

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

**PROPUESTA DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON
ENFOQUE EN DESARROLLO REGENERATIVO Y SOSTENIBLE PARA APLICAR
EN PROYECTOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO**

Henry Barahona Cerdas

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Yorlenny Hidalgo Morales
PROFESOR TUTOR

Max Cedeño Gutiérrez
LECTOR No.1

Mónica González
LECTOR No.2

Henry Barahona Cerdas
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Pasaron varios años los que tarde en tomar la decisión de volver a retomar mis estudios y poder tomar el ritmo, así como la disciplina. Pero con este trabajo se plasma ese esfuerzo y dedicación.

Primero que todo quiero darle las gracias a Dios por haberme dejado llegar hasta este momento.

También agradecer de forma especial a mi pareja Fabiola Fernández, ya que ella fue la impulsora y me animo a tomar la decisión de matricularme. Dedicar este trabajo a mi hijo Isaac y a mi familia.

AGRADECIMIENTOS

Son muchas a las personas a las que hay que agradecer, ya que muchas aportaron positivamente durante este proceso, pero principalmente quiero agradecer a mi familia y amigos, ya fueron un apoyo muy importante durante todo este proceso. También dar agradecimientos a la empresa Garnier & Garnier, especialmente a Laura Cruz por todo el soporte y ayuda para la culminación de este trabajo. A todos los compañeros que tuve y pasaron durante los cursos de esta maestría. Quiero darme a mí mismo un agradecimiento, ya que en varios puntos dude en poder culminar todo esto con éxito, pero con constancia y en muchas ocasiones terquedad logre cumplir mis objetivos personales.

ÍNDICE

PROPUESTA DE UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL CON ENFOQUE EN DESARROLLO REGENERATIVO Y SOSTENIBLE PARA APLICAR EN PROYECTOS DE DESARROLLO INMOBILIARIO	i
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
1. Introducción	1
Antecedentes	1
1.1. Problemática	2
1.2. Justificación del proyecto	5
1.3. Objetivo general.....	7
1.4. Objetivos específicos	7
2.Marco teórico.....	9
2.1 Marco institucional	9
2.2 Antecedentes de la institución.	10
2.3 Teoría de Administración de Proyectos.....	17
2.4 Elementos para entender la responsabilidad social de la Empresa y el desarrollo Regenerativo.	29
3. Marco metodológico	37
3.1 Fuentes de información.....	37
3.2 Métodos de Investigación	44
3.3 Herramientas	51
3.4 Supuestos y restricciones	54
3.5 Entregables.....	55
4. Desarrollo.....	58
4.1. Contexto de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria	58
4.1.2 Bases de la Responsabilidad Social	60
4.2. Necesidades de la empresa con respecto a la RSE	82
4.3. Marco para la estandarización de la RSE	102
4.4. Herramientas para el uso en Plan de Responsabilidad Social.....	123
4.5 Plan de acción	133
5. Conclusiones.....	142
5. Recomendaciones	144
6. Referencias.....	145
8.Anexos	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa. Garnier & Garnier (2019).....	13
Figura 2. Productos desarrollados por la empresa. Fuente (Garnier&Garnier,2019)	16
Figura 3.Ciclo de vida de un proyecto. Gido y Clements (2012)	23
Figura 4 . <i>Bases de la Responsabilidad Social en las que empresa se fundamenta. Fuente</i> (Garnier & Garnier, 2019)	59
Figura 5. Ciclo de fases de procedimiento de la política ambiental. Fuente Garnier & Garnier ..	65
Figura 6. <i>Fases del Plan de Responsabilidad Social actual. Fuente Elaboración propia</i>	66
Figura 7. <i>Matriz de identificación por grado de interés y poder. Fuente Garnier&Garnier</i>	69
Figura 8. Encuesta de abordaje a comunidades vecinas. Fuente Garnier & Garnier.....	71
Figura 9. <i>Matriz de Análisis de grupos de interés identificados utilizado por la empresa. Fuente</i> <i>Garnier&Garnier</i>	72
Figura 10. Pasos de la Planificación del plan de Responsabilidad Social Empresaria. Fuente Elaboración Propia.....	74
Figura 11. <i>Niveles de obtención y análisis de información sobre el Plan de Responsabilidad</i> <i>Social Empresarial. Fuente Elaboración propia</i>	76
Figura 12. <i>Encuesta y entrevista de seguimiento para aplicar. Fuente Garnier&Garnier</i>	77
Figura 13. <i>Hoja de Control y seguimiento de indicadores de desempeño (KPI). Fuente</i> <i>Garnier&Garnier</i>	78
Figura 14. <i>Gráfico de encuestados en la empresa por departamento. Fuente Elaboración propia</i>	83
Figura 15. <i>Gráfico del conocimiento interno del plan. Fuente Elaboración propia</i>	84
Figura 16 <i>Conocimiento del Plan por departamento. Fuente Elaboración propia</i>	84
Figura 17. <i>Conocimiento y acceso al Plan de RSE por los colaboradores. Fuente Elaboración</i> <i>propia</i>	86
Figura 18. <i>Conocimiento y acceso del Plan de RSE por Departamento.</i>	87
Figura 19. <i>Necesidad de divulgación de plan actual de RSE. Fuente Elaboración propia</i>	88
Figura 20. <i>Posibles mejoras al plan de RSE actual. Fuente Elaboración propia</i>	90
Figura 21. <i>Vinculo de la información enviada al Plan de RSE. Fuente Elaboración propia</i>	92
Figura 22. <i>Medios de divulgación usados. Fuente Elaboración propia</i>	94
Figura 23. <i>Medios de divulgación Propuestos. Fuente Elaboración propia</i>	95
Figura 24. <i>Cantidad de colaboradores con conocimiento del término “Desarrollo</i> <i>Regenerativo”.</i> Fuente Elaboración Propia.....	96
Figura 25. <i>Propuestas de “Desarrollo Regenerativo” planteadas por los colaboradores. Fuente</i> <i>Elaboración Propia</i>	97
Figura 26. <i>Triple Línea base o Triple P con la incorporación de procesos y productos al plan de</i> <i>responsabilidad social. Fuente Elaboración Propia</i>	101
Figura 27. Componentes del Nuevo Plan de Responsabilidad Social. Fuente Elaboración propia	103
Figura 28. <i>Plan de Acción para llevar a cabo por parte de la empresa al plan de</i> <i>responsabilidad social. Fuente Elaboración propia</i>	135
Figura 29. <i>Planificador anual de las tareas por realizar en el plan de acción. Fuente</i> <i>Elaboración propia</i>	141

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Resumen de la problemática de la empresa al no contar con un plan de RSE con Enfoque Regenerativo y Sostenible.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 3. Fuentes de información utilizadas.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 4. Métodos de investigación utilizados.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 5. Herramientas utilizadas.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 6. Supuestos y restricciones</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 7. Muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 8. Categorización de Grupos de interés</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 9. Categorización de Grupos de interés</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 10. Canales de Comunicación presentes y propuestos por los colaboradores.</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 11. Descripción de las herramientas utilizadas en la propuesta del plan.</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 12. Matriz sintetizada para el uso de herramientas existentes y nuevas a aplicar en el nuevo plan de RSE.</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 13. Guía de capacitaciones a desarrollarse a lo largo del año por la empresa.</i>	<i>138</i>

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
PFG	Proyecto Final de Graduación
Guía del PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UCI	Universidad Cooperación Internacional
GPM	Green Project Management

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día el desarrollo sostenible es una responsabilidad de todos y que las empresas son las principales encargadas de la generación del desarrollo económico, respetando también el desarrollo social y ambiental. Los gobiernos deben dictar las normas donde se marquen las pautas de recolección de recursos, la distribución y control en las comunidades y con esto fomentar las buenas relaciones entre los agentes económicos y sociales.

La empresa Garnier & Garnier está comprometida con desarrollar proyectos inmobiliarios que tomen en cuenta las prioridades comunales, culturales y preocupaciones ambientales, buscando siempre ser un vecino activo de las comunidades donde opera.

Con este proyecto se llevó a un nivel superior el desarrollo sostenible y se incorporaron lineamientos fundamentales de desarrollo regenerativo, ya que este va más allá, al considerar que lo que se tiene hasta ahora no es suficiente para proporcionar adecuadas condiciones de vida a la población del planeta.

El objetivo general de este proyecto fue el de diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial integral, que incorpore tanto el desarrollo Regenerativo y Sostenible, así como las políticas de la empresa, los planes de trabajo, las dimensiones sociales y ambientales de acuerdo con las necesidades específicas del contexto en los que opera la empresa inmobiliaria para su gestión efectiva de proyectos. Los objetivos específicos fueron: Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria, con el fin de establecer parámetros de lineamientos para desarrollar el nuevo plan, evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan, elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que la empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario, desarrollar herramientas como plantillas y técnicas de proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información, elaborar un plan de acción con estrategias que incluya el análisis, la gestión, los valores, misión, visión y la sostenibilidad progresiva del plan de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa, con el fin de ser aplicado a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa, caracterizar y enumerar los beneficios de la implementación del plan de acción en proyectos inmobiliarios con el fin de crear una cultura de desarrollo regenerativo y sostenible.

La metodología de investigación del presente proyecto consistió en el uso de métodos analítico e inductivo-deductivo, donde se investigan los lineamientos y diferencias entre el desarrollo regenerativo y sostenible, se realizó la identificación, análisis y descomposición de información de diversas fuentes, también se utilizaron para la generación de los diferentes planes de gestión.

Se desarrolló un plan de responsabilidad social con base en el contexto donde la empresa opera, se determinaron sus necesidades, se desarrollaron herramientas para uso en su metodología y aplicación en el plan de acción. Con esto se determinó con lo que contaba la empresa, falencias. Asimismo, se estandarizó un nuevo plan y se desarrollaron las herramientas y técnicas para poder ejecutar el plan en un tiempo definido.

Como principales conclusiones se tiene: la incorporación de los tres lineamientos de responsabilidad social dentro del término de sostenibilidad, además que las herramientas para el desarrollo del plan están diferenciadas por líneas, entre las nuevas y las que se mantienen del plan actual. Se detectaron los puntos débiles del plan actual donde el principal es la gestión de la comunicación.

La principal recomendación es conformar el comité de sostenibilidad con personas de diferente departamento para tener una mayor cantidad de criterios. Además de darle un impulso a las comunicaciones por los canales y medios recomendados y finalmente aumentar el valor agregado al producto final.

1. Introducción

Antecedentes

Garnier & Garnier es la empresa elegida para el desarrollo del plan propuesto, este es un grupo costarricense con 20 años de experiencia en el mercado inmobiliario y de bienes, esta empresa se ha destacado en el país por brindar un servicio integral que ofrece a sus clientes una versatilidad en su gestión según sean las necesidades del mercado.

Garnier & Garnier se ha dedicado al diseño, construcción, venta y promoción de múltiples y exitosos proyectos inmobiliarios: parques industriales y de zona franca, centros comerciales, complejos turísticos y condominios residenciales.

Hoy en día el desarrollo sostenible es una responsabilidad de todos, donde se incluyen el sector público, privado y las comunidades. Aunque las empresas son las principales encargadas de la generación del desarrollo económico, esto a través de los negocios que llevan a cabo. Los gobiernos son los encargados de dictar las normas en relación a los mecanismos de recolección de recursos, la distribución y control en las comunidades, así como fomentar las buenas relaciones entre los agentes económicos y los sociales.

De ahí que la empresa está comprometida con desarrollar proyectos inmobiliarios que tomen en cuenta las prioridades comunales, cultura local y preocupaciones ambientales de

las localidades donde opera. La inversión social hacia las comunidades puede variar de acuerdo con el contexto local, buscando siempre ser un vecino activo de sus comunidades.

Para realizar esto la empresa desarrolla un plan de RSE donde principalmente se toman en cuenta 3 líneas fundamentales, las cuales son:

- Educación
- Infraestructura para la calidad de vida
- Organización comunitaria

Para esto se aplica una metodología base, que establece estándares básicos de acercamiento y diagnóstico comunitarios. Estos se realizan directamente por la empresa o por consultores externos bajo los mismos criterios. La metodología se aplica en los proyectos que, por sus dimensiones o características del entorno, tienen un impacto social o ambiental relevante para la comunidad.

1.1. Problemática

La conocida definición del desarrollo sostenible promueve la necesidad de aprovechar los recursos existentes (alimentarios, energéticos, biológicos, etc.) sin comprometer su disponibilidad para las generaciones futuras. Así que, dicho en términos más sencillos: no se heredan los recursos de nuestros antepasados, sino que los tomamos prestados de nuestros descendientes (Corti, 2016). Ante este panorama se hace evidente la necesidad de diseñar estrategias integradas para el desarrollo sostenible en las que se impliquen las instituciones nacionales e internacionales, pero también buscando la implicación y la participación social. Gabel (2015) menciona que el desarrollo sostenible es el uso de los

recursos para mejorar el bienestar de la sociedad, de forma que no se destruya o perjudique los sistemas de soporte necesarios para un crecimiento futuro (p.209.)

Por otra parte, el desarrollo regenerativo también se refiere al uso de los recursos para mejorar el bienestar de la sociedad, pero de forma que construya la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento. Por lo que ya no se habla de no destruir, sino de mejorar. El desarrollo regenerativo nace a partir de una clara necesidad de cambios globales, dado que el enfoque del desarrollo sostenible no está obteniendo los resultados esperados.

Mientras el desarrollo sostenible parte de la base de que solo hay que preservar lo que tenemos, centrándose únicamente en el presente y en el futuro, el desarrollo regenerativo va más allá al considerar que lo que tenemos no es suficiente para proporcionar unas adecuadas condiciones de vida a la población de este planeta.

De ahí que se debe transformar lo que se hizo en el pasado, con el fin de que ello sirva para que las generaciones presentes y futuras puedan vivir en un entorno ambiental y social adecuado.

Hay que insistir en que los problemas ambientales y sociales están profundamente interrelacionados, por lo que las acciones dirigidas a uno repercutirán necesariamente en el otro. Por lo tanto, el desarrollo regenerativo no es una concepción teórica, sino que es eminentemente práctica, siendo la ciudadanía la parte esencial del proceso.

La idea de un desarrollo regenerativo supone la aplicación general de sus conceptos en la producción, el consumo, la movilidad, la energía, etc. El escenario de la mayor parte de

esas medidas es la ciudad, donde se realiza la mayor parte del consumo de recursos en el planeta. Pero además puede pensarse en un desarrollo urbano regenerativo que permita restablecer condiciones perdidas por la aplicación de desarrollos urbanos insostenibles, tales como la dispersión, la expansión incontrolada, la especulación en el mercado del territorio o la movilidad basada en el automóvil privado.

La ciudad es una configuración territorial que permite distintas alternativas de encuentro, relación, conflicto y aislamiento entre un grupo muy amplio y diverso de personas, un desarrollo urbano regenerativo no se limitaría a frenar la dispersión, incentivar la densificación y la mezcla de usos y con ello facilitar una movilidad más razonable, sino que apuntaría a reconstituir la ciudad diluida en los más insostenibles desarrollos de la actualidad. (Días,2015, p8).

El programa actual de Responsabilidad Social se estableció para los proyectos desarrollados por Garnier & Garnier, pero carece de una propuesta concreta en desarrollo regenerativo. Se cumple con los lineamientos de la Misión, Visión y estrategia corporativa, estandarizando tácticas de abordaje inicial para el diagnóstico en las comunidades de influencia establecidas, en las que Garnier & Garnier desarrollará un proyecto, que por sus dimensiones tendrá un impacto social o ambiental relevante, incluyendo en aquí indicadores de desarrollo regenerativo y sostenible que se incluirán en el plan desarrollado.

Analizando esta problemática más detalladamente se podrían enumerar los principales inconvenientes con respecto al aprovechamiento de las oportunidades que la empresa puede

tomar para el desarrollo del plan. Esto se muestra en el siguiente cuadro donde se detallan las principales problemáticas y posibles oportunidades a desarrollar.

Tabla 1. Resumen de la problemática de la empresa al no contar con un plan de RSE con Enfoque Regenerativo y Sostenible.

Problemática al no tener Plan	Descripción
Degradación de Suelos	No se desarrollan sistemas constructivos que no afecten las cualidades del suelo.
No se conoce el impacto Social	Al no conocer los grupos de interés externos, no se conoce el impacto del proyecto.
No se conoce el impacto Ambiental	No se conoce el impacto ambiental detallado, ya que no hay descripción específica.
Manejo de Aguas	No se puede implementar sistemas eficientes de uso de agua, así como de sistemas de potabilización y desfogue.
Movilidad Urbana	No se puede mitigar el impacto de movilidad.
Energía	No se pueden desarrollar un sistema de bajo consumo y sistemas autosustentable.
Materiales de Construcción	Se desconoce el uso de materiales reciclados y con un aprovechamiento total.
Sector Social	No se busca el mejoramiento del sector social de la zona, en la parte educativa, laboral y demás sectores.

Fuente Elaboración Propia

1.2. Justificación del proyecto

El propósito del desarrollo del plan de RSE con lineamientos de desarrollo regenerativo y sostenible, es tratar de maximizar la inversión social que la empresa ha realizado durante casi 10 años en las comunidades, así como desarrollar valores de responsabilidad e integridad en las comunidades donde se opera.

El nuevo plan buscará que las comunidades adquieran herramientas que les enseñe a gestionar recursos en educación e infraestructura. Promoviendo la capacidad instalada en la comunidad para seguir adelante con nuevas iniciativas de desarrollo regenerativo una vez que la empresa desarrolladora ha terminado el proyecto inmobiliario.

El diseño regenerativo se rige por tres principios y los beneficios que se presentan al incorporarlo al programa de RSE para la empresa son:

- El plan debe de ser verdaderamente beneficioso para la comunidad donde se va a establecer el proyecto, agregando un nuevo valor, y además la empresa debe de ser un miembro más de la comunidad e involucrándose activamente.
- Que el proyecto por desarrollar tenga una verdadera conexión con la comunidad, incluyéndola en un diseño maleable y armonioso con el medio ambiente.
- Tener un conocimiento más claro y diferenciación de los involucrados, en un aspecto social y político, para obtener las visiones, necesidades y aspiraciones de estos involucrados, con esto poder negociar y tener una propuesta acorde con todas las necesidades sociales.

Este proyecto se desarrollará para ser aplicado por un grupo de profesionales interdisciplinarios, el cual estará conformado por miembros de los equipos de arquitectura,

proyectos, ingeniería, responsabilidad social, recursos humanos y administrativos. Los miembros deberán tener mayor comprensión de las distintas disciplinas y las habilidades de mediar el diálogo, para asegurar la integración completa.

1.3. Objetivo general

Diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial integral, que incorpore tanto el desarrollo Regenerativo y Sostenible, así como las políticas de la empresa, los planes de trabajo, las dimensiones sociales y ambientales de acuerdo con las necesidades específicas del contexto en los que opera la empresa inmobiliaria para su gestión efectiva de proyectos.

1.4. Objetivos específicos

- Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria, con el fin de establecer parámetros de lineamientos (social, económico, ambiental).
- Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.
- Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario.

- Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.
- Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE de la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.

2.Marco teórico

2.1 Marco institucional

Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios es un grupo desarrollador con más de 20 años de experiencia en el mercado inmobiliario y de bienes. Este grupo desarrolladores parte de la Corporación Garnier, junto con Avon de Costa Rica. Se ha destacado por el servicio integral que ofrece a sus clientes y por la versatilidad en su gestión según sean las necesidades del mercado. La empresa se ha dedicado al diseño, construcción, venta y promoción de múltiples proyectos inmobiliarios: parques industriales y de zona franca, centros comerciales y exclusivos complejos turísticos y condominios residenciales. Desde los inicios de la empresa, los valores y la responsabilidad social ha sido un lineamiento importante en cada uno de los pasos que la empresa ha dado.

Uno de los principales criterios de la empresa ha sido crear los lineamientos generales para promover que todos los colaboradores de Garnier & Garnier conozcan los valores de la empresa, así como incentivar la cohesión, el trabajo en equipo, la participación y la articulación de esfuerzos. Para Garnier & Garnier el recurso humano es uno de los activos más importantes en la empresa, dándole su lugar, ya que se conoce lo valioso que son los colaboradores motivados e innovadores. La empresa ha sido realista respecto a las complejidades de su entorno, pero lo suficientemente optimista para responder a las dificultades. Sin lugar a duda, Garnier & Garnier ha puesto al cliente como eje principal de la estrategia corporativa y satisfacer sus necesidades y expectativas mediante un servicio atento e integral.

2.2 Antecedentes de la institución.

Garnier & Garnier inició como parte de la visión de negocio de Don André Garnier desde 1996, la operación ha crecido comprometida con la mejora continua en todas las áreas en las que la empresa está involucrada y se posiciona como líder en el sector inmobiliario costarricense. La estructura de negocio posibilita concebir los proyectos integralmente, al cliente se acompaña y asesora a lo largo de todo el proceso. Esta estrategia se convierte en una ventaja competitiva.

Desde de 2011, Garnier & Garnier dio un paso firme en la medición del camino recorrido y el establecimiento de los retos y oportunidades hacia el futuro. Todos los años se realiza el proceso de autodiagnóstico de Responsabilidad Social basado en ISO 26000 de AED (Asociación de Empresas para el Desarrollo). Esta herramienta facilita un proceso de evaluación interna y la comparación del desempeño con empresas nacionales y centroamericanas. Producto de este esfuerzo y el trabajo constante de inversión social en las comunidades de influencia de Garnier & Garnier,) en el 2014 la Cámara Costarricense de la Construcción le otorgó el premio de Construcción Sostenible 2014.

Desde la fundación de la empresa, se asumió un estilo y una visión empresarial que le ha permitido crecer de forma continua y responsable, para posicionarse como líder en el mercado nacional.

2.2.1 Misión y visión.

Para Garnier & Garnier los valores y su presencia son parte imprescindible en su negocio, estos a su vez son parte fundamental de las bases de crecimiento empresarial. La misión y la visión son elementos críticos para el perfeccionamiento de la estrategia organizacional de la empresa, ya que estos se establecen como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos. Entonces con estos como base se desarrollan planes estratégicos y tácticos para alcanzar los objetivos planteados.

De este modo la Garnier & Garnier declara:

- **MISIÓN**

Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A. es una empresa líder, de amplia trayectoria, visionaria, comprometida con sus clientes en ofrecerles un servicio integral en soluciones inmobiliarias, únicas en su concepto, innovadoras y de excelente calidad. (Garnier & Garnier, 2019).

- **VISIÓN**

Ser líderes en la conceptualización, planificación y ejecución de soluciones inmobiliarias, comprometidos con la satisfacción al cliente, la innovación y el desarrollo sostenible. (Garnier & Garnier, 2019).

Con la declaración de la misión se ofrece una perspectiva de cómo los líderes ven el objetivo principal del negocio. Donde le da un rol protagonista al cliente y la innovación para permanecer actualizado en el mercado.

Por su parte la visión ofrece más que una dirección e incluye la perspectiva de los valores corporativos. Esta brinda una dirección para la compañía durante los próximos años, advirtiéndole también un compromiso con la integridad, la transparencia, la apertura y demás valores.

2.2.2 Estructura organizativa

La estructura organizacional de la empresa muestra como es una disposición de roles, en la que cada persona encargada asume un papel que se espera que cumpla, con el mayor rendimiento, responsabilidad e integridad. La finalidad de esta estructura organizacional es establecer un sistema de funciones que se han desarrollado para que los miembros de la empresa puedan trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación estratégica. Se destaca que el departamento de responsabilidad social cuenta con únicamente 2 personas, que es la gerente y un asistente. La gerente se encarga del 100% del trabajo del departamento, pero el departamento recibe apoyo de los administradores de los proyectos que se esté desarrollando, los cuales colaboran con la identificación de problemas en las comunidades, además de la identificación de los principales involucrados de las zonas.

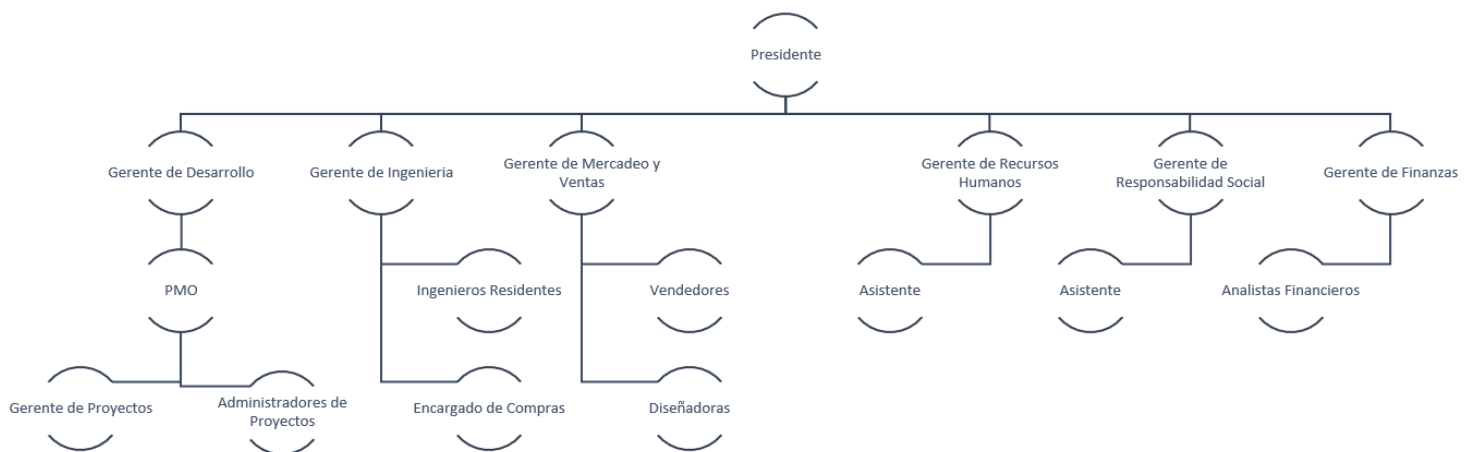


Figura 1. Estructura Organizativa. Fuente (Garnier & Garnier,2019)

2.2.3 Productos que ofrece.

La empresa cuenta con una serie de productos inmobiliarios vanguardistas en el mercado costarricense, a su vez la empresa ha sido innovadora en sus diseños, también en los tipos de proyectos que ofrece, cuenta con una versatilidad muy importante. Los principales productos que ofrece son:

- *Parques industriales y de zona franca.*

Las zonas Francas y parques industriales desarrollados por Garnier & Garnier buscan la iniciativa de posicionarse como polo de desarrollo, a través de su infraestructura y arquitectura de punta. Abarcan más de 300 hectáreas de uso mixto-comercial, con un perfil tecnológico para la manufactura avanzada, las ciencias de la vida, los centros de logística y el establecimiento de empresas proveedoras como

empresas de servicios, entre otros. Estos son desarrollos con espacios dinámicos de negocios, que pretenden la instalación de empresas reconocidas mundialmente. La calidad, el diseño y la eficiencia se articulan para impactar y satisfacer los altos estándares de estas compañías. En este momento para Garnier & Garnier, este producto absorbe el mayor nivel de esfuerzo y recursos, ya que se ha convertido en el mayor referente a nivel internacional para ofrecer las mejores condiciones para las empresas que se quieren instalar en el país.

- *Desarrollos comerciales*

Los desarrollos comerciales que ofrecen infraestructura donde se albergan oficinas, locales comerciales, condominios, apartamentos y casas, cerca de prestigiosas ofertas de servicios (bancos, restaurantes, supermercados y lugares de conveniencia). Cuentan con una serie de características constructivas que buscan la eficiencia del espacio y la armonía con el entorno. Estos integran comercios, supermercados, Colegios, cuentan con ciclovías, amplias áreas de esparcimiento, piscinas, canchas de tenis, anfiteatro y un Town Center.

- *Complejos turísticos*

Estos proyectos consisten clubes sociales y deportivos, hoteles y haciendas de esparcimiento. Por su diseño amigable y mimetizado con el entorno, cuentan con amplias zonas verdes y áreas protegidas, además de las siguientes amenidades: Canchas de Tenis, Cancha multiuso, Gimnasio, Área multiuso, Piscina, Canchas de fútbol, polo, golf, Sauna, Baños a vapor, Spa, Voleibol de Arena, Senderos, Área de

Yoga, Piscinas para niños, Playground al aire libre para niños, Vestidores (family room), Restaurantes Principal, Sports Bar, business center, Sala de juegos y entretenimiento, Canchas duales de raquetbol y squash.

- *Condominios Residenciales.*

Garnier & Garnier desarrolla complejos habitacionales que constan de casas y apartamentos, en los diferentes proyectos se utiliza una arquitectura contemporánea y cuentan con facilidades como: Casa Club, piscinas temperadas, zona de entretenimiento infantil y Business Center.

Garnier & Garnier consolida una serie de elementos en sus desarrollos a nivel constructivo que representa su cultura corporativa, diseñando edificaciones sostenibles, con eficiencia energética, para reducir la huella constructiva, pero sobre todo que los clientes se sientan felices con el espacio cálido y confortable que adquieren en cualquiera de los proyectos elegidos.

En la siguiente figura se observan la variedad de productos desarrollados por la empresa, como centros corporativos, zonas francas, proyectos residenciales, hoteles, centros comerciales y demás

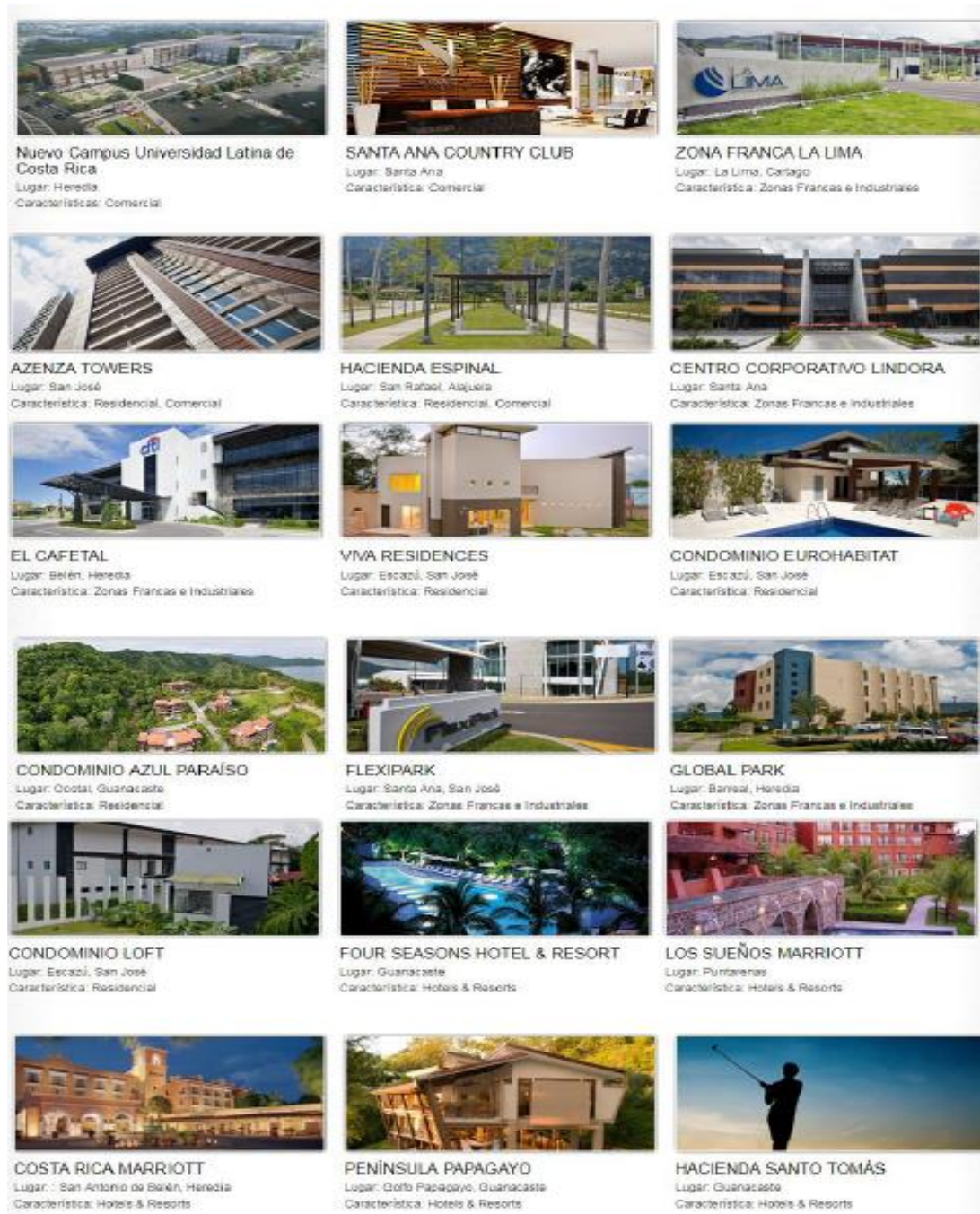


Figura 2. Productos desarrollados por la empresa. Fuente (Garnier&Garnier,2019)

2.3 Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos actualmente se convierte en una arista de gran importancia para las empresas, por lo que es usada en una gran diversidad de campos; desde proyectos espaciales, en bancos, en desarrollo de sistemas en computadora, en procesamientos industriales, en la industria petroquímica, en telecomunicaciones, etc.

Los cambios tecnológicos, la necesidad de introducir nuevos productos al mercado, las cambiantes exigencias de los consumidores de productos, entre otras cosas, incrementan el flujo de operaciones en una organización, provocando que los métodos de administrativos convencionales sean inadecuados. Por esta razón la administración de proyectos es importante, ya que ofrece nuevas alternativas de organización, sirve para aprovechar de la mejor manera los recursos cuando estén limitados en cantidad y/o tiempo. La administración de proyectos se define como “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.” (PMI, 2017, p.542).

La administración de proyectos es la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto. El proceso de administración de proyectos consiste en planear el trabajo y luego trabajar el plan.

Lledo (2012) afirma que la administración de proyectos significa mucho más que dividir el trabajo para asignar las partes a diferentes personas, con la esperanza de que de alguna manera obtengan el resultado deseado.

2.3.1 Proyecto.

PMI (2017) describe que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.p.542

Un proyecto se describe como una inversión de recursos tecnológicos, de información, financieros y materiales, que, con el concurso de un grupo humano capacitado para ello, deben ser administrados eficientemente con el fin de optimizar los beneficios (sociales, políticos, económicos, ambientales etc.), que se persiguen con su ejecución y operación para dar solución a una problemática dada, o bien aprovechar una oportunidad de negocio.

“Se puede concluir que la definición de proyecto no depende de la complejidad o magnitud del mismo, sino de las características de único y temporal” (Lledo, 2017, p.21).

2.3.2 Administración de Proyectos.

La administración de proyectos es una metodología usada a nivel mundial, por empresas e instituciones para alcanzar objetivos en un tiempo determinado. También significa llevar una gestión equilibrando, separando las urgencias de las tareas que realmente son importantes para el cliente. El volumen de trabajo, las variables y los requisitos cada vez más complejos, han dado lugar a que cada vez más empresas e instituciones administren su trabajo por proyectos. “En todos los proyectos existen 5 fases, 10 áreas de conocimiento y 47 procesos” (PMI,2071, p.553).

La administración por proyectos la utilizan las empresas públicas, privadas y del sector social, cuando se tiene una tarea o proceso específico a realizar. En ocasiones se contrata a

terceros para realizar tareas que las empresas por sus características propias no desean realizar. Por necesidades propias del servicio de una empresa asigna proyectos a otras, evitando así la contratación de más personal, este proceso, denominado outsourcing.

La administración de proyectos es muy útil para las empresas porque pueden definir objetivos, asignar recursos y personal para lograr objetivos en un tiempo predeterminado. En muchas ocasiones es preferible contratar personas o empresas externas a una institución para realizar un proyecto.

