Universidad de Occidente
Doctorado en Ciencias Administrativas

EL COMPROMISO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN CON LA COMUNIDAD EN SINALOA "UNA VISIÓN DESDE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL"

Que como requisito para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas presenta:

Luis David Pérez Castro

Director de tesis: Dr. Andrés Gutiérrez Márquez

Culiacán, Sinaloa, Febrero de 2012

Reconocimientos y agradecimientos

Uno de los hábitos más saludables que he aprendido es dar gracias por lo que recibo en mi vida. Este trabajo sólo ha sido posible gracias a la cooperación de muchas personas que, de un modo u otro, han contribuido a que se pudiese llegar a esta meta.

Gracias a mis padres, David Pérez Ramírez y Leticia Castro de Pérez (+); a mi esposa Leticia, por su apoyo incondicional e infinita paciencia; a nuestros hijos Cesar y Cynthia; a mi director de tesis, Dr. Andrés Gutiérrez Márquez, por sus sabios consejos y atinada dirección; al Dr. Ezequiel Avilés Ochoa, por su firmeza para guiarnos a la obtención de un producto de investigación de calidad; al Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, por sus valiosas observaciones; a todo el claustro académico del programa de doctorado; a mis compañeras del Cuerpo Académico Tecnológico Administrativo; Dra. Elizabeth Sotelo Campos y Dra. Dinorah Albarrán Carrera, por su invaluable apoyo; a mis compañeros del doctorado, con los cuales he compartido tan agradables momentos; a mis profesores, quienes han sabido transmitirme el amor por la verdad, por brindarme sus conocimientos y fortalecer mi formación académica; a mis alumnos, que me han motivado en muchas ocasiones a capacitarme más, cuando formulan algunas preguntas en realidad inquisidoras; a la autoridades de la Universidad de Occidente, por todo su apoyo, y a todos mis compañeros y amigos de la institución.

No debo dejar de mencionar mi agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), ya que gracias a dicho organismo contamos con un apoyo económico para enfrentar los requerimientos económicos requeridos para una investigación de esta naturaleza.

Agradecimiento especial merecen los entrevistados para esta investigación por su plena disponibilidad, tiempo y dedicación.

En general, deseo agradecer a todos los que han contribuido desde su ámbito a que este esfuerzo se materialice en una investigación que pretende ser una aportación al mundo de los valores y la innovación en la gestión de las empresas, de manera que podamos avanzar para lograr contar con empresas más preocupadas por lo que sucede en su entorno.

Índice General

Capítulo I. ANÁLISIS DEL ENTORNO
1.1 Contextualización del problema de investigación……..... 16
1.2 Planteamiento del problema…….. 21
1.2.1 Descripción del problema…….…….. 21
1.2.2 Escenarios futuros……..... 25
1.2.3 Alternativas de solución…….. 27
1.2.4 Formulación del problema…….. 29
1.2.4.1 Interrogante central…….. 29
1.2.5 Sistematización del problema de investigación…….. 29
1.2.5.1 Preguntas de investigación……. 29
1.3 Delimitación del problema……. 30
1.4 Objetivos…….. 31
1.4.1 Objetivo general y objetivos específicos……. 31
1.5 Justificación……. 32
1.6 Hipótesis…….. 35
1.7 Limitaciones del estudio…… 35

Capítulo II. ANTECEDENTES TEÓRICOS QUE PERMITEN CONTEXTUALIZAR EN LA EMPRESA, LA RSE Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD
2.1 Antecedentes y evolución histórica de la RSE a nivel Internacional…… 39
2.1.1 Distintas acepciones de la RSE……. 61
2.1.2 Indicadores de la Responsabilidad Empresarial…… 68
2.1.2.1 Pacto Mundial (ONU)……. 68
2.1.2.2 Libro Verde (CEE)……..... 71
2.1.2.3 Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales…… 73
2.1.2.4 Global Reporting Initiative (GRI)……. 74
2.1.2.5 ISO 26000……. 79
2.1.2.6 Acción Empresarial (Chile)……. 80
2.2 Compromiso con la Comunidad
2.2.1 Comunidad y sociedad…… 82
2.2.2 Compromiso……. 88
2.2.3 Compromiso con la comunidad……. 96
2.2.4 Responsabilidad……..... 102
2.2.5 Moral……. 106
2.2.6 La sociedad organizada……. 108
2.3 Temáticas de la teoría organizacional (herramientas para una adecuada gestión de la RSE)
2.3.1 Cultura organizacional……. 114
2.3.2 Cambio organizacional…… 123
2.3.3 Estrategia……..... 131
2.3.4 Teoría de la competitividad…… 139
2.3.5 Ética empresarial……. 147

