



Bridgestone Costa Rica:

Su responsabilidad social y lucha contra el dengue

I. Perfil organizacional de Corporación Bridgestone

Cuadro 1
Ficha técnica de Bridgestone, 2008

Año de Fundación	1900 (Firestone), 1930 (Bridgestone); 1990 (Bridgestone Firestone) Costa Rica: 1967 Firestone, 1999 Bridgestone Firestone.
Tipo	Corporación multinacional
Productos	80% llantas 20% otros (productos deportivos, industriales de caucho, químicos) En Costa Rica: 12.000 llantas diarias
Entorno	Casa matriz en Tokio, Japón. En Costa Rica: Belén de Heredia
Colaboradores	148.314 en el mundo 1.000 en Costa Rica
Ventas Anuales	US\$25.113 millones en el mundo US\$230 millones en Costa Rica

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por Bridgestone Costa Rica

Bridgestone es una corporación multinacional, que cuenta con 46 plantas de neumáticos, nueve pistas de pruebas y 101 plantas de otros productos. Además, tiene una red de ventas global en más de 150 países y genera empleo a más de 123.000 personas en el mundo, gracias a la producción de llantas y derivados del hule. Industrias Firestone de Costa Rica, S.A. inició operaciones en Costa Rica en 1967, al amparo Tratado General de Integración Económica Centroamericana, con una producción diaria de 425 llantas, y la participación de 200 trabajadores.

“Las empresas que buscan únicamente la rentabilidad del negocio no sobrevivirán. Sólo prosperarán los negocios que busquen el bienestar de la sociedad”

(Shojiro Ishibashi, fundador de Bridgestone Firestone, año 1930).

En 1985, la corporación decidió vender la operación de Costa Rica y cambió su razón social a la de Industria Akron de Costa Rica, S. A. Para ese entonces, la fábrica ya había logrado incrementar su capacidad de producción a 1.800 llantas diarias.

* Elaborado por la Licenciada Laura Sariago Kluge.



Posteriormente, en 1987, Firestone Tire and Rubber Company fue adquirida por Bridgestone Corporation. El resultado de esta fusión fue la creación de la compañía más grande del mundo en lo que corresponde a producción de llantas y otros productos derivados del caucho.

A mediados de los años 90, la planta de Costa Rica, que para entonces se mantenía operando como una franquicia, decidió iniciar su proceso de acercamiento a la Corporación Bridgestone Firestone, con el objetivo de volver a formar parte del grupo internacional.

Para ese momento, la producción ya alcanzaba las 2.200 unidades diarias, que incluían los primeros productos de tecnología radial en acero que se fabricaban en el país. Es importante resaltar que durante ese período, la empresa obtuvo las certificaciones ISO 9002 e ISO 14001, y que fue una de las primeras organizaciones en obtener una certificación en Centroamérica.

El proceso de acercamiento culminó en 1999, con la firma de un acuerdo de venta de acciones, la cual le permitió a la Corporación Bridgestone asumir el control del 100% de las operaciones en Costa Rica. Como parte de los acuerdos de adquisición, la planta duplicó su capacidad de producción para llegar a las 5.000 unidades diarias, con el objetivo de exportar las unidades adicionales a los Estados Unidos de América. Ya se contaba con la fuerza de trabajo que alcanzaba los 600 asociados. Adicionalmente, se actualizó la norma ISO:9001 a su versión 2000 y se obtuvo la certificación QS 9000, que, posteriormente, migraría a la ISO/TS 16949, norma especial para los proveedores de partes para vehículos nuevos.

En el 2003, Bridgestone Americas Holding decidió invertir 40 millones de dólares en Costa Rica, con el propósito de duplicar, nuevamente, su capacidad de producción, para llegar a las 12.000 unidades diarias. De esta manera Bridgestone Firestone de Costa Rica S. A., empezó a consolidarse como una empresa exportadora de primer orden, al colocar el 90% de su producción en Centroamérica, el Caribe, Norteamérica, Japón y América del Sur.

La compañía cumple ya 42 años de contribuir al desarrollo de la región, abasteciendo al sector automotor con excelentes productos y colaborando activamente en el crecimiento de los países en los que mantiene operaciones.

El 23 de enero del 2009, la filial de Costa Rica cambió su nombre a Bridgestone de Costa Rica S. A. (BSCR). Esta decisión corporativa tiene como objetivo destacar que cada uno de los países es miembro de la familia Bridgestone. Firestone continúa como una marca dentro de la cartera de la compañía.

Cuadro 2
Bridgestone: evolución de la producción diaria y número de colaboradores

Año	Producción	Colaboradores
1967	425	200
1995	2400	570
1999	5000	600
2003-2007	12000	1000

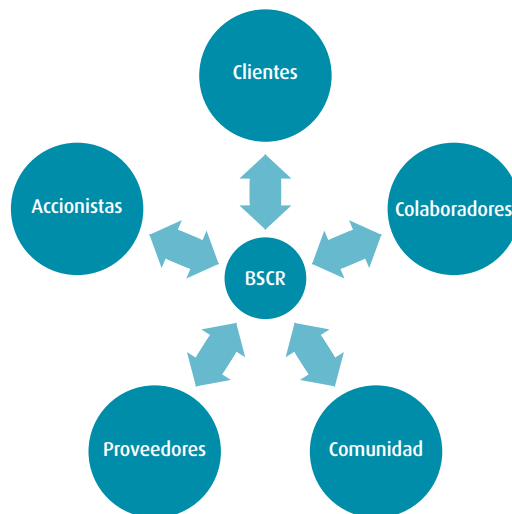
Fuente: Elaboración propia, con base en documentos otorgados por BSCR.

Vinculaciones de Bridgestone Costa Rica con sus principales grupos de interés

En BSCR, los grupos de de interés o principales *stakeholders*, se incorporan de manera integral a la visión de la compañía.

- **Comunidad:** BSCR ha definido *comunidad*, como aquella donde la empresa tiene operaciones. Un ejemplo de este vínculo es la relación con la Municipalidad de Belén. Poco a poco, esta definición se ha ampliado y en los últimos años, se ha trabajado en conjunto con el Gobierno en temas de interés nacional. Destaca la participación activa con los Ministerios de Salud y de Educación en una estrategia nacional para contener la propagación del dengue.

Figura 1:
Bridgestone – principales grupos de interés



Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por Bridgestone Costa Rica.



- **Gente Bridgestone:** BSCR promueve, por medio de sus valores, que cada uno de sus colaboradores sea el mejor trabajador y el mejor ser humano: “sin personas las empresas no existen, si las personas no son las mejores, la empresa no puede ser la mejor” (Francisco González, Director de Mercadeo y Responsabilidad Social Empresarial).

