.
- Foro Económico Mundial (2023) Recuperado de [World Economic Forum Annual Meeting 2023, Davos | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/)
- Fundación Lifting Hand (2024) Recuperado de <https://www.liftinghands.org/>
- Gallud, E. (2015). *Manual práctico para escribir una tesis*. Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/50cscxs>
- Guadamud-Vera, J. G.; Velazco-Delgado, C. A. (2022) Responsabilidad social y ambiental como ventaja competitiva empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8 (2). 1461-1473. DOI <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2716>
- Guillén de Romero, J., Calle, J., Gavidia, A. M., y Vélez, A. G. (2020). Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4). 293-307.

Green Wolf Costa Rica (2024) Recuperado de <https://greenwolfcr.org/>

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) *Diseños de investigación acción*. Metodología de la investigación. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) *Diseños del proceso de investigación cualitativa*. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) *El reporte de resultados del proceso*. McGraw Hill Education

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6ª ed., McGraw Hill Education. 2-21.

Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) Proceso de análisis cualitativo para generar categorías o temas. *Metodología de la investigación*. [Versión PDF] Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R, Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación*. (7ª ed). Mc Graw Hill Education.

Instituto Nacional de Seguros (2017) *Prácticas Sostenibles para el Proveedor Responsable del Grupo INS*. Costa Rica: Instituto Nacional de Seguro

Kingo, L. (25 julio 2019) El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales. *Organización de Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/cr/%C3%B3nica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-b%C3%BAsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>

La Responsabilidad Social Empresarial, debe responder a las necesidades que nos ha puesto frente la pandemia. (23 octubre, 2020) *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/la-responsabilidad-social-empresarial-debe-responder-a-las-necesidades-que-nos-ha-puesto-enfrente-la-pandemia>

- Lizarzaburu, E., Del Brio, J. (2016) Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1.02), DOI 10.3232/GCG.2016.V10.N1.02
- López, M. (2017) *Análisis de las iniciativas de Responsabilidad Social implementadas por la Embajada de Canadá y la Embajada del Reino de los Países Bajos en Costa Rica durante el periodo 2012-2015* (Tesis de Licenciatura en Relaciones Públicas) Universidad de Costa Rica.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social* (Norma ISO 26000). Secretaría Central de ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2017). *ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social* (Norma ISO 26000). Secretaría Central de ISO.
- Organización Internacional del Trabajo (2018). *Principios y derechos fundamentales en el trabajo*. Suiza: OIT.
- Pelaez, J. M., Claudio G. (2019) Responsabilidad social corporativa y atracción del talento: influencia de las políticas de responsabilidad social corporativa en el prestigio de las empresas en el mercado laboral. *CEFGestión: Revista de actualización empresarial* , 1 (255), 69-90.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) (29 abril 2021) La ONU lanza la primera herramienta de inteligencia artificial para la contabilidad rápida del capital natural. *Nature Action*. <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/la-onu-lanza-la-primera-herramienta-de-inteligencia>
- Rengifo, C., Sánchez, S. M., Obando, E. (2022) *Responsabilidad Social Empresarial y desarrollo sostenible: Reflexiones desde la ética aplicada* (Tesis de Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales). Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30899/RENGIF~1.PDF?sequence=2&isAllowed=y>

Sandoval, S., Ospino, S. (2023). Estrategias de la responsabilidad social empresarial una oportunidad para la gestión de los factores de riesgo psicosociales. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 13(2). 1-8. DOI 10.18041/2322-634X/reso.2.2023.9548

Soluciones Efectivas (2024) <https://www.solucioneffectiva.com/sobresoluciones.html>

Terán Velazco, C. A. (2018). La relación entre el gobierno corporativo, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible. *Foco Empresarial*, (2), 14-17. URI: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/9325>

Vélez Romero, C., Cruz Botache, L., & Romero Restrepo, M. (2020). Beneficios tributarios por la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). *Dictamen Libre*, 13(26). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6168>

Zimmer Biomet (2024) *Giving Center*. The Circle, Zimmer Biomet. <https://zimmerbiomet.yourcase.com/home>

Zimmer Biomet (2024). *Well-Being Matters*. Recuperado de The Circle, Zimmer Biomet. (enlace web de acceso privado para los colaboradores)

Zimmer Biomet (2023). *Reporte anual de ventas*. Costa Rica: Zimmer Biomet.

Zimmer Biomet Signs Global Health Equity Network's Zero Health Gaps Pledge and Expands Longstanding Commitment to Advancing Health Equity (12 de febrero 2024) *Zimmer Biomet News* <https://investor.zimmerbiomet.com/news-and-events/news/2024/02-12-2024-123031655>

39 organizaciones se comprometen a cerrar las brechas en la equidad global en salud en #WEF23 (19 de enero 2023) *Noticias ASG* <https://esgnews.com/es/39-organizaciones>