Capítulo III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Paradigmas de la metodología de investigación…… 154
3.1.1 Metodología cuantitativa……..……. 158
3.1.2 Metodología cualitativa…….. 160
3.2 Integración de métodos..……..…… 163
3.3 Estrategia de investigación…….. 165
3.3.1 Metodología empleada en la investigación…… 167
3.3.2 Tipo de investigación……. 168
3.3.3 Estudio de caso……. 171
3.3.4 Criterios de validez……. 175
3.4 Investigación de campo……..... 176
3.4.1 Diseño de la investigación……. 177
3.4.2 Selección de la muestra……. 194
3.4.3 Técnicas de recolección de datos…… 196

Capítulo IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Investigación preliminar sobre RSE en la industria en Mazatlán……. 200
4.2 La organización objeto de estudio…….. 207
4.3 Estrategias de negocios para la RSE…….…… 217
4.4 Certificaciones con que cuenta la empresa…….. 225
4.5 Proceso para la obtención del Distintivo ESR (Otorgado por CEMEFI)…….. 228
4.6 Aplicación de instrumento de investigación…….. 247
4.7 Conclusiones…….. 252

Bibliografía……. 274
Anexos…… 285

Índice de figuras

Figura 1. Los tres niveles de singularidad en la programación mental humana.

Figura 2. Niveles de cultura y relaciones.

Figura 3. Sistemas donde se inserta la cultura.

Figura 4. Diferencias entre misión, visión y estrategia.

Figura 5. Las cinco p´s de la estrategia.

Figura 6. Estrategias que generan ventaja competitiva.

Figura 7. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Figura 8. Los determinantes de la ventaja competitiva.

Figura 9. La cadena genérica de valor.

Figura 10. Antecedentes históricos de la RSE.

Figura 11. Fuente: Articulo de Durga E. Ramírez Miranda (*Reflexiones sobre los Paradigmas Cuantitativo y Cualitativo en la Investigación Social aplicados a las Ciencias Administrativas)*, Estudios en Ciencias Administrativas © UNMSM. Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Postgrado, vol. 1, Nº 1, 2003).

Figura 12. Sintesis conceptual del diseño de investigación.

Figura 13. Esferas de impacto de la RSE en Grupo Modelo.

Índice de Tablas

Tabla 1. Fuerzas que obligan al cambio.

Tabla 2. Escuelas administrativas y su visión de estrategia.

Tabla 3. Clases de estrategia.

Tabla 4. Modelos de estudio de casos.

Tabla 5. Tomado de http://www.gmodelo.com.mx/certificaciones_01.html *(Certificaciones y Reconocimientos de la Cervecería Pacifico)*

Tabla 6. Relación de empresas a las que se aplicó la entrevista preliminar.

Tabla 7. Puntaje para obtener el distintivo ESR

Tabla 8. Empresas que han recibido el distintivo CEMEFI

Tabla 9. Empresas que han renovado el distintivo ESR

Índice de abreviaturas, siglas y acrónimos

AA1000: Norma Estándar de Aseguramiento para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias.

ACT: Programas de seguimiento de la relación empresa-cliente.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BM: Banco Mundial.

CA: Cuerpo Académico.

CEE: Comisión Económica Europea.

CEMEFI: Centro Mexicano de la Filantropía.

CEP: Council on Economic Priorities (el Consejo sobre Prioridades Económicas es una sociedad anónima de responsabilidad limitada, clasificada bajo Organizaciones de apoyo al Consumidor y localizado en Nueva York).

CERES: Coalition for Enviromentally Responsible Economies (Ccoalición para Economías Responsables Ambientales).

CPC: Confederación de la Producción y del

CSR Europe: Corporate Social Responsibility Europe (Corporación Europea de Responsabilidad Social).

Conacyt: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

DUDH: Declaración Universal de los Derechos Humanos.

ESADE: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (España).

GRI: Global Reporting Initiative.

IFC: International Finance Corporation.

ISO: International Organization for Standardization.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

ISO 26000: Guía que establece líneas en materia de responsabilidad social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

U de O: Universidad de Occidente.

PIB: Producto Interno Bruto.

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

ESR: Empresa Socialmente Responsable.

ONG: Organizaciones no Gubernamentales.

Redalyc: Red de Revistas Científicas de América y del Caribe.