El beneficio primordial de la aplicación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, sin importar si usted es el cliente de un proyecto propio. La finalización del alcance completo del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran sensación de satisfacción, esto podría conducir a nuevos negocios, con el mismo cliente o a negocios con clientes nuevos referidos por clientes que quedaron satisfechos con proyectos anteriores. “Como uno de los mayores beneficios esperados es el valor de negocio tangible e intangible que se genera con la implementación del producto, servicio o resultado” (PMI,2017, p.546).

Según Gido y Clements (2012) existen muchas más ventajas de trabajar mediante la administración por proyectos. Desde adaptar de manera ágil el trabajo al actual mercado versátil, aumenta la calidad del producto, hasta aprovecha las lecciones aprendidas en cada proyecto. Por ello, se destacan las ventajas de administrar un proyecto adecuadamente:

- **Resultados más precisos y eficientes.** Al trabajar bajo un plan de un proyecto, se tienen más posibilidades de cumplir con las fechas de entrega de nuestros productos.
- **Satisfacción del cliente.** Lleva a cumplir mejor los requisitos del cliente. Un resultado es satisfactorio también cuando se entrega a tiempo.
- **Aumento de la calidad del producto o servicio.** Los productos son de mayor calidad.
- **Ventaja competitiva.** Posiciona a la empresa en un lugar competitivo.
- **Incremento de la productividad.** La administración de proyectos reduce considerablemente los procesos de trabajo. Con un buen plan y utilizando una herramienta adecuada para la administración de proyectos productivos, se llegará a planificar rutas de trabajo verdaderamente optimizadas y ajustadas a la realidad.
- **Aumento de la cantidad y oportunidad para innovar.** Gracias al control mejor del tiempo de ejecución y a las rutas de trabajo optimizadas, las empresas tienen más recursos para invertir en innovación y aumentar también su producción.
- **Organización.** Cada proyecto tiene su panel de planificación. El que más se utiliza en la administración de proyectos es el diagrama Gantt. Se trata de una buena herramienta para visualizar todo el camino de tu ruta de trabajo.
- **Trabajo en equipo y aumento de la motivación.** La administración por proyectos se basa en el trabajo en equipo, una comunicación fluida y la coordinación adecuada para que todo se vaya cumpliendo según lo previsto. Los resultados positivos que

genera este método de gestionar nuestro trabajo, también se contagia en un equipo más motivado, que ve cómo su trabajo es más productivo.

- **Nuevas oportunidades para expandir el negocio.** El concepto de administración de proyectos también está relacionada al aumento de conocimiento de la actividad comercial de la empresa. Al poder gestionar el equipo cada una de las partes de un proyecto, siguiendo una ruta óptima, se conoce mejor el negocio y por ello, se detectan antes oportunidades de expansión de este, como el lanzamiento de nuevos productos.
- **Gestión ágil y flexible.** Las planificaciones flexibles de proyectos ayudan a adaptar mejor la empresa a los cambios del mercado.
- **Control de riesgos y gestión de la incertidumbre.** El punto anterior nos lleva a identificar cuanto antes posibles riesgos, para poder actuar rápido. Se toman decisiones más precisas y en el momento justo.

2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto.

De acuerdo con el PMI (2017) el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas (p.547). La definición del ciclo de vida del proyecto puede ayudar al director del proyecto a determinar si deberá tratar el estudio de viabilidad como la primera fase del

proyecto o como un proyecto separado e independiente. El ciclo de vida del proyecto puede verse afectado por los aspectos propios de la organización, la industria, el método de desarrollo o la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final, los entregables específicos y el trabajo que se llevan a cabo varían ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

En general, el ciclo de vida del proyecto tiene cuatro fases: inicio, planeación, ejecución y cierre del proyecto. La figura 3 muestra las cuatro fases y el nivel relativo de esfuerzo y tiempo dedicados a cada fase. El lapso y el nivel correspondiente de esfuerzo que se dedican en cada fase varían en función del proyecto específico. Los ciclos de vida varían en duración desde unas cuantas semanas a varios años, dependiendo del contenido, la complejidad y la magnitud del proyecto.

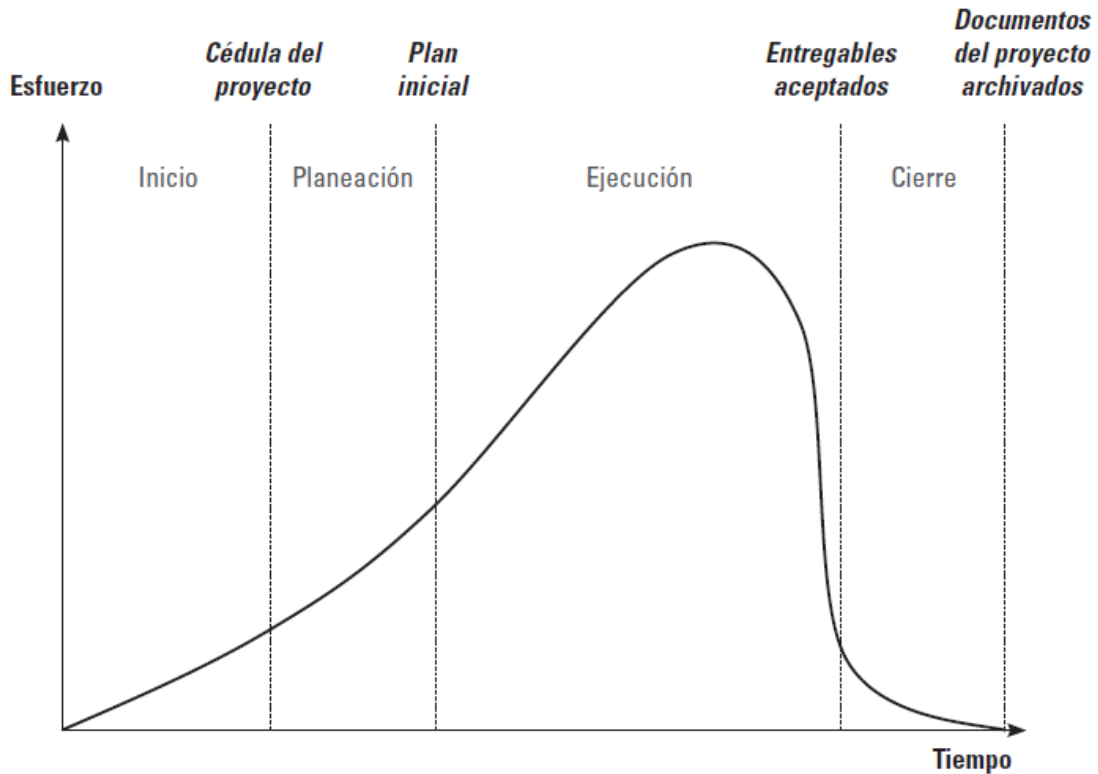


Figura 3. Ciclo de vida de un proyecto. Fuente (Gido y Clements, 2012)

En la fase de inicio, los proyectos se identifican y seleccionan. Luego se autorizan mediante un documento conocido como cédula del proyecto. La fase de planeación consiste en la definición del alcance del proyecto, la identificación de recursos, el desarrollo de un programa y un presupuesto, y la identificación de riesgos, todo lo cual constituye el plan inicial para hacer el trabajo del proyecto. En la fase de ejecución se lleva a cabo el plan del proyecto y se realizan las tareas necesarias para producir todos los entregables y lograr así su objetivo. Durante esta fase, el avance del proyecto es monitoreado y controlado para asegurar que el trabajo se mantenga dentro del presupuesto y el programa previstos, el

alcance se completa con base en las especificaciones y todos los entregables cumplen con los criterios de aceptación. Además, cualquier cambio debe ser documentado, aprobado e incorporado en un plan inicial actualizado, en caso necesario. En la fase de cierre se hacen las evaluaciones del proyecto, se identifican y documentan las lecciones aprendidas para ayudar a mejorar el rendimiento en proyectos futuros, y los documentos del proyecto se organizan y se archivan.

2.3.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

Los Procesos, en la administración de proyectos, “son un conjunto de acciones y actividades integradas cuya finalidad es generar la agrupación predefinida de productos, resultados o servicios” (PMI,2017, p.553). Por lo general se dividen en dos grupos básicos: los procesos de gestión de proyectos y los procesos dirigidos al producto.

Durante muchos años esta gestión se hacía de manera informal o amateur, pero en la actualidad, el gestor de proyectos es visto como un distinguido profesional y es muy importante para las organizaciones, que ven en él a la persona capaz de unir estratégicamente los resultados de los proyectos con los objetivos de negocio, haciendo que las empresas sean más competitivas en sus respectivos mercados (Gido y Clements, 2012, p10).

Los cinco grupos de procesos de gestión de proyectos están conectados el uno al otro por sus respectivas entradas y salidas, donde el resultado final de un proceso es el comienzo de otro.

- **Procesos de inicio:** define y autoriza el proyecto o una fase de este.
- **Procesos de planificación:** aclara y refina los objetivos, planificando las acciones necesarias para llevarlos a cabo.
- **Procesos de ejecución:** Integra a las personas y otros recursos para producir los entregables y la información de rendimiento del proyecto respectivo.
- **Procesos de seguimiento y control:** mide y controla frecuentemente el avance del proyecto con el fin de identificar las posibles variaciones y discrepancias con relación al plan original y corregirlas cuando sea necesario.
- **Proceso de cierre:** finaliza todas las actividades de todos los grupos de procesos de gestión del proyecto para completar formalmente el proyecto (o una fase de este) y formalizar la aceptación del producto, servicio o resultado para el cual fue dedicado (Lledó, P,2017, p24).

2.3.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

El cuerpo de conocimiento de la administración de proyectos es reconocido como un conjunto de buenas prácticas en dirección de proyectos, lo cual significa que son aplicables a la mayoría de los procesos y que su aplicación puede contribuir al aumento de las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Según PMI (2017), dichas áreas de conocimiento son a la vez llamadas áreas de gestión: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisiciones e involucrados.

Los administradores de proyectos deben tener un conocimiento lo más detallado posible de cada una de las áreas mencionadas, tanto en los aspectos teóricos como en las cuestiones prácticas vinculadas a procesos, técnicas y herramientas. Las áreas de conocimiento son disciplinas de gestión que son aplicables a cualquier campo de la gestión empresarial y que en el caso de la dirección de proyectos son adaptadas a la naturaleza y características de éstos.

- **Gestión de la integración:** implica tomar decisiones referidas a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- **Gestión del alcance:** incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo necesario para completarlo exitosamente. Su objetivo principal es definir y controlar qué se incluye y qué no en el proyecto.
- **Gestión del cronograma:** incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Estos procesos son: definición de las actividades, establecer las secuencias de las actividades, estimar los recursos de las actividades, programar la duración de las actividades, desarrollar y controlar el cronograma.
- **Gestión de los costos:** contiene los procesos relacionados con estimar, presupuestar y controlar los costos de tal manera que el proyecto se ejecute con el presupuesto aprobado.

- **Gestión de la calidad:** aquí se encuentran los procesos y actividades que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad para que el proyecto sea ejecutado satisfactoriamente.
- **Gestión de los recursos:** se consideran los procesos relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo del proyecto. Este equipo es conformado por las personas a quienes se les asigna roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- **Gestión de las comunicaciones:** implementa los procesos necesarios mediante los cuales se busca que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los riesgos:** aquí se desarrollan los procesos relacionados con la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo, control y minimización en un proyecto.
- **Gestión de las adquisiciones:** abarca los procesos de compra o adquisición de los insumos, bienes y servicios que se requiere para hacer realidad el proyecto.
- **Gestión de los interesados:** desarrolla los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se busca conocer y evaluar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. (PMI,2017, p.)

Tabla 2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupos de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<i>4. Gestión de la Integración del Proyecto</i>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<i>5. Gestión del Alcance del Proyecto</i>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance. 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<i>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</i>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<i>7. Gestión de los Costos del Proyecto</i>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<i>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</i>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<i>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</i>		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir el Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<i>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</i>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	

<i>Áreas de Conocimiento</i>	<i>Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</i>	<i>Áreas de Conocimiento</i>	<i>Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</i>	<i>Áreas de Conocimiento</i>	<i>Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos</i>
<i>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</i>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<i>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</i>	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Adaptado de Guía del PMBOK. Project Management Institute (2017, p25).

2.4 Elementos para entender la responsabilidad social de la Empresa y el desarrollo Regenerativo.

2.4.1 Desarrollo sostenible y ética

Como resultado del desarrollo ha surgido una preocupación con distintos elementos teóricos de base. Inicialmente se formuló la idea de que en la economía se debía enfocar el mayor empuje y esfuerzo, y se daba por etapas. Se admitía que una vez superadas estas etapas los países llegarían a obtener un nivel similar de desarrollo. Y para ello se requerían determinadas condiciones.

Para algunos la más importante era contar con un sector económico interno que produjese bienes de capital (maquinarias y equipos) para producir los bienes y servicios que la población requería no sólo para subsistir sino para educarse, entretenerse y de tenencia, en general, una vida saludable” (Todd,2019, p.86).

Para poder contar con un sector productor de bienes de capital se necesitaba una capacidad de generación de excedentes que, en los países menos desarrollados, como el nuestro, no existía. Otro elemento fue cómo lograr el incentivo para el desarrollo. “La visión de desarrollo sostenible surge con la preocupación ambiental pero no se limitó a ésta, con su introducción no sólo se ampliaba el espectro de elementos a considerar para hablar de desarrollo, sino también del medio ambiente, economía y crecimiento social.” (Aguirre, D, and Alpern, M. 2018, p.23).

Además, surge la inquietud por la posibilidad de la continuidad del desarrollo en las generaciones futuras, al menos en las mismas condiciones que en las generaciones presentes. Se busca equidad intergeneracional. En el marco de esta perspectiva es que surge la definición de sostenibilidad como la articulación de procesos en la dimensión ambiental, económica y social.

Bauwens (2016), afirma que el día de hoy los gobiernos, las empresas y, en general, las instituciones que actúan con una perspectiva de desarrollo sostenible emplean como referente lo que llaman “la triple línea de base” (económica, ambiental y social). Los reportes de sostenibilidad incluyen estos tres aspectos para dar cuenta de la manera en que operan las instituciones. El desarrollo sostenible se ha constituido en una ética primordial en la economía de hoy en día.

2.4.1.1 Metodología GPM

Existen varias metodologías para gestionar proyectos. Todas aportan algo diferente y se adecuan en mayor o menor grado a las necesidades, dependiendo de las restricciones que se tengan, habilidades, preferencias o del tipo de proyecto que se esté desarrollando.

Esta metodología aplica para cualquier tipo de proyecto, desde el más simple al más complejo y para cualquier tipo de industria. Emplearla, denota un verdadero compromiso con la Responsabilidad Social pues implica tomar acciones concretas para generar cambios. La Responsabilidad Social Corporativa es cada vez más importante en los consumidores, empleados y competidores. Las organizaciones necesitan alcanzar los objetivos específicos de sus proyectos, pero con un enfoque sustentable.

El concepto de sostenibilidad desde el punto de vista organizacional va relacionado a la capacidad que tiene de continuar operando de manera eficiente, siendo en parte un reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de garantizar la salud de los ecosistemas, la equidad social y la buena gobernabilidad organizacional. (GPM Global, 2013)

El marco de la dirección de proyectos posibilita vincular los resultados de estos con los objetivos del negocio, a través de:

- La aplicación de conceptos, procesos y buenas prácticas, (Fundamentos para la Gestión de Proyectos, Guía del PMBOK Quinta Edición del PMI).
- La consideración de los impactos ambientales, sociales y económicos, (como el Análisis P5, People-Planet-Profit-Process-Products).

- La utilización de estándares medibles y metodologías, (Scrum, Agile, PRiSM entre otros).

La Gestión de Proyectos Sostenibles o Green Project Management, nos invita a pensar “outside the box” y considerar que los factores ambientales son elementos importantes en los resultados finales de nuestros proyectos.

La organización Green Project Management no solamente ha publicado una metodología más de gestión de proyectos, sino que ha demostrado su compromiso con la Sostenibilidad de las siguientes formas:

- La metodología PRISM está adherida a los principios de la Carta de la Tierra.
- La organización Green Project Management fue galardonada en el año 2013 por la IPMA (International Project Management Association) con el Achievement Award en 3 categorías: Ayuda humanitaria, Servicio a la comunidad/Proyecto de Desarrollo y Gestor de Proyectos del año.
- GPM es también signatario de la plataforma Business for Peace (Empresas por la Paz B4P).
- GPM es un miembro activo del Pacto Global de las Naciones Unidas, lo cual implica que integra en su metodología los 10 principios del Pacto, que se centran en 4 temas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción.
- GPM es una organización que apoya la iniciativa PRME de las Naciones Unidas por incluir los Principios de la Educación de la Gestión Responsable en su metodología y en sus programas de alianzas con Universidades a nivel global.

Esta metodología aplica para cualquier tipo de proyecto, desde el más simple al más complejo y para cualquier tipo de industria. Emplearla, denota un verdadero compromiso con la Responsabilidad Social pues implica tomar acciones concretas para generar cambios. Responsabilidad social no es solo un concepto confinado a cierto tipo de proyectos. Es más que simple altruismo y filantropía. Es un cambio de mentalidad que se muestra en una manera diferente de hacer las cosas.

Donde se puede brillar más es en el área de indicadores clave de rendimiento con un índice eficaz del producto sostenible que debe ir más allá de las paredes de la organización. Sabiendo qué métricas son importantes y le sirven a la organización en su reporte de índices de sostenibilidad, se puede reflejar ante la comunidad mundial el aporte como entidad responsable y generarle mayor valor.

2.4.2 El objetivo y la relación de la empresa con su entorno

Las empresas se crean para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales. Las demandas de los consumidores son las expresiones de las necesidades sociales insatisfechas. Si una empresa produce un bien o un servicio que no corresponde a una necesidad social, no será demandado. Y si ello ocurre la empresa no prosperará.

Los empresarios que identifican tales necesidades sociales insatisfechas no sólo buscan una forma de satisfacerlas; también persiguen hacer utilidades. Si no se genera un excedente, la empresa no podrá prosperar y continuar su crecimiento. Pero no puede confundirse el

objetivo de la empresa con la ganancia. La acción empresarial, independientemente del bien o servicio que produzca, se da gracias a la interrelación que se establece entre los siguientes factores: los inversionistas, los trabajadores, los recursos naturales y ambientales y los espacios sociales sobre los cuales se asienta para producir (Mijangos, J,2006, p.167). De la manera en que se combinan, dependen los impactos que generan en el rendimiento económico de los inversionistas, en la productividad de los trabajadores, en la renovación o destrucción de los recursos naturales y en la situación de las comunidades en las que se establece. Existen muchas formas de comprender la relación de la empresa con su entorno. En el pasado, lo que primó fue lograr que la inversión tuviese el mayor rendimiento posible sin considerar la situación de los trabajadores, el medio ambiente o la comunidad. Las empresas podían lograr enormes utilidades desconociendo la necesidad de un buen clima laboral, contaminando el medio ambiente o ignorando los efectos que generaban para las comunidades que las albergaban. En gran medida, ello se debió a que en la decisión de compra de los consumidores sólo se consideraba el precio, la calidad y la accesibilidad u oportunidad de adquisición del producto, pero no los impactos que su proceso productivo generaba.

Así, un producto que tuviera las condiciones de ser barato, de fácil acceso y de calidad relativamente aceptable, independientemente de la forma en que hubiese sido producido, reunía argumentos suficientes para decidir una compra.

En las últimas décadas, poco a poco, ha aflorado una comprensión diferente. Nuevos elementos han sido incorporados en el análisis de los beneficios de las

empresas y en la decisión de compra de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente se ha profundizado, los efectos sociales provocados por las empresas en las comunidades en las que operaban ampliaron el espectro de elementos a tomar en cuenta. Los movimientos de vigilancia ambiental y los que agrupaban a consumidores responsables empezaron a demandar un nuevo tipo de comportamiento de las empresas. (Ander, E,2005, p.247).

2.4.3 Desarrollo Regenerativo

Aunque poco conocido globalmente, como pudiera ser la sostenibilidad o sustentabilidad, el término de la regeneración no es nuevo. Desde hace varios años atrás se menciona “agricultura regenerativa” para ir más allá de lo sostenible.

De acuerdo con Benne (2015) el diseño regenerativo se propuso como un proceso de participación dinámica, retroalimentación y cambio continuo en el tiempo. El desarrollo regenerativo nace a partir de una clara necesidad de cambios globales, dado que el enfoque del desarrollo sostenible no está obteniendo los resultados esperados. Para todos es conocido que las emisiones de gases de efecto invernadero continúan aumentando, la población está creciendo rápidamente, consumiendo en exceso y destruyendo masivamente la naturaleza” (Mang, P, p.53). Los objetivos para atenuar la pobreza en el planeta no se han cumplido, ya que la brecha entre la riqueza y la pobreza cada vez es más grande. Varios ambientalistas han hecho un llamado a lo largo de varias décadas, de la necesidad de un cambio de valores. El desarrollo regenerativo surge de una necesidad, debido a que el

enfoque empleado hasta el momento a partir del paradigma de la sostenibilidad no está obteniendo los resultados esperados.

Cole (2017), afirma que el concepto de regeneración se ha aplicado a situaciones diversas: aquellas en las que el entorno construido y las comunidades deben enfrentarse a grandes destrucciones, o en las que se ha alcanzado tal degradación que se considera que ha llegado el momento oportuno para la renovación; y también, por supuesto, situaciones en las que se ha alcanzado el compromiso de iniciar la reconstrucción. La transformación resultante, aun encarnando restos del pasado, está empapada de nuevas aspiraciones y posibilidades. Sin embargo, en los últimos años, la regeneración ha ido recabando un creciente interés como método para reformular prácticas constructivas ecológicas, lo cual, además, ha traído consigo connotaciones cualitativamente distintas y más amplias que las anteriormente utilizadas (p169).

3. Marco metodológico

El marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de la problemática de investigación.

El presente proyecto es una investigación documental que se basa en información cualitativa. Se han tomado diversas fuentes de información para recolectar los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación, basadas en textos, artículos científicos, libros, estudios de caso y blogs. El estudio pretende sacar conclusiones basadas en estudios, teorías, trabajos y propuestas de otros autores y profesionales, para poder así hacer recomendaciones a partir de dichas fuentes.

3.1 Fuentes de información

Para este proyecto Restrepo (s.f) expresa que las fuentes de información son diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información para el proyecto que se está llevando a cabo, es parte del proceso de investigación. (p.87).

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

3.1.1 Fuentes primarias.

Según la Universidad de Alcalá (s.f), las fuentes primarias son también llamadas fuentes de primera mano. Son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. Este tipo de fuentes se derivan de la actividad creativa o investigativa de los seres humanos. Pueden ser encontradas en diversos formatos, tanto impresos como digitales

En muchas ocasiones, se derivan de la reacción o naturaleza documental del ser humano. Es por tal motivo que en esta categoría se encuentran las redacciones sobre eventos noticiosos o las entrevistas.

De acuerdo con la Universidad de Alcalá (s.f) algunas fuentes primarias se listan a continuación:

- **Libros**

“Los libros abarcan todas las ramas del conocimiento humano. Desde el material más básico hasta el más completo está contenido en los libros. Cuando estos son redactados y editados por primera vez, son considerados fuentes primarias” (Rosales, 2011).

La selección y análisis de la información contenida en los libros dependerá de los intereses del lector. Por tal motivo, pueden ser consultados por cualquier tipo de profesional o investigador que requiera extraer datos particulares de ellos.

- **Revistas**

Las revistas son fuentes primarias publicadas de forma periódica. Pueden venir en formato digital o físico y hablar de una gran variedad de temas en cada edición. Éstas proporcionan información sobre fenómenos que normalmente no son relatados en un libro.

- **Artículos de periódico**

Los artículos de periódico son considerados fuentes primarias cuando hablan de eventos noticiosos o que sucedieron recientemente.

- **Tesis**

Una tesis es una redacción de origen académico encargada de exponer un tema específico, tomando una postura frente a este. Es una producción única y original, cuyo fin es el de emitir un grupo de conclusiones relevantes sobre el tema de estudio.

- **Otras**

Otras fuentes primarias incluyen las monografías, autobiografías, fotografías, apuntes de investigaciones, Juicio de experto.

Algunas de las fuentes primarias que se utilizaron para el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

- **Libros**
- **Tesis**
- **Revistas**
- **Juicio de expertos**

3.1.2 Fuentes secundarias.

“Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo” (Replinger, 2017).

Por lo general, están compuestas por colecciones de temas o referencias primarias. Al igual que las fuentes primarias, su formato puede ser digital o impreso.

Por tal razón, dentro de esta categoría pueden ser abarcadas tanto enciclopedias virtuales como compendios físicos sobre temas puntuales, por ejemplo, un diccionario de temas médicos.

Suelen ser usadas cuando los recursos son limitados y se requiere consultar varias fuentes confiables dentro de una misma investigación.

Por tal motivo, son estudiadas cuando se requiere confirmar ciertos hallazgos o ampliar la información suministrada por una fuente primaria. Son esenciales en la planeación de investigaciones y estudios académicos.

Según Rosales (2011), las principales fuentes secundarias se listan a continuación:

- **Biografía**

Una biografía puede ser definida como el resumen escrito de la vida de una persona. Este resumen se produce a partir del análisis que hace un individuo sobre la información disponible relativa a la vida de un personaje específico.

Como otras fuentes de información, puede ser encontrada de forma digital o impresa. Hoy en día es común encontrar documentales o películas basadas en una biografía escrita.

- **Antología**

Una antología es una recopilación de las mejores obras de un autor. Éstas pueden ser de carácter literario o musical.

Por tal motivo, los libros de cuentos y poemas, o los discos con canciones seleccionadas se encuentran dentro de esta fuente de información.

- **Enciclopedia**

Una enciclopedia puede ser entendida como un texto de referencia o consulta, dentro del cual puede ser encontrada información sobre numerosos temas.

Una enciclopedia universal contiene información sobre diversas áreas del conocimiento, mientras que una enciclopedia especializada, se encarga de recopilar información sobre un tema puntual.

- **Otras**

Otras fuentes secundarias incluyen los diccionarios especializados, las críticas literarias, los libros de historia, los artículos sobre obras de arte, los catálogos de bibliotecas, y cualquier artículo que interprete la obra de otro autor.

Al ser este un proyecto de investigación documental, la información secundaria es de suma importancia, de este tipo de información se ha extraído conocimiento, análisis, opiniones y experiencias de distintos autores en cuanto a las tendencias del desarrollo regenerativo. Entre las fuentes empleadas, están artículos científicos, libros, presentaciones que extraen información de otros trabajos, páginas web, estudios de caso y blogs, entre otros.

El resumen de las fuentes de información que utilizados en este proyecto se presenta en la tabla 3:

Tabla 3. Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria.	Revistas Consulta expertos apuntes de Investigación Artículos tesis Razonamiento	Los libros tales como: Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad (Ander-Egg,2005): Brinda parámetros de desarrollo comunal. Además de materiales como <i>A Commons Transition Plan</i> (Bauwens, 2016).
2. Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	Revistas Consulta expertos apuntes de Investigación Entrevistas Artículos tesis	Los libros tales como: <i>La controversia del desarrollo</i> (Gimeno 1999). Que aporta tendencias del desarrollo regenerativo en el desarrollo urbano. También se usaron artículos como: <i>La creación de un desarrollo urbano regenerativo</i> (Corti,2016).
3. Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario	Revistas Artículos Tesis Razonamiento	Los libros tales como: <i>S.m.a.r.t. Caminos hacia la sostenibilidad</i> (Cole, Raymond, 2017). Que aporta lineamientos a seguir por la empresa. Artículos como: <i>Más allá de la sostenibilidad, diseño biofílico y regenerativo en arquitectura</i> (Dias, 2015).
4. Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	Revistas Consulta expertos Apuntes de Investigación Artículos Tesis	Se usaron libros como: Metodología de la investigación y escritura científica en clínica (Burgos, 1998).
5.Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.	Revistas Consulta expertos apuntes de Investigación Artículos Razonamiento tesis	Se usaron libros como: <i>Regenerative development: going beyond sustainability</i> (Gabel, 2015).

Fuente Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. “El término metodología está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio. Metodología se puede definir como la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación” (Ander,2005, p.83). También se puede decir que el método de investigación es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo investigados.

3.2.1 Método Analítico

Según afirma Filotenga (2018), el Método analítico es aquel proceso de investigación empírico-analítico que se enfoca en la descomposición de un todo, desarticulando en varias partes o elementos para determinar las causas, la naturaleza y los efectos. La definición del análisis es el estudio y examen de un hecho u objeto en particular, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. (p.2)

Este método ayuda a conocer más del objeto de estudio y sus características con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

3.2.1.1 Características

No considera sus conclusiones infalibles o finales, pueden estar sujetos a cambios gracias a nuevas investigaciones que refuten alguna hipótesis.

El método está abierto a la incorporación de nuevos conocimientos y procedimientos con el fin de asegurar un mejor acercamiento a la verdad.

- **Necesita muestras:** El muestreo es una parte importante del método analítico, si se toma mal la muestra los resultados serían erróneos o inservibles.

Consta de una experimentación que se pueden tener errores, y al final sacar lo cierto.

- **Reglas del método analítico**

Es conveniente descomponer el suceso u objeto teniendo en cuenta que se hará un meticuloso examen de sus partes, elementos o principios. Esta descomposición puede ser real y física, o racional e ideal, según sea el objeto de que se trate. Además, es favorable cuidarse de que esta descomposición se verifique guardando las reglas de la división, para evitar una confusión.

Al momento de examinar los elementos o las partes de un objeto, debe hacerse de manera que no se pierdan de vista sus relaciones entre sí y haya una conexión entre todo para que exista una unión. Si un individuo considerase aisladamente las partes de un objeto, sin tener en cuenta o considerar las relaciones de unas con otras y con el todo, sin dudas sería muy probable que se formen ideas inexactas y erróneas sobre aquel objeto.

- **Etapas del método analítico**

Para utilizar el método analítico en la investigación se tendrá que realizar sistemáticamente de forma obligatoria a través de varias etapas que son:

- **Observación**

Esta etapa consta de una actividad que es realizada por los seres vivos para detectar y asimilar información. El término también hace referencia al registro de ciertos hechos mediante la utilización de instrumentos.

- **Descripción**

En esta fase lo esencial es definir algo dando una idea general de lo que ya se ha observado. La descripción es importante ya que aporta información útil sobre lo que se está investigando, con la mayor cantidad de detalles posibles.

- **Examen crítico**

Es el proceso de ver objetivamente lo que se está analizando y aportando propuestas lógicas con el propósito de conseguir un resultado que debe ser comprensible para poder interpretarse de forma clara y concisa.

- **Segmentación del fenómeno**

Trata de descomponer las partes de lo que se está analizando para así poder visualizar desde varios puntos de vista y ángulos que nos da a conocer de cierta manera los posibles problemas que sin el análisis no hubiera sido posible darse cuenta.

- **Enumeración de las partes**

Consta de la exposición cronológica y ordenada de las partes que conforman la información.

- **Ordenación y Clasificación**

Organización de la información por clases. En esta fase también entra el análisis de la información obtenida que cuenta un espacio para ampliar el rendimiento de una forma más clara y concisa. Consiste en la separación real de los elementos componentes de un todo.

3.2.2 Método Inductivo Deductivo.

La diferencia entre el método inductivo y deductivo radica en la dirección del razonamiento para llegar a las conclusiones.

Tanto el método inductivo como el deductivo son estrategias de razonamiento lógico, siendo que el inductivo utiliza premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo usa principios generales para llegar a una conclusión específica. Ambos métodos son importantes en la producción de conocimiento. Durante una investigación científica es posible que se utilice uno u otro, o una combinación de ambos, dependiendo del campo de estudio en el que se realice. (Arrieta, 2018)

3.2.2.1 Método inductivo

Se utiliza el método inductivo partiendo de casos particulares para llegar a una proposición general. El uso del razonamiento inductivo fue y es de gran importancia en el trabajo científico en general, ya que consiste en la recolección de datos sobre casos específicos y su análisis para crear teorías o hipótesis.

3.2.2.1.1 Características del método inductivo

- Sigue la dirección de abajo hacia arriba, de lo particular a lo general.
- Parte de observaciones empíricas y luego construye teorías sobre lo observado.
- Está limitado a la observación de los fenómenos.
- Sus conclusiones son probables y pueden llegar a ser falsas.

3.2.2.1.2 La observación en el método inductivo

La observación es uno de los aspectos clave en el método inductivo. La experiencia de los fenómenos es importante en las áreas científicas donde se recolectan datos de hechos y fenómenos observados, para llegar a una hipótesis o teoría general.

Para que el conocimiento científico tenga peso, es importante que se hagan numerosas observaciones sobre un hecho para que, si se dan condiciones similares, se pueda hacer una generalización. Además de la observación, el método inductivo utiliza la experimentación para conseguir los datos necesarios que llevan al planteamiento de una conclusión general (Filotenga 2018. p.7).

3.2.2.1.3 Pasos del método inductivo

Se observan y registran los hechos y fenómenos.

Se comparan y analizan los datos recolectados de varias observaciones y sus posibles relaciones.

Se establecen generalizaciones o leyes.

Estas generalizaciones se usan para predecir futuros fenómenos.

3.2.2.2 Método deductivo

El método deductivo es un tipo de razonamiento usado para aplicar leyes o teorías a casos singulares.

Es el método utilizado en las ciencias formales, como la lógica y la matemática. Además, el razonamiento deductivo es clave en la aplicación de leyes a fenómenos particulares que se estudian en la ciencia. Es una forma jerárquica de razonamiento, ya que se parte de generalizaciones, que poco a poco se aplican a casos particulares. Esto hace al método deductivo muy útil para producir conocimiento de conocimientos anteriores. También es práctico cuando es imposible o muy difícil observar las causas de un fenómeno, pero sí aquellas consecuencias que produce. (Arrieta, 2018)

3.2.2.2.1 Características del método deductivo

- Sigue la dirección de arriba hacia abajo, de lo general a lo particular.
- Es el método utilizado en las ciencias formales.
- Se basa en la teoría para predecir fenómenos observables por medio de hipótesis.
- La conclusión está contenida en las premisas.
- Si las premisas son válidas y verdaderas, la conclusión también lo es.
- Sus conclusiones deben llevar a consecuencias lógicas y rigurosas.
- Por sí mismo no produce nuevo conocimiento.

En la tabla 4, se pueden apreciar los métodos de investigación empleados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 4. Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Métodos de investigación		
	<i>Método Analítico</i>	<i>Método Deductivo</i>	<i>Método Inductivo</i>
1. Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria.	Este método aporta condiciones para revelar las características y sus relaciones esenciales del proyecto.	Con este método de definirán las generalidades del contexto, y se desarrollarán las conclusiones del desarrollo sostenible de la empresa.	Con este método se tomarán los términos definidos para generar el contexto general de desarrollo sostenible.
2. Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	Este método realiza actividades para detectar y procesar la información de las necesidades	Con este método se toman los componentes del Plan de RSE y de desarrollan las necesidades específicas para su establecimiento.	Este método brinda una guía para efectuar observaciones detalladas y realizar un desarrollo general de los componentes del plan de RSE y sus necesidades primordiales.
3. Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario	Este método ve objetivamente lo que se está analizando y aporta ciertas propuestas lógicas, con la intención de generar resultados que se puedan comprender y de ese modo hacer una interpretación clara y	Con este brinda las bases para formar una hipótesis y por elaborar un marco de estandarización.	Este método dará orientación para realizar la formulación de hipótesis para desarrollar el marco, tomando las necesidades específicas y desarrollando las

	precisa.		generales del marco.
4. Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	Con este método se obtiene la composición de todos los elementos que intervienen en los procesos, para diferenciar las fases y desarrollar plantillas y las técnicas necesarias.	Este método otorga la descomposición necesaria para poder desarrollar las plantillas y herramientas específicas necesarias	Con este método se puede desarrollar herramientas y plantillas para la recolección de información para que esta después se procese y obtener las teorías necesarias
5. Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.	Este método expone cronológica y ordenadamente las diferentes partes que comprende la información, con este se podrá desarrollar el plan de RSE	Con este método se permite establecer un vínculo de unión entre los valores y la observación del entorno, segregando las diferentes partes específicas para que sean incorporadas en el plan de RSE.	Este ayuda a determinar de hechos o informaciones particulares una conclusión general y poder incluirla progresivamente en el plan de RSE.