En el trabajo diario, por ejemplo, para asegurar la excelencia, la armonía, limpieza, seguridad y calidad en el trabajo, BSCR trabaja con dos conceptos japoneses: el *Kaizen* (mejora continua) y el *Suru Raku* (suave y fácil) que se ejecutan en toda la organización

Por otro lado, BSCR valora la comunicación hacia sus asociados. Por ejemplo, al final de cada año se comparte con los colaboradores los resultados anuales de la empresa y sus expectativas para los próximos años, con el fin de involucrarlos en las metas de la organización. Otro canal importante de difusión es la publicación trimestral de una revista de la empresa bajo el nombre *Contacto*, que busca, justamente, la cercanía y facilidad para informar acerca de todas las acciones de la empresa no solo hacia sus colaboradores, sino, también, hacia sus distribuidores y socios comerciales. Los artículos de la revista buscan involucrar a los asociados, lo cual fomenta el sentido de pertenencia a la compañía.

- **Proveedores:** Este grupo se divide en proveedores de materias primas y proveedores de servicios. Los primeros obedecen a contratos corporativos, sobre los cuales BSCR tiene muy

poca injerencia. Los segundos se contratan a escala local e incluyen contratistas de limpieza, soldadura, aires acondicionados, jardineros, cocineros, mantenimiento de máquinas, electricistas y asesores de publicidad y comunicación, entre otros. Para la contratación de estos proveedores, BSCR considera aspectos tales como: seguridad, calidad, productividad, costos y medio ambiente. Al ser la seguridad la prioridad número uno en BSCR, los proveedores deben certificarse con la empresa, atendiendo charlas de seguridad y conservación del medio ambiente impartidas en BSCR, antes de poder iniciar una relación de trabajo.

II. Conceptualización y aplicación de la responsabilidad social de Bridgestone Costa Rica

BSCR ha implementado programas de responsabilidad social desde su llegada a Costa Rica; sin embargo, es hasta los últimos años que ha diseñado una estrategia formal. En BSCR, la responsabilidad social se define como el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo de manera voluntaria para mejorar la calidad de vida de sus asociados, de sus familias y de las comunidades en donde realiza sus operaciones.

“Hoy estamos conscientes de que la gestión gerencial va más allá de generar empleo y de lograr resultados financieros. Actualmente, se considera incluir las metas del impacto que la organización desea hacer llegar a sus asociados, clientes y a la sociedad”

(Óscar Rodríguez,
presidente de Bridgestone de Costa Rica).

“Este mundo globalizado cada día nos enseña más y más que para alcanzar la competitividad necesaria para el crecimiento y la sostenibilidad de nuestras empresas, es fundamental enfocarnos dentro del marco de la responsabilidad social para lograr un mayor valor social (satisfacción de los asociados) ambiental (protección del medio ambiente) y económico (crecimiento del negocio de manera integral)”

(Óscar Rodríguez,
presidente de Bridgestone de Costa Rica).

Internamente, se creó un Consejo de Responsabilidad Social, conformado por el equipo gerencial que define los lineamientos generales de Responsabilidad Social. El Gerente de Relaciones Corporativas y Comunidad, a su vez, coordina las acciones definidas por este órgano interno y vela porque todas estas estén alineadas con la misión y visión de BSCR. Cabe destacar algunos procesos dentro de la formalización de la estrategia de responsabilidad social que ha llevado a cabo BSCR en los últimos años. El primero consistió en la definición de los nuevos valores de la compañía. El objetivo final era identificar aquellos valores que representan la forma de pensar y actuar de la gente Bridgestone.

El proceso se inició con una sesión durante todo el día, con el grupo ejecutivo de la empresa, quienes, con ayuda de un consultor, lograron definir los seis valores fundamentales que se querían promover: compromiso, respeto, excelencia, pasión, honestidad y alegría (CREPHA). Conscientes de que las definiciones no siempre logran transmitir la esencia de un valor, el equipo ejecutivo decidió realizar grupos focales multifuncionales, para definir comportamientos asociados a cada valor. En esta segunda etapa, se llega a involucrar a 250 compañeros de todas las áreas. Todas las opiniones generadas se revisaron y condensaron en seis valores y 32 conductas que sirvieron de base para crear lo que se llama el *Manual del Ciudadano Bridgestone*.

Una vez definidos los valores de la compañía, BSCR estableció un equipo de trabajo para definir la estrategia de comunicación de estos valores a sus grupos de interés. Destacan las siguientes acciones durante los años 2007-2008:

- **Manual del Ciudadano Bridgestone:** con el elemento unificador de la mascota *CIPO*, se ilustra cada valor con una imagen y explicación con ejemplos prácticos que se adaptan al carné de identificación de cada asociado.
- **Serie de historietas de Braulio:** se creó un personaje llamado Braulio que inicia su trabajo en BSCR y por medio de una serie de historietas tiene la oportunidad de conocer acerca de los valores y crecer hasta convertirse en un “Ciudadano Bridgestone”. Esta actividad también permitió incorporar a las familias de los asociados a la transmisión de valores porque las historietas fueron diseñadas para colorear.
- **Campamento “Formando Ciudadanos Bridgestone”:** en el año 2007 se inició un programa de campamentos de veranos para hijos e hijas de asociados. La actividad incorporó el tema de los valores como eje central de la temática desarrollada. Esta iniciativa tuvo un éxito rotundo: 350 niños y adolescentes participaron en los talleres. En el 2008, se extendió el cam-



pamento a cónyuges y padres de los asociados y contó con la participación de 50 personas.

- **Calendarios 2008-2009:** el calendario del año 2007 fue el producto de un concurso de pintura cuyas imágenes ilustran los valores CREPHA. En el 2008, se ilustra con fotografías de asociados que representan estos valores en su diario quehacer.

“CREPHA es todo lo que la empresa espera de sus asociados y lo que los asociados esperan de la empresa y también de sus compañeros. Representa una clara guía que regirá las actuaciones y la toma de decisiones en BSCR, bajo un marco de profundo respeto por el ser humano” (Contacto, 2007b: p. 11)

“La responsabilidad social de una empresa se inicia donde termina la legislación; es decir, debe existir un compromiso voluntario hacia el entorno interno y externo de la organización en actividades que vaya más allá de lo que requiere la ley. Este compromiso no puede lograrse solo con la acción y conocimiento de directores o gerentes, sino que deben involucrarse todos los asociados de todos los niveles, con el fin de ayudar a la integración de esta estrategia de gestión” (Sylvia Alfaro, Gerente Regional de Medio Ambiente, Contacto, 2007b: p. 5).

Compromiso:

¿La decisión beneficia a la mayoría de los involucrados?