SGE21: Sistema de Gestión Ética y Responsable.

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura).

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

PNUMA: Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

WBCSD: World Business Council on Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible).

SA8000: Social Accountability standard for decent working conditions, developed and overseen by Social Accountability International (SAI) (Certificación voluntaria creada con el propósito de promover mejores condiciones laborales).

SEMARNAT: Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

INTRODUCCIÓN

A partir de una investigación que realiza el Cuerpo Académico (CA) Tecnológico Administrativo, de la Universidad de Occidente (U de O), en proceso,[1] sobre la percepción de la Responsabilidad Social Empresarial en el sur de Sinaloa, se ha observado que en la relación empresa y sociedad hay fuertes desequilibrios económicos, medioambientales y sociales, que no han podido atender los gobiernos, rebasados por la magnitud y complejidad de los avances tecnológicos y la dinámica de mercado que las grandes empresas y las trasnacionales han marcado, con el interés de tomar ventaja competitiva y obtener mayores rendimientos sobre su inversión.

La problemática generalizada con estas empresas es que en la búsqueda creciente de competitividad en los mercados muestran una coincidencia a ultranza con el economista Milton Friedman (Harald, 1995, p.38), quien dijo que "la empresa tiene una y solamente una responsabilidad social: utilizar sus recursos y realizar actividades destinadas a aumentar sus beneficios, siempre que cumpla las reglas del juego, es decir, actuando en competencia libre y abierta, sin fraude ni engaño". Para él, la sociedad se beneficia de los empleos generados, los impuestos pagados, la mejora de las condiciones de vida por los productos y beneficios ofrecidos por la empresa.

[1] El Cuerpo Académico Tecnológico Administrativo, de la IES U de O, Unidad Mazatlán, realiza dos investigaciones: *a)* La responsabilidad social de las empresas en el sur de Sinaloa y *b)* Prácticas de RSE en el sur de Sinaloa.

Se entendía en esos años que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Hoy día, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe reconocer y tomar en cuenta que sus actividades afectan –positiva o negativamente– la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones, de diferentes formas, entendiendo que es un elemento importante en el engranaje económico de nuestra sociedad.

La población mundial ha conocido hambruna y pobreza por la falta del desarrollo de las fuerzas productivas, pero se vive la paradoja de que el exceso de producción se ha convertido en un despojo de gran parte de la humanidad al arrasar con las materias primas, (con los anexos que esto conlleva, como son los problemas con el medio ambiente, amplios desequilibrios en la distribución de la riqueza, impactos negativos en la comunidad en donde desarrollan sus actividades, entre otros), todo ello con la finalidad de obtener la mayor ganancia posible.

Debemos entender que, sin duda, la importancia de la empresa radica en que es una organización, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio financiero para los inversionistas a través de la satisfacción de una necesidad de mercado. Esto que plantea el mercado se concreta en el ofrecimiento de productos (empresa agrícola o sector primario, industrial o sector secundario, servicios o sector terciario), con la contraprestación de un precio.

Ante todo esto, desde una visión diferente a la mencionada por Friedman, con un estado cada vez con menos posibilidades de atender las necesidades crecientes de la sociedad y la participación cada vez mayor de la empresa en todos los ámbitos de la sociedad, el objetivo primario y voluntario de una Empresa Socialmente Responsable debe ser, establecer una nueva forma de hacer empresa, que busque mejorar las condiciones de vida de la comunidad y que dé mejores resultados en materia de equidad social, por encima de la obtención de ganancias financieras y, por el contrario, aspirando a generar excedentes para reinvertir en función de las necesidades de la comunidad y con la pretensión de apoyar el interés público.

El propósito de esta investigación es analizar cómo se asume en la empresa de la industria de transformación el compromiso con la comunidad, en función de los impactos que genera su actividad, el proceso de implementación de la RSE, las estrategias aplicadas, los cambios en su proceso, compromisos asumidos e impacto organizacional y social.

Las principales teorías que sustentan esta investigación son la de la RSE y la organizacional.[2]

[2] La teoría organizacional es muy amplia, por lo que sólo se procederá a revisar los elementos relacionados con la presente investigación (cultura organizacional, cambio organizacional, ética, estrategia y teoría de la competitividad).

La metodología utilizada es de tipo cualitativa, con el apoyo de un estudio de caso y herramientas como la entrevista a profundidad, la observación pasiva y la consulta de documentos de la empresa inherentes a la investigación que se realiza. De esta manera, es posible lograr la integración, reconstrucción y presentación en construcciones interpretativas de indicadores.