Fuente Elaboración propia.

3.3 Herramientas

Una herramienta es todo aquello que usamos para ejecutar una determinada tarea o proceso de forma más eficiente (Restrepo, s.f. p67).

Se definen técnicas y herramientas según el área de conocimiento, cuando se mencionan las herramientas de investigación, se hace referencia a los distintos tipos de recursos y medios que sirven para facilitar la tarea de recopilar información sobre un hecho o tema específico (PMI, 2017.p 686)

Algunas de las herramientas que se consideran para ser utilizadas para recopilar y analizar información a lo largo del PFG:

- **Técnicas de recopilación de datos.** Utilizadas para recopilar datos e información de diversas fuentes.
- **Técnicas de análisis de datos.** Utilizadas para organizar, examinar y evaluar datos e información.
- **Técnicas de representación de datos.** Utilizadas para mostrar representaciones gráficas u otros métodos utilizados para transmitir datos e información.
- **Técnicas para la toma de decisiones.** Utilizadas para seleccionar un curso de acción entre diferentes alternativas.
- **Habilidades de comunicación.** Se utilizan para transferir información entre los interesados.
- **Habilidades interpersonales y de equipo.** Se utilizan para liderar e interactuar de manera efectiva con miembros del equipo y otros interesados.

En la tabla 5, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 5. *Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria.	Recopilación de Datos Análisis de Datos Representación de Datos Toma de decisiones
2. Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	Recopilación de Datos Análisis de Datos Representación de Datos Toma de decisiones Habilidades de Comunicación Habilidades interpersonales
3. Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario	Análisis de Datos Representación de Datos Toma de decisiones
4. Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	Análisis de Datos Representación de Datos Toma de decisiones
5. Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.	Habilidades de Comunicación Recopilación de Datos Análisis de Datos Representación de Datos Toma de decisiones Habilidades de Comunicación Habilidades interpersonales

Fuente Elaboración propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Para el PMI (2017) las restricciones y los supuestos estratégicos y operativos de alto nivel normalmente se identifican en el caso de negocio antes de que el proyecto se inicie y se reflejan luego en el acta de constitución del proyecto. Los supuestos sobre actividades y tareas de menor nivel se generan a lo largo del proyecto, tal como definir las especificaciones técnicas, las estimaciones, el cronograma, los riesgos, etc. El registro de supuestos se utiliza para registrar todos los supuestos y restricciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Una restricción es un límite o impedimento en la realización de una conducta, proyecto. Puede ser de tiempo, costo, alcance, etc.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 6, a continuación.

Tabla 6. *Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria.	Facilitación de información, insumos y demás recursos por parte de la empresa para realizar el diagnóstico necesario.	Si no se obtiene la información en el tiempo adecuado afectará el alcance y cronograma.
2. Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	Obtención de la información necesaria para la evaluación pertinente.	Al ser un tema novedoso para empresa, se necesita una aceptación para que no se vea afectado el alcance del proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
3. Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario.	Contar con los recursos necesarios para poder cumplir con el objetivo planteado.	Debe haber un involucramiento del departamento para que no se vea afectado el alcance y calidad del proyecto.
4. Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	Facilitación de recursos para el desarrollo de las herramientas necesarias.	Utilizar exclusivamente el software existente en la empresa y no adquirir nuevos.
5. Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa	Proporcionar la información necesaria por parte de la empresa para poder cumplir con la elaboración del plan.	Contar con los valores y políticas de la empresa para poder desarrollar el plan según estos, para que el alcance sea el adecuado con los lineamientos estratégicos.

Fuente Elaboración propia

3.5 Entregables

El PMI (2017), lo define como, Cualquier producto, resultado, o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso una fase o un proyecto. A menudo se utiliza más concretamente con relación a un entregable externo, el

cual está sujeto a la aprobación por parte del patrocinador del proyecto o el cliente. También conocido como Producto Entregable.

Entonces, un entregable puede ser:

- **Producto:** Un ítem de un componente (una porción más pequeña del proyecto, que se define para facilitar la gestión).
- **Capacidad de prestar un Servicio** (por ejemplo, la función comercial que brinda apoyo a la producción o distribución).
- **Resultado**, que incluye Resultados como, por ejemplo: Un sistema integrado, Un proceso revisado, una organización reestructurada, pruebas, personal entrenado. - Documentos, como, por ejemplo: políticas, planes, estudios, procedimientos, especificaciones, reportes.

En la tabla 7, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 7. Muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo

Objetivos	Entregables

1. Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria.	Con este proyecto se desarrolla un estudio para el departamento de RSE con lineamientos específicos en desarrollo regenerativo y sostenible, el cual caracterizara el entorno donde la empresa desarrolle sus proyectos.
2. Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	Listado con los indicadores de desempeño necesarios para que el plan sea cuantificable, donde se puedan medir los lineamientos regenerativos y sostenibles propuestos.
3. Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario.	Documentos donde se explique la estandarización del proceso del plan de RSE según necesidades de los proyectos inmobiliarios.
4. Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	Archivo con las herramientas para el diagnóstico y la implementación del plan, según sean las necesidades identificadas.
5. Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa	Plan estratégico de RSE con los lineamientos y valores de la empresa, para que se ajuste a los demás planes de desarrollo empresarial.

Fuente Elaboración propia.

4. Desarrollo

4.1. Contexto de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria

A la hora de la realizar la contextualización de la empresa con respecto a responsabilidad social, Gabel (2015) define, el desarrollo sostenible como el uso de los recursos para mejorar el bienestar de la sociedad, de forma que no se destruya o perjudique los sistemas de soporte necesarios para un crecimiento futuro. Por otra parte, el desarrollo regenerativo también se refiere al uso de los recursos para mejorar el bienestar de la sociedad, pero de forma que construya la capacidad de los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro. Por lo que ya no se desarrolla, construye o se mantiene un proyecto sin causar algún tipo de degrado al entorno, sino más bien de causar mejoras.

Por esto es relevante analizar los principios esenciales de este importante desarrollo regenerativo y como potenciar su vinculación con modelo de negocio de la empresa.

Garnier & Garnier en su mayoría ha desarrollado y desarrollará sus proyectos en la gran área metropolitana. Hoy en día, el área metropolitana se ha convertido en un lugar con una alta tasa de urbanismo, y con una carente o muy poca planificación en su desarrollo.

Para contextualizar el proceso es importante indicar de dónde nace la iniciativa de la empresa, que comienza a inicios del año 2009 cuando la Desarrolladora Inmobiliaria Garnier & Garnier, se introduce en temas de Responsabilidad Social.

Como lo afirma la empresa en su página web:

“Garnier & Garnier está consciente de su papel como ciudadano corporativo. Mediante su estrategia de RSE, Garnier & Garnier aporta recursos, tiempo y talento para desarrollar y

fortalecer organizaciones comunitarias, realizar proyectos educativos, sociales, de infraestructura y de conservación del medio ambiente, gobernando todas sus acciones bajo principios legales y éticos.”

4.1.1 Gestión

La empresa toma dentro de su estrategia la responsabilidad social empresarial, esta se incorpora para la toma de decisiones. Desde el 2011, la empresa ha venido estableciendo retos además de búsqueda de oportunidades, y todos los años se realiza un diagnóstico de responsabilidad social basado en ISO 26000, con esto se facilita el proceso de evaluación interna y poder medir el avance anual.

El plan de responsabilidad social, en este momento se basa en los 3 pilares fundamentales, los cuales se observan en la siguiente figura:



Figura 4 . Bases de la Responsabilidad Social en las que empresa se fundamenta. Fuente Adaptado de (Garnier & Garnier, 2019)

Como parte de la contextualización se describen las políticas que la empresa ha desarrollado para cada uno de los lineamientos o bases de la responsabilidad social mencionadas anteriormente, se describe su objetivo y alcance, con el fin de comprender la finalidad de cada una de las políticas establecidas.

4.1.2 Bases de la Responsabilidad Social

4.1.2.1 Económica

- Política y procedimientos de selección de proveedores:

El objetivo de esta política es el de establecer las normas de conducta que Grupo Garnier desea incentivar en sus relaciones comerciales con sus proveedores de bienes y servicios. Las cláusulas establecidas en este documento aplicarán a todos los proveedores y contratistas de bienes y servicios de Garnier & Garnier. Además, los proveedores y contratistas deberán comunicarla y verificar su aplicación a todos los subcontratistas que sean partícipes de la elaboración de bienes y/o servicios que les sean contratados por Grupo Garnier.

Este procedimiento se aplicará a los siguientes tipos de compras:

- Diseño e inspección.
- Servicios relacionados con construcción.
- Materiales de construcción.
- Contratos de construcción.
- Equipo y suministros de cómputo.

- Materiales, suministros, insumos y mobiliario de oficina.
- Materiales y servicios de mercadeo, ventas y RSE.
- Código de conducta y ética para proveedores: basado en el código de ética interno, busca trasladar la cultura organizacional en términos de conducta y ética a su cadena de valor.
- Políticas y procedimientos de salud y seguridad para proveedores de construcción: tomando en consideración que la construcción es intrínseca al negocio de bienes raíces, el cumplimiento de estándares en salud y seguridad es estratégico dentro en la visión de responsabilidad social de Garnier & Garnier. Por ello, a partir del año 2014 se incluyó la política dentro de los contratos de construcción para la edificación de nuestros proyectos como una forma de extender el compromiso con la responsabilidad social de Garnier & Garnier hacia su cadena de valor. La política abarca procedimientos de llamada de atención y multas por incumplimiento. El siguiente reto del proyecto incluye la auditoría de cumplimiento con una entidad externa.

4.1.2.2 Social

Garnier & Garnier ha sido visionaria y desde hace muchos años desarrollo un Código de Conducta Familiar, donde se incorporan los valores primordiales de sus fundadores hacia la organización, además se desarrolló un Código de Conducta y ética para colaboradores en este se establecen las normas de conducta y promueve un ambiente laboral, donde se vela por los derechos y valores de cada uno de los colaboradores, además los procedimientos necesarios para la recepción de consultas y denuncias.

La empresa aplica una evaluación interna cada año, donde esta evaluación revisa cada una de las políticas internas, con respecto a su propósito y alcance, en sus campos de aplicación.

Algunas de las políticas logradas son:

- Garnier Asistencia:

Política de apoyo a colaboradores que han sido víctimas de desastres naturales en sus hogares.

- Código de ética para colaboradores:

La política de conducta de Garnier & Garnier recalca en cumplir con los más altos estándares de comportamiento ético en todas nuestras áreas de acción, más allá del cumplimiento de la ley. Así lo expresa Philippe Garnier, Gerente General de la empresa *“Esta política de conducta se debe de aplicar en todas nuestras acciones, debemos actuar correctamente y de buena fe, con honradez, respeto, responsabilidad e integridad”*

- Política contra el hostigamiento sexual:

Se establece la siguiente Política Laboral contra el Hostigamiento Sexual de la empresa Garnier & Garnier, con el objetivo de prohibir el acoso u hostigamiento sexual como conducta inapropiada hacia cualquier colaborador o cliente externo.

- Políticas de licencia por fallecimiento de familiares:

Con esta se busca respaldar a los colaboradores que lamentablemente deban afrontar el fallecimiento de un miembro de su familia directa.

- Políticas de licencia por nacimiento de hijos(as):

El objetivo de esta es de facilitar a nuestros colaboradores y futuros papás un espacio para que puedan acompañar y disfrutar con su cónyuge el nacimiento de sus hijos. Las disposiciones establecidas en la presente política aplicarán para todos los colaboradores que trabajen para en Garnier & Garnier. Aplica para colaboradores casados y solteros y colaboradores en procesos de adopción.

- Políticas de licencia por matrimonio:

Reconocer el sentido de institución de la familia, apoyando al colaborador en esta decisión de vida. Las disposiciones establecidas en la presente política aplicarán para todos los colaboradores que trabajen para las empresas del Grupo Garnier. Es responsabilidad de la Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos dar a conocer la política a través de los procedimientos establecidos para la comunicación a los colaboradores.

- Política y procedimientos de reclutamiento y selección de personal:

El objetivo o Propósito es el de reglamentar el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano de la empresa, donde su alcance es de cumplir con las disposiciones establecidas en la presente política, aplicarán para toda la empresa y el departamento responsable es el de Recursos Humanos el cual debe ejecutar y velar por el cumplimiento de este procedimiento.

- Política de abordaje a comunidades y grupos de interés de los proyectos inmobiliarios:

Esta política tiene por objetivo estandarizar la estrategia de abordaje inicial a las

comunidades de influencia en las que Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios desarrollan un proyecto que por sus dimensiones tendrá un impacto social o ambiental relevante para la comunidad. El propósito de la empresa en la inversión social de las comunidades es desarrollar bajo los valores de responsabilidad e integridad, ayudando a las comunidades donde operamos a gestionar recursos en educación e infraestructura. Promovemos que quede la capacidad instalada en la comunidad para seguir adelante con nuevas iniciativas una vez que la empresa desarrolladora ha terminado el proyecto inmobiliario.

4.1.2.3 Medioambiental

- Política Ambiental:

Esta política pretende mejorar continuamente la gestión medioambiental de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios, por lo que define los principios, procedimientos y asignación de responsabilidades para su adecuada implementación. Aplica para las instalaciones de la empresa o fuera de ella, en actividades auspiciadas por la empresa y proveedores contratados por la empresa que la representen. La figura 5 muestra el ciclo de Deming de todo sistema de gestión. En este caso se trata del Sistema de Gestión Ambiental de la compañía, pasos a seguir, así como el momento o fase en que se debe realizar control, monitoreo y demás parte del proceso.

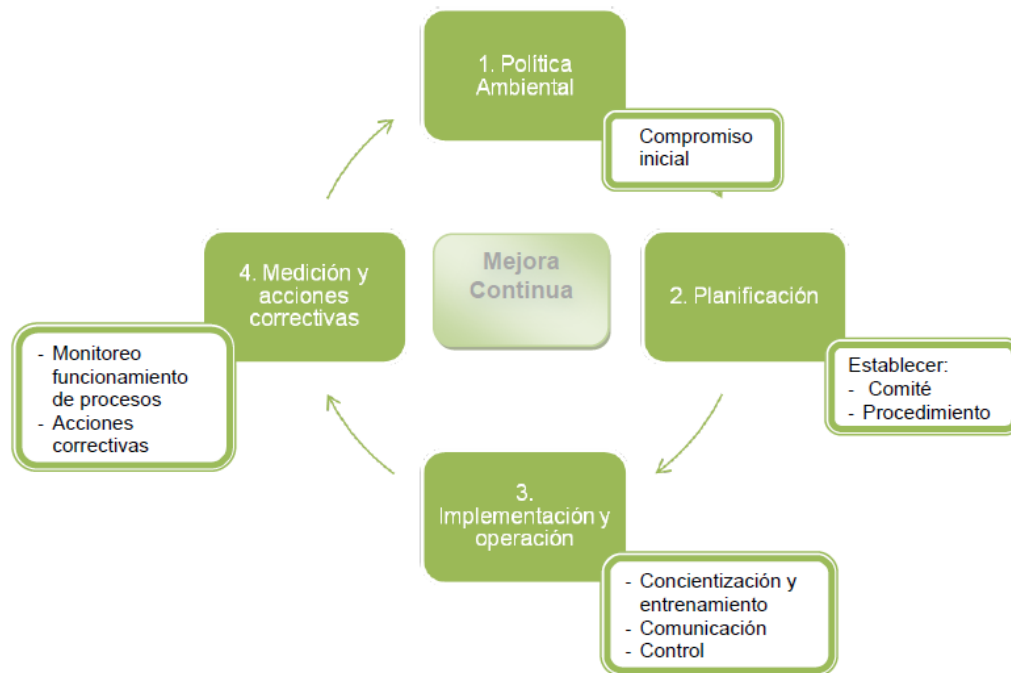


Figura 5. Ciclo de fases de procedimiento de la política ambiental. Fuente Garnier & Garnier

Todos los colaboradores tienen la responsabilidad de la empresa y de quienes actúan en nombre de ella. Aplica para las instalaciones de la empresa o fuera de ella, en actividades auspiciadas por la empresa y proveedores contratados por la empresa que la representen.

4.1.3 Fases del Plan de Responsabilidad Social

En el momento del desarrollo de plan actual de responsabilidad social de la empresa se determinaron una serie de procesos o fases para llevar a cabo dicho plan, estas fases son:



Figura 6. *Fases del Plan de Responsabilidad Social actual. Fuente Elaboración propia*

La finalidad de establecer estas fases fue el de poder controlar cada una de ellas.

Para poder comprender el plan se describen las fases a continuación:

4.1.3.1 Evaluación del Medio

Esta es la primera fase o etapa, esta da una perspectiva o realidad que rodea la empresa, así como un análisis de necesidades, expectativas, intereses. Esta fase se trata de la primera

intervención o abordaje, donde se identifican los diferentes involucrados o Stakeholders, con sus intereses individuales y con esto determinar los intereses por cumplir y se determinan 3 puntos importantes:

Identificación de los diferentes grupos, en este punto también se deben de diferenciar o categorizar estos grupos en subgrupos, analizar estos para establecer intereses entre ellos.

Analizar los intereses de cada grupo y subgrupo y establecer ligámenes entre ellos y priorizar expectativas.

Establecer las principales prioridades obtenidas de analizar todos los grupos de interés, ordenando de mayor a menor grado de interés y donde es sumamente importante llevar estas prioridades de la mano con la estrategia de la empresa.

Como primer paso de esta evaluación es la identificación de los interesados para la empresa, para esto se utiliza una lista previamente elaborada, pero a su vez esta puede cambiar e incorporar nuevos grupos o subgrupos. En el siguiente cuadro se muestra la lista que utiliza la empresa:

Tabla 8. Categorización de Grupos de interés

GRUPOS DE INTERES
Stakeholders directos: <ul style="list-style-type: none">• Accionistas y Colaboradores• Clientes• Proveedores• Socios comerciales• Comunidad
Stakeholders indirectos: <ul style="list-style-type: none">• Comunidades locales• Grupos Organizados• Gobiernos locales• Público en General• Medios de Comunicación

Fuente Elaboración propia

En la figura 7, se muestra la diferenciación entre los stakeholders directos e indirectos y da como resultado una clasificación en función del grado de influencia, así como el de poder e interés de los proyectos donde estén ligados, con esto establecer diferentes acciones hacia cada uno.

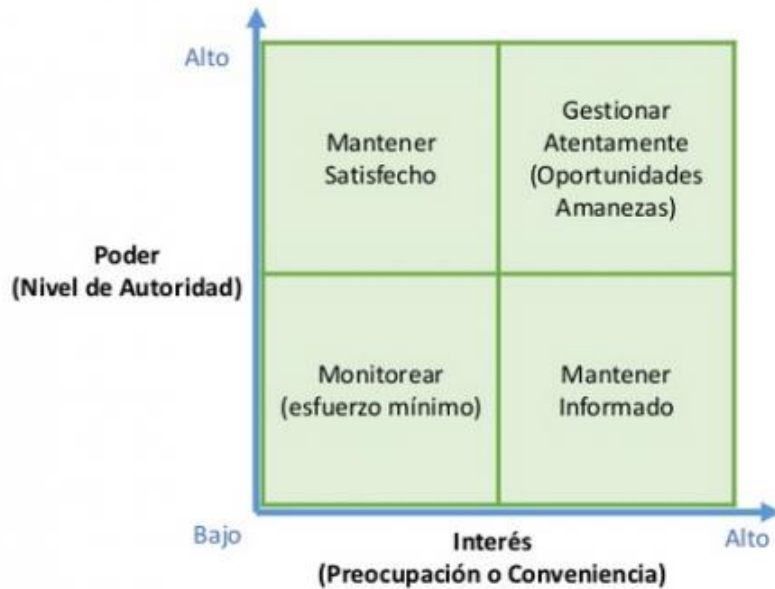


Figura 7. Matriz de identificación por grado de interés y poder. Fuente Garnier&Garnier

Cuando la clasificación está hecha se elaboran grupos de interés con las categorías asignadas y con esto se definen iniciativas, instrumentos, herramientas y demás con el fin de poder aplicar las políticas y estrategias. Con respecto a la clasificación de los grupos de interés Laura Cruz, Gerente de Responsabilidad Social de Garnier & Garnier, comenta:

“Por más diversos que sean los grupos de interesados y su posible clasificación, siempre existen intereses comunes, y el primer abordaje a estos grupos es base primordial para su identificación y clasificación “



**DIAGNOSTICO SOCIAL
COMUNIDAD VECINA**

No. cuestionario _____

Fecha: _____

Buenos días, vengo de parte de la empresa Garnier&Garnier. Estamos haciendo un censo en el barrio para conocer a nuestros vecinos, recopilar sus expectativas y conocer los proyectos y grupos organizados de la zona. Le agradecería me pueda brindar unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas.

Toda la información que nos brinde será confidencial y se utilizará únicamente para los fines de este proyecto. Usted está en todo el derecho de negarse a contestar cualquiera de las preguntas.

I. Datos personales

1. Nombre entrevistado: _____
2. Cantidad de personas en la familia: _____
3. Sexo: _____
4. Edad: _____
5. Escolaridad: _____
6. Hace cuánto tiempo viven aquí: _____
7. Su vivienda es propia o alquilada: _____
8. Nombre del propietario: _____
9. Cuantas personas del grupo familiar trabajan y en qué lugares: _____

II. Comunidad

10. Le gusta vivir en esta comunidad (SI ____, NO ____)
porqué: _____

11. ¿Cómo caracterizaría la relación con sus vecinos?
 - a. Muy cercana
 - b. Cercana
 - c. Ni cercana, ni lejana
 - d. Lejana
 - e. Muy lejana
 - f. NR



12. Usted conoce de algún comité o asociación que trabajen por esta comunidad? _____

13. Participa usted en alguno de estos grupos?
 Porqué: _____

14. En caso de que conozca, sabe cuáles son los principales proyectos y problemáticas que enfrentan? _____

15. Cuáles cree usted que son los proyectos más importantes para esta comunidad? _____

- III. Sobre el Santa Ana Country Club**
16. Ha escuchado hablar del SACC? _____
17. Que conoce sobre sobre este desarrollo? _____

18. Que expectativas le genera? _____

19. Tiene alguna pregunta: _____

20. Teléfono de contacto: _____ E-mail: _____

Figura 8. Encuesta de abordaje a comunidades vecinas. Fuente Garnier & Garnier.

4.1.3.2 Planificación

En esta etapa, la empresa define sus objetivos, define esto con respecto a sus políticas, estrategia corporativa y valores. Para esto la empresa parte de las expectativas y los intereses obtenidos, además de los intereses propios, siempre alineados a los valores.

Philippe Garnier, presidente de Garnier & Garnier comenta:

“Año tras año, seguimos aprendiendo y comprometidos con la mejora continua. Nuestra visión no sólo se enfoca, en transformar espacios para el bienestar y uso eficiente de los usuarios de nuestros proyectos. Aspiramos también, a impulsar cambios tangibles y potenciar las comunidades en las cuales operamos; así como tenemos la meta de apoyar iniciativas en pro del país. Esa es la esencia que define a Garnier & Garnier, y vamos a paso firme”

El paso de planificación del plan de responsabilidad social y su posterior concreción es plasmar las políticas, programas y acciones que se determinen. Para la planificación de este plan, se toman en cuenta los pasos descritos en la figura 9.

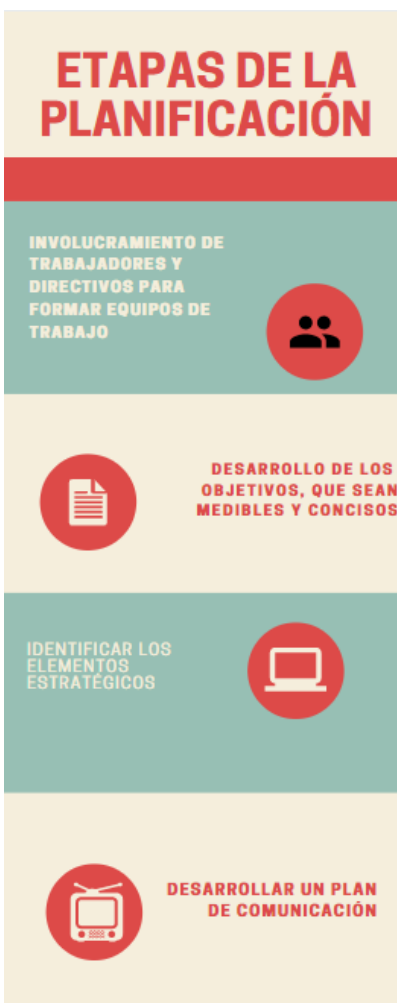


Figura 10. Pasos de la Planificación del plan de Responsabilidad Social Empresaria. Fuente Elaboración Propia

Para esto es importante recalcar la formación de equipos diversos, ya que esto aumenta la eficiencia del trabajo y se tiene una visión más amplia y realista de las expectativas a las que se debe llegar.

4.1.3.3 Implementación.

Esta fase consiste en poner en marcha el plan de acción elaborado en la fase de planificación, siempre tomando en cuenta que la ejecución sea lo más exitosa, en todos los ámbitos. En esta fase se plasman los trabajos realizados en fases anteriores, asegurando el involucramiento de todas las partes de la empresa, sin excepción. Con esto se obtiene una implementación integral. En este proceso se trata de incorporar el plan intrínsecamente en todos los departamentos de la empresa y que se vean reflejados en todos los ámbitos del negocio. Se requiere un involucramiento total y con responsabilidad de cada una de las personas de la empresa para que el plan diseñado sea exitoso.

4.1.3.4 Seguimiento y Control

En esta fase se establece un procedimiento o mecanismo con el cual se pueda determinar cuál es el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos que se establecieron en el plan, así como poder determinar las carencias o fallas de este que se produzcan a la hora de la implementación.

Como lo menciona Ma. Fernanda Ureña, Ingeniera de proyectos Zona Franca La Lima, donde hace relevancia a la importancia del compromiso que los colaboradores deben de tener en cualquier ámbito en lo que se desenvuelvan.

“He visto el esfuerzo que hace la empresa para que sus colaboradores seamos parte de la visión empresarial, con una cultura organizacional muy clara y marcada, basada en la

responsabilidad social, a través de la innovación y las mejoras continuas. En cada uno de los proyectos buscamos siempre mejorar”

Como parte del control y seguimiento que la empresa realiza a su plan, se realiza un análisis anual del plan a los colaboradores, donde se evalúan los resultados obtenidos de los métodos de evaluación determinados, estos son aplicados por diferentes personas según sean requeridos y su jerarquía; los resultados son evaluados escalonadamente según hayan sido aplicados, y se muestran en la siguiente figura:

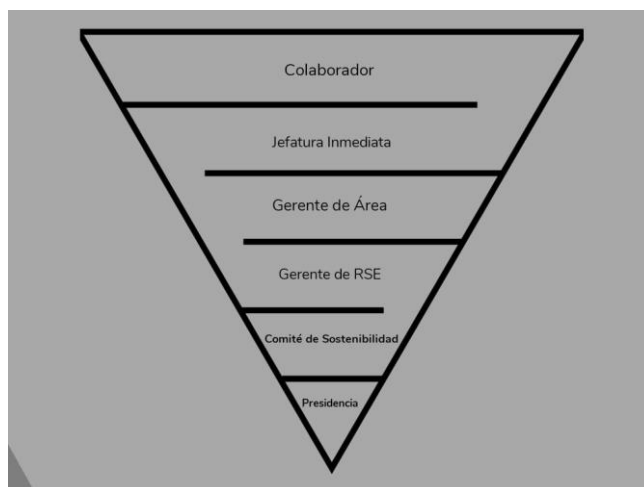


Figura 11. Niveles de obtención y análisis de información sobre el Plan de Responsabilidad Social Empresarial. Fuente Elaboración propia

Como parte de la obtención de información, la empresa utiliza diferentes herramientas, las cuales son:

- Encuestas (figura 12)
- Entrevistas (figura12)
- Indicadores de desempeño (KPI), (figura 12)



Nombre: _____

Profesión: _____

Principales fortalezas de la comunidad

Principales áreas que se deben mejorar en la comunidad

¿Qué conoce usted del Proyecto de Garnier & Garnier ?



Figura 12. Encuesta y entrevista de seguimiento para aplicar. Fuente Garnier & Garnier

De igual manera aplica los indicadores de desempeño, esta información es obtenida todos los años y su obtención se da escalonadamente según como se mostró en la figura 13, donde se va obteniendo y filtrando toda la información de la empresa, ya que estos indicadores son aplicados a todos los colaboradores.



Formato de evaluación
 Nombre: Área:
 Posición: Supervisor:
 Ubicación: Fecha:

Evaluación de desempeño						
Objetivos	Unidad de Medición	Peso	Esperado	Obtenido	Puntuación a Mitad de Año	Puntuación Fin de Año
1.	Global					
2.	Unidad					
3.	Unidad					
4.	Global					
5.	Global					
6.	Global					
7.	Unidad					
8.	Global					
RESULTADO			0%			

Figura 13. Hoja de Control y seguimiento de indicadores de desempeño (KPI). Fuente Garnier&Garnier

4.1.3.5 Comunicación y Retroalimentación

El principal objetivo de esta fase es el de hacer conocer a todos los involucrados el trabajo, el compromiso y los logros del plan. Acá se refleja el sentido de transparencia de la empresa y la comunicación de estas acciones es un instrumento clave para conseguirla. Para esta fase se utilizan herramientas de comunicación que ayudan a transmitir la información:

Comunicados Organizacionales

- Publicaciones Externas
- Redes Sociales
- Informe de Sostenibilidad
- Participación en Actos públicos relacionados con el desarrollo de los objetivos.

Con respecto a la retroalimentación en esta fase es la de conocer que opinión se tiene de la empresa y la opinión de las acciones tomadas para los diferentes interesados. En definitiva, se trata de conocer la valoración que realizan los involucrados a las acciones del plan de responsabilidad social de la empresa. Esto es muy importante para la gestión, ya que se obtiene información muy importante de los entornos y los involucrados, donde es una información de suma importancia para poder desarrollar el próximo plan de responsabilidad social de la empresa.

Para poder obtener esta información de la retroalimentación, se aplican 4 herramientas:

- Encuestas
- Entrevistas

- Reuniones
- Discusiones Informales

Es importante para conseguir y documentar la retroalimentación, con esta se pueden identificar nuevos interesados y nuevas expectativas. Los objetivos del plan de responsabilidad social están destinados a cumplir intereses de los involucrados por lo que es esencial medir periódicamente su desarrollo e integrar los cambios necesarios en el plan. Como por ejemplo se obtiene información de Carolina Umaña, Gerente Comercial Zona Franca La Lima, donde ella opina de los indicadores de desempeño de los colaboradores:

“El KPI Deportivo es parte del encanto de trabajar en Garnier & Garnier, y fue uno de los aspectos que me motivó a aceptar mi trabajo y considero que esta iniciativa tiene varias ventajas en la empresa, que yo misma he experimentado:

- 1. Atraen talento humano que gusta de ejercitarse y, por ende, nos cautiva, ya que lo incorporan en la cultura: nos pagan gimnasio y clases de yoga; y nos incentivan a hacer deporte con flexibilidad de horario.*
- 2. Aunque sea una meta personal, el deporte tiene un componente competitivo. Siento que ese “chip” crea un ambiente de competencia sana y armoniosa entre los departamentos.*
- 3. El deporte nos mantiene saludables a nivel físico y espiritual.*
- 4. Nos empuja a proponernos nuevos retos cada año y esto nos hace crecer.*
- 5. Además, actividades como “La Carrera de Relevos San José - Puntarenas” son teambuildings donde nos conocemos a nivel personal.*

En la siguiente tabla 9 se muestran las repuestas más recurrentes obtenidas, con respecto a los proyectos, donde se conocen los principales problemas, fortalezas y debilidades, de cada proyecto en específico.

Tabla 9. *Categorización de Grupos de interés*

Proyectos	Aplicación de RSE	Principales problemas	Fortalezas de plan	Debilidades del plan
<i>Santa Ana Country Club</i>	Si	<ul style="list-style-type: none"> No incorporación de prácticas a contratistas Bajo involucramiento vecinal 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación Impacto a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Perdurar en el tiempo Poco registro de logros Procesos Burocráticos Poco uso de especies endémicas
<i>Azenza</i>	Si	<ul style="list-style-type: none"> Inseguridad Bajo involucramiento vecinal 	<ul style="list-style-type: none"> Interacción con la comunidad Empoderamiento de La Luisa Sentido de pertenecía 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento del plan Plan Limitado
<i>Zona Franca La Lima</i>	Si	<ul style="list-style-type: none"> Poca Participación Vecinal Educación Movilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a comunidades Capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Poca comunicación Movilidad Urbana Contrataciones Locales Involucramiento Externo
<i>Hacienda Espinal</i>	Si	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento del plan Involucramiento externo 	<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento de la Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Interrelaciones con los Vecinos
<i>Las Colinas</i>	Si	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de Agua Desconocimiento del plan 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Social 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto Escaso

Fuente Elaboración propia

4.2. Necesidades de la empresa con respecto a la RSE

4.2.1 Descripción

Necesidad es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible. También se utiliza esta palabra para significar obligación. Hace referencia también a una situación difícil que se atraviesa. En Psicología, una necesidad es un impulso surgido de un estado de tensión debido a una carencia concreta.

La Economía pretende satisfacer las necesidades humanas por eso necesitamos saber que entendemos por necesidad humana y como se clasifican. Los recursos para producir bienes y servicios son escasos y las necesidades humanas son ilimitadas, de ahí que el problema básico que se presenta en todas las sociedades sea la escasez.

4.2.2 Necesidades obtenidas en la empresa con respecto al Plan de RSE

Como parte de la investigación realizada en la empresa con respecto al plan de RSE, se elaboró una encuesta para poder determinar necesidades del plan a nivel interno, donde se entrevistaron a 30 colaboradores de los 50 en total que tiene la empresa, siendo esto un 60% de aportes, incluyendo todos los departamentos, así como todos los rangos jerárquicos.



Figura 14. Gráfico de encuestados en la empresa por departamento. Fuente Elaboración propia

En la figura 14 se observa que se obtuvo participación de todos los departamentos, siendo el departamento de ingeniería el que más aportó a los resultados de la encuesta con 7 colaboradores siendo esto un 23%, por otro lado, el departamento de mercadeo y ventas fue el que menos aportó con tan solo 2 colaboradores, representando un 6%. Cabe resaltar que contrataciones cuenta con solo dos personas en su equipo y ambas respondieron a la encuesta, siendo esto un 100% de participación.

Como parte de la encuesta aplicada, se consultó por el conocimiento del plan de RSE de la empresa a cada colaborador, este conocimiento no es detallado, solo se consultó por si conocen o han escuchado del mismo (Figura15).



Figura 15. Gráfico del conocimiento interno del plan. Fuente *Elaboración propia*

De la figura 15 se tiene como resultado que tan solo un 10% de los colaboradores no conocen o han escuchado del plan y un 90% si ha escuchado alguna vez del plan o los lineamientos establecidos. Con este resultado, se analizó el conocimiento del plan por departamento (Figura 16).