Respeto:

¿Se han considerado los intereses de los afectados?

Excelencia:

¿Se han evaluado diferentes escenarios y posibles soluciones?

Pasión:

¿Se ha hecho el mayor esfuerzo y utilizado al máximo la creatividad?

Honestidad:

¿Se ha garantizado la calidad de los datos y su análisis?

Alegría:

¿Me sentiré contento al implementar y defender la decisión?





Diagnóstico interno: percepción de la empresa en materia de responsabilidad social

Paralelo a la campaña de valores, se realizó un diagnóstico que evaluó la percepción general acerca de las prioridades de la empresa en materia de responsabilidad social. Con el apoyo de una consultora externa, 74 colaboradores de diferentes áreas de la compañía participaron en grupos focales. Proveedores y clientes, también participaron en esta evaluación. Adicionalmente, se hizo un recuento de las acciones de responsabilidad social concretadas en años anteriores cuyo objetivo final fue integrarlas en una estrategia global. De esta manera, la empresa podría hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, financieros y sociales destinados a las acciones de responsabilidad social.

Los resultados indicaron que existía una buena percepción acerca de las acciones de la compañía en temas de medio ambiente y calidad. Este diagnóstico fue el punto de partida para revisar la misión y visión de la empresa con los asociados de la empresa. Ellos consideraron que la misión continuaba siendo válida en la coyuntura del momento. La visión fue replanteada en una estructura poco tradicional pero de fácil lectura y comprensión para los grupos involucrados, como se detalla en la figura 2. Este proceso, que tomó aproximadamente dos años, fortaleció los vínculos con todos los grupos de interés de BSCR.

Figura 2: Misión de Bridgestone Costa Rica



Fuente: Bridgestone Costa Rica.

Como se mencionó anteriormente, Bridgestone de Costa Rica, desde la década de los 90, ha implementado programas y acciones socialmente responsables. A continuación, se presenta una descripción de estos y sus principales resultados.

- Disposición adecuada de las llantas de desecho

En Costa Rica, se desechan al año alrededor de 800.000 llantas viejas; se estima que se puede recuperar un 70% de ellas para que reciban un tratamiento adecuado

(Contacto, 2007a: p. 7).



Desde inicios de los años noventa, la compañía, preocupada por el destino final de las llantas usadas, inició la búsqueda de una solución para disponerlas de una manera ambientalmente responsable. Luego de varios años de esfuerzo, se motiva a la Industria de Cemento a invertir para utilizar las llantas como combustible y se crea de esta manera, la primera alternativa de disposición. Posteriormente, con el apoyo de la Asociación de Comercializadores de Llantas (ACOLL), se crea la Fundación Ecológica Costarricense para el Reciclaje de Hule y Llantas de Desecho (FUNDELLANTAS)¹ en 1999, con el fin de dedicarse exclusivamente a encontrar formas ambientalmente responsables de disponer de las llantas de desecho. FUNDELLANTAS investigó y encontró que una alternativa viable era la producción de pacas de llantas para ser utilizadas en obras civiles.

A estas pacas se les conoce como *llantiones*, al hacer referencia a los gaviones que se hacen de piedra. Para el año 2005, FUNDELLANTAS inauguró su planta para el manejo de llantas de desecho, en El Coyol de Alajuela, Costa Rica. Actualmente, se contabilizan más de 300.000 llantas anuales procesadas como llantiones. De esta manera, se encon-

tró una solución para el 100% de los desechos de llantas de BSCR y de su red de distribución.

Sin embargo, los esfuerzos de BSCR y FUNDELLANTAS no terminaron con esta iniciativa, porque BSCR estaba consciente de que esta era una solución solamente para la mitad del problema (BSCR tiene una participación del mercado cercana al 50% en Costa Rica). Por esta razón, se impulsó un marco regulatorio para promover que el 100% de las llantas desechadas en el país se desecharan con responsabilidad. El resultado fue un decreto de ley que obliga a todos los comercializadores de llantas a demostrar, ante el Ministerio de Salud, que están disponiendo las llantas de manera adecuada. La propuesta fue acogida de inmediato por las autoridades de salud y el decreto empezó a regir el 11 de noviembre del 2007. Hoy en día, BSCR está trabajando para extender esta iniciativa al resto de la región centroamericana.

“Conscientes de que el proceso de biodegradación de las llantas es inmensamente largo y costoso, y que además la cantidad de estos desechos es una amenaza para la salud, el ambiente y el ornato de las comunidades, se tiene como bienvenida la presente iniciativa que cumple con diferentes propósitos” (Ex Ministra de Salud de Costa Rica, María del Rocío Sáenz, Contacto, 2005: p. 9).

• “Piensa antes de Conducir”

En el mundo mueren anualmente alrededor de 1,5 millones de personas en accidentes de tránsito. Solo en Costa Rica, en 2005 se registraron 332 muertes en carretera y más de 44.000 accidentes. Para Bridgestone de Costa Rica, como empresa líder en el sector automotor, es fundamental apoyar la seguridad en las vías nacionales y reducir las muertes en carretera.

¹ Es una asociación sin fines de lucro constituida por 11 comercializadores de llantas para contribuir con el manejo de las llantas de desecho. Entre ellos, se encuentra: Bridgestone Firestone, Trac-Taco, Recauchadora Gigante, Compañía Mercantil, Súper Servicio, Recauchadora Reenfrió, Súper Llantas Ramírez, Quirós y Cia., H. Rucavado, REMI, entre otras.



“Piensa antes de Conducir” es una campaña global de seguridad en carretera de la Federación Internacional de Automovilismo (FIA) que se desarrolló en el año 2006 en Costa Rica –entre abril y junio–, en donde BSCR se unió, con el objetivo de promover en los conductores costarricenses hábitos de manejo seguros, reduciendo el riesgo y la incidencia de accidentes en carretera. Con este fin, se realizaron más de 15 eventos informativos en todo el país, para informar a la población acerca del mantenimiento de las llantas y el uso de dispositivos de seguridad.

Esta iniciativa se realizó gracias al apoyo de instituciones como el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y el Consejo de Seguridad Vial (COSEVI), que colaboraron con personal capacitado y facilitaron la realización de los operativos en las carreteras de todo el territorio nacional. En esta campaña, se entregaron 250.000 folletos con consejos acerca de la seguridad en las carreteras y se distribuyeron 50.000 medidores de presión de las llantas.