Este documento se compone de cinco capítulos para conseguir los objetivos propuestos.

En el capítulo I se revisa la literatura en diversas fuentes de investigación, como lo son bases de datos, libros, artículos de revistas especializadas, páginas web, tesis de grado sobre la temática y informes de organizaciones que trabajan sobre el tema, etcétera. De este modo, se integra la información necesaria para conocer el entorno del problema, fundamentar la problemática, establecer los objetivos generales y específicos, la justificación y la hipótesis. Se detectaron las limitaciones del estudio, así como la metodología a utilizar para llevarlo a cabo.

En el capítulo II se integraron las diferentes teorías sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, iniciando con el análisis de su origen y avances a nivel internacional, así como el marco conceptual, normatividad actual y variables que la estructuran, haciendo una revisión a fondo de la literatura consultada, con la finalidad de abordar las definiciones y conceptos básicos de la RSE, de manera que se pueda conocer su estado del arte. Se realiza una revisión de las teorías que delimitan la definición y estructuración de las empresas, algunos

elementos de teoría organizacional, así como las diferentes propuestas que impulsan sus procesos y administración en la búsqueda de obtener mejores resultados económicos para sus propietarios. Se analizan cuáles son las teorías que dan significado a la RSE en su relación con la sociedad a través de la historia.

En el capítulo III se analiza el aspecto de la RSE en una empresa del sector industria, de manera que se pueda conocer su forma de abordar la Responsabilidad Social Empresarial, dado que cuenta con el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable, que otorga el Centro Mexicano de la Filantropía-Cemefi[3]).

Se utilizan instrumentos que permiten abordar desde diferentes perspectivas la temática al interior de las empresas, en los diferentes niveles organizacionales, conociendo como aborda la problemática de los diferentes impactos que su actividad provoca en su entorno, y responde a los mismos.

Se analiza el concepto de RSE, el discurso de la empresa y su real accionar en el ámbito de sus procesos productivos.

[3] El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), es una asociación civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país.

Se describe la metodología utilizada para la realización del presente trabajo, analizando las diferentes alternativas que se conocen para la obtención de resultados que permitan contar con información en función de los objetivos del presente trabajo. De la misma forma se analiza la hipótesis del trabajo, así como las variables que intervienen en la RSE, profundizando en la variable que describe el Compromiso de la Comunidad. Se explica el porqué se elige el estudio de caso como herramienta metodológica para realizar la búsqueda de la información en el sector industria y se describe finalmente el método utilizado. Asimismo se describe la forma como se realiza la investigación de campo para la obtención de la información necesaria.

Finalmente en el Capítulo IV, se analiza y describen los resultados obtenidos en la investigación. El trabajo pretende analizar y profundizar en las causas que explican el accionar de la empresa en la RSE con su compromiso hacia la comunidad, así como la revisión del concepto de la RSE, el papel de la sociedad en ese entorno y la racionalidad de la empresa y/o del Administrador en el seguimiento del mismo.

Capítulo I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

I.1. Contextualización del problema de investigación

Para muchas personas, el mundo es una aldea global, para la cual en teoría, no deberían existir fronteras y deberían transitar libremente individuos, inversiones y mercancías. Un claro ejemplo de esa libertad, son los capitales que se invierten en las bolsas de valores de todo el mundo, en donde se observa como la moneda se transfiere en segundos de país en país en función de los rendimientos que puedan obtener de sus inversiones. Lo mismo sucede con las personas; de la misma forma, el individuo busca obtener la mayor cantidad de ganancias posibles y sin titubeos, si existe una mejor oferta en cualquier lugar del mundo, que le permita alcanzar ese objetivo, este traslada su residencia de forma inmediata, inclusive con solo pulsar un botón de su computadora.

De acuerdo con (Cabello, 2006), las empresas transnacionales de Estados Unidos, Japón y Europa Occidental, se encuentran mejor posicionadas y han accedido al mercado total, manipulándolo y dominándolo. “De las 100 economías más grandes del mundo, 50 son mega empresas. Corresponde actualmente a las 350 mayores empresas el 40% del comercio mundial, además su volumen de negocios (ventas) es mayor que el PIB de muchos países (PNUD 1997)”. Esta intensa competencia internacional, ha obligado a las empresas a la búsqueda de mayor eficiencia, mayor productividad y tener que elevar la calidad de sus productos.