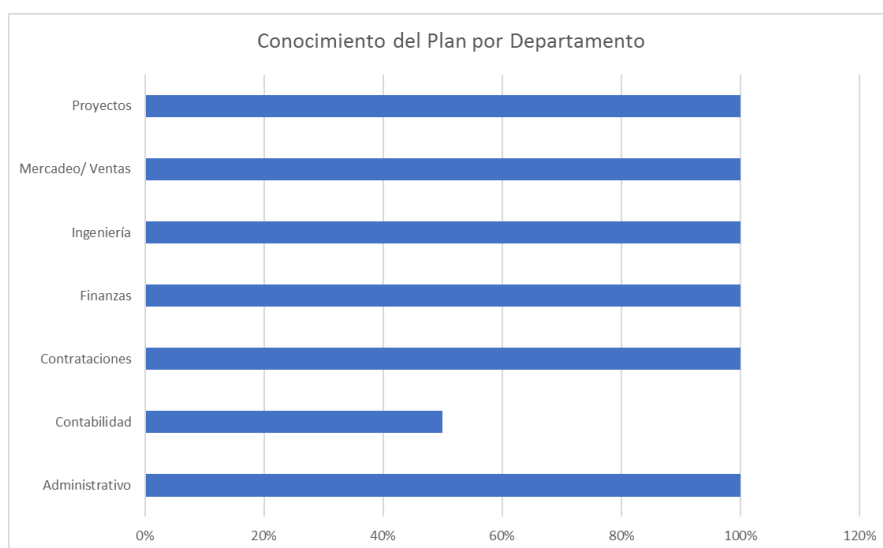


Figura 16 Conocimiento del Plan por departamento. Fuente *Elaboración propia*

En la figura 16 se observa que el departamento de contabilidad es el que menos conoce del plan con tan solo un 50% de los entrevistados, siendo 3 personas las que no conocen o han escuchado nada del plan, y pertenecientes al departamento de contabilidad.

Como parte de los datos obtenidos por la encuesta aplicada, se determinaron 4 puntos débiles en el plan de RSE de la empresa, los cuales son:

- Comunicación Interna.
- Involucramiento de los Colaboradores con el plan.
- Retroalimentación de la información enviada.
- Lineamientos de Desarrollo Regenerativo.
- Lineamientos de desarrollo sostenible.

4.2.2.1 Comunicación Interna

La comunicación interna puede definirse como el uso planeado de acciones de comunicación para influenciar sistemáticamente el conocimiento, las actitudes y los comportamientos de los colaboradores, fomentando su participación y ayudando a generar cambios. Según EAE (2017) la comunicación interna eficaz puede ser una herramienta muy poderosa, como prueban los siguientes datos:

- Puede aumentar un 40 % la satisfacción del cliente.
- Puede incrementar un 30 % en la rentabilidad.

Cabe señalar que el proceso de la comunicación interna se ve influenciado por los múltiples cambios a los que está sujeta la empresa, su entorno globalizado y competitivo, además por factores que se ven involucrados en una movilidad laboral, lo que da como resultado entrada y salida de colaboradores.

Se obtuvo un resultado positivo de la encuesta, donde se quiso conocer cuántos colaboradores conocen y tienen acceso al plan de RSE o han escuchado del mismo.



Figura 17. *Conocimiento y acceso al Plan de RSE por los colaboradores. Fuente Elaboración propia*

Según resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada, se observa en la figura 17 que tan solo el 23% de los colaboradores encuestados tienen conocimiento o pueden acceder al plan o saben dónde encontrar la información correspondiente. Por otro lado, el 77% de los colaboradores no conocen la forma donde puedan encontrar la información.

Con esta herramienta aplicada también se determinó el conocimiento del plan por departamento, donde se obtiene que el departamento más débil con respecto al conocimiento es el departamento de contabilidad.

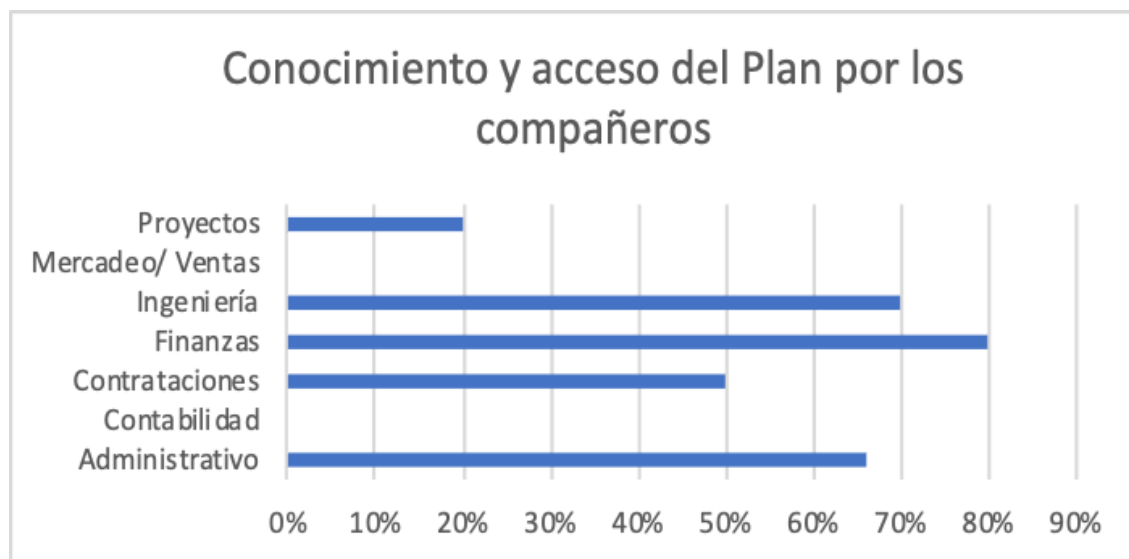


Figura 18. Conocimiento y acceso del Plan de RSE por Departamento.

Se obtuvo que los departamentos de contabilidad y Mercadeo y Ventas se encuentran por debajo de los demás, con un 0% de los colaboradores conocen donde pueden tener acceso a la información del plan. Por otro lado, el departamento de finanzas fue el departamento que reflejo el mayor porcentaje de conocimiento al acceso con un 80%, seguido de ingeniería con un 70%, administrativo con 65%, contrataciones con 50% y proyectos con un 20%.

Como parte de dar a conocer o comunicar el plan de RSE, resulta imprescindible que la empresa cuente con una estrategia de comunicación que deje atrás los viejos métodos comunicativos e informativos, además, que los procesos de comunicación se conviertan en verdaderas estrategias dinámicas que sean capaces de adaptarse de una manera más rápida a los cambios que exigen la globalización y la competencia para transmitir con eficacia la

información a todos los niveles de la organización, como lo demuestran los resultados de la encuesta aplicada, donde se consulta sobre la necesidad de divulgación.

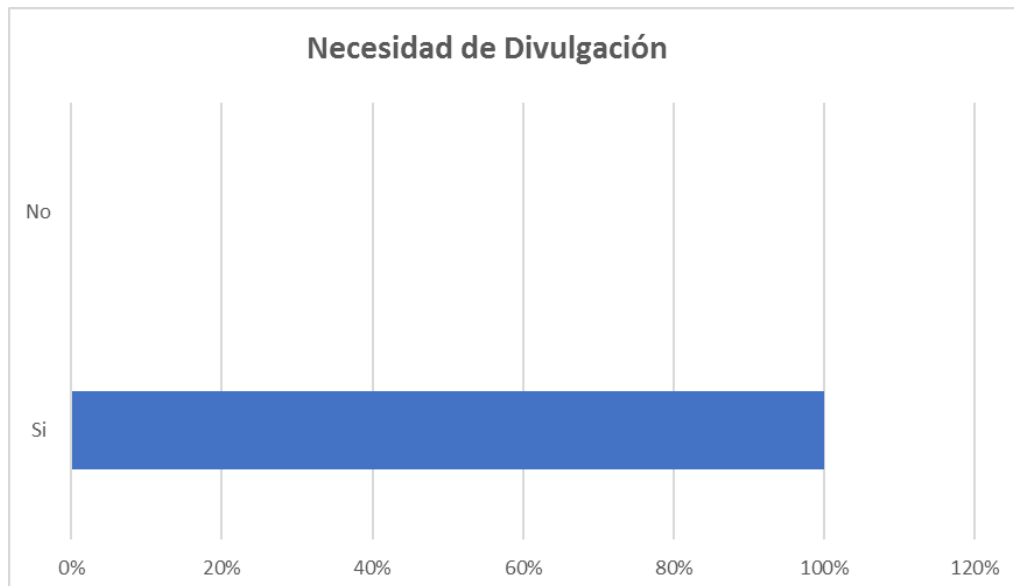


Figura 19. *Necesidad de divulgación de plan actual de RSE. Fuente Elaboración propia*

Se observa en la figura 19, que el 100% de los colaboradores necesitan una mejor divulgación del plan de RSE, esto da como resultado que los colaboradores no tienen la cantidad de información necesaria acerca del plan, así como una claridad de esta.

4.2.2.2 Involucramiento de los Colaboradores con el plan

Contar con pocos empleados comprometidos es un problema importante para las empresas. Sin el compromiso de los colaboradores disminuye la productividad laboral.

Frecuentemente se atribuye la baja productividad a ignorancia de los empleados. Sin embargo, las políticas de la empresa pueden impactar negativamente el compromiso de los colaboradores.

Un bajo compromiso de los colaboradores da como resultado una baja productividad y es una señal de que los colaboradores no están comprometidos con la empresa. El compromiso de los empleados tiene varios niveles de calidad o dedicación. Puede ser individual o colectivo y se subcategoriza en compromiso normativo, afectivo y de continuidad.

Lo ideal es que los colaboradores quieran permanecer en la empresa porque entienden que es la mejor opción para su carrera. Cuando ese deseo de estar en la empresa se convierte en obligación, cambia el panorama. Es entonces cuando baja la productividad y se afectan las ganancias.

Cuando los colaboradores no tienen sus tareas bien definidas, pierden su autonomía y creatividad. Además, se hace difícil cumplir con los objetivos de la empresa. Los colaboradores necesitan una definición clara de su rol y sus responsabilidades. De ese modo, tendrán claro lo que se espera de ellos. Si no saben qué hacer para cumplir las expectativas, hay un problema de comunicación.

El crecimiento profesional es un gran motivador individual. Cuando una persona percibe que no tiene oportunidades de desarrollo y crecimiento en una empresa, puede sentirse estancada y deja de verle propósito a su trabajo. Esto causa que baje su moral y afecta su nivel de compromiso. Como consecuencia, perderá su lealtad hacia la compañía. Buscará empleo con otra empresa y se irá. De hecho, la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento es una de las razones principales por las cuales las personas buscan cambiar de empleo.

Como parte de los resultados obtenidos, se observa que entre las posibles mejoras al plan actual es el involucramiento de los colaboradores con el plan de responsabilidad social, los resultados se pueden observar en la siguiente figura.

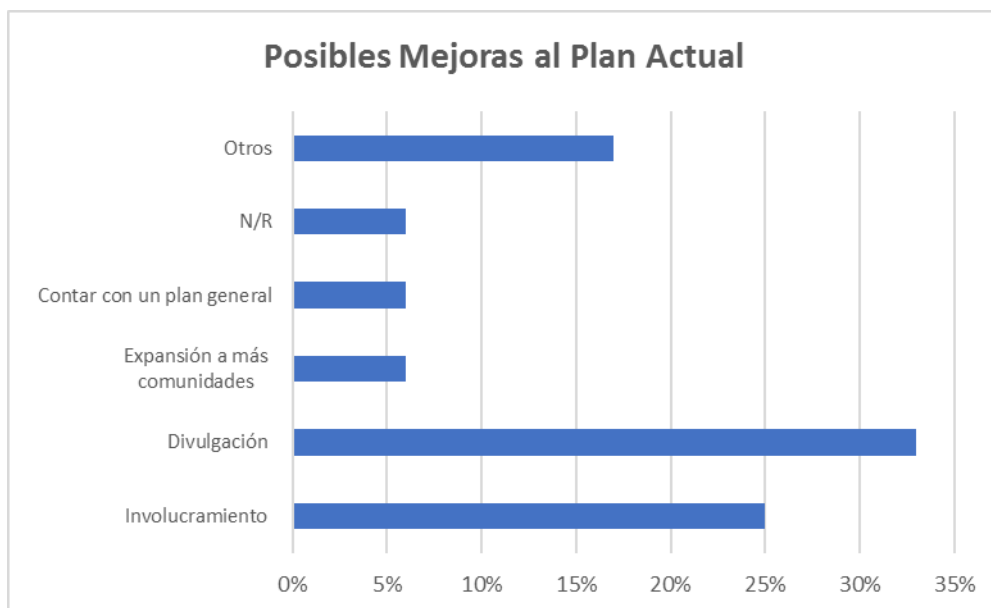


Figura 20. Posibles mejoras al plan de RSE actual. Fuente Elaboración propia

En la figura 20 se observa cómo el 25% de los entrevistados aportan que una de las principales mejoras que se le puede realizar el plan actual es fomentar el compromiso con los colaboradores, donde se resalta que como parte de éxito del plan deberá de darse al aumentar el compromiso de cada uno de los colaboradores.

4.2.2.3 Retroalimentación de la información enviada del Plan de RSE.

Se conoce como retroalimentación a aquella información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa.

Para que la retroalimentación sea buena, es necesario que los objetivos de la empresa estén bien definidos y entendidos desde el principio por todos los empleados. También es importante el diseño de un método que permita evaluar si se cumplen o no dichos objetivos establecidos para cada trabajador.

Aunque la tecnología nos permita el intercambio de información a cientos de kilómetros lo ideal es hablar cara a cara, pues el lenguaje no verbal completa y da forma a la información que transmitimos.

Se puede deducir, la retroalimentación aporta beneficios a la empresa y a los empleados. Entre ellos se encuentran, una mayor vinculación de los empleados con la empresa, esto mejora el rendimiento de los empleados. Está demostrado que las empresas que utilizan la retroalimentación a diario cuentan con empleados más productivos, pues son conocedores de todas las nuevas ideas y sugerencias de la organización y trabajarán para la mejorar.

Además, que esto mejora el rendimiento. El intercambio de ideas y posturas aumenta los puntos fuertes de cada empleado. La relación entre los empleados y los directivos será menos distante y más fluida.

Con respecto a la información obtenida por medio de la encuesta aplicada, se derivan respuestas a la consulta de vincular la información del plan, que se ha enviado por los medios utilizados.

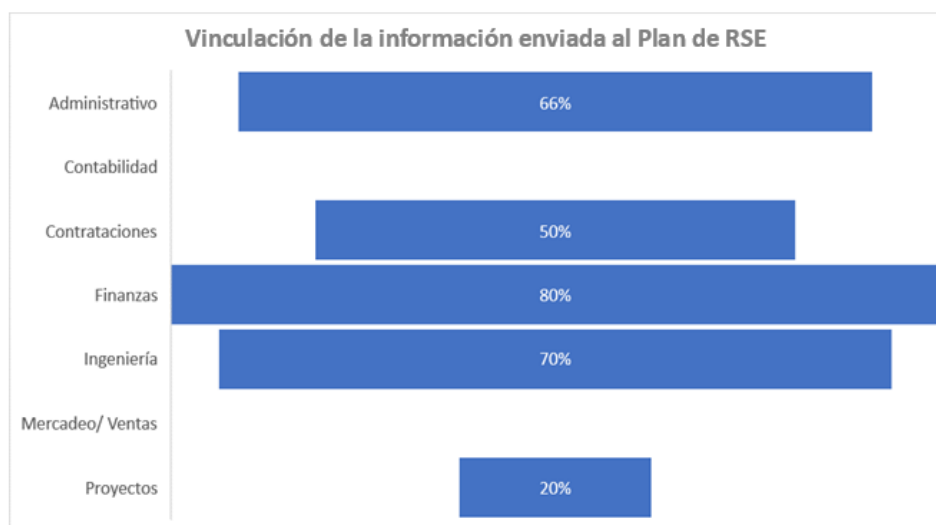


Figura 21. *Vinculo de la información enviada al Plan de RSE. Fuente Elaboración propia*

De la figura 21 se obtuvo como principal resultado la retroalimentación de la información enviada, esto por medio de vincular lo que el colaborador recibe de información que se envía por los medios o canales establecidos. Se determina que la información enviada correspondiente al plan de RSE, no ha sido revisada y/o comprendida por los colaboradores y no hacen la relación correspondiente con el plan. Se observa que el departamento que ha

recibido comprende y vincula la información del plan de RSE es finanzas con un 80%, por el contrario, los departamentos de Contabilidad y Mercadeo y ventas no vinculan la información a este plan de RSE.

Como parte de la investigación realizada se consultó cuáles son los mejores y más eficientes canales de comunicación, entre los que se han utilizado y nuevas propuestas de canales. Estos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 10. *Canales de Comunicación presentes y propuestos por los colaboradores.*

Medios de Divulgación	
Presentes	Propuestos
Correos Electrónicos	Intranet
Reuniones	Redes Sociales
Boletines/ Comunicados	Pizarra Informativa
	App

Fuente Elaboración propia.

De esta información obtenida, se consiguió conocer cuáles son los medios o canales más utilizados o de mayor preferencia, como lo muestra la figura 22.

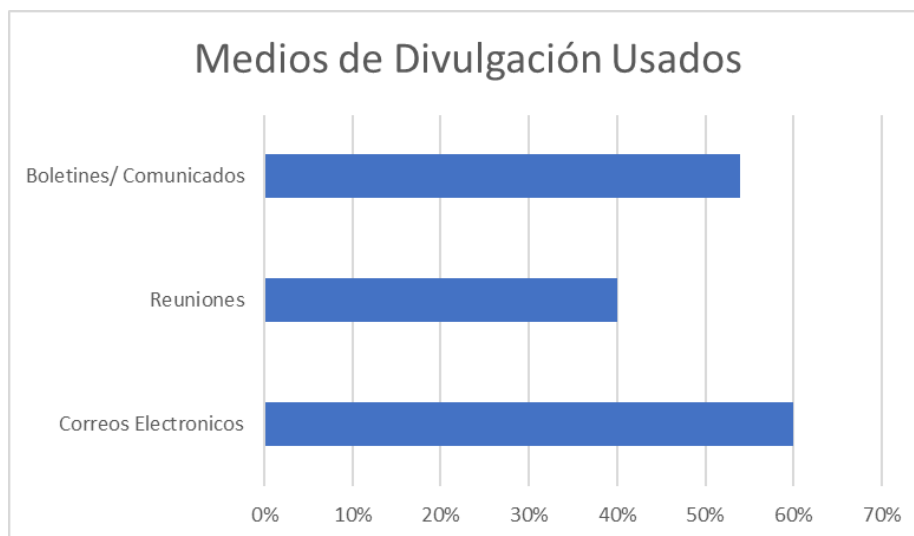


Figura 22. Medios de divulgación usados. Fuente Elaboración propia

Como se observa en la en la figura 22, los medios o canales más utilizados por los colaboradores son los comunicados, correos electrónicos con un 60% de preferencia, el uso de Boletines y Comunicados con un 55% de preferencia y seguido por las reuniones con un 40% de preferencia.

Un 55% tienen preferencia por las reuniones y concuerdan que son un canal muy importante de comunicación, ya que es el proceso ideal para la retroalimentación cara a cara. Aunque la tecnología nos permita el intercambio de información a cientos de kilómetros lo ideal es hablar cara a cara, pues el lenguaje no verbal completa y da forma a la información que se transmite.

También se consultó sobre la preferencia o propuesta de nuevos medios o canales de divulgación, los cuales sean de mejor y rápido acceso, estos resultados se muestran en la siguiente figura.

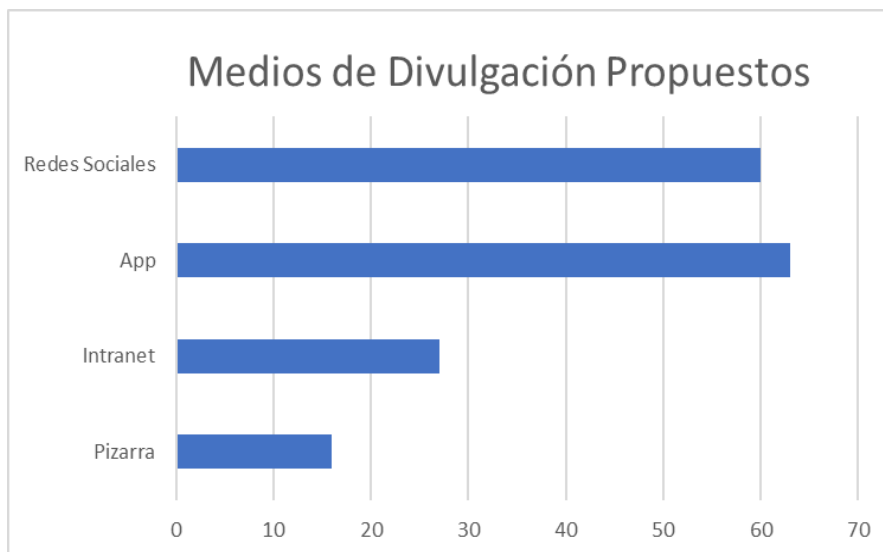


Figura 23. Medios de divulgación Propuestos. Fuente Elaboración propia

De la figura 23 se obtiene que el 63% de los colaboradores preferirían usar un app o aplicación en su teléfono, seguido por redes sociales con un 60% de preferencia a usarlo, además un 27% por el uso de intranet y un 16% usarían una pizarra informativa.

4.2.2.4 Lineamientos de Desarrollo Regenerativo

La forma de comportamiento actual de la sociedad está empujando los límites del ecosistema más allá de la capacidad que este tiene para sostener la red de la vida. Es por esto por lo que sostener o mantener el sistema actual no es suficiente si pensamos en el futuro. Partimos de las prácticas empresariales convencionales y degenerativas, y se va a lo “Verde” que significa dañar un menos pero aun así tener un impacto negativo y avanzando

hacia la sustentabilidad que es 100% menos dañino, aun así, con esto no podemos reparar los daños que ya están en el planeta. A partir de aquí ir más allá de la sustentabilidad, al diseño restaurativo que es reforestar, recrear nuevos ecosistemas, introducir la economía circular, pero aun desde una perspectiva y pensamiento del hombre sobre la naturaleza. Para finalmente acercarse a la “regeneración” donde el ser humano es parte consiente de la coevolución de la vida en la tierra. Viviendo culturas que generen mayor diversidad, conservación pura de los elementos (agua, aire y tierra), una salud ecosistémica, alimentos libres de tóxicos y sostenedoras de comunidades, economías con resiliencia ecológica y social para las próximas generaciones.

Como parte de investigación realizada se buscó el conocimiento que tienen los colaboradores acerca del término de “Desarrollo Regenerativo”.

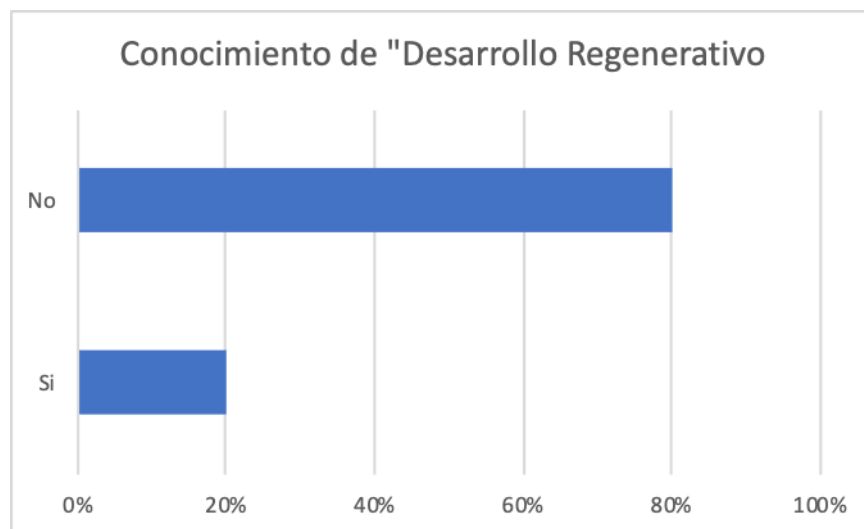


Figura 24. Cantidad de colaboradores con conocimiento del término “Desarrollo Regenerativo”. Fuente Elaboración Propia

Al realizar esta consulta se obtuvo un resultado donde un 80% de los entrevistados no conocen el término y apenas un 20% han escuchado el término. Además, se obtuvo el mismo resultado a la hora de consultar si es importante la incorporación de estos lineamientos en el plan de RSE. Los colaboradores aportaron lineamientos importantes de incorporar como la protección del recurso hídrico, recuperación de la biodiversidad, la utilización de energías limpias y materiales reciclados en los proyectos de la empresa.

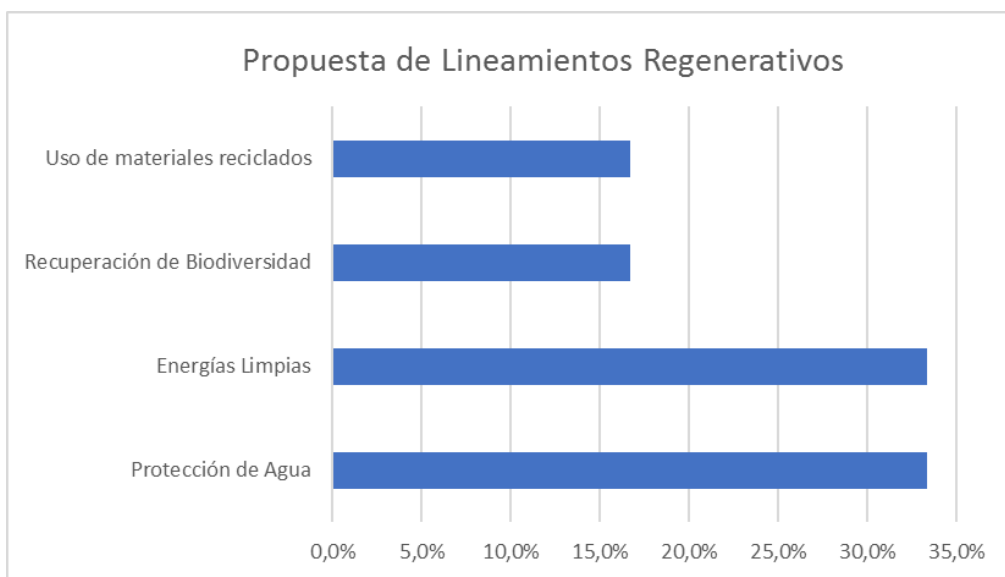


Figura 25. Propuestas de “Desarrollo Regenerativo” planteadas por los colaboradores.
Fuente Elaboración Propia

Como se muestra en la figura 25, de los colaboradores que conocen del término de desarrollo regenerativo, el 33% aportan por la protección del recurso hídrico y de igual manera con el uso de energías limpias, con un 16% aportan el uso de materiales reciclados, así como la recuperación de la biodiversidad en los proyectos.

4.2.2.5 Lineamientos de desarrollo sostenible.

El modelo de desarrollo actual o el que se ha utilizado, se basa en la utilización irracional de los recursos, siendo antes un tema no tratado, pero a partir de las crisis ambientales y de diferentes cumbres como la de Rio en 1992, se consideró esta problemática como un grave problema a nivel mundial, por lo cual se impartieron normas y reglamentaciones en busca de un desarrollo sostenible.

El conflicto entre desarrollo y el medio ambiente se da por la mala visión o confusión donde se dice que el progreso es crecimiento y a su vez es desarrollo. Este concepto ya no es válido en la medida que no se incluye el medio ambiente como parte del progreso, por el contrario, en este modelo de desarrollo a mayor crecimiento, mayor desequilibrio ecológico.

El desarrollo sostenible pretende generar un entorno urbano que no afecte el desarrollo del medio ambiente, generando recursos que sean renovables, garantizándolos para generaciones futuras. Este tipo de urbanismo está pensado en pro de una mejor calidad de vida respetando a la naturaleza.

La intención de este tipo de desarrollo no es generar nuevas ciudades ideales, sino por lo contrario es readecuar las existentes para que su nuevo desarrollo esté integrado con los sistemas naturales.

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (1992) ha propuesto la siguiente definición de desarrollo sostenible para la comunidad empresarial:

"Para la empresa de negocios, el desarrollo sostenible significa la adopción de estrategias y actividades de negocio que satisfagan las necesidades de la empresa y sus grupos de interés hoy en día, al tiempo que protegen, mantienen y mejoran los recursos humanos y naturales que se necesitarán en el futuro".

Las necesidades de la empresa y sus grupos de interés hoy en día es una parte importante en esta definición, ya que sin rentabilidad hoy en día, el cuidado del medio ambiente y la humanidad no se puede sostener (Silvius2010).

En la actualidad existen cientos de definiciones de sostenibilidad y desarrollo sostenible. La mayoría de los autores coinciden en los tres pilares u objetivos del desarrollo sostenible conocidos como Triple línea base (TBL) o Triple-P (People, Planet, Profit):

- **Sostenibilidad social:** Se refiere a las comunidades y los trabajadores que tienen un interés en las empresas, las cuestiones importantes son la seguridad, la igualdad de oportunidades, la justicia social, la salud, la educación, etc.
- **Sostenibilidad ambiental:** Esta implica alcanzar un equilibrio entre la carga ambiental y la capacidad de la Tierra para absorber dichas cargas ambientales.
- **Sostenibilidad económica:** encierra que todas las actividades económicas deben crear prosperidad para la empresa, así como para sus trabajadores y propietarios.

Estos componentes antes mencionados forman parte del plan de responsabilidad social actual. Como parte de las mejoras que se realiza al nuevo plan, se realiza la incorporación de dos nuevas líneas, las cuales son:

- **Productos:** Es cualquier servicio, bien, cambio, recurso, resultado de negocio o resultado tangible o intangible realizado por una organización, utilizando procesos de dirección de proyectos para crear, actualizar, ampliar, mantener y eventualmente disponer de los productos, con el objetivo de utilizar al producto para proporcionar un beneficio futuro a la organización.
- **Procesos:** Son un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto.

Los dos componentes nuevos que se incorporan al plan se toman de la metodología GPM y se buscan incorporar de forma más detallada en este nuevo plan, ya que incorpora la fase donde se materializa el proyecto, teniendo como objetivo la ejecución de este y no solo su planificación, sino va más allá, como se explica en la siguiente figura.

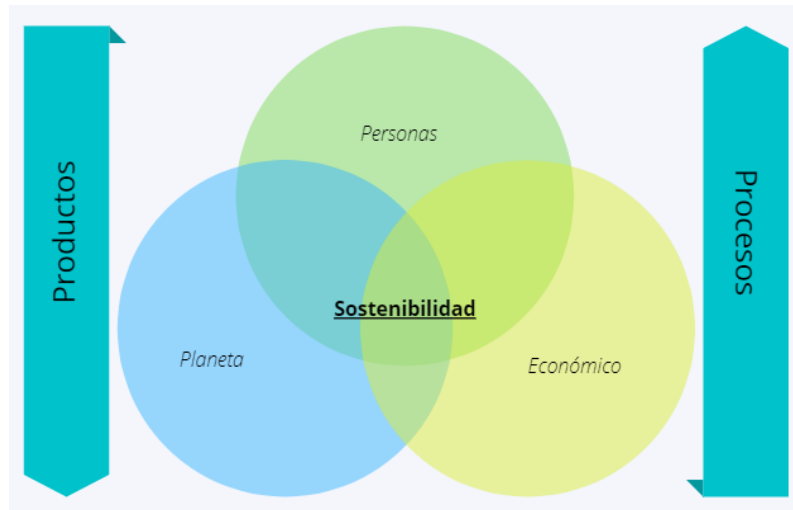


Figura 26. Triple Línea base o Triple P con la incorporación de procesos y productos al plan de responsabilidad social. Fuente Elaboración Propia

Las dimensiones económicas, sociales y ambientales están relacionadas entre sí y se influyen una a otra. El ideal es un enfoque holístico para considerar los tres principios por igual, equilibrando estas tres dimensiones.

Estos nuevos elementos donde se incluyen los procesos del proyecto y sus productos, como elementos críticos son de mediciones cualitativas y cuantitativas.

Una empresa sostenible es una empresa sólida, donde las cuestiones económicas, sociales y ambientales están en equilibrio. Dependiendo del contexto, el énfasis se colocará en uno de los pilares.

4.3. Marco para la estandarización de la RSE

La Estandarización del plan de responsabilidad social tiene como principal objetivo es el de unificar los procedimientos que se utilizan para el mismo proceso, en este caso el plan de la empresa Garnier&Garnier, aportando mejoras y nuevos lineamientos al plan actual, así como reforzando puntos débiles que se detectaron. En la figura 27 se observan los principales componentes que contiene el plan. Cabe destacar que como mayor o principal cambio se observa la incorporación de dos nuevos elementos, los cuales son “Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo”, estos se tratarán como elementos aparte de los 3 conocidos en el plan actual (Social, Ambiental, Económico). El plan actual cuenta con líneas en estos tres sentidos, pero en el nuevo plan, estos tres componentes (Social, Ambiental, Económico) se incorporan al componente de sostenibilidad, donde además se incluyen los componentes de procesos y productos, dejando una línea de sostenibilidad con 4 componentes generales. El componente de Desarrollo Regenerativo se toma por separado ya que es un tema muy reciente y se debe de manejar con lineamientos individuales.

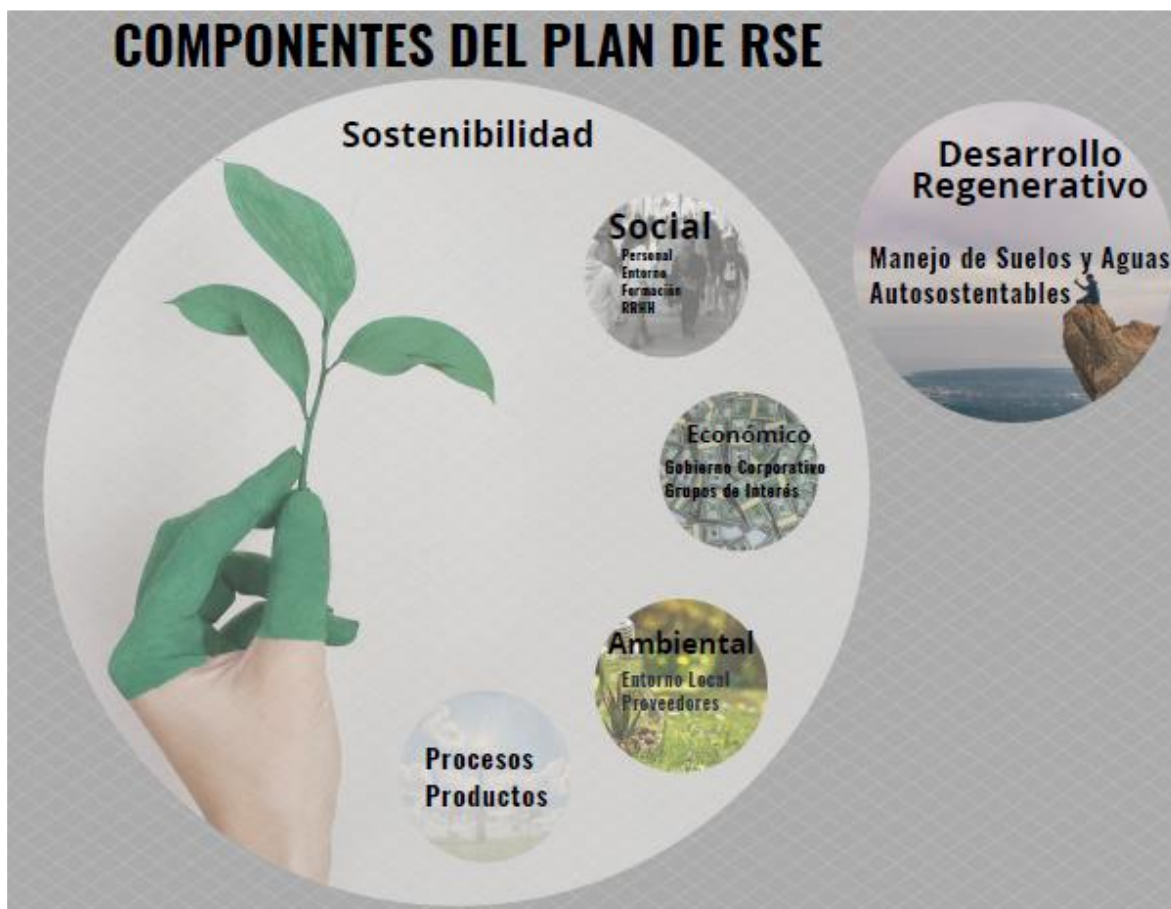


Figura 27. Componentes del Nuevo Plan de Responsabilidad Social. Fuente Elaboración propia

Como se observa en la figura 27, cada componente que tiene el plan actual se incorpora al término de Sostenibilidad, con este se mejora la definición y los componentes se empezarán a tratar como un todo, donde las acciones de uno de los componentes afectarán indirectamente a los otros componentes.