• Esfuerzos para una gestión ambientalmente responsable

Consumo de energía: durante dos años consecutivos, BSCR, ha invertido en mejoras para reducir el consumo de energía de la fábrica. Primeramente, entre los años 2004 y 2005 se puso en

operación el nuevo sistema de recirculación de agua caliente, lo que conllevó a un ahorro de casi dos millones de kilojulios (kJ) por cada 1.000 kilogramos (kg) de producto almacenado al mes. Adicionalmente, entre los años 2005 y 2006, debido a la aplicación de la filosofía japonesa *Kaizen* (mejora continua), se encontró que se podía reutilizar vapor, estandarizar presiones y aislar tuberías para disminuir aún más el consumo de energía, en casi un millón de kJ por cada 1.000 kg de promedio de producto almacenado.

Manejo y clasificación de residuos: el 100% de los residuos que genera el proceso productivo (materiales plásticos, madera, metales, papel y cartón, residuos de caucho, entre otros) son dispuestos de manera adecuada y responsable. Un 24% de ellos es coprocesable, por lo que se mantienen contratos con empresas que brindan estos servicios, un 13% es devuelto al proveedor para su reutilización nuevamente y un 11% es reciclado. Otro 32% es comercializado por la Asociación Solidarista de BSCR (ASEFIRE), lo que fomenta su reutilización por pequeñas empresas. El 100% de las ganancias las administra la ASEFIRE, para el bienestar de sus asociados (más adelante se profundiza en este tema). El 20% restante, al haber finalizado su vida útil, es enviado al relleno sanitario para su adecuado tratamiento.

Manejo de residuos para nuevos proyectos: esta iniciativa consiste en apoyar a los artesanos y microempresarios que han creado un negocio aprovechando los residuos de la producción de llantas. Francisco Aguilar es uno de estos empresarios. Residente de Pueblo Nuevo de Alajuela, Costa Rica, el señor Aguilar mantiene una relación directa con Bridgestone desde hace más de 30 años, fabricando baldes, ruedas para carretillas, bombas de agua y empaques.

• Desarrollo de sus colaboradores

Capacitación: BSCR ha invertido, entre el año 2004 y el 2006, un promedio de 81.000² horas de capacitación, divididas en entrenamiento, actualización, desarrollo e inducción. Para el año 2008, cada asociado recibió en promedio 77 horas de capacitación. Los temas abarcan seguridad ocupacional, productividad, calidad, ambiente, informática, y desarrollo de destrezas gerenciales³. Esto promueve los ascensos laborales dentro de la empresa y afirma el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. Durante el año 2008, se continuó con una fuerte inversión en capacitación, como se observa en el cuadro 3. Adicionalmente, se continuó con la estandarización de los procesos de formación en la región y se extendió la capacitación a clientes mayoristas en diferentes países de la región.

Cuadro 3:
Bridgestone Costa Rica -
Total horas/hombre de capacitación por año

Año	2006	2007	2008	2008
Total Horas	5180	9787	8000	9345
%	100	189	-18	117

Fuente: Bridgestone Costa Rica.

Asociación Solidarista: por otro lado, los colaboradores cuentan con una Asociación Solidarista de empleados de Bridgestone (ASEFIRE). Se fundó en 1979 y reúne al 94% del personal asociado a la empresa de manera voluntaria. La administración de la ASEFIRE es financiada mediante un



aporte patronal del 5,33% y un aporte del asociado de un 5%. La Asociación, en conjunto con la empresa, ha realizado proyectos y actividades como, por ejemplo, la instalación del gimnasio para uso de todos los asociados; y un acuerdo (desde hace más de ocho años) para administrar el centro de acopio de los residuos generados por el proceso productivo, como se detalló anteriormente. La Asociación vende los residuos para mantener el Fondo de Bienestar Social que tiene el objetivo de apoyar tanto a los miembros como a sus familias y a personas necesitadas de distintas comunidades⁴. Un ejemplo importante de solidaridad, fue el caso de un asociado que perdió su casa y por medio de campañas internas, ASEFIRE logró recaudar 3.100.000 de colones y del Fondo aportó una suma igual para entregarle al asociado un total de 6.200.000 de colones; dinero con el que pudo reconstruir nuevamente su casa.

ASEFIRE también ofrece un programa de créditos para la educación a los asociados. Este programa cubre a los asociados, cónyuges e hijos con un 0% de interés a plazos de cinco años. Hasta el momento, más de un 28% de los asociados ha solicitado un préstamo en educación. Asimismo, en el área de salud, la tasa de interés para tratamientos odontológicos, medicina general u operaciones, es de un 0%.

² Las capacitaciones se programan en horas no laborales y se reconoce el tiempo extra de los asistentes.

³ El programa de desarrollo gerencial se imparte en conjunto con el INCAE. Alrededor de 55 personas en puestos de jefatura y gerencia reciben entre cuatro y cinco seminarios al año de diez/doce horas cada uno, con el fin de estandarizar estilos de dirección y proveerles de mejores herramientas de gestión.

⁴ ASEFIRE organiza campañas entre los asociados para recolectar dinero y el total del monto requerido se completa gracias al Fondo de Bienestar Social. Por ejemplo, recientemente se realizó una campaña de recolección para una niña que vive en Guanacaste y que necesitaba una silla de ruedas. Se logró recaudar el 90% del costo de la silla, por lo cual, el 10% restante lo aportó el Fondo de Bienestar Social de ASEFIRE.



Adicionalmente, si un asociado necesita ayuda económica por una situación de emergencia, se determina si se le puede donar una porción y prestar el remanente con tasas del 5% en planes de hasta cinco años. Se analiza el caso en Junta Directiva, en donde se consideran una serie de factores para definir si es viable realizar el préstamo y por qué cantidad de dinero.

Seguridad Ocupacional: BSCR ha sido reconocida cuatro veces en los últimos seis años por su desempeño en términos de seguridad ocupacional. Con el fin de optimizar procesos en esta área, en el 2008 se empezó a implementar una nueva modalidad de vigilancia y prevención proactiva: las patrullas de seguridad, ambiente y calidad.

Dos veces por semana, un grupo de ocho directivos, gerentes y supervisores evalúa todos los aspectos desde el punto de vista de las prioridades de la empresa: riesgos, seguridad, maquinaria, conservación del medio ambiente, calidad, costos, productividad, e incluso conductas y acciones del personal con el objetivo de visualizar oportunidades de mejora. Es importante resaltar el hecho de que el presidente de la compañía participe ya que tiene un impacto sobre los colaboradores, “todos estamos involucrados en el proceso, y los colaboradores entienden que ellos y su trabajo son nuestra prioridad” (Fernando Gutiérrez, Gerente de Salud Ocupacional e Higiene).