Lo real y que se puede observar en la sociedad, es que toda esta actividad empresarial ante su ímpetu por obtener mayores ganancias y subsistir ante una competencia globalizada, ha ocasionado muchos desequilibrios y desigualdades económicas en todo el planeta, principalmente en los países del tercer mundo, en donde se encuentran las economías subdesarrolladas.

Ante la complejidad del mercado actual, que se suma al dilema provocado por la incapacidad del estado en muchos países, para cubrir la demanda de sociedades cada vez más complicadas por la información y los avances tecnológicos, por una ciudadanía que se observa cada vez más alejada de su influencia y por un mercado que le arrebata el control de la economía, es necesario un cambio de paradigma que permita que el capitalismo presente otra faceta, como mencionara el Dr. Omar Aktouf, en el 2º Congreso Internacional de Análisis Organizacional realizado en Mazatlán, Sinaloa en 2005, "Desearíamos un capitalismo con rostro más humano".

El sector industrial tiene por sus mismas características en los procesos de producción, una dimensión ligada al crecimiento económico y desarrollo social, ya que constituye una fuente importante de puestos de trabajo.

Por sus procesos de transformación en las diversas áreas y especialidades que manejan en la producción de satisfactores para el ser humano, las empresas del sector industrial, son empresas que por esa misma actividad, generan todo tipo de residuos que pueden provocar diversos impactos negativos en el ambiente, en

la atmosfera, en los ríos, en el mar, tiraderos clandestinos de desperdicios, en los suelos con uso agrícola, en los diversos ecosistemas, entre otros, si no se tiene el cuidado adecuado. Por esta razón en la normatividad correspondiente al proceso de instalación de una industria, y la supervisión por parte del estado de sus procesos, tienen cada vez un mayor énfasis en aspectos como el estudio de impacto ambiental las auditorías ambientales y otros mecanismos voluntarios de inspección.

Se observa un crecimiento en la generación de políticas que se implementan para vigilar al sector productivo industrial, así como en la inquietud y toma de conciencia social de los problemas medioambientales que causa la actividad humana; esto ha conducido al establecimiento de normas que pretenden prevenir y hacer compatible el desarrollo económico y social con la viabilidad de los sistemas naturales, motivando que un número importante y cada vez mayor de las empresas (de manera más que evidente las del sector industrial), acuden a las certificaciones (ISO) o distintivos (ESR-CEMEFI)[4], lo que les da pauta a enviar a la comunidad, el mensaje de su preocupación por la atención hacia la problemática e impactos generados en su entorno.

Frente a todo esto, el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se vuelve una alternativa entre otras posibles, que pudiera permitir una mejor

[4] El Distintivo ESR es un reconocimiento otorgado anualmente en México por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) y AliaRSE.

protección no solo al medio ambiente, sino de forma integral en aspectos laborales, éticos, de compromiso con la comunidad, redistribución de la riqueza entre los pueblos, entre los aspectos más importantes. Desde el año 2000, con el trabajo realizado por la ONU, varias organizaciones tipos ONG, con participación de gobiernos de países, o bien desde la iniciativa privada, se han conformado a nivel internacional, todas trabajando en al ámbito de la RSE. Entre los principales aportadores a esta temática por su representatividad a nivel mundial, podemos mencionar después de realizar una profunda investigación en diversas fuentes, los siguientes:

El Exsecretario General de la Organización de las Naciones Unidas Kofi Annan (ONU, Guia Pacto Mundial, 2000, p. 6) lanzó la iniciativa del Pacto Mundial en el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999. En medio de una ola de debates sobre los efectos de la globalización, el Secretario General hizo un llamado a los líderes empresariales para que se unieran a una iniciativa internacional -el Pacto Mundial- que uniría a las empresas con las agencias de la ONU, a las organizaciones laborales, las ONG y otros agentes de la sociedad civil en la necesidad de adoptar una serie de medidas consensuadas para perseguir un importante reto: una economía global integral y sostenible. El Pacto Mundial se lanzó como un evento de alto nivel en la sede de la ONU en Nueva York el 26 de julio de 2000.

El denominado Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea, (CCE, 2001) dice que “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir

plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo (más) en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores".

Las Líneas directrices de la OCDE, son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales. Enuncian principios y normas que son voluntarias para guiar la conducta de las empresas hacia una actitud empresarial responsable y que sea compatible con las legislaciones aplicables en la localidad donde desarrolle sus actividades (OCDE, 2000).