4.3.1 Ámbito Social

En este ámbito se da principal énfasis al entorno social interno tanto como al externo, en este se mantienen los puntos que presentan fortaleza dentro del plan de responsabilidad social, y se incorporan nuevos elementos para fortalecer este ámbito.

4.3.1.1 Líneas a Mantener del plan en el ámbito social.

A continuación, se presentan una lista de los puntos fuertes que presenta el plan, los cuales deben mantenerse y seguir aplicándose con las herramientas desarrolladas para esto.

- Código de conducta y ética.
- Planes de prevención de riesgos laborales.
- Contratación de personal en igualdad de oportunidades sin que medie el sexo, religión, nacionalidad, etc.
- Prevenir el acoso sexual o el acoso por razón de sexo en el trabajo.
- Participación en proyectos sociales.
- Apoyo y promoción de actividades culturales, deportivas, etc.
- Donaciones y actividades benéficas.
- Colaboración con centros educativos para la elaboración de prácticas en la empresa.
- Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos.
- Implicación del personal en los proyectos de mejora.
- Evaluar el grado de satisfacción del trabajador

4.3.1.2 Líneas nuevas del ámbito social a incorporar en el plan.

Como parte de la propuesta que se desarrolla se incorporan nuevas mejoras a la parte social del plan de responsabilidad. Estas mejoras o nuevas líneas son:

- ***Existencia de canales de comunicación donde se externen, dudas, quejas, mejoras, etc.:*** Con esto se busca una mejor comunicación interna, definiendo nuevos canales de fácil uso, como lo serían los sugeridos en la encuesta aplicada, y se mencionaron la pizarra informativa, Intranet, desarrollo de nuevos App's y Redes Sociales.
- ***Establecer un programa de actividades extralaborales para el colaborador, como deportes, voluntariados, etc.:*** Mediante ciertas actividades se permite a los trabajadores conocerse mejor entre ellos, especialmente en situaciones diferentes a las que afrontan de forma habitual, de modo que adoptan cierto sentimiento de pertenencia a una organización y se sienten parte de un grupo, no un individuo independiente.
- ***Dar prioridad a los proveedores locales:*** La presencia de proveedores locales pueden abaratar costos y crear puntos de unión muy satisfactorios desde el punto de vista de Sostenibilidad. Esta actitud ética y comprometida sin duda es un incentivo para posibles inversores y también para el cliente, que considera un acierto apostar por la asociación con empresas de proximidad.

- ***Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con la comunidad local:*** Las comunidades son consideradas como un activo intangible porque gracias a ellas, desde el punto de vista de la empresa, se ha permitido avanzar en innovación y desarrollo para así, realizar inversiones y proyectar su sostenibilidad, contando con el apoyo local, al transparentar, analizar y proponer soluciones a los posibles impactos negativos que la empresa pueda generar con sus proyectos de crecimiento. El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización.

No sólo es interesante procurar desarrollar un conocimiento riguroso del público destinatario, sino también de los medios y mediaciones que harán posible el plan. Estos son los medios de comunicación, la Administración, grupos y líderes de la comunicación que pueden apoyar las acciones, objetivos y contenidos de las políticas relacionadas con los proyectos, etc.

- ***Impartir formación a las nuevas incorporaciones en relación con los compromisos con el programa de RSE:*** Los colaboradores deben conocer el plan de responsabilidad social y conocer del valor añadido para las empresas, quienes se benefician al perfeccionar su situación frente a la competencia y tener una mejor imagen ante los clientes, sobre todo ante memorias de RSE que reseñen sus aportes

a la sociedad. Esto se impartirá como parte del proceso de inducción a la empresa. Una vez que el colaborador se incorpore a las labores de la empresa, esta inducción debe de realizarse la primera semana laboral y debe de coordinarse con el departamento de recursos humanos.

- ***Desarrollar un sistema para incentivar la participación del trabajador con sugerencias, ideas, mejoras, etc:*** Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa. Así que es importante que los colaboradores externen sus ideas, sugerencias y demás. Ya sea por medios conocidos como un buzón de sugerencias, correos electrónicos o uso de nuevos medios como lo sería el uso de un App.

4.3.2 Entorno Ambiental.

Como parte del desarrollo del nuevo plan algunas de las tareas o componentes que son de utilidad en la empresa se mantendrán, y son las siguientes:

4.3.2.1 Líneas a Mantener del plan en el entorno ambiental.

- Medidas para el reciclaje de residuos
- Garantizar productos no nocivos para la salud y el medio ambiente
- Exigir a los proveedores certificaciones medioambientales

- Acciones mensuales de sensibilización a proveedores.

4.3.2.2 Líneas nuevas a incorporar en el plan en el entorno ambiental.

Para fortalecer el nuevo plan propuesto se incorporan las siguientes líneas:

- ***Medidas para la minimización de la contaminación:*** El conjunto de las medidas preventivas y mitigadoras tienen como fin la minimización de los posibles impactos ambientales generados por el conjunto de las actividades del proyecto, desde su etapa de diseño hasta su etapa de operación y mantenimiento. Estas medidas se desarrollarán en conjunto con el departamento de Proyectos e Ingeniería, y se enfocarán en: Reducción y manejo de Residuos, Movilidad, Consumo de agua y Manejo de aguas residuales.
- ***Desarrollo de un sistema de gestión medioambiental:*** La gestión ambiental es una necesidad y una estrategia de la sostenibilidad. El punto de partida es la identificación de aspectos ambientales y la evaluación del impacto ambiental, en aras de analizar y evaluar los efectos y modificaciones que puede llegar a tener un sistema, organización, proyecto o sitio de construcción. Se define un Sistema de Gestión Ambiental como una combinación de procesos que permiten que una empresa reduzca sus impactos ambientales y aumente su eficiencia para conseguir mejoras tanto económicas como ambientales y operativas. El Sistema de gestión ambiental ofrece un marco para la gestión ambiental e implica tareas como

formación, inspecciones, establecer una política y objetivos, gestión de riesgos etc. Los principales puntos que tiene el sistema de gestión ambiental son: Minimizar el impacto de las empresas sobre el medioambiente, realizar auditorías y conocer la legislación de cada país sobre el medioambiente para aplicarlas correctamente. Identificar y analizar los impactos que la empresa puede generar sobre el medioambiente. Incluyendo aguas residuales, emisiones de gases contaminantes a la atmósfera, contaminación del suelo, etc. Establecer estrategias para prevenir los riesgos e impactos y proponer soluciones a estos problemas ambientales. Ayudar a definir las políticas ambientales de la empresa acordes a los requisitos de la norma, la legislación propia del país y la Ética Ambiental. Conocer los principios legales y el marco normativo relacionado con el reglamento sobre el medioambiente. Incentivar la práctica de buenos procedimientos ambientales en la empresa. Conocer y evaluar los sistemas de auditoría y de impactos ambientales de la empresa, así como los requisitos técnicos y legales que implica. Dominar tanto las certificaciones nacionales como internacionales en cuanto a las normativas medioambientales para poder implementar correctamente los Sistemas de Gestión Ambiental y evaluar las estrategias ambientales.

- ***Diseño de productos o servicios ecológicos:*** El diseño ecológico es una filosofía que persigue diseñar productos y servicios sostenibles, que minimicen el impacto ambiental durante todo el ciclo de vida del producto desde su el diseño propiamente dicho hasta la producción, utilización y retirada. Para ello, a los criterios

convencionales de cualquier proceso de diseño se suman criterios de carácter ambiental. El objetivo del ecodiseño es reducir el impacto ambiental del producto durante su ciclo de vida que, consecuentemente, asegura la obtención de un beneficio para los actores involucrados en el proceso de diseño y distribución de este producto sustentable y el usuario final. Aunque el ecodiseño se encuentra estrechamente ligado al diseño sostenible, son conceptos distintos. Si el objetivo del diseño ecológico es reducir el impacto ambiental del producto durante su ciclo de vida, el objetivo del diseño sostenible es el mismo, pero usando materiales de desecho. Por lo tanto, el diseño sostenible pretende realizar diseños usando materiales que bien pudieron ser desechados, dando una segunda vida a productos que en principio no la tenían, mientras que el ecodiseño puede utilizar cualquier material.

- ***Formación y sensibilización medioambiental a los proveedores:*** El impacto ambiental de las organizaciones se asocia tanto al consumo de materias, recursos y energía como a la generación de residuos, vertidos y emisiones consecuencia de los procesos productivos, la distribución y el uso. El proceso de compras es el responsable de poner a disposición del resto de procesos toda clase de productos y servicios que incidirán en el medio ambiente en el momento de su uso y al finalizar su vida útil. Por lo tanto, si en la fase de compras se acomete una identificación y control de los aspectos ambientales asociados con la utilización y el fin de vida, se mejorará el comportamiento y resultados ambientales de la empresa. Para lograr

esto se programarán formaciones grupales y sesiones individuales. Ambas aportan un valor añadido a la relación con los proveedores, acercamiento y se fomenta una comunicación fluida. Estas formaciones serán sobre temas como el Código de Conducta y Contratación de Proveedores o políticas y procedimientos de sostenibilidad, aunque pueden incluso ser más específicas y abordar algún programa concreto de la estrategia empresarial.

4.3.3. Ámbito Económico.

En el plano económico, el plan cuenta con dos aspectos principales, los cuales son, la corporación en sí, y los grupos de interesados que se afectan. De ahí que se mantienen algunas líneas y se incorporan otras nuevas para su fortalecimiento en este sentido.

4.3.3.1 Líneas a Mantener del plan en el ámbito económico.

- Establecer un protocolo de relaciones con los inversionistas.
- Identificar a cada uno de los interesados y clasificarlos debidamente.
- Información y asesoramiento al cliente sobre el producto o servicio.
- Evaluar el grado de satisfacción del cliente

4.3.3.2 Líneas nuevas a incorporar en el plan en el ámbito económico.

Las nuevas líneas por incorporar son:

- ***Suministrar información transparente que refleje la imagen fiel de la situación de la empresa:*** A través de la transparencia, la empresa hace saber a la sociedad cómo actúa, abriendo paso a posibles críticas o juicios de valor. La vía de la transparencia es la comunicación, por lo que hay que potenciar el sistema comunicativo de la empresa tanto de manera interna como de manera externa. Para cumplir con esta finalidad, el sistema contable genera unos documentos conocidos como estados financieros o estados contables. Estos documentos, elaborados conforme a unas reglas predefinidas, proporcionan información sobre la situación económico-financiera de una empresa y sobre los distintos flujos que han modificado dicha situación a lo largo del tiempo.
- ***Exponer los compromisos establecidos en materia de responsabilidad social corporativa y Sostenibilidad:*** La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. La elaboración de esta memoria recaerá sobre la gerente de responsabilidad social empresarial de la empresa o la persona que ella delegue para este fin. La memoria se tiene que redactar en base a unos principios de calidad de información y con una presentación adecuada, que

permita que los grupos de interés efectúen evaluaciones fundadas y razonables sobre el desempeño de la empresa en términos de sostenibilidad. Los principios para determinar la calidad de la memoria son: Las memorias deben ser equilibradas y reflejar tanto los aspectos positivos como los negativos para poder establecer objetivos de mejora. Los datos que ofrecidos sobre el desempeño económico, ambiental y social tienen que poder compararse con datos anteriores, con objetivos de RSE y con el trabajo de otras empresas. La información debe ser lo suficientemente precisa y medible para que los grupos de interés puedan evaluarla. Las memorias deben presentarse en base a un calendario periódico y regular que favorezca que los grupos de interés dispongan de la información a tiempo para tomar decisiones. Las memorias deben contener la información comprensible y accesible para los grupos de interés. Los datos que se incluyan en la memoria deben ser fiables, reales, analizados, registrados y presentados de tal forma que se puedan examinar de forma objetiva.

4.3.4 Procesos y Productos.

Además de los 3 lineamientos mencionados anteriormente, se incorporan nuevos lineamientos de sostenibilidad, esta metodología se basa en impactos no solo en los antes mencionados sino también se muestran impactos de procesos y productos. En esta inclusión

de nuevos componentes y tomando como base la metodología GPM donde se incorporan los procesos y los productos para poder abarcar todos los ámbitos, y relacionarlos entre sí.

4.3.4.1 Proceso.

Un proceso es un conjunto de procedimientos a seguir para la consecución de un objetivo concreto. Se aplica la metodología más eficaz para lograr un determinado producto o servicio. No dejan de ser un conjunto de actividades que, en este caso, se realizan de forma rutinaria. De hecho, la RAE lo define como conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Para incluir este componente en el nuevo plan se desarrollan las siguientes líneas:

- ***Diseño que utilicen menos energías o energías más eficientes:*** Es el conjunto de acciones que permiten optimizar la relación entre la cantidad de energía consumida y los productos y servicios finales. Esto se puede lograr a través de la implementación de diversas medidas e inversiones a nivel tecnológico, de gestión y de hábitos culturales tanto en las casas como en oficinas y en general en la comunidad. Esto se podrá realizar con la obtención de información de los proveedores, donde ellos ofrezcan nuevos materiales, sistemas, productos y demás equipos que fomenten el diseño con una mayor eficiencia energética, así como de las capacitaciones y análisis en temas vanguardistas en este tema.
- ***Incorporación de huertas, paredes vivas, arboles, etc:*** La incorporación de seres vivos y acordes con el medio que rodea el desarrollo es la forma más sencilla de

mantener la armonía, una huerta en casa es la forma más fácil, económica, productiva y saludable para cultivar y obtener nuestros propios vegetales y frutas. Para esto se programarán reuniones entre los miembros del proyecto, vecinos y facilitadores que eduquen y desarrollen estas huertas en los proyectos desarrollados. En estas reuniones se determinarán las frecuencias de reuniones, equipos de trabajo, elección de áreas y cultivos, así como de las demás necesidades que se requieran.

- ***Selección de Proveedores locales, certificados o con plan de sostenibilidad:*** Las Compras Socialmente Responsables se caracterizan por la integración de aspectos ambientales, sociales y éticos en las decisiones de compra y contrataciones de servicios y suministros, las compras socialmente responsables, además de los aspectos ambientales, tienen en cuenta aspectos sociales, éticos y de otra índole en las decisiones de compra y contratación de servicios. Una política de compras es responsable cuando la cadena de suministro y la relación con los proveedores de una empresa u organización está basada en la sostenibilidad social y ambiental.
- ***Desarrollar un plan de movilidad durante la construcción para tener un menor impacto:*** Entre estos problemas generados por la movilidad no sólo se incluye la congestión o la mala comunicación, sino también los impactos ambientales y sociales que produce el transporte, sobre todo el motorizado, y que tienen una fuerte

repercusión en la calidad de vida de las personas. Para este plan de movilidad se pueden dar regulaciones de la carga y descarga, creando puntos intermedios de almacenamiento, redefinir, en beneficio de una mayor agilidad y velocidad en el reparto, los horarios y el tiempo de permanencia en las zonas de carga y descarga, en función de las características comerciales y los tipos de vehículos, también se puede garantizar la disponibilidad de las zonas reservadas para carga y descarga por a los proveedores a través de una vigilancia permanente, mejorando su señalización horizontal y vertical.

4.3.4.2 Producto.

Se conoce como producto a aquello que ha sido producido. Esta definición del término es bastante amplia y permite que objetos muy diversos se engloben dentro del concepto genérico de producto. Un producto no necesariamente es algo físico y tangible. Puede tratarse por tanto de un servicio, una idea o incluso un lugar. Se dice que un producto es innovador cuando revoluciona la forma de entender una determinada actividad o servicio que posibilite.

Para desarrollar este componente se incorporan las siguientes líneas:

- ***Establecer o desarrollar medios para producción de energías limpias para uso del producto:*** Las fuentes limpias suministran energía que de otro modo vendría de la quema de combustibles fósiles como el carbón y el petróleo, que producen gases

contaminantes. Como parte de desarrollar medios, se buscan fuentes de energía para el uso en los proyectos, estas fuentes renovables de energía, como la eólica, solar e hidráulica, son vistas como elementos clave en los esfuerzos para combatir el cambio climático. Para esto de conformar un comité interdisciplinario dentro la empresa, donde su fin sea el de gestionar el tipo de recursos se pueden utilizar para el proyecto, así como de los presupuestos y viabilidad de los medios elegidos.

- ***Determinar posibles fuentes de energía, así como costos/beneficio, y riesgos asociados:*** Las energías renovables son fuentes de energía limpias, inagotables y crecientemente competitivas. Se diferencian de los combustibles fósiles principalmente en su diversidad, abundancia y potencial de aprovechamiento en cualquier parte del planeta, pero sobre todo en que no producen gases de efecto invernadero ni emisiones contaminantes. Además, sus costos evolucionan a la baja de forma sostenida, mientras que la tendencia general de costos de los combustibles fósiles es la opuesta. Con ayuda del mismo comité de conformado para este fin, se elaborará un modelo financiero, para determinar si el proyecto es viable en su instalación y funcionamiento, para así determinar si es utilizable o se deben de buscar otras alternativas
- ***Usar solo fuentes de agua locales:*** Se debe de hacer un plan para mejorar el suministro de agua, comenzar utilizando recursos locales, que incluyan: las fuentes

de agua locales, tanques o cisternas, o instalar tuberías. Es preferible mejorar las fuentes de agua existentes antes de intentar crear fuentes nuevas.

- ***No usar energía para movilidad de aguas:*** Los proyectos para mejorar el abastecimiento de agua pueden reducir la carga energética. Algunas veces, cambios simples pueden hacer que sea más fácil mover el agua. Se pueden construir sistemas utilizando la topografía de la zona para evitar el consumo de energía, en el caso de necesitar el uso de energía, utilizar equipos que utilicen energías limpias.
- ***Reutilización y reciclado de aguas:*** La necesidad de reutilizar el agua procedente de procesos industriales y uso público responde al hecho de que son grandes cantidades que todavía podrían tener un segundo uso útil. En la actualidad, únicamente un 12 % del agua industrial es reciclada y sirve para un segundo uso en el sector. A través de procesos como la depuración del agua facilita un control más eficiente del agua municipal, se busca optimizar el gasto y la reutilización. Al utilizar agua regenerada de anteriores procesos se evita el consumo de agua potable, pudiendo alcanzar cuotas de ahorro importantes para los proyectos.
- ***Aguas residuales deben ir limpias después del tratamiento:*** El objetivo del tratamiento de las aguas residuales es producir efluente reutilizable en el ambiente y un residuo sólido conveniente para su disposición o reutilización. Es que se le llame

depuración de aguas residuales para distinguirlo del tratamiento de aguas potables. Las aguas residuales son generadas por residencias, comercio e industrias. Éstas pueden ser tratadas dentro del sitio en el cual son generadas o bien pueden ser recogidas y llevadas mediante una red de tuberías a una planta de tratamiento municipal. Están sujetas a regulaciones y estándares locales y estatales.

- ***Desarrollar planes y estrategias para que el proyecto sea lo más sustentable posible, en energía, agua, alimentos, etc:*** La sustentabilidad es de gran importancia ya que es la total administración eficiente y racional de todos los recursos, de manera que sea posible mejorar el bienestar de la sociedad actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. Entre los factores clave del desarrollo sustentable, se encuentra el crecimiento poblacional, la demanda energética, el cambio climático, la escasez de recursos y del agua, y el manejo de residuos. Para poder desarrollar este punto, el departamento de RSE, deberá conocer todos los aspectos a manejar y desarrollar un plan viable para poder ejecutarlo.

4.3.5 Desarrollo Regenerativo.

Como parte de los nuevos lineamientos a incorporar al plan desarrollado, se incluyen componentes de desarrollo regenerativo, esto implica más innovación y trabajo, por ser un concepto más nuevo, el desgaste del planeta es un hecho que no podemos ocultar. Como parte de esta innovación se incorporaron estas líneas al plan:

- ***No hacer movimientos excesivos de suelo y mantener sus características:*** La degradación del suelo es un proceso degenerativo que reduce la capacidad actual o futura de los suelos para seguir desempeñando sus funciones características. Esto puede obedecer tanto a causas naturales como a causas antrópicas como lo son los movimientos de suelos, al realizar esto se produce compactación, la cual modifica la actividad bioquímica y microbiológica del suelo. El mayor impacto físico que se produce es la reducción de la porosidad, lo que implica una disminución en la tasa de infiltración de agua, aumentando el riesgo a inundaciones. Esto se podrá realizar con ayuda de un hidrogeólogo que determine y marque en el diseño de los proyectos como hacer un mejor uso y no modificar la estructura de los suelos. Como indicador para este punto se podrán utilizar los metros cuadrados de suelo sin modificación y metros cuadrados de métodos con modificación.
- ***Establecer áreas libres para uso en agricultura, huertas, etc. Además de áreas de amortiguamiento donde la biodiversidad local se establezca:*** Las zonas de

amortiguamiento para conservación son franjas de vegetación incorporadas al paisaje para influenciar los procesos ecológicos y proveernos una variedad de bienes y servicios. Se los conoce por diversos nombres, como por ejemplo corredores para fauna silvestre, vías verdes, cortinas rompevientos y franjas filtro. Los beneficios que las zonas de amortiguamiento para conservación nos brindan incluyen proteger los recursos del suelo, mejorar la calidad del aire y del agua, mejorar el hábitat de peces y de la vida silvestre, así como también embellecer el paisaje. Asimismo, las zonas de amortiguamiento ofrecen a los propietarios de tierras una gama de oportunidades económicas, entre otras, protección y mejora de los emprendimientos existentes. La idea es que en la fase de diseño se establezcan estas áreas con ayuda de los arquitectos elegidos para este proyecto y se les haga saber el valor agregado que esta área aportará al proyecto. Para este tipo de actividades se tendrá como indicador la cantidad de metros cuadrados de áreas utilizadas para cada actividad, así como el número de personas involucradas y cantidad de productos obtenidos.

- ***Utilizar métodos constructivos que permitan la filtración de aguas:*** La infiltración del agua en el suelo juega un papel fundamental en el ciclo hidrológico. Dependiendo de las condiciones geológicas, puede permanecer en el suelo en forma de humedad; escurrir como flujo subsuperficial y aflorar como una naciente efímera; o recargar el acuífero, entre otros. Con esto se busca mantener las

características de infiltración del suelo, para poder lograr esto se deben de desarrollar materiales que permitan la infiltración, como lo son materiales permeables, adoquines con espacios que permitan la infiltración. Además, se debe de promover esta idea con los proveedores de materiales para que ellos sean una fuente de obtención de nuevos diseños y materiales. Como indicador de estos métodos, se utilizarán los metros cuadros de material permeable instalado.

Todas estas nuevas líneas se ligaron a la estrategia empresarial ya mencionada, así como a ideas de vanguardia en este tema, también se tomaron en cuenta las debilidades o falencias encontradas en el plan actual, con esto se tendrá un plan más fuerte y que además incorpora temas que estaban por fuera del mismo.

4.4. Herramientas para el uso en Plan de Responsabilidad Social.

El uso de herramientas para el desarrollo de un plan de responsabilidad social es de suma importancia, que estas permiten llevar un control de las labores o tareas a realizar, así como de la facilidad de poder incorporar en gran medida nuevos lineamientos, también de ser fácilmente maleables y poder ser utilizadas en cualquier proyecto inmobiliario. Estas herramientas desarrolladas dan una guía de donde se encuentra en ejecución el plan en ese preciso momento, así como una guía de los lineamientos a seguir.

Como parte del desarrollo, se necesita describir las herramientas a utilizar en este plan, cada una se incluye en los anexos, la mayoría de estas son definiciones que se desarrollaron con respecto al objetivo y alcance de estas o se usó la definición del PMBOK (2017) ya que es parte del material utilizado para desarrolla el plan, en algunos casos se utilizaron herramientas ya desarrolladas por la empresa, ya que construir nuevas en estos casos es duplicar esfuerzo, además para la aplicación interna es más sencillo utilizar las ya conocidas por los colaboradores, por su familiarización con las mismas, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Descripción de las herramientas utilizadas en la propuesta del plan.

Herramientas por usar	Descripción	Ubicación
<i>Política de Reclutamiento</i>	Con esta se reglamenta el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano de la empresa, donde su alcance es de cumplir con las disposiciones establecidas en política	Anexo 4
<i>Política de Conducta y Ética</i>	Esta se desarrolla para cumplir con los más altos estándares de comportamiento ético en todas nuestras áreas de acción, más allá del cumplimiento de la ley.	Anexo 5

Herramientas por usar	Descripción	Ubicación
<i>Política de Donaciones</i>	Se desarrolla con el propósito de establecer principios para los colaboradores que manejen donaciones.	Anexo 6
<i>Política de Selección de Proveedores y Compras</i>	Establece la normativa que regula el proceso de elaboración, emisión y control de compras de bienes y servicios.	Anexo 7
<i>Política de Abordaje Comunitario</i>	Este tiene por objetivo estandarizar la estrategia de abordaje inicial a las comunidades de influencia donde se desarrollan los proyectos.	Anexo 8
<i>Checklist de control de involucramiento de nuevos colaboradores con el plan de RSE</i>	Con se llevará el control con la capacitación de los colaboradores con respecto al plan de responsabilidad social.	Anexo 9
<i>Vinculación de la empresa, institución y personal a capacitar.</i>	Esta realiza el control de los involucrados, para conocer la información del interés por capacitación.	Anexo 10
<i>Plantilla de control de Indicadores de rendimiento</i>	La herramienta presenta los indicadores de rendimiento para evaluar en el año a cada colaborador.	Anexo 11
<i>Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad</i>	Con esta matriz se puede controlar cada lineamiento del plan de forma separada. Y se pueden eliminar o integrar nuevas líneas según sean necesarias.	Anexo 12
<i>Matriz de Mapeo de grupos de interés</i>	Con esta se desarrolla el mapeo de los grupos de interés.	Anexo 13
<i>Política de Hostigamiento Sexual</i>	Prohibir el acoso u hostigamiento sexual como conducta inapropiada hacia cualquier colaborador o cliente externo.	Anexo 14
<i>Reuniones</i>	En una organización, una reunión convoca a dos o más personas con el propósito de lograr un objetivo común a través de la interacción verbal, tales como el intercambio de información o la posibilidad de llegar a un acuerdo. Las reuniones pueden producirse cara a cara o virtualmente, mediadas por la tecnología de comunicaciones, tales como una videoconferencia.	PMBOK (2017)
<i>Entrevistas</i>	Diálogo directo con los interesados se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas. Entrevistar a participantes con experiencia en el proyecto, patrocinadores y otros ejecutivos, así como a expertos en la materia, puede ayudar a identificar y definir las características y funciones esperadas de los entregables del producto.	PMBOK (2017)

Herramientas por usar	Descripción	Ubicación
<i>Juicio de Expertos</i>	El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.	PMBOK (2017)
<i>Toma de decisiones</i>	La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación. Un aspecto verdaderamente importante en la toma de decisiones es el grado de comunicación y la aplicación del arte de escuchar	PMBOK (2017)
<i>Capacitaciones</i>	La capacitación incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación puede ser formal o informal.	PMBOK (2017)
<i>Evaluaciones Individuales y de equipo</i>	Las herramientas para la evaluación individual y del equipo proporcionan al director y al equipo del proyecto un conocimiento sobre las áreas de fortalezas y debilidades. Estas herramientas ayudan al director del proyecto a evaluar las preferencias y las aspiraciones de los miembros del equipo, cómo procesan y organizan la información, cómo toman decisiones y cómo se relacionan con otras personas	PMBOK (2017)

Fuente Elaboración propia, PMBOK (2017).

Con la información descrita y herramientas expuestas, el plan puede desarrollarse de manera eficiente y ágil, pero esto no impide que al avanzar la puesta en marcha y conforme se vayan presentando obstáculos o nuevos retos, se pueden mejorar o desarrollar nuevas herramientas, para el mejor proceder del plan y que se vuelva más fácil, eficiente y de un mejor manejo de la información.

En la siguiente tabla se muestran las herramientas las cuales se aplicarán o ejecutarán según sea necesario en la empresa para garantizar este proceso:

Tabla 12. *Matriz sintetizada para el uso de herramientas existentes y nuevas a aplicar en el nuevo plan de RSE.*

Ámbito	Líneas del Plan	Herramientas por Aplicar
Social	Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 4: Política de reclutamiento • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar. • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de Expertos
	Código de Conducta y ética	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 5: Política de Conducta y Ética • Reuniones: Cuando sea necesario
	Prevención del acoso sexual o el acoso por razón de sexo en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 14: Política de Hostigamiento Sexual • Reuniones: Cuando sea necesario • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Planes de prevención de riesgos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: Cada dos semanas • Juicio Experto • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Actividades Extralaborales	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 5: Política de Conducta y Ética • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Apoyo y promoción de actividades culturales, deportivas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 5: Política de Conducta y Ética • Anexo 6: Política de Donaciones • Reuniones: Cuando sea necesario
	Participación en proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 5: Política de Conducta y Ética • Reuniones: Mensuales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Donaciones y actividades benéficas	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 5: Política de Conducta y Ética • Anexo 6: Política de Donaciones • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de expertos • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Dar prioridad a los proveedores locales	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: Semanales • Juicio de expertos • Anexo 7: Política de Selección de Proveedores y Compras • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.

Ámbito	Líneas del Plan	Herramientas por Aplicar
	Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con la comunidad local	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: Semanales • Juicio de expertos • Toma de decisiones • Anexo 8: Política de Abordaje Comunitario • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Colaboración con centros educativos para la elaboración de prácticas en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 9: Checklist de control de involucramiento de nuevos colaboradores con el plan de RSE • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de expertos
	Impartir formación a las nuevas incorporaciones en relación con los compromisos con el programa de RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 10: Vinculación de la empresa, institución y personal a capacitar. • Capacitaciones: Inducción a la hora de iniciar en la empresa sobre el plan de responsabilidad social. • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de expertos
	Desarrollar un sistema de gestión del cumplimiento de objetivos Implicación del personal en los proyectos de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 11: Plantilla de control de Indicadores de rendimiento • Reuniones: Trimestrales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 5: Política de Conducta y Ética • Reuniones: Semanales • Juicio de expertos • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar.
	Desarrollar un sistema para incentivar la participación del trabajador con sugerencias, ideas, mejoras, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 9: Checklist de control de involucramiento de nuevos colaboradores con el plan de RSE • Reuniones: Semanales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar. • Juicio Experto • Capacitaciones: En planes de innovación donde se fomente la creatividad.
	Establecer un programa de actividades extralaborales para el colaborador, como deportes, voluntariados, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar. • Anexo 11: Plantilla de control de Indicadores de rendimiento
	Dar prioridad a los proveedores locales	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: Mensuales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar. • Juicio Experto

Ámbito	Líneas del Plan	Herramientas por Aplicar
Ambiental	Medidas para la minimización de la contaminación.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 6.2: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales • Juicio de expertos
	Medidas para el reciclaje de residuos	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 6.2: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales • Juicio de expertos
	Desarrollo de un sistema de gestión medioambiental.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cada dos semanas • Juicio de expertos • Toma de decisiones
	Diseño de productos o servicios ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 5- 6.1: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de expertos • Toma de decisiones
	Garantizar productos no nocivos para la salud y el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 4.3-5.2-6.1: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario Juicio de expertos • Toma de decisiones
	Formación y sensibilización medioambiental a los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 6.1: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales • Capacitaciones: Comunicar y establecer procesos necesarios en términos medioambientales • Toma de decisiones
	Exigir a los proveedores certificaciones medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 6.1: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Acciones mensuales de sensibilización a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 6.1: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales

Ámbito	Líneas del Plan	Herramientas por Aplicar
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Toma de decisiones
Económico	Suministrar información transparente que refleje la imagen fiel de la situación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Exponer los compromisos establecidos en materia de responsabilidad social corporativa y Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Identificar a cada uno de los interesados y clasificarlos debidamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 13: Matriz de Mapeo de grupos de interés • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Información y asesoramiento al cliente sobre el producto o servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Evaluar el grado de satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Homologar los productos de compra según los criterios ambientales y sociales establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 4.2-4.3: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
Proceso	Diseño que utilicen menos energías o energías más eficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 7: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Incorporación de huertas, paredes vivas, arboles, etc. En todos los diseños.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 7: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Análisis Multicriterio • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Selección de Proveedores locales, certificados o con plan de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 6.2: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Entrevistas • Análisis Multicriterio

Ámbito	Líneas del Plan	Herramientas por Aplicar
		<ul style="list-style-type: none"> • Juicio de experto • Toma de decisiones
	<p>Desarrollar un plan de movilidad durante la construcción para tener un menor impacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 Ítem 8 • Reuniones: Cuando sea necesario • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar. • Juicio de experto • Toma de decisiones
	<p>Se deben establecer o desarrollar medios para producción de energías limpias para uso del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 3: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Juicio de experto • Toma de decisiones
Producto	<p>Determinar posibles fuentes, así como costos/beneficio, y riesgos asociados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 3: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Entrevistas • Juicio de experto • Toma de decisiones
	<p>No utilización de energía para movilidad del agua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 2.1- 2.2-2.3-2.4: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sea necesario • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar • Juicio de experto • Toma de decisiones
	<p>Reutilización y reciclado de Materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 2.2-2.4: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar • Análisis Multicriterio • Juicio de experto • Toma de decisiones
	<p>Las aguas residuales deben ir limpias después del tratamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 2.2: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar • Juicio de experto • Toma de decisiones

Ámbito	Líneas del Plan	Herramientas por Aplicar
	Desarrollar planes y estrategias para que el proyecto sea lo más sustentable posible, en energía, agua, alimentos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 7: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Mensuales • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar Juicio de experto • Toma de decisiones
Regenerativo	No hacer movimientos excesivos de suelo y mantener sus características.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 1.1-1.3: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar • Reuniones: Cuando sean necesarias • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Utilizar métodos constructivos que permitan la infiltración de aguas.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 1.5-1.6: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sean necesarias • Juicio de experto • Toma de decisiones
	Establecer áreas libres para uso en agricultura, huertas, etc. Además de áreas buffer donde la biodiversidad local se establezca.	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 12 ítem 4: Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad • Reuniones: Cuando sean necesarias • Entrevistas: Se aplica cuando sea necesario y se debe documentar Juicio de experto • Toma de decisiones

Fuente Elaboración propia

En la tabla 12 se listan y se mencionan herramientas desarrolladas y expuestas en su totalidad en los anexos, así como herramientas tomadas del PMBOK (2017) para el desarrollo de cada componente. Se desarrollan herramientas no solo de las 3 líneas principales de Sostenibilidad social, ambiental, económico, procesos y productos, sino que

además de incluyen lineamientos de desarrollo regenerativo, estos se incluyen en diferentes partes del proceso para garantizar su aplicación.

4.5 Plan de acción

Un plan de acción es un acto en que se plasman las ideas y ayuda a convertir todas las ideas propuestas en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que el plan de RSE se concrete. Describe el modo en que el departamento empleará las estrategias para el alcance de los objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar. El plan de acción para su iniciativa debe cumplir varios criterios, el plan de acción deberá tomar en cuenta tres puntos

- **Completo**
- **Claro**
- **Actual**

Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de la empresa en el plan de acción. Estas razones incluyen:

- Da credibilidad a su organización. Un plan de acción muestra a los miembros de la comunidad (incluyendo patrocinadores) que la organización está bien estructurada y dedicada a obtener hechos.
- Asegura que usted no pasa por alto alguno de los detalles.
- Para entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.