En términos de las evaluaciones de seguridad, se ha reportado una disminución de seis accidentes

menos que el año anterior para la misma época. Respecto a los días perdidos por incapacidad, BSCR registraba 86 días, lo cual, comparado con el año anterior para el primer cuatrimestre es sorprendente, ya que disminuyeron en más que un doscientos por ciento. Tal y como señala Fernando Gutiérrez: “Esto significa que estamos acumulando horas de trabajo y no estamos teniendo accidentes, en el 2006 se registraron seis accidentes por cada doscientas mil horas de trabajo; al día de hoy, esta cifra ha disminuido a tres casos por la misma cantidad”. En el año 2008, BSCR ocupó el primer puesto en el índice de severidad de los accidentes; es decir, este índice es el más bajo del continente. Los accidentes ocurridos en BSCR el año pasado fueron los menos severos comparativamente con las plantas del resto de América.

• Seguridad en la comunidad

En aras de expandir su éxito en seguridad ocupacional a las comunidades aledañas, BSCR ejecutó un proyecto llamado: *Brigada de Emergencia de Belén*. Esta brigada la conforman alrededor de diez empresas de la zona cuyos encargados de seguridad se reúnen una vez al mes, conjuntamente con representantes del Cuerpo de Bomberos y la Cruz Roja, con el fin de definir la existencia de recursos disponibles en caso de alguna emergencia y para discutir necesidades de la comunidad en términos de seguridad. La meta es aumentar la cantidad de organizaciones que participan en la brigada, incluyendo la Municipalidad de Belén. Asimismo, dos miembros de BSCR participan, este año, en el Comité Local de Emergencias de Belén, lo cual también ayuda a que, en caso de alguna emergencia, la empresa conozca acerca las necesidades del cantón y facilite que se pueda contactar rápidamente a las personas encargadas de evacuar.

Otro proyecto donde BSCR compartió su conocimiento en planes de acción y de evacuación en



caso de emergencia, fue en la Escuela Llorente de Flores. La escuela les facilitó los parámetros de sus necesidades y BSCR preparó a estudiantes y docentes durante tres meses en distintos casos de emergencias. Esta escuela cuenta con un total de 560 estudiantes y alrededor de 36 miembros de personal docente-administrativo.

• Desarrollo mediante la filosofía japonesa

BSCR promueve la mejora en todos los procesos de producción mediante la filosofía Suru Raku de mejora continua; esta filosofía engloba las reconocidas técnicas de mejora: *Kaizen*⁵ y *Seis Sigma*⁶. Las palabras suru raku significan “suave y fácil” y pretende, entre otros objetivos, perfeccionar cada vez más los procesos de trabajo de los funcionarios de BSCR. Todos los años desde el 2004, BSCR promueve un concurso para que mediante grupos multidisciplinarios de colaboradores, se trabaje de forma conjunta y con creatividad para mejorar procesos actuales, demostrando los alcances de sus ideas mediante indicadores y resultados esperados. Los proyectos abarcan áreas que van desde mejoras en los procedimientos de producción hasta los acabados finales, además de tratamiento de desechos e incluso procesos para el ahorro de materias primas, entre otros.

5 Método para asegurar la calidad, originado en Japón en la década de los 50, después de la Segunda Guerra Mundial. Funciona mediante 5 ejes: disciplina, limpieza, orden, descartar y mantener.

6 Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente.

Algunas certificaciones y premios de BSCR

- ISO 9001:2000 – obtenida en 1997 y actualizada en el 2005.
- ISO 14001:2004 - obtenida en 1999, actualizada en el 2006.
- ISO TS/16949:2002 – obtenida en el 2005, gestión calidad específica para la industria de fabricación automotriz, reemplazando a la anterior, QS-9000.
- ISSO/IEC 17025 – gestión calidad laboratorios.
- Premio del Presidente Corporativo a la Seguridad en el Trabajo: 2003, 2005 y 2006 - Bridgestone Americas Holding otorgó a BSCR el CEO Safety Award, como reconocimiento por sus resultados de mejora en sus índices de seguridad laboral.
- Premio Cadexco ⁷2005- Mérito al esfuerzo exportador.
- INS,⁸ Premio Global Preventico 2006 – como reconocimiento a la labor de las empresas en materia de Gestión Preventiva y Salud Ocupacional.
- Galardón Exportador 2008: otorgado en los premios anuales de la Cámara de Comercio de Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia, con base en documentos otorgados por BSCR

Por otro lado, para BSCR hay dos beneficios concretos respecto de ser socialmente responsables: el primero consiste en que todos los esfuerzos que se realizan en la compañía, sean reconocidos por sus colaboradores. Esto respalda y valida todas las acciones al observar que su empresa está participando, activamente, en promover el bienestar de la sociedad y favorece un sentimiento de orgullo entre los colaboradores.

El segundo beneficio es que la Responsabilidad Social es un factor diferenciador de la competencia, pues sus clientes y distribuidores pueden identificar a la empresa como una organización socialmente responsable.

Finalmente, BSCR ha identificado desafíos en cada una de las cinco áreas contempladas en su plan estratégico de Responsabilidad Social para los años venideros. En particular, en el ámbito de la seguridad y la salud ocupacional, uno de los retos que

7 Cámara de Exportadores de Costa Rica.

8 Instituto Nacional de Seguros de Costa Rica.

BSCR detalló y que empezó a implementar a principios del 2008, es consolidar un sistema integral de salud y seguridad ocupacional con contratistas. Para esto se establecieron seis líneas de acción, entre las cuales sobresalen, el integrar prácticas y métodos novedosos de salud y seguridad ocupacional al programa de responsabilidad social, y la reorientación del Comité de Salud y de Seguridad Ocupacional. Los responsables de estas líneas de acción son los grupos interdisciplinarios de la planta y el Consejo de Responsabilidad Social.

Respecto de los intereses de sus clientes, se identificó como un objetivo estratégico, el trabajar en conjunto con sus distribuidores para implementar medidas de responsabilidad social como parte de su estrategia de competitividad. Hasta ahora, dos distribuidores en Costa Rica se han comprometido con una estrategia de responsabilidad social para implementar en sus empresas. Algunas líneas de acción para involucrar a más distribuidores son: sensibilizar y capacitar en temas de responsabilidad social, y realizar sesiones trimestrales para brindarles apoyo durante los distintos procesos. Las actividades están bajo la responsabilidad del Comité de Implementación, y de la Dirección Comercial.