- Por eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
- Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

Preferentemente este plan de acción se debe desarrollar dentro de los primeros meses del año. Se desarrolla después de haber determinado los nuevos objetivos y las estrategias de la empresa. Se desarrolla el plan de acción cuando se está listo para comenzar a obtener hechos, esto dará como resultado un anteproyecto para poner en iniciativa. En la siguiente figura se resume el plan de acción.



Figura 28. Plan de Acción para llevar a cabo por parte de la empresa al plan de responsabilidad social. Fuente Elaboración propia

4.5.1 Presentación del plan a la Gerencia General.

Se realizará una presentación a la gerencia general del plan de responsabilidad social, este es un método rápido y potencialmente eficaz, para con esto lograr que la gerencia capte las ideas principales de los objetivos. Al gestionar una presentación acertada como un método para que se conozcan las necesidades, responsabilidades y demás líneas incluidas en el plan, el mismo podrá ser aceptado mas rápidamente. Con esto se obtendrá una retroalimentación para poder incluirla, así como de conocer las mejoras o cambios que el gerente disponga.

4.5.2 Aprobación del Plan

Al incluir las mejoras y cambios, así como la culminación de la negociación interna de las necesidades, presupuesto y demás, se llega al punto donde la gerencia da el visto bueno al plan de responsabilidad social y se le otorga la aprobación para su ejecución.

4.5.3 Divulgación del Plan

La divulgación de la propuesta se realizará por medio de la comunicación interna. Con esto se aplicarán las herramientas diseñadas para tal fin y lograr una cultura de comunicación en la empresa.

Se consideran cada una de las formas de comunicación para que sea eficiente y que la divulgación se realice en su totalidad.

Se deben aplicar las tres formas: *Comunicación descendente*, se trata de la comunicación formal básica, proviene desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos

niveles de la pirámide jerárquica. Su finalidad es informar las instrucciones, objetivos o políticas de la empresa, que se aplican el plan de responsabilidad social. Y las herramientas para esto son: Reuniones, Entrevistas, Comunicados y correos electrónicos grupales

Comunicación ascendente: Esta nace en la base de la organización y llegan a la gerencia y permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente, entre las herramientas a utilizar figuran: Entrevista, Intranet, Correo electrónico, Comunicados, y Reuniones.

Comunicación horizontal: Es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares. En esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal. Las herramientas para esta serán: Reuniones, Correo electrónico, Redes sociales.

4.5.4 Capacitaciones y Formación a Involucrados

La Capacitación y Formación continua es la oportunidad perfecta para ampliar los conocimientos de las personas que integran la empresa y que conozcan en detalle el plan de RSE a implementar, con esto se creara un sentimiento de pertenencia, logrando involucramiento. La capacitación es una de las inversiones más rentables que puede realizar la empresa. Se debe de hacer una planificación adecuada de este tipo de actividades ya que el componente humano de la empresa requiere de conocer y entender cada tema intrínseco del plan de responsabilidad social. Para lograr esto se deben de aplicar las políticas de

capacitaciones, reuniones y comunicados. Para algunas de estas actividades se requerirá la contratación de algún facilitador que planteé y guíe la actividad.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de las capacitaciones que se desarrollarán a lo largo del año, duración de las sesiones de trabajo, frecuencia, así como asistentes y facilitadores.

Tabla 13. *Guía de capacitaciones a desarrollarse a lo largo del año por la empresa.*

Tema	Descripción	Asistentes	Impartida por	Duración	Fecha
Inducción	Se dará a conocer al nuevo colaborador el plan de RSE, lineamientos y su importancia.	Nuevos Ingresos	Gerente de Recursos Humanos Gerente de RSE	1 semana	Cuando sea necesaria
Involucramiento	Desarrollar el involucramiento de los colaboradores en diferentes proyectos, fomentar la creatividad con actividades de lluvias de ideas.	Todos los Colaboradores	Gerente de RSE Facilitador	Sesiones de 4 horas	Cada 3 meses
Nuevas Tecnologías y Productos	Se presentarán nuevas tecnologías o productos sostenibles a los gerentes e ingenieros de proyectos por parte de los proveedores para uso en los proyectos.	Gerentes de Proyectos, Ingenieros, Proveedores, Gerente de RSE	Proveedores	Reuniones de 4 horas	Cuando sea necesario
Sensibilización a Proveedores	Se impartirán charlas a proveedores, en temas varios y según necesidades, sobre uso de agua, materiales, movilidad, etc.	Proveedores, Gerentes de Proyectos. Gerente de RSE	Gerente de RSE, Gerente de Proyecto	Reuniones de 4 horas	Cuando sea necesario
Temas de RSE	Se impartirán charlas y capacitaciones sobre temas varios, como el uso adecuado de agua, electricidad, papel y demás insumos. Así como de movilidad	Todos los Colaboradores, Gerentes de Proyectos. Gerente de RSE	Gerente de Recursos Humanos Gerente de RSE Facilitador	Sesiones de 2 horas	Mensuales

Tema	Descripción	Asistentes	Impartida por	Duración	Fecha
	responsable, manejo de desechos entre otros temas relacionados a la sostenibilidad.				

Fuente Elaboración propia.

4.5.5 Proyecto Piloto

Se aplicará el plan de responsabilidad social a un proyecto de la empresa, para analizar su impacto y las posibles mejoras producto de la aplicación del plan.

El proyecto seleccionado debe tener las siguientes características:

- Una duración menor de 12 meses.
- Al ser de corto plazo, el área debe ser menor a 1000 metros cuadrados de construcción.
- La cantidad de personal no debe superar los 15 colaboradores
- Este proyecto debe de ubicarse en el área metropolitana, o no mas de 20 kilómetros a la redonda, donde las visitas, controles y accesos sean rápidos desde oficinas centrales.
- Contar con los recursos necesarios para la aplicación del plan, como herramientas, presupuesto, etc.

Este proyecto será elegido por el gerente de responsabilidad social, y debe de ser consensado y planificado junto con el gerente de Gerente de proyectos designado, con este se revisarán las necesidades y recursos. Por último, esta aplicación del proyecto piloto será aprobado por el Gerente general de la empresa, con esta aprobación se da la luz verde para el inicio de la aplicación.

4.5.6 Ajustes y Mejoras

Una vez que el plan de responsabilidad social esté en ejecución, se detectan las principales fortalezas y debilidades, la clave reside en la identificación las áreas de mejora teniendo en cuenta que, se deben superar las debilidades, apoyándose en las principales fortalezas. Se debe verificar y confirmar que las acciones planificadas se hayan implementado de acuerdo con lo planeado, generando información para la toma de decisiones. Gran parte de esta información se tomará del proyecto piloto ejecutado con anterioridad. Aunque los ajustes y mejoras se darán a lo largo de la vida útil del plan, y estas deben de ser registradas con su debido control de cambios.

4.5.7 Implementación del Plan en Proyectos

La implementación del plan en todos los proyectos consiste en ejecutar el plan de responsabilidad social y convertir la idea en realidad. Es una etapa crucial en el desarrollo y de especial vulnerabilidad, en la cual el apoyo y la vigilancia en la ejecución son

5. Conclusiones

- La Responsabilidad Social empresarial, es una tendencia que va en aumento. Cada día, son más las organizaciones que se preocupan por desarrollar actividades que tengan un enfoque socialmente responsable.
- Se conceptualizó sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, desde sus orígenes hasta la actualidad, así como la inclusión de temas relevantes hoy en día como lo son la sostenibilidad y el desarrollo regenerativo.
- Por medio de herramientas, se diagnosticó la real situación que tiene Garnier&Garnier con respecto a este tema, evidenciándose las falencias y debilidades en su plan.
- Se concluye que para que un plan de responsabilidad social sea exitoso se necesita de un involucramiento general de la empresa, donde cada uno de los colaboradores aporte a los objetivos planteados.
- Las tareas deben de completarse en los tiempos que se pactan, ya que muchas de las tareas dependen de la anterior para poder iniciar, y poder concluir el plan en los tiempos acordados.
- En el nuevo plan se incluyen los términos Social, ambiental y económico dentro de un solo componente de sostenibilidad y se maneja otro componente por separado de desarrollo regenerativo.
- Se desarrollan 7 pasos para la implementación del nuevo plan en cualquier proyecto, sin tener que modificar en gran medida alguno de los puntos a aplicar.

- Se fortaleció el uso de herramientas nuevas como plantillas, app`s, capacitaciones, etc, y se utilizaron varias de las herramientas del plan actual como las políticas, reuniones, matrices, etc.
- El plan de acción es corto y conciso, listo para poder aplicarse en un corto plazo.

5. Recomendaciones

- Este plan se diseñó con el fin de ser aprobado y puesto en marcha en cualquier momento, pero se recomienda que el Gerente General brinde la aprobación a la Gerente de Responsabilidad Social lo antes posible para que se incorporen las mejoras a incorporar.
- Se recomienda que este plan sea ejecutado y dirigido por el departamento de Responsabilidad Social de la empresa.
- Se recomienda a la Gerencia que, al integrar el comité de sostenibilidad, traten de que en su mayoría lo conformen miembros de diferentes áreas o departamentos de la empresa, al ser el comité interdisciplinario se aumenta el espectro de ideas y criterios.
- Recursos humanos debe implementar un plan permanente de capacitaciones, cursos o charlas, relacionados con el Plan de responsabilidad para lograr propiciar un sentido de pertenencia hacia la empresa y lograr una mejor aceptación de la propuesta y su ejecución.
- El departamento de responsabilidad social debe promover la lluvia de ideas en donde se presenten temas innovadores para mejorar el plan, cada una de estas ideas deben ser registradas para un futuro uso en estadísticas o mejoras.
- El departamento de responsabilidad social debe dar impulso a los canales de comunicación propuestos para aumentar la eficiencia y mejorar la comunicación interna.

- La empresa debe considerar al plan de responsabilidad social, como un activo intangible, y por lo tanto incluirlo en los presupuestos.
- Promover dentro de la empresa, en especial al departamento de Mercadeo y Ventas el valor agregado que genera la implementación del plan de responsabilidad social y que este valor sea ofrecido y se recalque en el producto final.

6. Referencias

- Aguirre, DeAnne, and Alpern, Micah. “10 Principles of Leading Change Management.” Retrieved March 6, 2018. <https://www.strategy-business.com/article/00255?gko=9d35b>
- Ander-Egg, Ezequiel (2005). “*Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*”. 2ª. Edición, Buenos Aires, Editorial Lumen Hvmanitas.
- Arrieta, E (2018). “Método inductivo y deductivo”. San Jose, Costa Rica. Recuperado de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Bauwens, M. (2016). “*A Commons Transition Plan*”. Recuperado el 24 de January de 2017, de Commons Transition: <http://commonstransition.org/a-commons-transition-plan/>
- Burgos, Raul. (1998). “Metodología de la investigación y escritura científica en clínica. Escuela Andaluza de Salud Pública. Serie Monográfica nº. 24, pp. 63-74, 1998.
- Cole, Raymond, (2017). “*S.m.a.r.t. Caminos hacia la sostenibilidad*”. Mexico, Accioma Editorial.
- Corti, Marcelo. (2016). *La creación de un desarrollo urbano regenerativo*. Buenos Aires. Elpaís.https://elpais.com/elpais/2016/12/13/seres_urbanos/1481650002_797753.htm

- Dias, Bruno (2015). "*Más allá de la sostenibilidad - diseño biofílico y regenerativo en arquitectura*". Revista científica europea.
- EAE Business School (2017). ¿Es importante la comunicación interna en una empresa? España. <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>
- Filotenga (2018). *POSTS ETIQUETADOS 'MÉTODO INDUCTIVO DEDUCTIVO*. Recuperado de <https://filotecnologia.wordpress.com/tag/metodo-inductivo-deductivo/>
- Gabel, M. (2015). "*Regenerative development: going beyond sustainability. KOSMOS - Journal for Global Transformation*". Obtenido de <http://www.kosmosjournal.org/article/regenerative-development-goingbeyond-sustainability/>
- Garnier&Garnier (2019). *Garnier Enhancing Land*. San Jose, Costa Rica. <https://www.garnier.cr/index.php>
- Gido, J y Clements, J. (2012). "*Administración exitosa de proyectos*". Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Gimeno, Juan Carlos, Monreal Pilar (1999). "*La controversia del desarrollo*". Críticas desde la antropología, Madrid, Los libros de la Catarata-IUDC/UCM.
- Global Reporting Initiative. (2013). "*Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*". <https://www2.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>
- GPM, Green Project Management (2019). "*El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*". Estados Unidos de Norteamérica. Versión 2.0.
- International Institute for Sustainable Development (1992). *Business strategy for Sustainable Development: leadership and accountability for the 90s*.
- Instituto Rodale (2011) "*Agricultura orgánica regenerativa y cambio climático: una solución realista para el calentamiento global*" (PDF). rodaleinstitute.org.
- Lledó, Pablo (2017) "*Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento 6ta ed*". USA, 2017. Copyright 2017 Pablo Lledó.

- Mijangos, Juan Carlos (2006). “*Educación popular y desarrollo comunitario sustentable*”. Una experiencia con los Mayas de Yucatán. México, DF, FLACSO-Plaza y Valdés Editores.
- Project Management Institute Inc. (2017). “*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK*” (6 ed). Pennsylvania, Estados Unidos: Project Management Institute Inc.
- Rosales, S. R. (2011). *Obtenido de Fuentes de información primaria y secundaria.: nuestrasfuentesdeinformacion.blogspot.com.co*
- Restrepo, L. M. (s.f.). *Investigación Documental*. Recuperado de http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario_Invest_Documental_final_-_Lina_Rpo.pdf
- Replinger, J. (2017). *Willamette University*. Recuperado de Information Literacy: 11. Primary & Secondary Sources: libguides.willamette.edu
- Silvius A.J.G., Van den Brink J & Köhler A. (2010). *The impact of sustainability on Project Management. Inaugural Asia Pacific Research Conference on Project Management (APRPM) Melbourne*.
- Todd, Samantha. (2019). “*¿Cómo entender el lenguaje de los Objetivos de Desarrollo Sostenible?*”. USA. <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/como-entender-el-lenguaje-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Universidad de Alcalá. (s.f.). Fuentes de Información. Obtenido de Biblioteca de la Universidad de Alcalá: <http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>
- Universidad de Alcalá. (s.f.). Tipos de Fuentes de Información. Obtenido de Biblioteca de la Universidad de Alcalá: http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html

8.Anexos

Anexo 1: ACTA de constitución DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
27 de junio del 2019	Propuesta de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial con enfoque en desarrollo regenerativo y sostenible para aplicar en proyectos de desarrollo inmobiliario
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación/Planificación Áreas de Conocimiento: Integración/Alcance/Cronograma/Calidad/ Recursos/Comunicación/Involucrados/ Riesgos	El proyecto se aplicará en el sector social y ambiental de zonas o lugares donde se va a desarrollar un proyecto inmobiliario por parte de la empresa.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
27 de junio del 2019	17 de diciembre del 2019
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivos generales:</p> <p>Diseñar un Plan de Responsabilidad Social Empresarial integral, que incorpore tanto el desarrollo Regenerativo y Sostenible, así como las políticas de la empresa, los planes de trabajo, las dimensiones sociales y ambientales de acuerdo con las necesidades específicas del contexto en los que opera la empresa inmobiliaria para su gestión efectiva de proyectos.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria, con el fin de establecer parámetros de lineamientos para desarrollar el nuevo 	

plan.

2. Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.
3. Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario.
4. Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.
5. Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.

Justificación o propósito del proyecto

La empresa Garnier & Garnier, ha sido consciente de su papel como ciudadano corporativo, mediante una estrategia de RSE, aportando recursos, tiempo y talento para desarrollar y fortalecer organizaciones comunitarias, proyectos educativos, sociales, de infraestructura y de conservación del medio ambiente, siguiendo siempre sus acciones bajo principios legales y éticos.

Por ende, es necesario regenerar lo que se deteriora a la hora de desarrollar un proyecto inmobiliario y es ahí donde nace el concepto de la incorporación del desarrollo regenerativo en la estrategia del plan de RSE, así como de la estrategia general de la empresa.

El desarrollo regenerativo hace hincapié en la remodelación de las ciudades, puesto que en ellas se concentra gran parte de la población y es allí donde las acciones serán realmente efectivas.

El proyecto propuesto, consta del desarrollo de un plan de RSE, donde se incorpore el tema de Desarrollo Regenerativo y Sostenibilidad para desarrollos inmobiliarios de la empresa, este plan debe de ir ligado a la línea estratégica, así como los valores de esta, además, se generaran herramientas para la elaboración de un diagnóstico de la situación social del sitio donde se desarrollará un proyecto inmobiliario, así como todos los componentes del plan con las variables de desarrollo regenerativo que se podrá llevar a cabo ya que este modelo no ha sido contemplado en planes anteriores.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Con este proyecto se va a desarrollar un plan de RSE con lineamientos específicos en desarrollo regenerativo y sostenible, el cual caracterizara el entorno donde la empresa desarrolle sus proyectos.

Con bases en la información recolectada en la empresa se realizará una estandarización del proceso del plan de RSE según necesidades.

Se generarán o modificarán herramientas para el diagnóstico y la implementación del plan, según sean las necesidades identificadas.

Se obtendrá un plan estratégico de RSE con los lineamientos y valores de la empresa, para que se ajuste a los demás planes de desarrollo empresarial.

Se definirán los indicadores de desempeño necesarios para que el plan sea cuantificable, donde se puedan medir por medio de un valor porcentual la incorporación de los lineamientos regenerativos y sostenibles propuestos.

Se incluirá en el plan de RSE un listado con sus principales características, ventajas y beneficios de desarrollo regenerativo en los proyectos inmobiliarios de Garnier & Garnier.

Supuestos

Se asume que la empresa proporciona la información requerida para el desarrollo del plan, así como el apoyo que sea necesario para finalizarlo.

Se cuenta con los recursos necesarios para la elaboración del plan de Responsabilidad Social.

El departamento de Responsabilidad Social Empresarial colabora con la facilitación de los insumos necesarios para este proyecto.

Restricciones

El desarrollo del proyecto cuenta con un alcance definido, así como con un tiempo establecido de 3 meses, el cual se debe de cumplir a cabalidad.

Para este proyecto se cuenta con un monto asignado de \$1500 totales, realizando solo gastos exclusivos para la elaboración de este proyecto.

Al ser el desarrollo regenerativo un tema nuevo en la empresa, no se cuenta con el conocimiento y experiencia adecuada.

Identificación riesgos

Si no se muestra interés por parte del departamento de RSE, se podría presentar una posible resistencia en la facilitación de información para la elaboración del PFG, impactando el alcance del

PFG.

Si no hay asignación de recursos por parte de la empresa para llevar a cabo el desarrollo de herramientas para el nuevo plan, ya sea software, información u otros, el plan se podría ver afectado en su desarrollo, impactando el alcance del PFG

Si no se tiene una buena comunicación con el tutor del PFG, no se obtendría una retroalimentación adecuada para concretar el mismo., impactando el alcance, el cronograma y calidad del PFG

Presupuesto

El presupuesto del proyecto a desarrollar consta de un total de \$3000, y se desglosa de la siguiente manera.

Descripción del Objetivo o Entregable	Cantidad	Costo	Total
Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria, con el fin de establecer parámetros de lineamientos para desarrollar el nuevo plan.	1	500	\$500
Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	1	500	\$500
Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario.	1	500	\$500
Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	1	1000	\$1000
Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.	1	500	\$500
		TOTAL	\$3000

Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Caracterizar el contexto en términos de desarrollo sostenible en los que opera la empresa inmobiliaria, con el fin de establecer parámetros de lineamientos para desarrollar el nuevo plan.	4 de noviembre 2019	11 de noviembre 2019
Evaluar las necesidades de la empresa con respecto a la RSE para el establecimiento de los componentes principales del plan.	15 de noviembre 2019	22 de noviembre 2019
Elaborar un marco para la estandarización de la RSE en función de las necesidades específicas recogidas, para que le empresa lo aplique en cualquier proyecto inmobiliario.	22 de noviembre 2019	29 de noviembre 2019
Desarrollar herramientas para el uso en proyectos de desarrollo inmobiliarios, con el fin de tener mejor acceso a la información.	29 de noviembre 2019	6 de diciembre 2019
Elaborar un plan de acción con estrategias que se incluyan en el plan de RSE en la empresa, con el fin de ser aplicados a proyectos	6 de diciembre 2019	13 de diciembre 2019

inmobiliarios y que esté ligado a la estrategia corporativa.		
--	--	--

Información histórica relevante

La Responsabilidad Social empresarial se consolida como un fenómeno clave en las estrategias de gestión de las más importantes empresas nacionales e internacionales, diversas iniciativas animan a las empresas privadas a adoptar acciones que promuevan una orientación de la gestión hacia la sostenibilidad social y ambiental.

El caso de Garnier & Garnier no es la excepción, y ha sido pionera y constante desde hace más de 10 años en la incorporación de este tipo de lineamientos en todos sus proyectos, siendo inclusivos y buscando el beneficio común, la empresa cuenta con un departamento de RSE establecido y destina recursos para todos los proyectos sociales y de medio ambiente.

En el 2014, después de un diagnóstico comunitario realizado por la empresa en la zona, se detectó que un Centro Comunitario Multiusos era una necesidad latente para el Coco, y vendría a resolver el tema de poder contar con un lugar apropiado para impartir cursos y capacitaciones que ayudaran a la población en temas de desarrollo continuo.

A finales de 2015, la alianza conformada entre varias comunidades cercanas a La Lima, en Cartago, Zona Franca La Lima de Garnier & Garnier, el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la

Municipalidad de Cartago, permitieron la creación de un Centro Comunitario de Informática (CECI) y el desarrollo de un programa educativo de robótica, a través de los cuales se ha capacitado a cientos de personas, aportándoles las competencias con las que pueden insertarse o reinsertarse dentro del mercado laboral.

En el 2016, Garnier & Garnier elaboró, con el apoyo de consultores LEED, una herramienta de revisión de “Buenas prácticas ambientales para el diseño (BPAD)” dirigida, específicamente, para el desarrollo inmobiliario. Esta herramienta toma como base la certificación LEED para establecer una serie de iniciativas que se pueden implementar en los proyectos, esté de por medio, o no, una certificación ambiental.

La empresa ha sido desde sus inicios un miembro activo en las comunidades donde se realizan proyectos inmobiliarios, apoyando proyectos sociales y ambientales, tales como soporte en educación, apoyando las fuerzas vivas y grupos organizados de estas comunidades y comportándose como un miembro más de la comunidad.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Comunidades Vecinas a los Proyectos

Gerencia de la Empresa

Departamento de Proyectos de la empresa

Gerente RSE de la empresa

Departamento de RSE de la empresa

Involucrados Indirectos:

Departamento de Ingeniería

Personal administrativo

Demás colaboradores de la empresa

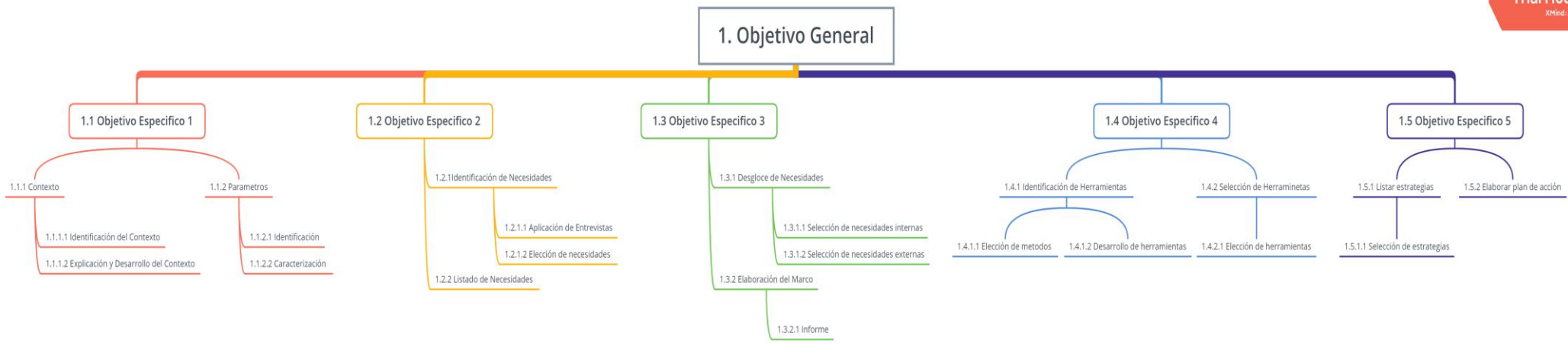
Director de proyecto:

Firma:

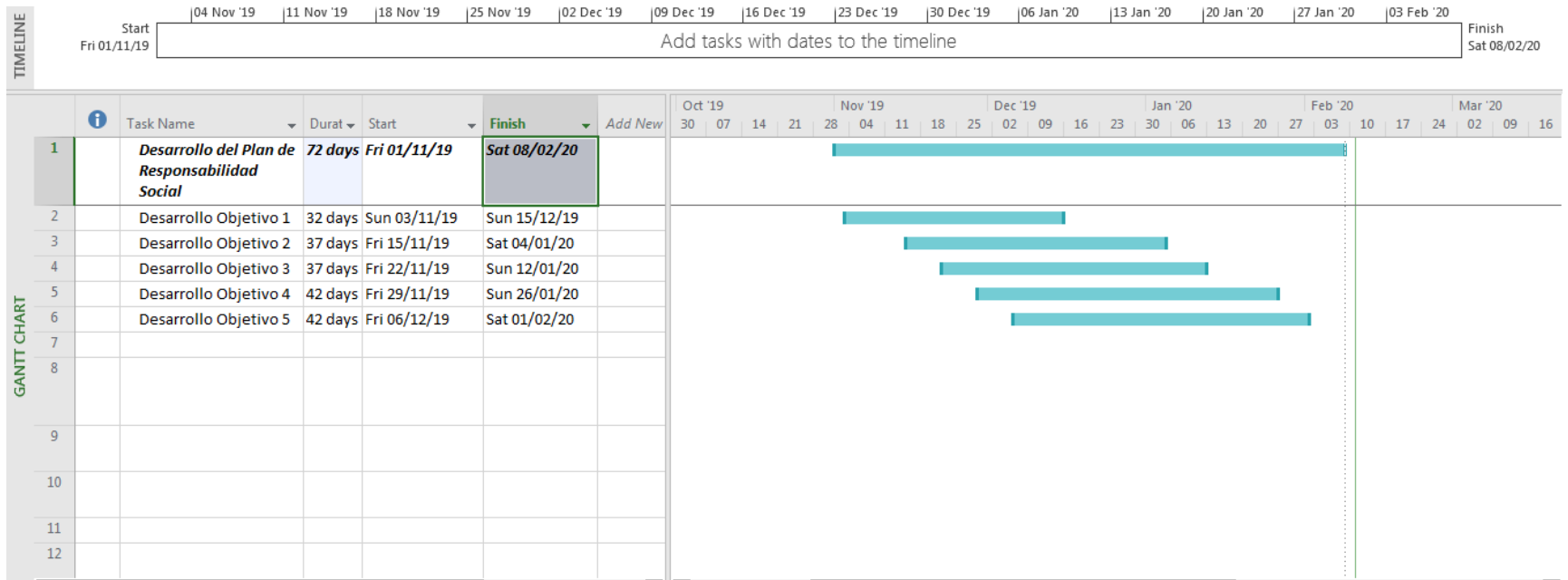
Autorización de:

Firma:


Anexo 2: EDT



Anexo 3. Cronograma



Anexo 4. Política de Reclutamiento

	Política Reclutamiento y Selección	Elaborado: Gerencia Desarrollo Organizacional
	Fecha 05 /02/2019	Aprobado: Philippe Garnier, Gerente General

1. Objetivo o Propósito:

Reglamentar el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano de GARNIER&GARNIER (G&G) de Costa Rica.

2. Alcance:


Las disposiciones establecidas en la presente política aplicarán para todas las empresas de Grupo Garnier y Proyectos Inmobiliarios desarrollados por el Grupo.

3. Responsabilidades:

Recursos Humanos es responsable de ejecutar y velar por el cumplimiento de este procedimiento.


4. Definiciones:

- Reclutamiento: técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Selección: elegir al candidato adecuado entre las personas reclutadas, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.
- Pruebas de idoneidad según lo requiera el puesto:
- Pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- Conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Familiares de primer grado, por consanguinidad en línea directa: padres e hijos; por afinidad en línea colateral: cónyuge.
- Familiares de segundo grado, por consanguinidad: hermanos, abuelos y nietos; por afinidad: padres políticos y cónyuge de la hija o hijo


	Política Reclutamiento y Selección	Elaborado: Gerencia Desarrollo Organizacional
	Fecha 05 /02/2019	Aprobado: Philippe Garnier, Gerente General

5. Procedimiento y Lineamientos Generales:

- El jefe o gerente de área determina la necesidad de cubrir puestos vacantes por reemplazo de personal, creación de nuevos puestos, por temporada o trabajos especiales.
- Será responsabilidad de la Jefatura Inmediata comunicar a RH que existe una plaza vacante por medio del Formulario de **Requisición de Personal (ver anexo 1)**.
 - En el caso de plazas nuevas ya sean fijas o temporales, la requisición debe contar con la firma del Director del área y el visto bueno del Gerente General.
- Una vez recibido la requisición de personal completa, el/ta encargado(a) de reclutamiento y selección cuenta con dos semanas para la entrega de temas a las Jefaturas Inmediatas solicitantes de los puestos.
- Para el reclutamiento de candidatos(as) se cuenta con las siguientes fuentes de abastecimiento: referencia de colaboradores(as) de G&G, solicitudes de empleo, archivos de postulantes, Escuelas, Institutos superiores o Universidades, empresas especializadas en reclutamiento y selección.
- Se selecciona a los candidatos atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad. De esta manera, Garnier & Garnier se compromete a proveer igualdad de oportunidades a todos los candidatos sin importar su género, etnia, religión, edad, preferencia sexual o discapacidad.
- El reclutamiento de postulantes para la selección se lleva a cabo mediante la convocatoria a concurso interno y/o externo.
 - Toda publicación o anuncio de puestos vacantes, ya sea interna o externa, debe tener el visto bueno de Recursos Humanos.
- Todos los postulantes son sometidos necesaria y obligatoriamente al proceso de selección de RH.
- El perfil del puesto constituye la base técnica sobre la cual se desarrolla la selección.

	Política Reclutamiento y Selección	Elaborado: Gerencia Desarrollo Organizacional
	Fecha 05 /02/2019	Aprobado: Philippe Garnier, Gerente General

- En el proceso de selección se verifican: datos generales, grado de instrucción y/o especialización, desempeño y antecedentes laborales. Asimismo, se llevará a cabo una evaluación psicotécnica a través de las herramientas que se tengan a disposición.
- Las contrataciones de personal se realizarán bajo la modalidad de contratos con relación laboral por tiempo indefinido o definido, según sean trabajadores permanentes o requeridos para situaciones especiales.
- Para la sustitución durante vacaciones, licencias con o sin goce de salario o actividades atípicas de G&G de Costa Rica se suscribirán contratos por tiempo determinado.
 - Contratación de un extranjero**
 - G&G brindará prioridad a la contratación de nacionales.
 - La contratación de extranjeros se llevará a cabo en caso de un puesto que, por especialidad, no puedan ser ocupados por un nacional.
 - Contratación de un ex colaborador**
 - La contratación de un excolaborador(a) debe contar con el visto bueno del Gerente del área.
 - Asimismo, el excolaborador(a) deberá cumplir los siguientes requisitos:
 - Haber salido de la empresa hace 1 año o más.
 - El egreso de la empresa del excolaborador(a) debe haber sido por renuncia y, excepcionalmente, por despido con responsabilidad patronal. NUNCA por despido sin responsabilidad patronal.
 - Contar con un récord laboral y disciplinario sobresaliente.
 - Contratación de familiares**
 - No se contratan familiares en primer o segundo grado de consanguinidad o afinidad en la misma empresa.

	Política Reclutamiento y Selección	Elaborado: Gerencia Desarrollo Organizacional
	Fecha 05 /02/2019	Aprobado: Philippe Garnier, Gerente General

II. Se contratan familiares en tercer o mayor grado de consanguinidad o afinidad en la misma empresa, en tanto no exista una Interacción cercana de funciones o relación jerárquica con respecto a la posición que ocupe el familiar que ya es colaborador(a).

2. Archivo de datos

I. RH acepta el curriculum en físico, vía fax, correspondencia externa e interna y/o correo electrónico.

II. El curriculum tiene una vigencia de seis meses.

III. Currículo Incompleta dirigidos a "cualquier puesto" no será considerada.

IV. Aquel curriculum que no cumplan con los requisitos mínimos del puesto no se considerará.

V. RH mantendrá una base de datos de oferentes física y electrónica.


3. Verificación de referencias laborales

I. El/ta encargado(a) de reclutamiento y selección verificará:

- Las dos últimas referencias laborales. Una, en caso de que solamente cuente con una experiencia laboral previa.
- Una referencia en el caso que tenga 5 o más años de laborar en la misma empresa.
- Dos referencias personales en caso de que no cuente con experiencia laboral.
- Salvo autorización explícita del candidato(a), no se verifican referencias del trabajo actual.

4. Oferta a candidatos


I. Toda oferta de compensación debe ser validada con Recursos Humanos previa oferta al candidato. Lo anterior, para asegurar equidad interna y competitividad a nivel de mercado.

	Política Reclutamiento y Selección	Elaborado: Gerencia Desarrollo Organizacional
	Fecha 05 /02/2019	Aprobado: Philippe Garnier, Gerente General

II. Una vez se valide la compensación, RH establecerá la carta oferta para enviarla al candidato.

5. Vigencia:

Esta política rige desde el momento de su comunicación. La empresa se reserva la posibilidad de eliminar, sustituir o modificar el contenido de la misma en cualquier momento.

	Política Reclutamiento y Selección	Elaborado: Gerencia Desarrollo Organizacional
	Fecha 05 /02/2019	Aprobado: Philippe Garnier, Gerente General

ANEXO 1: REQUISIÓN DE PERSONAL



REQUISIÓN DE PERSONAL		
SOLICITADO POR (NOMBRE)	FECHA DE SOLICITUD	FECHA ESTIMADA DE INGRESO
Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir una fecha.
TODOS LOS ESPACIOS DEBEN SER COMPLETADOS		
NOMBRE DE LA POSICIÓN	DEPARTAMENTO	CENTRO DE COSTO
Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir texto.
JEFE INMEDIATO	DIRECTOR O GERENTE DEL ÁREA	CANTIDAD DE POSICIONES
Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir texto.
MOTIVO DE CONTRATACIÓN		
<input type="checkbox"/> NUEVA POSICIÓN	<input type="checkbox"/> REMPLAZO (INDICAR NOMBRE)	
<input type="checkbox"/> RENUNCIA	<input type="checkbox"/> DESPIDO	<input type="checkbox"/> TRASLADO
TIPO DE POSICIÓN		
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> PASANTE	<input type="checkbox"/> PLAZO INDEFINIDO
TIPO DE CONTRATACIÓN		
<input type="checkbox"/> TEMPORAL	<input type="checkbox"/> PASANTE	<input type="checkbox"/> PLAZO INDEFINIDO
<input type="checkbox"/> CONCURSO INTERNO	<input type="checkbox"/> CONCURSO EXTERNO	
PERIODO (en caso de temporal o pasante)	DE: Haga clic aquí para escribir una fecha.	HASTA: Haga clic aquí para escribir una fecha.
OTROS		
PERFIL EXISTE:	SALARIO MENSUAL (RANGO APROX.)	BANDA SALARIAL
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Haga clic aquí para escribir texto.	Haga clic aquí para escribir texto.
AUTORIZACIONES		
SOLICITANTE / JEFE INMEDIATO	GERENTE O DIRECTOR DEL ÁREA (En caso de plaza nueva)	
(FIRMA)	(FIRMA Y NOMBRE)	
FECHA: Haga clic aquí para escribir una fecha.	FECHA: Haga clic aquí para escribir una fecha.	
RECIBIDO POR RECURSOS HUMANOS		
NOMBRE Haga clic aquí para escribir texto.	FIRMA	FECHA Haga clic aquí para escribir una fecha.