En el tema de gestión ambiental, el desafío de BSCR para el período 2007-2008 consiste en mejorar los resultados de los indicadores ambientales de la compañía y enfocarse en ser la empresa más prestigiosa del mundo en el cuidado y protección del medio ambiente al trabajar bajo el lema *One team, One planet*, y buscar la mejora en cuatro temas importantes: uso eficiente de la energía, conservación del recurso hídrico, reducción en la generación de residuos durante el proceso productivo, conservación y preservación de la flora y la fauna. Para cumplir estos objetivos, BSCR se ha asegurado de incorporar actividades, tanto a lo interno de la compañía como con sus grupos de interés externos. Para esto se han establecido

seis líneas de acción, entre las cuales resaltan el establecimiento de alianzas entre empresas, vínculo con el gobierno local para promover un programa de uso eficiente de llantas; y a nivel interno de la compañía, educación ambiental entre los asociados y contratistas de la compañía, proyectos para el adecuado manejo de residuos, trabajo voluntario de asociados y sus familias en la limpieza de márgenes de ríos, recolección de llantas, siembra de árboles, entre otros.

Con respecto al aporte a las comunidades, el plan estratégico de BSCR contempla colaborar con una serie de desafíos que se han identificado, por ejemplo: capacitar a escuelas para preparar e implementar su plan de emergencia con el apoyo del personal de la Brigada de emergencia de BSCR, y el Comité Local de Emergencias del cantón de Belén. En la Brigada de BSCR hay 63 voluntarios colaboradores de la empresa, donde cuatro se incorporaron posteriormente como voluntarios, a los Cuerpos de Bomberos de Belén, Heredia y Alajuela.

Otra oportunidad de mejora se identificó en los resultados obtenidos en las evaluaciones de valores CREPHA realizadas a los altos mandos. Ya se han diseñado programas de capacitación para la administración mediante valores CREPHA, los cuales se pretenden aplicar en el transcurso de este año. “Hay que seguir trabajando el tema, es un proceso de adaptación que puede durar hasta cinco años y nosotros apenas llevamos dos, pero desde ahora hemos percibido respuestas positivas, así que continuamos adelante con este proyecto” (Orlando Ramírez, Gerente de Desarrollo Organizacional).

La planificación estratégica que ha caracterizado a Bridgestone les ha permitido identificar los principales desafíos que enfrenta y las acciones apropiadas para superarlos; todo esto, con el fin último de contribuir así a su estrategia global de responsabilidad social e impactar positivamente en el desarrollo del país.

Cuadro 4
Bridgestone Costa Rica: impactos de sus programas de responsabilidad social

Rubro	Indicador	Resultado
Colaboradores	Número de horas de capacitación	90.000 horas entre el 2004 y el 2006
	Nº de afiliados en Asoc. Solidarista	940
	Nº de niños (hijos de los colaboradores de BSCR) que han participado en actividades de fomento de valores éticos	350
Asociados ⁹	% de asociados a quienes se les ha contribuido con el fortalecimiento de sus valores empresariales	100%
Gestión ambiental	% de desechos dispuestos de manera responsable	100%
	% de residuos enviados a rellenos sanitarios	22%
	Monto de energía ahorrada entre 2004 y 2006	3 millones de KJ por 1000kg
	Nº de llantas procesadas por Fundellantas al año	600.000
Comunidad	Nº de folletos entregados para promover la seguridad vial en las carreteras	250.000
	Nº de eventos en el país para promocionar la seguridad vial	15
	Nº de medidores de presión de las llantas entregados	50.000

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por BSCR.

⁹ Se entiende por asociados a las personas que mantienen una relación laboral con la empresa, clientes, contratistas, proveedores y accionistas.

III. Alianzas para el desarrollo de la salud pública: el caso de Bridgestone con la erradicación del dengue

Cuadro 5:
BSCR - Resumen de alianzas

Tipo	Alianza Público-Privada
Aliados	• Ministerio de Salud de Costa Rica
	• Ministerio de Educación Pública de Costa Rica
	• Caja Costarricense de Seguro Social
	• Bridgestone de Costa Rica
Objetivo	Disminuir los casos de dengue en el país
Años	2002; 2008
Actividades	Aprobación decreto, evaluación de acciones escolares para luchar contra el dengue, entre otras.

Fuente: Elaboración propia, con base en información otorgada por BSCR.

Desde mediados de los años noventa, en Bridgestone Costa Rica (BSCR) la búsqueda de la solución para los desechos de llantas ha ido de la mano con su lucha contra el dengue.

Las alianzas que a continuación se presentan se enmarcan en un proceso que lleva alrededor de 15 años, cuando BSCR inicia, mediante el cabildeo, una serie de proyectos, como la prohibición de importación de llantas usadas, la promoción y coordinación para la creación de FUNDELLANTAS en 1999, la redacción y gestión de aprobación del Decreto de disposición de llantas de desecho en el año 2007 y numerosas campañas orientadas a evitar la propagación del virus del dengue.



a) Alianza para la aprobación de un decreto de desecho responsable de llantas

Gracias a la creación de FUNDELLANTAS, se logró tener control sobre la disposición de llantas del 50% del mercado del país; sin embargo, BSCR y la Asociación de Comercializadores de Llantas (ACOLL) tenían como meta, desde 1995, solucionar el problema a escala nacional. En el transcurso de siete años, se sostuvieron conversaciones con el Poder Ejecutivo para tratar de llegar a un acuerdo acerca del problema de llantas desechadas en el país. En el año 2002, un diputado costarricense inicia la promoción de un proyecto de ley para regular las llantas de desechos. Por esta razón, se produjo un cambio de estrategia y los esfuerzos se dirigen hacia la Asamblea Legislativa. BSCR y ACOLL desarrollan una propuesta alternativa que se concluye en el año 2004; no obstante, el proyecto nunca alcanzó a discutirse en el seno de la Asamblea, en razón de otras prioridades que se promovían en ese entonces. Para aprovechar el esfuerzo realizado, los asesores legales de BSCR recomendaron transformar el proyecto de ley en un decreto ejecutivo y presentarlo ante las autoridades de Salud.

FUNDELLANTAS, ACOLL y BSCR se reunieron con la ex Ministra de Salud, Rocío Sáenz, quien apoyó el proyecto y procedió a nombrar una comisión, para revisar los detalles del decreto. Esto

significó trabajo hombro a hombro entre los dos sectores, para asegurar la aprobación del decreto, de manera que este tuviera un impacto significativo en el bienestar común. En este momento, se vislumbra la incidencia que puede tener el sector privado en un tema tan delicado como la conservación del medio ambiente, mediante un proyecto de alcance nacional.

Este proceso se extendió dos años; así, es hasta principios del 2007, durante una campaña de recolección de llantas en el río Grande de Tárcoles, cuando Sylvia Alfaro, Gerente Regional de Medio Ambiente de BSCR, aprovecha para consensuar un borrador del decreto con la, en ese entonces, nueva Ministra de Salud, María Luisa Ávila, quien coincide en la importancia de la implementación de esta normativa, a la luz de la propagación del mosquito transmisor del dengue. Es así como el 15 de mayo de ese año se firma dicho decreto en Casa Presidencial, el cual entra en vigencia el 15 de noviembre del mismo año. Con esta firma se culmina el largo proceso que permitió sentar las bases para una solución ambientalmente sostenible para las llantas de desecho en Costa Rica.

El trabajo de BSCR a favor de la salud costarricense continuó paralelamente al proceso de redacción y aprobación del decreto antes citado. En el año 2002, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) contactó a Bridgestone para que colaboraran en campañas masivas de recolección de llantas, con el fin de reducir el impacto del dengue en la población: Bridgestone aportaba el transporte de las llantas recolectadas. Desde entonces se han recolectado más de 40.000 llantas de desecho en todo el país, en alianza con la CCSS, el Ministerio de Salud y otras empresas como Riteve. Paralelamente en el año 2006, la empresa creó el programa “Un millón de razones contra el dengue”, concurso dirigido a escuelas y colegios, que incentivó la bús-

qu coasta de ideas para eliminar los criaderos de dengue y darle, a la vez, un uso alternativo a las llantas de desecho. En ese sentido, en el año 2007 se realizó la segunda edición de este concurso, dirigido también a asociaciones y grupos organizados.

Gracias a estos y otros esfuerzos realizados por distintas entidades gubernamentales, empresas privadas y demás organizaciones, en el año 2006 se redujeron los casos de dengue en más de 50% con respecto al año anterior, a escala nacional.

Cuadro 6: Principales regulaciones del decreto N° 33745-S ¹⁰

Las nuevas reglas plantean responsabilidades a los fabricantes, importadores y vendedores finales; incluso a las instituciones gubernamentales tendrán que cumplir con el plan:

- Deberán llevar bitácora con información sobre el número total de llantas por desechar; el registro deberá enviarse cada seis meses a las autoridades sanitarias
- Las zonas específicas de almacenamiento temporal de llantas deben permitir la evacuación de aguas pluviales, para evitar la propagación del mosquito transmisor del dengue
- Se deberá justificar en transporte y tratamiento que se les dará a las llantas

Tratamiento que pueden recibir las llantas:

- Podrán someterse a procesos para la generación de energía calórica en hornos de la industria cementera
- En producción de pacas de llanta utilizada en proyectos de obras civiles
- Como agregados para el pavimento asfáltico
- Para la producción de polvo de hule
- Para la generación de energía eléctrica
- Proyectos de rellenos sanitarios
- Proyectos de construcción de arrecifes artificiales en los mares patrimoniales

Fuente: Elaboración propia, con base en (Contacto: año 3 – N.º 7, p. 7)

b) Alianza para la disminución de casos de dengue en el país: “Freno al dengue”

Este proyecto, liderado por Bridgestone, se desarrolló en conjunto con el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud y la CCSS durante el 2008. El proyecto buscaba premiar con un millón de colones en especie a aquellas escuelas que lograran una disminución de casos de dengue, de forma cuantificable, en función de las estadísticas mensuales de la CCSS, y a dos escuelas adicionales que hicieran un esfuerzo sobresaliente a nivel educativo y sobre todo con acciones preventivas para disminuir el reporte de casos de dengue, aun cuando este esfuerzo no impactara las estadísticas nacionales.

Para lograr lo anterior, la colaboración de las instituciones públicas fue fundamental: el Ministerio de Salud y la CCSS seleccionaron las zonas del país que, recurrentemente, han sido afectadas por el dengue. Una vez suministrada esta información, le compeñitio al Ministerio de Educación la selección de las escuelas que se encuentran en zonas de alto riesgo y además dar seguimiento a las iniciativas de las escuelas debidamente inscritas. Asimismo, todas las partes involucradas realizaron charlas de capacitación a los directores y docentes de todas las zonas del país, para mostrarles información médica acerca del dengue y presentarles, a la vez, el programa y motivar la participación.

Se seleccionaron 38 distritos a lo largo y ancho del país, que incluía un total de 562 escuelas. Se inscribió un total de 22 escuelas y se recibieron siete compilaciones de los proyectos. Para todas las escuelas participantes, el requisito fundamental era realizar una inscripción dentro de la fecha límite establecida y una vez inscritos, mantener un registro de todas las acciones que llevaban a cabo como por ejemplo, fotografías, fotocopias de materiales

¹⁰ Reglamento sobre Llantas de Desecho.

educativos, listas de asistencia, entre otros. Esto, con el fin de corroborar las tareas que llevaron a cabo los centros educativos participantes.

El comité evaluador, integrado por miembros del Ministerio de Educación, la Caja Costarricense de Seguro Social y Bridgestone de Costa Rica, estudió los trabajos con base en tres criterios:

- Disminución de casos o menor aumento de casos en función de las estadísticas de la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Acatamiento de tareas y acciones preventivas detalladas en los distintos materiales entregados a los centros educativos.
- Creatividad y acciones extraordinarias realizadas por el centro educativo.

La excelente calidad de los trabajos presentados demostró el esfuerzo que cada una de las escuelas realizó durante el programa. Para esta primera edición de “Freno al dengue”, las escuelas ganadoras fueron:

- Escuela Excelencia Los Geranios. Guácimo, Limón.
- Escuela Barrio Canadá. San Vito de Coto Brus, Puntarenas.
- Escuela Líder de Tárcoles. Tárcoles, Puntarenas.

Tiro al Dengue

Otro proyecto de apoyo enmarcado en el programa “Freno al dengue con Bridgestone”, es el concurso Tiro al Dengue. Este proyecto apela a la educación de forma alternativa y recreativa, que permita contribuir a la sensibilización sobre los principales criaderos del dengue, mediante un juego similar a los dardos. La diana se ubicó en las salas de espera de los distribuidores de llantas BSCR y se organizaron torneos mensuales hasta encontrar al ganador nacional.

“Esta es una iniciativa alternativa y diferente, que no solo hace más agradable la experiencia de un cambio de llantas o el tramado, sino que permite llegar a muchos sectores de la población con una propuesta innovadora y divertida en pro de la lucha contra el dengue”, explicó Horacio Hidalgo, Gerente Relaciones Corporativas y Comunidad BSCR. “Para Bridgestone, es importante optimizar las relaciones con sus distribuidores y, además, involucrarlos en los proyectos e iniciativas de la compañía”, agregó Hidalgo.