Anexo 5. Política de Conducta y Ética

Conducta ética y honesta



Código de
**CONDUCTA
& ÉTICA**
de nuestra empresa



•Declaración de política:

La política de Corporación Garnier & Garnier, es cumplir con los más altos estándares de comportamiento ético en todas nuestras áreas de acción, más allá del cumplimiento de la ley.

En todas nuestras acciones, debemos actuar correctamente y de buena fe, con honradez, respeto, responsabilidad e integridad.

•Responsabilidades

Esta política aplica a todos nosotros, los colaboradores(as) de Corporación Garnier & Garnier. Asimismo debemos conocer las leyes aplicables a nuestra área de trabajo.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Los colaboradores de la empresa tanto en su jornada laboral, como fuera de ella debemos siempre responder a los valores de la integridad y respeto, más allá de la ley. El comportamiento ético incluye en todas nuestras áreas de acción:

- Brindar confianza, comunicación abierta y honesta para incentivar responsabilidad por sus acciones y dedicación a la excelencia.
- Evitar conflictos de interés entre su vida personal y laboral.
- Mostrar integridad hacia su persona y hacia la empresa protegiendo siempre el nombre de quien representamos.
- Respetar a todas las personas con las que tenemos relación en nuestra actividad laboral.

Conducta ética y honesta

En caso de alguna duda sobre la legalidad de cualquier actividad, debemos buscar asesoría de nuestra jefatura directa o del área de Desarrollo Organizacional para su debida clarificación.

Ante cualquier duda sobre alguna actividad, debemos preguntarnos:

- ¿Este representa los valores de la empresa?
- ¿Lo que estoy haciendo resistiría una investigación pública?
- ¿Esto podría dañar la imagen de la empresa, de sus representantes o de sus clientes?

Si después de realizar estas preguntas tiene alguna duda, pregunte a su supervisor directo.



Conflictos de interés

•Declaración de la política

Todos los colaboradores(as) debemos actuar de forma íntegra y de buena fe hacia la empresa, estar libres de situaciones personales y laborales que puedan influir negativamente nuestra objetividad y lealtad hacia la empresa.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) evitar situaciones que nos genere conflicto de interés. Si tenemos alguna duda sobre la legalidad o integridad de cualquier actividad, debemos buscar asesoría de nuestra jefatura directa o del área de Desarrollo Organizacional para su debida clarificación.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Algunos ejemplos de conflicto de interés son los siguientes:

Un colaborador o miembro directo de su familia¹ recibe beneficios adicionales indebidos como resultado de la posición que ocupa el colaborador en la empresa.

Actividades o trabajos fuera de la empresa que interfieran con el completo compromiso, juicio imparcial y concentración del colaborador en horas laborales.

Actividades comerciales o trabajos realizados para empresas que son competencia de la empresa para la cual trabaja el colaborador.

¹ Como miembros directos de familia se entenderá (familiares): padre, madre, hermanos/as, hijos/as, cónyuges, padrastros, madrastras, hermanastros/as.

Conflictos de interés

Comprar productos o servicios a familiares. En caso de que dentro de un grupo de oferentes existiera un familiar de nuestros colaboradores y ofrece las condiciones más competitivas, el colaborador debe informar al Comité de Ética quien analizará el caso particular y emitirá una directriz a la empresa. En caso que no se realice la consulta y se produzca un perjuicio a la empresa o se beneficie a un tercero, el trabajador podrá ser sancionado según la gravedad de la falta.

Usar información que conoce por su posición en la empresa para beneficio personal en perjuicio de la empresa.

Emplear a familiares dentro de la empresa (la empresa no contratará a familiares dentro de la empresa²).

Invertir o realizar cualquier oportunidad de negocio que haya sido descubierta a través de la posición que ocupa la persona en la empresa en perjuicio de la empresa.



² Los casos existentes al momento de aprobación del Código se mantendrán pero no se realizarán contrataciones nuevas de familiares.

Obsequios

•Declaración de la política

Los colaboradores(as) que como parte de sus labores interactúan con empresas que buscan realizar actividades comerciales con Corporación Gamier & Gamier, debemos hacerlo con total imparcialidad y transparencia en beneficio de los intereses de la empresa para la cual trabajamos.

Recibir regalos es aceptado como una forma de estrechar relaciones comerciales siempre y cuando éstos no excedan el valor de \$100 o su equivalente en colones o comprometan las decisiones imparciales del colaborador que se relacione con la empresa, persona física o institución que se lo entrega.

Todos los regalos mayores a \$20 deberán reportarse siempre al comité de ética a través del correo

etica@gamier.co.cr.

Cualquier colaborador que reciba un ofrecimiento de obsequio que por su valor o forma comprometa los intereses de Corporación Gamier & Gamier y/o exceda el valor de \$100 o su equivalente en colones, deberemos devolverlo de una forma educada, explicando la política sobre la aceptación de obsequios e informarlo a nuestra jefatura inmediata.



•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa y de

Obsequios

quienes actúan en nombre de ella, acatar esta política. Si tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.

•Ejemplos/Elementos adicionales

En la práctica, los colaboradores de Corporación Garnier & Garnier:

No debemos recibir obsequios fuera de las costumbres del mercado o que resulten abiertamente ilegales, en caso de duda, consideraremos el valor del obsequio en relación con el máximo permitido y consultamos a nuestro gerente de departamento.

En caso de duda, debemos preguntarnos si ese obsequio puede estar expuesto a la investigación pública sin dañar la reputación de la

empresa o si su aceptación puede dañar la imagen de la empresa o de sus representantes.

Es permitido ofrecer y recibir alimentos comerciales como un obsequio dentro de los valores acostumbrados por el mercado. Estos pueden ofrecerse a colaboradores(as) como parte de una reunión de negocios.

No debemos dar o recibir dinero de ninguna forma.

Dar o recibir obsequios que perjudiquen, influyan o parezcan influir de alguna manera nuestras decisiones de negocios, tanto para funciones del Estado, instituciones descentralizadas o representantes de empresas privadas. Los casos de donaciones deberán canalizarse a través de la Dirección General de la compañía.

Uso de computadoras y recursos electrónicos

•Declaración de la política

Todos los colaboradores(as) de la empresa que por nuestras funciones tenemos acceso a computadores, servidores, bases de datos, teléfonos, dispositivos inalámbricos, sistemas de correo electrónico, redes sociales, sistemas de mensajería de voz, conectividad de Internet, software, etc. debemos utilizarlos cumpliendo las normas y conductas éticas establecidas en este código.

Los colaboradores debemos de abstenernos de divulgar información no autorizada o información confidencial por medio de redes sociales y que puedan dañar la imagen de la empresa, de sus representantes o de los propios colaboradores.

El uso de estos recursos para asuntos personales está permitido de forma limitada y razonable. Esto quiere



Uso de computadoras y recursos electrónicos

decir que debe ser ocasional, breve y no interferir con las funciones y objetivos del colaborador dentro de la empresa. Dentro del uso personal es absolutamente prohibida la navegación o intercambio de información con contenido pornográfico, sexual o con contenido discriminatorio u ofensivo, o descargar programas de cómputo ilegales o que no hayan sido autorizados por la empresa.

Queda entendido que las herramientas de trabajo de carácter tecnológico, aún cuando sea permitido su uso discrecional, son propiedad exclusiva de la empresa, quien podrá determinar las condiciones de uso.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa y de quienes actúan en nombre de ella acatar esta política.

Uso de computadoras y recursos electrónicos

Aplica para las instalaciones de la empresa o fuera de ella, en actividades auspiciadas por la empresa o que permitan relacionar al colaborador con la empresa. Si el tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Los correos electrónicos pueden ser interceptados y reenviados a terceros, por lo cual, los colaboradores(as) de la empresa debemos cuidar el contenido de dichas comunicaciones de la misma manera que se realiza cualquier comunicación comercial.

La empresa, a través de su departamento de Tecnologías de Información podrá realizar auditorías

periódicas en los equipos electrónicos de la empresa sin previo aviso al usuario, manteniendo la información personal del trabajador como información confidencial. Las auditorías informáticas podrán realizarse en cualquier momento, en presencia de un representante de Tecnologías de Información de la empresa y de un representante de Recursos Humanos o de la Dirección General.

¿Qué debemos hacer?

Adaptar medidas para proteger la seguridad y confidencialidad de la información transmitida por cualquier medio electrónico de la empresa por medio de contraseñas, actualización de antivirus o cualquier herramienta para este uso que ponga a disposición la empresa para el usuario con este fin.

Restringir el uso personal de los dispositivos electrónicos de la empresa

Uso de computadoras y recursos electrónicos

solamente para uso ocasional y breve.

¿Qué no debemos hacer?

Utilizar los recursos electrónicos de la empresa para beneficio financiero personal.

Utilizar los recursos electrónicos de forma que contravengan el cumplimiento de las conductas éticas y comerciales aceptadas por la empresa o que puedan resultar ofensivas para otras personas.

Utilizar el correo electrónico para enviar archivos o fotografías personales de gran peso que afecten negativamente el funcionamiento de las comunicaciones de la empresa.



Seguridad y Confidencialidad de la Información

•Declaración de la política

Cuidar nuestras ideas, estrategias de negocio, planes y proyectos es fundamental para mantener nuestra competitividad como empresa. Es considerada información confidencial cualquier dato que la empresa no ha hecho público oficialmente que pueda ser útil para sus competidores. Es también información confidencial, la que pueda afectar a la empresa negativamente si se hace pública ya sea dentro de la empresa como fuera de ella.

Es responsabilidad de todos los colaboradores de Corporación Garnier & Garnier guardar los secretos técnicos y comerciales a los que tenga conocimiento debido a su relación laboral con la empresa, así como los asuntos administrativos que puedan

causar perjuicios a Corporación Garnier & Garnier¹.

La obligación de confidencialidad se mantiene por tiempo indefinido incluso después de terminada la relación laboral entre el colaborador y la empresa.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa y de quienes actúan en nombre de ella, acatar esta política. Aplica para las instalaciones de la empresa o fuera de ella, en actividades auspiciadas por la empresa y proveedores contratados por la empresa que la representen. Si el tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento

¹ Según el artículo 81 del Código de Trabajo de Costa Rica.

Seguridad y Confidencialidad de la Información

o al departamento de Administrativo y Recursos Humanos.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Ejemplos de información confidencial: Es considerada información confidencial: información financiera, ventas, proyecciones de ventas, salarios, datos de clientes y proveedores, información sobre productos, compras, proyecciones, diseños, programas de mercadeo y publicidad, cambios gerenciales futuros, información personal de los colaboradores o de candidatos oferentes.

¿Qué debemos hacer?

Los colaboradores(as) que contamos con acceso a información confidencial, debemos proteger nuestros equipos con contraseñas y bajo llave cuando nos encontremos en espacios públicos. Compartir información confidencial

internamente únicamente cuando exista una razón comercial o profesional para hacerlo.

Si se desvincula la persona con la empresa, debe devolver toda información confidencial en su custodia.

Los colaboradores(as) de la empresa deben proteger su información confidencial incluso después de dejar de trabajar para la empresa y por tiempo ilimitado, hasta que la información sea pública o tenga la autorización para su divulgación.



Seguridad y Confidencialidad de la Información

¿Qué no debemos hacer?

Comentar información confidencial con otros en lugares abiertos o públicos como elevadores, pasillos, restaurantes, buses, taxis, etc.

Divulgar información confidencial o que perjudique de alguna forma a la empresa en redes sociales (Facebook, Twitter, MSN, etc), ya sea de uso empresarial como personal sin autorización previa de la Gerencia General.

Acceder a entrevistas con medios de información sin autorización previa de la Gerencia General.



Política Antisoborno

•Declaración de la política

El pago o recibimiento de sobornos a empleados de gobierno, proveedores y cualquier entidad o persona física es totalmente prohibido por la empresa. Consultores, proveedores y cualquier otra persona que actúe en nombre de la empresa debe apegarse a esta prohibición.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa y de quienes actúan en nombre de ella acatar esta política. Si tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Un soborno es un pago o regalo de valor entregado a cualquier empleado gubernamental, proveedor o socio comercial con el fin de obtener una ventaja o beneficio, ganar un negocio, obtener un contrato o precio, otorgamiento de permisos de funcionamiento o construcción, decisión de una disputa jurídica o fiscal, registro sanitario de productos, entre otros.

El soborno incluye pagos a terceros cuando existen razones para creer que parte de dichos pagos se distribuirán o beneficiarán a funcionarios de gobierno con el fin de obtener un beneficio indebido.

¿Qué es aceptado?

Atender a un socio comercial o proveedor con alimentos dentro de estándares comunes para el mercado y

Política Antisoborno

de forma ocasional como parte de una reunión de negocios.

Ante cualquier duda, pregúntese:

- ¿Si la publicación de esa información compromete éticamente de alguna forma a la empresa?
- ¿Si el regalo o atención brindada o recibida la/lo compromete a tomar alguna decisión? Si es así, no lo acepte o no lo brinde bajo ninguna circunstancia.

¿Qué debemos hacer?

- Consultar al departamento de Desarrollo Organizacional/ Administrativo en caso de que planea dar una regalo o recibirla y tiene dudas.



Comunicación y Publicidad

• Declaración de la política

Todas las comunicaciones que realicemos los colaboradores en la empresa y a nombre de ella deberán ser transparentes, veraces, claras, honestas y comprometidas por brindar la mejor atención posible. Asimismo, bajo ninguna circunstancia se ofrecerá publicidad engañosa o que fomente de alguna manera algún tipo de discriminación.

Cualquier material publicitario y de comunicación al consumidor final realizado por la empresa será realizado con el más estricto cumplimiento de las leyes vigentes.

Las comunicaciones que se hagan a nombre de la empresa, deben estar autorizadas por el jefe inmediato y no deben implicar la divulgación de información confidencial de la empresa.

El gerente de comunicaciones será el vocero oficial de la empresa. Nadie podrá dar entrevistas a nombre de la empresa sin autorización expresa de la gerencia general.

• Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa acatar e implementar esta política, especialmente los departamentos de mercadeo, publicidad y ventas y de quienes actúan en nombre de la empresa.

Aplica para proveedores contratados por la empresa que la representen. Si el tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.

Comunicación y Publicidad

• Ejemplos/Elementos adicionales

Ante la formulación y desarrollo de cualquier campaña de comunicación, publicidad o mercadeo, debemos preguntarnos:

¿Esta actividad puede resultar ofensiva para algún grupo social?

Para campañas desarrolladas en otros países y compradas por la empresa:

¿Se adapta esta publicidad a la cultura costarricense?

¿Qué valores promueve la empresa con la campaña?

¿Esta comunicación es clara y fácil de entender para una persona con un nivel educativo moderado?



Igualdad de Oportunidades y No discriminación

•Declaración de la política

Corporación Gamier & Gamier se compromete a proveer igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores(as), candidatas de trabajo y proveedores sin importar su género, etnia, religión, edad, preferencia sexual o personas con alguna discapacidad.

De igual forma, **no se tolerará ningún trato discriminatorio, promoviendo relaciones profesionales, de respeto y dignidad hacia todas las personas que conforman la empresa.**

Los casos de hostigamiento sexual serán tramitados de forma confidencial y siguiendo el procedimiento establecido



por Ley de Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa acatar esta política, y de quienes actúan en nombre de ella. Si tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Los colaboradores de Corporación Gamier & Gamier serán seleccionados estrictamente sobre la base de sus calificaciones profesionales y éticas. No habrá discriminaciones ni preferencias por consideraciones de tipo político, de preferencia sexual, edad, nacional, étnico, económico o religioso.

Balanza vida personal y laboral

•Declaración de la política

Corporación Gamier & Gamier está comprometido a cumplir con la legislación laboral vigente y con la promoción de la salud integral de sus colaboradores.

Para ello realiza a través de todas sus jefaturas y gerencias, las previsiones del caso para que todas las personas que trabajen en la empresa mantengan la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y de sus responsabilidades personales y con sus familias con un mínimo de conflicto entre ambos roles.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa acatar esta política, y de quienes actúan en nombre de ella. Si tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla

inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.



Acoso y maltrato físico y psicológico

•Declaración de la política

De conformidad con la ley, **Corporación Gamier & Gamier prohíbe y sanciona cualquier tipo de acoso, maltrato físico y psicológico u hostigamiento contra la dignidad de sus colaboradores en las relaciones laborales.**

Ninguna persona que haya denunciado haber sido víctima de acoso, o haya comparecido como testigo de las partes, podrá sufrir por ello, perjuicio personal en el empleo.



Acoso y maltrato físico y psicológico

Asimismo, quien haya denunciado acoso falso, podrá incurrir, cuando así tipifique, en cualquiera de las conductas propias de difamación, la injuria y la calumnia, según el código penal de Costa Rica.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) evitar situaciones que les vincule a cualquier tipo de acoso o maltrato. Si tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Administrativo y Recursos Humanos.

•Ejemplos/Elementos adicionales

Se entiende por acoso u hostigamiento sexual, toda conducta sexual

indeseada **por quien la recibe** y que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos:

- a) Condiciones materiales de empleo
- b) Desempeño y cumplimiento laboral
- c) Estado general de bienestar personal⁴

Acoso Laboral o mobbing es una conducta abusiva y repetitiva que atenta contra la dignidad o integridad psicológica o física de una persona o grupo de personas, poniendo en peligro su posición de trabajo o deteriorando el ambiente laboral.



Medio ambiente

•Declaración de la política

Corporación Gamier & Gamier se compromete a cumplir con todas las regulaciones ambientales de los lugares donde opere. Asimismo, pretende mejorar continuamente sus prácticas y políticas en esta temática con el fin de mejorar su desempeño ambiental.

Todos los colaboradores de la empresa tenemos un papel fundamental para el logro de estos objetivos. Cada colaborador debe apoyar las políticas de protección al medio ambiente y de los recursos naturales que Corporación Gamier & Gamier establezca.

Se concebirá la infraestructura y se programarán las actividades de la empresa de forma que favorezcan un manejo sustentable de los recursos naturales.

Corporación Gamier & Gamier se compromete a utilizar dentro de las posibilidades técnicas y de mercado, tecnologías que promuevan la sostenibilidad de los ecosistemas.

•Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los colaboradores(as) de la empresa y de quienes actúan en nombre de ella. Aplica para las instalaciones de la empresa o fuera de ella, en actividades auspiciadas por la empresa y proveedor es contratados por la empresa que la representen.

Si tenemos alguna duda sobre la aplicabilidad de esta política en una situación específica, debemos reportarla inmediatamente a nuestro gerente de departamento o al departamento de Desarrollo Organizacional.

Medio ambiente

•Ejemplos/Elementos adicionales

Cuando diseñamos o comercializamos un proyecto o producto, buscaremos la forma de proteger el patrimonio natural que constituyen los ecosistemas, la diversidad biológica, y preservar las especies en peligro de extinción si es que están asociadas a esa acción.

Al realizar cualquier actividad que comprenda un impacto ambiental importante, debemos preguntarnos:

¿Qué alternativas podría utilizar la empresa para minimizar su impacto ambiental?

¿De qué manera se puede realizar esta actividad o producto de la forma más eficiente (ambientalmente)?

¿Cuáles son las mejores prácticas en el campo ambiental y qué podríamos hacer nosotros?

¿Cómo podríamos compensar por los impactos ambientales que estamos produciendo?



⁴ Para más información sobre esta política refiérase a la Política de Acoso y Hostigamiento Sexual de la empresa.

Divulgación del Código de Ética

La difusión y divulgación del Código de Ética es responsabilidad de la Gerencia de Administrativo y Recursos Humanos, por lo que esta Gerencia deberá establecer programas de divulgación al personal de nuevo ingreso y periódicos a todo el personal.

Reunión periódica del comité de ética

El comité de ética tendrá una reunión bimensual para dar seguimiento a la implantación del código en la empresa. El comité debe actuar de manera proactiva para la detección de posibles riesgos de incumplimiento del código de ética.

El objetivo del comité de ética es crear mecanismos de control y de promoción de la conducta ética en la empresa.

Sanciones por incumplimiento

Las sanciones por el incumplimiento de este Código de Ética serán aplicadas de acuerdo a la gravedad o reincidencia de la falta de conformidad con las disposiciones de este Código y de las disposiciones laborales vigentes.

Según la gravedad de la falta podrán aplicarse desde sanciones escritas hasta el despido sin responsabilidad patronal.

Denuncias por incumplimiento

Cualquier colaborador de la empresa que desee presentar una denuncia por incumplimiento, lo podrá hacer a su respectiva Gerencia. Si ésta es la involucrada, debe presentar el caso a la Gerencia Administrativa. Si la denuncia involucra personal de la Gerencia Administrativa, esta deberá presentar el caso a la Gerencia General. En caso de ser la Gerencia General la parte imputada, esta deberá suministrarse a la Presidencia de la Junta Directiva.

La denuncia deberá ser acompañada con la prueba respectiva o con las razones o argumentos necesarios que la sustenten. Las denuncias se presentarán ante la Gerencia Administrativa, dependencia que las recopilará y realizará la investigación administrativa preliminar, para lo cual deberá de adjuntar declaraciones por escrito

del colaborador denunciante, el acta respectiva y las posibles pruebas.

Las denuncias o dudas sobre el incumplimiento del código de ética, se podrán remitir y serán recibidas de forma confidencial al correo etica@gamir.cr.

Investigación preliminar y su tiempo máximo

El resultado de la investigación preliminar realizado por la Gerencia Administrativa deberá ser remitida a más tardar 7 días hábiles posteriores a la fecha de la denuncia o evento al Gerente General quien remitirá una copia a los miembros del Comité de Ética. Las denuncias serán tramitadas con absoluta confidencialidad tanto por parte de la Gerencia Administrativa como por parte de los miembros del Comité de Ética.

El o la Gerente Administrativo/a deberá dar audiencia al denunciado para que ofrezca la prueba de descargo o las razones o argumentos que fundamenten su defensa. El denunciado deberá presentar su declaración por escrito o verbalmente al/la Gerente Administrativo/a acompañada de un testigo miembro del comité.

Convocatoria del Comité

Contestada la denuncia por el denunciante, cada miembro del Comité de Ética tendrá siete días hábiles como máximo para analizar el expediente suministrado por Administrativo y Recursos Humanos. En un máximo de siete días hábiles, el Gerente General convocará al Comité de Ética y en caso de que el denunciado sea el Gerente General será el Presidente de la Junta Directiva quien convoque al Comité de Ética.

La sesión del Comité de Ética

El Comité se reunirá una vez que se tengan los criterios de ambas partes y decidirá si ha existido o no violación a los principios éticos y determinará la acción a seguir. Si el Comité de Ética solicita la comparecencia de testigos, se podrá invitar al denunciado para que pueda también formularles preguntas, manteniendo siempre un ambiente de respeto y ecuanimidad.

El acuerdo del Comité de Ética

El Comité solicita a cada una de las partes que se retiren de la sesión una vez se termine la fase indagatoria, por lo que sólo los miembros del comité podrán estar en sesión y la fase de discusión deberá ser razonable de acuerdo con la denuncia y la sanción a que llegue el Comité.

Comunicación del Acuerdo del Comité

El Comité de Ética, por medio de la Gerencia General informará al denunciado de la resolución adoptada por el Comité de Ética. La Junta Directiva será la única instancia superior autorizada para someter a revisión el fallo del Comité de Ética.

Comunicación de la resolución a la Gerencia Administrativa


La Gerencia Administrativa deberá poner en práctica lo acordado por el Comité de Ética, por lo que deberá de coordinar con la Gerencia General las gestiones necesarias para implementar la sanción determinada por el Comité de Ética.

Miembros del Comité de Ética

En caso de denuncias, el comité estará integrado por los siguientes miembros:

1. El Gerente General
2. El/La Director o Gerente inmediato/a al área donde pertenece el o la denunciado/a.
3. El/La Asesor legal de la empresa
4. El/La Gerente Administrativo/a.

Anexo 6. Política de Donaciones

	Política de Donaciones	Elaborado: Departamento de Responsabilidad Social Empresarial
	Fecha 12/9/2019	Aprobado: Gerencia General Corporativa

1. Objetivo o Propósito

Esta política tiene como propósito establecer los principios por los cuales se regirán todos los colaboradores de la empresa en lo referente a la entrega de donaciones.

2. Alcance

Involucra a todos los colaboradores de Gamier & Gamier Desarrollos Inmobiliarios.

3. Responsabilidades

Es responsabilidad de la gerencia Administrativa dar a conocer la política a través de los procedimientos establecidos para la comunicación a los colaboradores y hacerla cumplir en toda la organización.

El área de Responsabilidad Social será la encargada de ejecutar estos lineamientos.

4. Vigencia:

Esta política rige desde el momento de su comunicación. La empresa se reserva la posibilidad de eliminar, sustituir o modificar el contenido de la misma en cualquier momento.


5. Definiciones

Donación: Cesión gratuita de recursos económicos o en especie para organizaciones, asociaciones o instituciones.

Las donaciones pueden ser deducidas como gasto del impuesto sobre la renta, siempre y cuando se realicen a instituciones autorizadas por la ley. Dichos gastos deben estar debidamente comprobados.

Instituciones autorizadas por ley como beneficiarios de las donaciones:

- El Estado.
- Las instituciones autónomas y semiautónomas del Estado.
- Las corporaciones municipales.
- Las universidades del Estado.
- Las juntas de educación.
- Las instituciones docentes del Estado
- Las juntas de protección social.
- La Cruz Roja Costarricense.
- Las asociaciones o fundaciones para obras de bien social, científicas o culturales.
- Las asociaciones civiles y deportivas que hayan sido declaradas de utilidad pública por el Poder Ejecutivo al amparo del artículo 32 de la Ley de Asociaciones.

	Política de Donaciones	Elaborado: Departamento de Responsabilidad Social Empresarial
	Fecha 12/9/2019	Aprobado: Gerencia General Corporativa

- Comités nombrados oficialmente por la Dirección General de Deportes en las zonas definidas como rurales, según el reglamento de la ley.
- Junta Directiva del Parque Recreativo Nacional Playas de Manuel Antonio.
- El Comité Olímpico.

Fundamento legal:

Capítulo IV, artículos 8 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, 12 de su reglamento y sus reformas.

Requisitos generales:

- Solicitud del beneficiario (persona que va a recibir la donación) para que las donaciones que les van a ser entregadas sean deducibles de la renta bruta del donante (persona que entrega la donación). Esta solicitud debe ir debidamente firmada por el representante legal de la asociación o fundación, director del centro docente o presidente de la junta de educación, según sea el caso respectivo.
- Acreditación del interesado y beneficiario (personería física o jurídica con no más de tres meses de emitida)

Requisitos específicos:

a) Requisitos de asociaciones y fundaciones

Fotocopia del acta o escritura de constitución (Incluyendo los estatutos y la conformación de la junta directiva), que compruebe que esta institución tenga fines de bien social, científicos o culturales.

b) Asociaciones civiles o deportivas declaradas de utilidad pública.

Acta o escritura de constitución (Incluyendo los estatutos y la conformación de la junta directiva), que compruebe los objetivos de la asociación.


Fotocopia del decreto de declaratoria de utilidad pública, emitido por el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Justicia (50 metros al norte de la Clínica Bíblica, San José) en que conste tal condición.

c) Juntas de Educación.

Constancia de la Municipalidad que corresponda o del Ministerio de Educación, sobre la vigencia del nombramiento del presidente de la Junta de Educación (Oficina de Juntas de Educación de la División Regional).

Procedimiento:

Debe entregar la nota de la solicitud con una copia y los requisitos mencionados anteriormente en el Área de Servicio al Contribuyente de la Administración Tributaria que corresponda al interesado, la cual devolverá la copia con el sello y fecha de recibido. En un plazo de diez días hábiles contados a partir del día siguiente a la fecha de presentación de la solicitud, se le comunicará mediante una nota el resultado del estudio, en el lugar señalado en su petición.

	Política de Donaciones	Elaborado: Departamento de Responsabilidad Social Empresarial
	Fecha 12/9/2019	Aprobado: Gerencia General Corporativa

Nota:

Las autorizaciones para recibir donaciones son genéricas para el sujeto solicitante, es decir que el oficio que las autoriza respaldará todas las donaciones que reciban, siempre y cuando no exista alguna reforma legal al respecto, por lo que no es necesario que soliciten autorización cada vez que vayan a recibir una donación

6. Descripción de la política

Corporación Gamier & Gamier y todas sus empresas asociadas desarrolla un programa de Responsabilidad Social Integral que involucra las distintas áreas de operación de la empresa. Adicionalmente, realiza inversiones sociales y ambientales en las comunidades que forman parte de nuestro campo de acción, definidos por la empresa, según los lugares donde operamos.


- A continuación se describen el tipo de donaciones o ayudas que brindará la empresa
- Impulso a proyectos autogestionados que se relacionen directamente con el área de influencia y la temática de inversión social elegida por la empresa.
 - Herramientas de educación que promuevan la solución de problemáticas de primera necesidad en las áreas de influencia de la empresa.
 - Alianzas Público Privadas para la solución no asistencialista de problemáticas sociales y ambientales en el área de influencia de la compañía.
 - En AVON de Costa Rica a proyectos relacionados con salud integral de la mujer – cáncer de mama, medio ambiente y educación
 - En Gamier & Gamier Desarrollos Inmobiliarios se dará prioridad a proyectos relacionados con Educación e infraestructura para la calidad de vida en nuestras comunidades de influencia, determinadas por los desarrollos inmobiliarios y nuestras oficinas centrales.

- A continuación se describen el tipo de ayudas o donaciones que NO brindará la empresa
- Donaciones que busquen incentivar algún tipo de credo religioso en específico en sus colaboradores o partes interesadas.
 - No se apoya personas físicas o jurídicas con ánimo de lucro.
 - No se apoyan causas que busquen generar o incentivar el voto hacia un partido político.
 - Actividades en contra de nuestra filosofía o en contra de nuestro Código de Conducta y Ética, así como proyectos que no sean ambientalmente sostenibles o que pertenezcan a industrias extractivas de forma intensiva o comercien con armas.

7. Procedimiento

Requisitos para presentar una solicitud de donación:


- La institución interesada en recibir la donación debe realizar la solicitud por escrito dirigida a la gerencia de Responsabilidad Social. Si se trata de una fundación u

	Política de Donaciones	Elaborado: Departamento de Responsabilidad Social Empresarial
	Fecha 12/9/2019	Aprobado: Gerencia General Corporativa

asociación, de parte del representante legal de la misma y presentar los requisitos necesarios para la deducción de Impuesto que se describen en la sección Definiciones de esta política.

- La organización beneficiaria debe estar constituida legalmente y no tener fines de lucro, lo cual será validado por el Departamento de RSE
- El proyecto o actividad debe mostrar con completa transparencia los rubros en que se invertirán los fondos o la donación en especie que entrega la compañía.
- La organización o causa social beneficiaria está en la obligación de presentar un informe de gestión detallado dirigido al departamento de Responsabilidad Social sobre el uso e impacto de los recursos donados, en un lapso de tiempo no mayor a los seis meses después del desembolso de los recursos.

Anexo 7. Política de Selección de Proveedores y Compras

	Política Selección de Proveedores y Compras	Elaborado: Departamento de Ingeniería y Finanzas
	Fecha 21/3/2018	Aprobado: Gerencia General Corporativa

1. Objetivo o Propósito

Establecer la normativa general que regule el proceso de elaboración, emisión y control de las compras de bienes y servicios para todas las empresas del Grupo Gamier.

2. Alcance

Las disposiciones establecidas en la presente política aplicarán a todos los requerimientos de compras de bienes y servicios de las empresas de Grupo Gamier y Proyectos Inmobiliarios desarrollados por el Grupo, Independientemente de su ubicación, cuantía, uso, valor y modalidad de adquisición.

3. Responsabilidades

Es responsabilidad de la Gerencia Administrativa dar a conocer la política a través de los procedimientos establecidos para la comunicación a los colaboradores y hacerla cumplir en toda la organización.

El Departamento de Compras o personal asignado para esta función serán los responsables de ejecutar estos lineamientos.

4. Definiciones


Grupo Gamier: Para efectos de esta política se entiende como Grupo Gamier todas las empresas del Grupo, así como los proyectos inmobiliarios desarrollados por G&G Desarrollos Inmobiliarios.

Proveedor: toda persona física o jurídica que preste servicios o venda productos a cualquiera de las empresas del Grupo Gamier.

Código de ética: Se refiere al Código de Conducta y Ética del Grupo Gamier que comprende los valores y compromisos que deben cumplir todos los colaboradores y las personas que actúen en nombre de cualquiera de las Empresas del Grupo.

Comité de ética: Es el órgano responsable de dar seguimiento a la debida implementación del Código de Conducta y ética, y se conforma por los siguientes miembros: Gerencia General, Gerencia de Desarrollo Organizacional/Administración, Gerencia del área de Interés del tema a abordar. Para resolución de denuncias se incorporará al Comité el Asesor Legal de la Empresa.

Comité de Selección y Evaluación de Proveedores: Está conformado por el equipo gerencial de Grupo Gamier.

	Política Selección de Proveedores y Compras	Elaborado: Departamento de Ingeniería y Finanzas
	Fecha 21/3/2018	Aprobado: Gerencia General Corporativa

Urgencias: Se refiere a compras que de no realizarse pondrían en riesgo el desarrollo o la continuidad del Proyecto, o el buen nombre del Grupo Gamier.

5. Vigencia:

Esta política rige desde el momento de su comunicación. La empresa se reserva la posibilidad de eliminar, sustituir o modificar el contenido de la misma en cualquier momento.

6. Lineamientos Generales

Es Política del Grupo Gamier mantener negociaciones transparentes con los mejores proveedores del mercado, para obtener una mutua ventaja en términos de precio, calidad y sostenibilidad.


La elección de proveedores se basa en la capacidad de los proveedores para cumplir los requerimientos del Grupo Gamier, incluyendo entre éstos la calidad y variedad del producto, precio competitivo, el servicio, la flexibilidad, garantía de suministro y socialmente responsables.

Se espera que los proveedores compartan las normas de ética del Grupo Gamier.

7. Políticas

El proceso de compras se regirá por las siguientes políticas:

- Es política del Grupo Gamier mantener un estricto control sobre la adquisición de bienes y servicios.
- La planeación de compras de bienes y servicios se realizará durante la etapa de presupuesto anual y será responsabilidad del Gerente del Área el cumplimiento de la misma.
- La planeación de compras de bienes y servicios para proyectos se realizará al Inicio de cada proyecto y será responsabilidad del Gerente del Área el cumplimiento de la misma.
- La planeación de compras de bienes y servicios relacionados con construcción, se realizará previo al Inicio de la construcción y será responsabilidad del Gerente del Área el cumplimiento de la misma.
- Todas las compras serán realizadas por medio del Departamento de Compras o en su defecto por las personas que se designen para dicha labor.
- Se establecerá un sistema de selección de proveedores los cuales serán preaprobados mediante el Comité de Selección y Evaluación de Proveedores.