Repercusiones del Dengue

Esta enfermedad lleva alrededor de 13 años en el país y en el 2005, causó una cifra récord de enfermos: 37.000 y dos muertos, lo que costó a la CCSS ¢4.236.000.000. En el año 2007, el Ministerio de Salud registró 25.361 casos de personas infectadas de dengue, la mayoría de ellas en Limón y Puntarenas. Ocho de estas personas fallecieron; cuatro eran niños menores de un año. Al 15 de marzo de este año ya se habían registrado 1.281 pacientes ticos con dengue en el país, un 65% menos que en el 2007. Para mediados del 2007, las incapacidades y los internamientos provocados por el dengue en Guanacaste le habían costado a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) ¢180 millones; asimismo, el presidente ejecutivo de la CCSS, Eduardo Doryan expresó al respecto: “el ausentismo laboral, producto de personas afectadas por el dengue, ha ocasionado pérdidas a muchas empresas pequeñas de la zona; la situación nos preocupa.”

Fuente: La Nación, (Vargas: 2008) (López: 2007) (Ávalos: 2006)

“Es muy importante el apoyo de empresas como Bridgestone Firestone. Debemos reconocer la responsabilidad de esta empresa, que venía colaborando con el Ministerio de Salud y con la CCSS en los proyectos de recolección de llantas. No solo sirve para combatir el dengue, sino para estimular la cultura de conservación del ambiente y avanzar en el concepto de salud como cultura de vida”

(María Luisa Ávila,
Ministra de Salud, Costa Rica. 2007).

Lecciones aprendidas y perspectivas

A pesar de las dificultades y diferencias entre las empresas privadas y las instituciones estatales, Bridgestone desarrolla proyectos de alto impacto para Costa Rica, en conjunto con autoridades gubernamentales. De acuerdo con Francisco González, en las instituciones estatales aliadas de BSCR existen funcionarios que intentan transformar situaciones críticas a escala nacional (por ejemplo, propagación del dengue) y han asumido un compromiso y demostrado que, con voluntad, se pueden tener resultados positivos y de impacto.

Respecto de las perspectivas de los próximos cinco años, BSCR espera continuar desarrollando pro-



gramas innovadores que tengan un impacto en la sociedad. El esfuerzo de lucha contra el dengue se continuará apoyando en Centroamérica y el Caribe, así como las iniciativas de interés en materia de seguridad vial. Internamente, la empresa continuará reforzando sus valores como parte de un proceso de crecimiento y mejora continua. Se busca formar ciudadanos con valores y ser una empresa líder en la comunidad, el país y la región. Después de todo, contribuir a la sociedad con calidad superior es una misión que va más allá de la excelencia en los procesos de manufactura.

IV. Alineamiento con el Plan Nacional de Desarrollo, 2006-2010

Cuadro 7:
Bridgestone Costa Rica, contribución al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Costa Rica, 2006-2010 – Sector salud

Objetivo	Indicador	Contribución
1.2.3.2 Promover una actitud emprendedora en las y los estudiantes.	1.2.3.2.1 Número de experiencias implementadas	2
1.2.4.1 Lograr que los estudiantes adquieran el conocimiento, la sensibilidad, los valores y las competencias para defender y garantizar una convivencia armoniosa y responsable con los otros y con la naturaleza.	(*) N°. de estudiantes sensibilizados sobre la importancia de desechar la basura correctamente para evitar la reproducción del dengue	3.842 era la población de estudiantes en las escuelas que participaron en "Freno al Dengue" en 2008

(*) No se encuentra especificado en el Plan Nacional de Desarrollo, sin embargo, es una forma de medir y apoyar la meta sectorial del Gobierno.
Fuente: Elaboración propia, con base en (MIDEPLAN, 2006) y en BSCR.

V. Conclusión

Bridgestone de Costa Rica es ejemplo de una empresa que tenía un buen perfil de responsabilidad social, pero que estaba interesada en mejorar. Hace dos años, iniciaron el proceso de diseñar su estrategia de responsabilidad social y poco a poco la han ido integrando cada vez más a su negocio.

Aunque previo a esto ya implementaban diversos proyectos de responsabilidad social, la estructuración más formal de la estrategia de responsabilidad social, integrada a lo largo de toda la organización, ha producido mejoras en el ambiente/cultura organizacional, en las percepciones positivas de la em-

presa, por parte de sus grupos de interés, y la posibilidad de incidir en la creación de políticas para el desarrollo del país, en conjunto con otras organizaciones privadas e instituciones del sector público.

BSCR ha logrado convertir la responsabilidad social, mediante alianzas, en una oportunidad, al maximizar sus recursos y asegurarse de que cada inversión genere un mayor retorno social y ambiental.

VI. Fuentes

Entrevistas

- Alfaro, Sylvia (2008). Gerente Regional de Medio Ambiente. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica
- Campos, Wilberth (2008). Director de Recursos Humanos. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.
- González, Francisco (2008). Director de Mercado y Responsabilidad Social Empresarial. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica
- Gutiérrez, Fernando (2008). Gerente Salud Ocupacional e Higiene. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Ramírez, Orlando (2008). Gerente Desarrollo Organizacional. Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.
- Segura, Ramón (2008). Administrador de la Asociación Solidarista (ASEFIRE). Bridgestone de Costa Rica. Comunicación Personal. Costa Rica.

Bibliografía

- Ávalos R, Ángela (2006). “Empresas recogerán 1.000 toneladas de llantas viejas”. La Nación. 04 de abril. San José, Costa Rica. http://www.nacion.com/ln_ee/2006/abril/04/pais0.html
- Bridgestone Firestone de Costa Rica (2007). *Reporte de Sostenibilidad Bridgestone Firestone de Costa Rica, S.A.* Costa Rica.
- Revista Contacto. Trimestral. Bridgestone Firestone de Costa Rica. Costa Rica. (2007a). Año 3. N° 7. (2007b). Año 3. N° 6. (2005). Año 1. N° 2.
- MIDEPLAN (2006). *Plan Nacional de Desarrollo Jorge Manuel Dengo Obregón, actualizado al 31-12-08*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica
- López, Jéssica (2007). “CCSS lanza concurso Sociedad y Servicios Dengue ya cuesta ₡180 millones en Guanacaste”. La Nación. El País. 25 de julio. San José, Costa Rica. http://www.nacion.com/ln_ee/2007/julio/25/pais1179850.html
- Vargas M, Alejandra (2008). “Campaña educativa y divertida: Se inició campeonato nacional ‘Tiro al dengue’”. La Nación. Aldea Global. 19 de abril. San José, Costa Rica. http://www.nacion.com/ln_ee/2008/abril/19/aldea1504346.html

Sitios web

- Bridgestone de Costa Rica <http://www.bfcr.co.cr/>
- Bridgestone Firestone Americas <http://www.bridgestone-firestone.com>
- Próxima Comunicación y Relaciones Públicas <http://www.proxima.co.cr>