	Política Selección de Proveedores y Compras	Elaborado: Departamento de Ingeniería y Finanzas
	Fecha 21/3/2018	Aprobado: Gerencia General Corporativa

g. Se contará con un Registro de Proveedores aprobados para todas las empresas del Grupo Gamier que será actualizado anualmente. Esta información deberá notificarse al Departamento de Compras o personal responsable. Toda compra deberá realizarse a un proveedor previamente autorizado en el Registro de Proveedores.

h. Todo proveedor deberá completar el formulario "Registro de Proveedor". Ver Anexo I.

i. En caso de eliminación de Proveedores del Registro, deberá notificarse de forma inmediata a todos los involucrados.

j. Al momento de seleccionar entre la lista de proveedores aprobados, el Departamento de Compras deberá tomar como base los siguientes criterios:

- Que el proveedor tenga la capacidad de suministrar el servicio o producto
- Experiencia reconocida en el servicio o compra a contratar
- Cercanía al lugar de entrega

k. Esta política no aplica para las compras realizadas por caja chica. Para estas referirse a la política de Caja Chica.


l. Toda compra de bienes y servicios deberá realizarse mediante una Orden de Compra, Contrato o documento similar que permita comprobar las condiciones negociadas y las aprobaciones, las cuales se regirán por la Matriz de Autorizaciones Vigente para Grupo Gamier.

m. Las condiciones de compra deben ser documentadas detalladamente, e informadas al departamento de cuentas por pagar, para que éste aplique correctamente el criterio de pago.

n. Para las compras de bienes y servicios se cumplirá con los siguientes requerimientos:


Compras administrativas:

- Las compras con valor de hasta US\$1,000 dólares requerirá al menos dos (2) cotizaciones;
- Las compras con valor de US\$1,001 en adelante se requerirá al menos tres (3) cotizaciones.

	Política Selección de Proveedores y Compras	Elaborado: Departamento de Ingeniería y Finanzas
	Fecha 21/3/2018	Aprobado: Gerencia General Corporativa

Compras de proyectos:


- Las compras con valor de hasta US\$5,000 dólares requerirá al menos una (1) cotización;
 - Las compras con valor de US\$5,001 hasta US\$10,000 dólares, se requerirá la presentación de al menos dos (2) cotizaciones;
 - Las compras superiores a US\$10,001 dólares, se requerirá la presentación de al menos tres (3) cotizaciones.
- o. El encargado de compras deberá preparar una tabla resumen comparativa de las cotizaciones solicitadas, en la cual se incluirán las principales condiciones de las ofertas, la cual servirá de base para la selección del proveedor.
- p. El proveedor será seleccionado por el Gerente del Área que corresponda. Su nivel de autorización se regula en la Matriz de Autorizaciones Vigente para Grupo Gamler.
- q. Las cotizaciones se conservarán en archivo digital.
- r. En caso que en el Registro de Proveedores existan solo uno o dos proveedores que vendan el producto o presten el servicio a contratar, las cotizaciones requeridas se limitarán a esos proveedores existentes.
- s. Queda establecido que para los Servicios Públicos, Gastos de Caja Chica, Gastos de Viaje y Viáticos reembolsables, no requieren la emisión de una Orden de Compra.
- t. Los colaboradores designados a las funciones de compras deberán estar separados de los departamentos de Contabilidad y Tesorería.
- u. La Orden de Compra o documento similar no generará una obligación a nivel de cuentas por pagar, únicamente la factura original.
- v. Todo contrato de proveedores superior a \$10,000 deberá ser revisado por el Departamento Legal previo a la firma del mismo.
- w. En caso de urgencias, si no se cuenta con proveedores registrados, la compra se realizará con visto bueno del Director del Proyecto de que se trate y cumpliendo con los niveles de autorización de la Matriz de Autorizaciones vigente. El Director del Proyecto será responsable de comunicar esta compra al Comité de Selección y Evaluación de Proveedores.

	Política Selección de Proveedores y Compras	Elaborado: Departamento de Ingeniería y Finanzas
	Fecha 21/3/2018	Aprobado: Gerencia General Corporativa

- x. Si entre los proveedores aprobados hay alguno que tenga relación de parentesco con algún funcionario del Grupo, deberá comunicarse al Comité de Ética quien emitirá una Directriz al respecto.

8. Aprobación de Proveedores


- y. Se nombrará un Comité que será responsable de precalificar y aprobar a los proveedores con los que trabajará el Grupo Gamler, denominado Comité de Selección y Evaluación de Proveedores.
- z. La precalificación de proveedores se realizará una vez al año y tendrá vigencia de un año. En caso de ser necesario precalificar a algún proveedor fuera de ese período, se realizarán sesiones extraordinarias. El período de precalificación será en enero de cada año.
- aa. Los criterios generales para precalificar a un proveedor serán como mínimo los siguientes:
- Presentar papelería completa requerida: Personería Jurídica y Cédula Jurídica.
 - Cumplir con requisitos fiscales: Estar registrado ante la Administración Tributaria y Facturas autorizadas por la Administración Tributación.
 - No deben estar incluidos en listado de Proveedores que fueron considerados como no elegibles con anterioridad.
 - Confirmación de Referencias en los casos que se considere necesario.
 - Especificar relación de parentesco con funcionarios del Grupo Gamler.
- bb. Para el caso de contratistas deberán presentar certificación de que se encuentran al día con sus obligaciones ante el Instituto Nacional de Seguros y la Caja Costarricense de Seguro Social.
- cc. En caso de compras de maquinaria con valor mayor a \$10,000 y equipo de cómputo, el Comité deberá apoyarse en un técnico para seleccionar y evaluar al proveedor.
- dd. Para cada tipo de compras, el Comité será responsable de definir previamente los criterios de selección y clasificarlo de acuerdo al servicio o productos que venda y a la capacidad o volumen, en cuanto a cantidad a suministrar.
- ee. En caso que uno de los proveedores tenga relación de parentesco con algún miembro del Comité, éste deberá comunicarlo a los demás miembros del Comité y abstenerse de participar del proceso de selección.

	Política Selección de Proveedores y Compras	Elaborado: Departamento de Ingeniería y Finanzas
	Fecha 21/3/2018	Aprobado: Gerencia General Corporativa

9. Evaluación de Proveedores

- ff. Anualmente se realizará una evaluación de los proveedores. Los criterios de evaluación serán como mínimo los mismos que se consideraron para su selección, así como la opinión de los usuarios directos del servicio o compra.
- gg. Se establecerá un puntaje mínimo que deben cumplir los proveedores para considerarse aprobados. En caso de no alcanzar esa nota mínima, el proveedor se excluirá de la lista de proveedores aprobados y se procederá a comunicar al personal vinculado con el proceso de compras.

Anexo 8. Política de Abordaje Comunitario

	Política de Abordaje Comunitario Garnier & Garnier	
	Dpto.: Responsabilidad Social	Fecha emisión: Marzo 2017
	Versión: 01	Página 1 de 4

1. Objetivo o Propósito

Esta política tiene por objetivo estandarizar nuestra estrategia de abordaje inicial a las comunidades de influencia en las que Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios desarrollan un proyecto que por sus dimensiones tendrá un impacto social o ambiental relevante para la comunidad.

El propósito de la empresa en la inversión social de las comunidades es desarrollar bajo los valores de responsabilidad e integridad, ayudando a las comunidades donde operamos a gestionar recursos en educación e infraestructura. Promovemos que quede la capacidad instalada en la comunidad para seguir adelante con nuevas iniciativas una vez que la empresa desarrolladora ha terminado el proyecto inmobiliario.

2. Alcance y responsabilidades

Es responsabilidad de la gerencia de responsabilidad social y de quienes actúan en nombre de la empresa.

3. Definiciones

Entrevista semiestructurada: se refiere a la metodología de investigación en la cual, un/a entrevistador calificado define ejes temáticos y preguntas abiertas previas al proceso de diagnóstico. Durante el proceso de entrevista también se permite la posibilidad de solicitar aclaraciones o profundizar en temas cuando sea necesario.


RSE: Responsabilidad Social Empresarial

4. Descripción de la política

Declaración de la política

Garnier & Garnier está comprometido con desarrollar proyectos inmobiliarios que tomen en cuenta las prioridades comunales, cultura local y preocupaciones ambientales de las localidades donde opera. La inversión social hacia las comunidades puede variar de acuerdo con el contexto local, buscando siempre ser un vecino activo de sus comunidades basándonos en tres pilares:

- Educación
- Infraestructura para la calidad de vida
- Organización comunitaria

	Política de Abordaje Comunitario Garnier & Garnier	
	Dpto.: Responsabilidad Social	Fecha emisión: Marzo 2017
	Versión: 01	Página 2 de 4

Para ello se crea una metodología base que establece estándares básicos de acercamiento y diagnóstico comunitarios. Estos se realizarán directamente por la empresa o por consultores bajo los mismos criterios. La metodología se aplicará en los proyectos que por sus dimensiones o características del entorno, tienen un impacto social o ambiental relevante para la comunidad.

Este diagnóstico formará parte integral de los estudios preliminares al desarrollo de un proyecto inmobiliario.

La duración de este estudio será de 1 a 3 meses.


Los resultados serán presentados al equipo gerencial de Garnier & Garnier y al administrador del proyecto para que los resultados sean integrados en la estrategia general del proyecto inmobiliario a desarrollar.

Contablemente serán registrados al proyecto en cuestión.

El plan de trabajo de inversión social hacia la comunidad que se desprende del diagnóstico será responsabilidad del área de RSE. Las expectativas de los grupos de interés que se decidan integrar al plan de trabajo del proyecto inmobiliario son responsabilidad del administrador de proyectos.

5. Procedimiento

Actividad	Descripción
Análisis estrategia del proyecto	<p>Análisis del proyecto (en colaboración con Mercadeo, Administrador o Gerente de Proyecto):</p> <ul style="list-style-type: none"> o Contexto del mercado y la competencia en la zona. o Recursos sociales, ambientales, de infraestructura disponibles para el proyecto. o Condiciones de la demanda local (necesidades y preferencias del cliente potencial del proyecto según estudios de mercado). o Disponibilidad de industria local (proveedores de servicios potenciales para el proyecto en construcción y en funcionamiento).
Recopilación de información de grupos de interés	<p>Recopilación de información de la comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Definición de área de influencia del proyecto. o Número de habitantes, información socioeconómica disponible.

	Política de Abordaje Comunitario Garnier & Garnier	
	Dpto.: Responsabilidad Social	Fecha emisión: Marzo 2017
	Versión: 01	Página 3 de 4

	<ul style="list-style-type: none"> o Escuelas, Colegios y universidades o colegios técnicos circundantes – necesidades de educación y capacitación asociadas. o Centros de salud en la comunidad, Seguridad, Empleo. o Infraestructura disponible. o Empresas y negocios aledaños de interés para el proyecto.
Detección de la percepción de la comunidad y oportunidades de RSE	<p>Identificar los líderes comunitarios y fuerzas vivas de la comunidad cercanos al proyecto.</p> <p>A esos líderes con entrevista semiestructurada se les consulta:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Percepciones y expectativas en relación con el proyecto inmobiliario o Principales características de su comunidad, principales preocupaciones, problemáticas y retos de la comunidad (en infraestructura, educación, problemáticas sociales y ambientales) y lo que su organización está haciendo para trabajar en ellas.
Detección de posibilidad de alianza con otras empresas en el área de influencia.	<p>Determinar cuáles empresas de la zona tienen interés de realizar un programa de RSE y cuáles ya han realizado alguno y su enfoque.</p>
Análisis cruzado y presentación de propuesta a la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de expectativas de grupos de interés de la comunidad a equipo de administración del proyecto para inclusión de expectativas razonables en la estrategia. • Creación de plan de trabajo de inversión social y presentación a equipo de administración del proyecto inmobiliario. • Inicio del plan de trabajo.

6. Cumplimiento de la política


Es responsabilidad de la gerencia de responsabilidad social:



Política de Abordaje Comunitario Garnier & Garnier	
Dpto.: Responsabilidad Social	Fecha emisión: Marzo 2017
Versión: 01	Página 4 de 4

- Desarrollar y mantener actualizadas las estrategias de consulta a los grupos de Interés de la empresa.
- Recomendar cuáles inquietudes de sus grupos de Interés debe Integrar dentro de la estrategia de negocio para prevenir posibles riesgos de reputación así como generar oportunidades de alianza y objetivos comunes.
- Mantener el foco de Intervención en comunidades con base en los pilares de RSE de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios hacia sus comunidades: Infraestructura, Educación y Organización Comunitaria.

Anexo 9. Checklist de control de involucramiento de nuevos colaboradores con el plan de RSE

	Checklist de control de involucramiento de nuevos colaboradores con el plan de RSE	Elaborado: M Barahona
	Fecha: 10 enero 2020. Rev 1	Aprobado:

Checklist con los 3 factores clave para que tus colaboradores se involucren con la RSE

Problemática

Cada vez son más las empresas que valoran la importancia de enfocar esfuerzos en fomentar la responsabilidad social empresarial. Estos esfuerzos están casi siempre canalizados al exterior y tienen como norte impactar positivamente la reputación corporativa, captar inversión sustentable o generar compromisos con un público en particular.

Objetivo

La empresa necesita admitir e integrar a sus nuevos colaboradores, en su compromiso responsable, proporcionándoles el acceso a conocer de forma clara el impacto que las actividades que la empresa tiene sobre el entorno y estimularlos a ser partícipes en los diferentes esfuerzos.

Para esto se desarrolló este ~~checklist~~ con estrategias y herramientas a aplicar.

Cómo involucrar a los nuevos colaboradores con la RSE					
Estrategias	Herramientas	Se explica en la Inducción		Aplica SI/No	
		SI	No	SI	No
Endomarketing	Horarios flexibles				
	Vacaciones ilimitadas				
	Amenidades de oficina				
Comunicación interna	Canales de distribución de mensajes				
	Campañas internas				
	Pitatomos				
	Boletines				
	App				
	Correos electrónicos				
	Otros				
RSE Interna	Política de Soidad				
	Código de Ética y Conducta				
	Key Performance Indicator				

Anexo 11. Plantilla de control de Indicadores de rendimiento



Formato de evaluación

Nombre: Área:

Posición: Supervisor:

Ubicación: Fecha:

Evaluación de desempeño

Objetos	Unidad de Medición	Peso	Esperado	Obtenido	Puntuación a Med. de Año	Puntuación Fin de Año
1. Meta Laboral	Global	20%				
2. Meta Laboral	Unidad	10%				
3. Meta Laboral	Global	10%				
4. Meta Laboral	Global	10%				
5. Meta Laboral	Global	10%				
Meta de Capacitaciones:	Global	20%				
7. Meta Desarrollo Personal:	Global	10%				
8. Meta Deportiva:	Global	10%				
10.						
RESULTADO		100%		0.0		

Anexo 12. Matriz de control de lineamientos a seguir para el plan de RSE y Sostenibilidad


1. ENTORNO				
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No
1.1	Manejo eficiente del suelo, no hacer movimientos excesivos y no cambiar las características naturales del sitio.			
1.2	Designar 4 espacios de parqueo por cada 100 como preferencial para vehículos eficientes u ocupantes que se transporten en carpool. Se consideró una alimentación eléctrica para carga de vehículo eléctricos	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): - Demarcar 5% del total de espacios de parqueos como preferenciales para vehículos eficientes (de bajas emisiones y eficientes en uso de combustible); alternativamente se pueden instalar estaciones de carga en un 3% del total de los espacios del parqueo.		
1.3	Destinar al menos el equivalente de un 15% en área del terreno a la instalación de zonas verdes	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): - Si el plan regulador de la ubicación del proyecto tiene requerimientos mínimo de porcentajes de áreas verdes, se debe exceder esa área en 25% - Si no hay requerimientos acerca del porcentaje de áreas verdes, se debe proveer áreas abiertas verdes en la cantidad que el área de la huella del edificio - Si hay plan regulador pero no especifica porcentaje de áreas verdes, se debe destinar un 20% del total del área del lote a zonas verdes		
1.4	Diseñar un sistema de retención de aguas pluviales con reutilización de agua para disminuir el efluente descargado al colector pluvial. Se debe estimar un volumen de 2m3 por cada 1000 m2.			
1.5	Se instalan pavimentos permeables en el 70% de área pavimentada expuesta a lluvia			
1.6	Considerar un sistema de retención de aguas pluviales para al menos un volumen de 2m³ por cada 1000 m²			
1.7	Seleccionar especies nativas o naturalizadas en los diseños de paisajismo			

2. AGUA				
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No
2.1	Especificar los accesorios de agua con los siguientes consumos máximos: - Inodoros: 1.28 gpd - Mingitorios: 0.125 gpd - Lavatorio: 0.5 gpm - Ducha: 2.0 gpm - Cocineta/ Fregadero: 1.5 gpm	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): Para lograr el prerequisite se deben de instalar accesorios con los consumos propuestos en la estrategia. Para ganar puntos adicionales, referirse al documento anexo donde vienen algunas propuestas para obtener puntajes. gpd - galon por descarga gpm - galon por minuto Se recomienda instalar lavamanos con sensor electrónico o vibrata temporizada para baños.		
2.2	Incorporar una planta de tratamiento de aguas residuales para tratar el 100% de las aguas y su efluente será infiltrado en sitio utilizando riego por goteo y/o pozos de infiltración	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): Al menos 50% de las aguas se deben tratar y ser infiltradas o reutilizadas en sitio		
2.3	Instalar un sistema de monitoreo de presión para el sistema de agua potable			
2.4	Disminuir el riego por aspersión en las zonas que sea posible			
3. ENERGÍA				
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN LEED	Sí	No
3.1	Contratar un proceso de comisioning	Esto se recomienda si los proyectos quieren tener previsto ir por LEED, es igualmente recomendado por el tema de ahorro energético / Prerequisite LEED		
3.2	Diseñar con las siguientes densidades de iluminación para interiores máximas (según el tipo de proyecto): - Oficinas: 9 W/ m2 - Comercial: 14 W/ m2 - Plantas de Manufactura: 11.1 W/ m2 - Bodegas: 6.6 W/ m2 - Residencial: 6 W/ m2	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): Todos los sistemas de energía deben de evaluarse mediante simulación energética ya que son varios factores que influyen en el cumplimiento, dependientes de costo y arquitectura del proyecto Para otros tipos de proyecto, se puede consultar el estándar ASHRAE 90.1-2007. La densidad está basada en la totalidad del edificio, cada espacio por separado no necesariamente debe cumplir este requisito. Cumplimiento EDGE		

3.3	Instalar sensores de ocupación en los siguientes espacios como mínimo: - Baños - Salas de reunión/ capacitación - Comedores y cocinetas - Parquesos sin iluminación natural - Pasillos - Escaleras - Oficinas privadas			
3.4	Instalar sensores de luz día como mínimo en los siguientes espacios: - Oficinas individuales ubicadas en el perímetro del edificio - Parquesos con luz natural			
3.5	Diseñar la densidad de iluminación para exteriores con los siguientes máximos (según el tipo de área): - Parquesos Exteriores: 1.5 W/ m2 - Plazas: 2 W/ m2 - Canchales: 12.5 W/ m2 - Jardines: 2 W/ m2			
3.6	El diseño de iluminación exterior no afecta fuera de los límites del proyecto, tanto horizontal como vertical			
3.7	Las luminarias de parquesos son "Full Cut Off", no proyectan luz hacia arriba			
3.8	Comprar/ especificar electrónicos y electrodomésticos que tengan el sello EnergyStar			
3.9	Especificar los sistemas de aire acondicionado que igualen o superen las eficiencias estándar del mercado. Para cada tipo de equipo y eficiencia referirse al estándar ASHRAE 90.1-2007 para cumplir con las eficiencias mínimas			
3.20	Especificar en los techos o losas superiores de los proyectos sistemas de aislamiento, se debe alcanzar como mínimo un valor de resistencia R-12			

3.22	Especificar ventanas con las siguientes características térmicas mínimo: - Valor de transmisión de calor U - 1,25 - Coeficiente de Ganancia de Calor				
3.12	La proporción máxima de pared/ventana de 30%				
3.13	Los sistemas de bombeo vienen especificados con sistemas de recirculación de agua				
3.14	Especificar sistemas de calefacción de agua solares				
3.15	Los sistemas que contengan refrigerantes para funcionamiento son libres de CFC's				
3.16	Instalar un sistema que muestre a los ocupantes el consumo energético del proyecto, compuesto con un display visual que esté accesible				
4. MATERIALES					
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No	
4.1	Destinar una zona bien identificada para la recolección de materiales y donde se separen adecuadamente para reciclar	Prerrequisito LEED			
4.2	Utilizar concreto extraído, procesado y manufacturado en territorio nacional	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): Para LEED, este crédito está basado en costo de materiales, excluyendo el costo de sistemas electromecánicos. Se debe tener al menos un 10% del costo total de los materiales deben ser regionales (extraídos, procesados y manufacturados en un radio menor a 800 km). 10% - 1 pto 20% - 2 ptos			
4.3	La madera utilizada debe provenir de fuentes de cosecha y tala responsables, así como regional	Para la certificación LEED debe contar con el CoC (Chain of Custody)			
5. AMBIENTE INTERNO					
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No	
5.1	Diseñar todos los espacios que vayan a tener ocupación (gente) con ventilación natural o mecánica	Prerrequisito LEED			
5.2	Seleccionar pegamentos, selladores, adhesivos y pinturas que cumplan con los requerimientos máximos de emisiones de componentes orgánicos volátiles (VOC's)				
5.3	Se debe instalar una alfombra de al menos 3 metros en las entradas para evitar el ingreso de partículas contaminantes al interior del edificio				
5.4	Al menos el 50% de los ocupantes tienen vista al exterior del edificio	Para certificación LEED se debe estimar al menos 75%			
6. CONSTRUCCIÓN					
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No	
6.1	Incorporar el plan de control de erosión y sedimentación para mantener tierra, suculidad y partículas adentro del proyecto. Las estrategias básicas deben incluir: - Cama de piedras en entrada - Lavado de llantas/chasis - Barreras de sedimentos - Cubrir montículos de tierra con plástico				
6.2	Incorporar en las especificaciones al contratista desviar como mínimo 50% de los desechos de construcción del botadero. Se debe de coordinar con alguna empresa o comunidad que recolecte estos materiales para reciclaje o reutilización	Construcción Nueva (New Construction) y Núcleo y Envoltorio (Core and Shell): Para LEED, este crédito está basado en volumen o peso de desechos, se debe desviar al menos un 50% de que no lleguen al relleno sanitario. 50% - 1 pto 75% - 2 ptos El 50% se estima en base a peso o volumen			
6.3	Certificación con Bandera Azul				
7. Diseño Biofílico					
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No	
7.1	Conexión visual con la naturaleza				
7.2	Conexión no-visual con la naturaleza				
7.3	Estímulos sensoriales no rítmicos				
7.4	Variaciones térmicas y de corrientes de aire				
7.5	Presencia de agua				
7.6	Luz dinámica y difusa (para asemejar condiciones naturales)				
7.7	Conexión con sistemas naturales				
7.8	Formas y patrones biomórficos				
8. Movilidad sostenible					
ÍTEM	ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN / CONTROL	Sí	No	
	Caminabilidad				
	Recorridos peatonales seguros y confortables				
	Espacios cicloincluyentes				
	Conectividad con transporte público				
	Diseño vial con enfoque de calles completas				
	Gestión de la movilidad				

Anexo 14. Política de Hostigamiento Sexual.

	Política Contra el Hostigamiento Sexual	Elaborado: Paola Chaverri P.
	Fecha:26/04/2010 Rev 1	Aprobado: Comité Director.

También se considera acoso sexual la conducta grave que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima en cualquiera de los aspectos indicados anteriormente.

Artículo 3. Obligaciones de la empresa y medios de prevención. La empresa reconoce la importancia de implementar procesos efectivos para la prevención y sanción del hostigamiento sexual con el fin de garantizar la integridad física y psicológica de sus trabajadores, y cualquier persona que visite o deba permanecer en las instalaciones de la empresa y cualquier otro centro de trabajo.

Por lo tanto, la empresa asume la obligación a dar a conocer las presentes disposiciones a sus trabajadores, proveedores, contratistas y visitantes de la empresa, quienes deberán ser informados respecto a la protección que la empresa brinda a sus trabajadores como parte de su filosofía empresarial.

Asimismo, la empresa deberá mantener al alcance de los trabajadores y cualquier tercero que tenga implicaciones en la aplicación de la presente política, a personal debidamente capacitado y con experiencia en materia de prevención del hostigamiento sexual. Para estos efectos, la empresa podrá suscribir convenios con organizaciones que provean conocimientos y orientación sobre los alcances de las disposiciones legales e internas sobre la materia, asegurando la confidencialidad que merecen este tipo de procesos.


De la protección a la víctima de acoso sexual

Artículo 4. Ninguna persona que haya denunciado ser víctima de hostigamiento sexual o haya comparecido como testigo de las partes, podrá sufrir por ello perjuicio personal alguno en su empleo.

Sin embargo, quien haya denunciado hostigamiento sexual falso podrá incurrir, cuando así se tipifique, en cualquiera de las conductas propias de la difamación, la injuria o la calumnia, según el Código Penal. Asimismo, el abuso en los procedimientos descritos en la presente política laboral podrá dar lugar a la aplicación de las sanciones disciplinarias correspondientes.

Artículo 5. Quien formule una denuncia por hostigamiento sexual, sólo podrá ser despedido por causa justificada originada en falta grave a los deberes derivados del contrato laboral, según lo establecido en los artículos 81 y 369 del Código de Trabajo. De presentarse una de estas causales, la empresa tramitará el despido ante la Dirección Nacional e Inspección General de Trabajo, donde deberá demostrar la existencia de la falta.

De los encargados para conocer e investigar una denuncia por hostigamiento sexual

	Política Contra el Hostigamiento Sexual	Elaborado: Paola Chaverri P.
	Fecha:26/04/2010 Rev 1	Aprobado: Comité Director.

Artículo 6. De la Comisión Investigadora. El conocimiento de las denuncias y su trámite estará a cargo de una Comisión Investigadora, que estará integrada por tres miembros en el que estén representados ambos sexos, con amplios conocimientos de la materia de hostigamiento sexual y aplicación del régimen disciplinario, quienes deberán ser advertidos por escrito del deber de confidencialidad que deberá mantener durante la totalidad de las etapas del procedimiento.

Artículo 7. De la conformación de la Comisión Investigadora. En principio, la Comisión Investigadora será conformada por personal de la empresa y será presidida por la Gerencia de Recursos Humanos, quien cuenta con 5 días hábiles a partir de la recepción de la denuncia por parte de la presunta víctima para formular una propuesta de los dos integrantes restantes.

La propuesta antes descrita deberá incluir a un supervisor o representante patronal del área al que pertenezcan las partes o en su defecto, el denunciado; y otro representante patronal totalmente ajeno a la situación, quienes no deberán estar relacionados a la situación que motiva la denuncia.

La aprobación de la conformación final de la Comisión Investigadora corresponderá a la Gerencia General de la empresa, quien cuenta con un plazo de 3 días hábiles para remitir el comunicado de confirmación a quien preside la Comisión, en caso de ser aceptada la propuesta, o bien proceder a los nombramientos correspondientes ante un rechazo fundamentado de la misma.

Quien preside la Comisión cuenta con dos días hábiles para comunicar a los demás miembros su incorporación a tal órgano, que será de carácter obligatorio salvo que comuniquen una causa justificada a criterio de la Gerencia General, quien ante la negativa del trabajador a participar como miembro de la Comisión Investigadora, contará con el plazo de dos días hábiles adicionales para ordenar su reemplazo.

Artículo 8. En caso que el denunciado sea el encargado de Recursos Humanos de la empresa, la víctima podrá presentar la denuncia directamente a la Gerencia General de la compañía, que contará con un plazo de 5 días hábiles para conformar la Comisión Investigadora y comunicar el nombramiento a sus miembros tomando en cuenta los parámetros descritos en el presente apartado. Luego de esta comunicación, tendrá dos días hábiles para trasladar a la Comisión la denuncia presentada por la persona afectada a fin de continuar con su tramitación.

Artículo 9. No obstante lo anterior, tomando en cuenta los mismos plazos anteriormente indicados, la empresa se reserva la posibilidad de suscribir un acuerdo con una organización pública o privada externa especializada para el conocimiento y la tramitación de la denuncia en calidad de Comisión

	Política Contra el Hostigamiento Sexual	Elaborado: Paola Chaverri P.
	Fecha:26/04/2010 Rev 1	Aprobado: Comité Director.

Investigadora, a solicitud del encargado de recursos humanos con el aval de la Gerencia General, o por decisión unilateral de este último.

Artículo 10. La Comisión Investigadora será conformada para cada proceso individual; sin embargo, en caso que no perjudique los intereses de las partes involucradas, los nombramientos podrán prevalecer para todos los procedimientos de esta naturaleza, previa autorización de la Gerencia General.

De la tramitación del procedimiento

Artículo 11. Recepción de las denuncias. El colaborador o un tercero que denuncie un hostigamiento sexual presuntamente cometido por un trabajador de la empresa, cualquiera que sea su rango deberá hacerlo en forma escrita ante quien preside la Comisión Investigadora, con la Gerencia de Desarrollo Organizacional o con su superior inmediato de la empresa, según lo descrito en la sección anterior, en el cual deberá adjuntar toda la prueba necesaria para respaldar sus argumentos.


No obstante lo anterior, la víctima puede informar directamente a la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo a fin que directamente aplique el procedimiento interno vigente, en los siguientes casos:

- Cuando el denunciado corresponde a la máxima autoridad o superior jerárquico dentro de la empresa.
- En los casos que exista una reducida cantidad del personal.
- Cuando no existan condiciones en la empresa para realizar la investigación de forma efectiva.

Artículo 12. Una vez conformada la Comisión Investigadora o el órgano competente para la tramitación de la denuncia, dentro de un plazo máximo de cinco días hábiles siguientes a esta conformación, se tomará la declaración tanto del denunciante como de la (s) persona (s) denunciada (s). Dentro de este mismo plazo la Comisión Investigadora deberá informar a la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo sobre la recepción de la denuncia, en el cual debe consignarse únicamente el número de cédula de identidad (u otra identificación personal) de las partes, omitiendo el nombre de las mismas, salvo orden expresa de esta entidad.

Artículo 13. Tomada la declaración de las partes el órgano a cargo del procedimiento procederá a la recepción de la prueba testimonial ofrecida, dentro de los ocho días hábiles siguientes. De los testimonios quedará acta escrita, debidamente firmada por el declarante.

Artículo 14. Durante todo este proceso, las partes podrán hacerse representar por patrocinio letrado y de apoyo emocional y/o psicológico de su confianza, pero en este último caso el apoyo lo constituye un trabajador de la empresa,

	Política Contra el Hostigamiento Sexual	Elaborado: Paola Chaverri P.
	Fecha:26/04/2010 Rev 1	Aprobado: Comité Director.

este último deberá suscribir un convenio de confidencialidad sobre los hechos que conozca a partir de esta intervención, que debe ser totalmente voluntaria previa solicitud expresa de la presunta víctima.

Artículo 15. Durante la investigación, la empresa podrá tomar las medidas pertinentes, con la finalidad de que dicha investigación no se vea obstaculizada o afectada de ninguna forma. Por lo tanto, la Comisión Investigadora, previa solicitud de alguna de las partes y mediante resolución fundada podrá solicitar al representante patronal ordenar cautelarmente:


- Que el presunto hostigador, se abstenga de perturbar al denunciante.
- Que el presunto hostigador se abstenga de interferir en el uso y disfrute de los instrumentos de trabajo de la persona hostigada.
- La reubicación laboral.
- La permuta del cargo.
- Excepcionalmente la separación temporal del cargo con goce de salario.

Las medidas cautelares deberán resolverse de manera prevalente y con carácter de urgencia. Su vigencia será determinada por su instrumentalidad para el proceso a fin de garantizar su efectividad y la protección de la presunta víctima.

Artículo 16. Las pruebas serán valoradas de conformidad con las reglas de la sana crítica, la lógica y la experiencia. En caso de duda se estará a lo que más beneficie a la persona hostigada, considerando la prohibición expresa de considerar los antecedentes de la persona denunciante, su vínculo con el denunciado y lo relativo al ejercicio de su sexualidad.

Artículo 17. Concluida la audiencia de recepción de la prueba testimonial, quien preside la Comisión Investigadora o el representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según sea el caso, mediante resolución fundada resolverá en un plazo mínimo de ocho días hábiles sobre la existencia o no de la falta denunciada. En caso de comprobarse ésta, rendirá un informe a la empresa recomendando que la falta sea sancionada de la siguiente forma:

- Si se trata de un trabajador se le sancionará con amonestación, suspensión del trabajo sin goce de salario o despido sin responsabilidad patronal, según la gravedad de la falta.
- Si se trata del patrono o alguno de sus representantes, éstos serán responsables, además de los términos indicados en el punto anterior, personalmente por sus actuaciones, respecto de las cuáles deberán responder en la vía judicial, una vez que la gestión se haya presentado en esta Sede.

	Política Contra el Hostigamiento Sexual	Elaborado: Paola Chaverri P.
	Fecha:26/04/2010 Rev 1	Aprobado: Comité Director.

De no probarse la falta, se ordenará el archivo del expediente.

Artículo 18. Los plazos señalados para tramitar y resolver las denuncias que se presenten podrán ser ampliados, siempre y cuando exista justa causa para ello, y con esto no se supere el término de tres meses, contados desde el momento de interposición de la denuncia, según lo dispuesto por el inciso 2º del artículo 5 de la Ley No. 7476, contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia y sus reformas.

Artículo 19. Una vez que se haya cerrado la investigación en la empresa, quien no esté satisfecho con el resultado de la investigación, puede presentar la denuncia correspondiente ante los Tribunales de Trabajo.

Artículo 20. La Comisión Investigadora tiene la obligación de comunicar el resultado del procedimiento a la Dirección Nacional de Inspección del Trabajo.

Sobre un ambiente laboral sano


Artículo 21. En procura de un ambiente laboral sano para todos los colaboradores de la empresa, GARNIER & GARNIER DESARROLLOS INMOBILIARIOS tiene una tolerancia cero respecto a la pornografía, por lo anterior es que se considerará falta grave para cualquier colaborador que la empresa haya tenido conocimiento que estuvo observando pornografía dentro de las instalaciones de la empresa, independientemente de si se encontraba dentro de su jornada de trabajo o no.

Disposiciones finales

Artículo 22. El plazo para interponer la denuncia por parte de la presunta víctima es de dos años y se computará a partir del último hecho consecuencia del hostigamiento sexual o a partir de que cesó la causa justificada que le impidió denunciar.

Artículo 23. La empresa adoptará medidas expresas en los contratos de naturaleza no laboral a fin de asegurar la prevención y sanción de conductas de hostigamiento sexual en la empresa y exigir la responsabilidad de quien se compruebe ha incurrido en actos de esta naturaleza. Para estos efectos, cuando corresponda se informará al Colegio Profesional respectivo a fin de que los mismos apliquen los procedimientos internos de investigación y sanción de sus agremiados.

Artículo 24. Para todo lo que no se regule en la presente política, se aplicará lo dispuesto en la Ley No. 7476 supra citada, el Código de Trabajo y las leyes laborales conexas, así como el Código Civil cuando no existan normas relativas a la prevención y sanción del hostigamiento sexual en la compañía.

	Política Contra el Hostigamiento Sexual	Elaborado: Paola Chaverri P.
	Fecha:26/04/2010 Rev 1	Aprobado: Comité Director.

Artículo 25. Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios se acoge a las sanciones establecidas en la Ley contra el Hostigamiento Sexual en el Empleo y la Docencia, Número 7476 del 3 de febrero de 1995, para lo cual tendrá la responsabilidad de mantener en el lugar de trabajo condiciones de respeto para todos sus colaboradores, que prevenga y sancione conductas de este tipo.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional a través de sus procesos internos de reclutamiento/selección y programa de inducción, comunicará a los candidatos y futuros colaboradores sobre esta política. Cualquier colaborador tendrá acceso a la política por medio del portal interno en el sitio Desarrollo Organizacional/Políticas Internas.

Todo colaborador de nuevo ingreso deberá contar en su expediente con la aceptación y entendimiento de la presente política sin excepción.

ES TODO. Dado en la ciudad de San José, a las diez horas del siete de setiembre del año dos mil diez.

Ana Margarita Arce Lara
Gerente Administrativa

Philippe Garnier Diez
Gerente General

Comunicado a los colaboradores el día 10 de setiembre del año dos mil diez, mediante circular general.