Los malos usos del poder económico logrado por las empresas, ha motivado presiones de parte de la sociedad para que estás actúen responsablemente. Los avances de la globalización y la tecnología han creado nuevos nichos de mercado en los cuales las empresas logran encontrar nuevas oportunidades para operar creándose nuevas responsabilidades que no deben ser ignoradas. Uno de los principales elementos motivadores, es la oportunidad de la empresa, para atender espacios abandonados por los gobiernos de los estados, respondiendo a la presión de la sociedad para que atienda una gestión mas orientada a los aspectos sociales.

Aunque es importante reconocer que la orientación del mercado hacia las utilidades es una realidad para cualquier empresa con un objetivo económico, es también importante resaltar las ventajas que pueden obtener cuando emprenden

de manera apropiada el enfoque de la RSE, resolviendo parcialmente la orientación del mercado (Porter & Kramer, citado en Briseño et. al. 2010).

Una empresa que tiene no solo la preocupación de incrementar sus utilidades, sino de maximizar también sus actividades sociales y ambientales, puede generar compromiso con sus empleados, lealtad con sus clientes y confianza con los inversionistas. La reputación se ha convertido en un activo importante. Esta situación ha creado un área de oportunidad para que la RSE en las empresas sea una estrategia de negocios en fortalecimiento de su imagen ante la sociedad (Briseño et. al. 2010, p. 9).

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción

En la actualidad, la sostenibilidad global, la necesidad de la superación de las inequidades sociales y económicas, los cambios sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos, generan un ambiente convulsivo, incierto y complejo, para las empresas; además, la pérdida de capacidad de parte del estado para poder atender el gran volumen de exigencias de una sociedad más demandante, que exige mayor atención de sus necesidades, la mejora de productos o servicios y de su ética empresarial, provocan que la mayoría de las empresas en su condición de miembro de la comunidad donde desarrolla su actividad, no realicen un análisis adecuado de los impactos sociales, económicos y políticos que se generan como resultado de su actividad ante los diversos grupos de interés de la comunidad. Este proceso se acentúa más en la Industria de Transformación por el

uso de materia prima y desechos de todo tipo que normalmente tienen que ser eliminados y tienen un mayor impacto en la comunidad.

Igualmente podemos observar, sobre todo en las sociedades subdesarrolladas, una inequidad en ingresos de la población, grandes concentraciones de riqueza en pocas personas o familias, sobreexplotación de los recursos naturales, falta de oportunidades para estudios y capacitación para algunos sectores de la población.

En la actualidad, el crecimiento de la población, sus necesidades y el ambiente de libre mercado generado por el modelo económico dominante (neoliberalismo)[5], ha generado un gran distanciamiento de parte del estado hacia las actividades en beneficio a la sociedad, permitiendo que la empresa ocupe ese espacio y se presente ante la comunidad como una empresa responsable e interesada en los impactos generados por su actividad, utilizando los distintivos o certificaciones que existen en el mercado.

Esta problemática tiene fuertes impactos en la comunidad en donde cada

[5] El Neoliberalismo, Desarrolla las ideas liberales clásicas, tales como la importancia del individuo, el papel limitado del Estado (Estado Gendarme) y el valor del libre mercado. Se afirma en el, que la intervención gubernamental no funciona y que el mercado, usualmente, sí lo hace. Su objetivo fundamental es propiciar el funcionamiento flexible del mercado, eliminando todos los obstáculos que se levantan contra la libre competencia.

empresa labora. Por ello hace falta un verdadero compromiso de la empresa con la comunidad, ya que es la parte esencial de su economía y del desarrollo humano, fuente de empleo y generadora de ingresos para la comunidad por todos los participantes en el proceso de un producto o servicio. El compromiso se puede presentar de diversas formas: desde la participación de la empresa en la solución de los problemas de la comunidad, hasta la visión de compromiso de la empresa con la familia de sus trabajadores, entre otros. Al mismo tiempo, toda esta problemática ha provocado una grave crisis de credibilidad de la comunidad hacia la empresa. La comunidad desconfía de la honestidad de las empresas por la serie de ejemplos que se han observado a nivel mundial (Enron, Parmalat, entre otros), en donde la simulación de condiciones favorables en las mismas, se hizo patente en un momento determinado, provocando graves trastornos en la economía mundial.

Estos problemas, han desencadenado pronunciamientos de diversos sectores, los cuales se han pronunciado en esta temática, tal como lo podemos observar en una de las conclusiones del 2° Congreso Mundial de la Confederación Sindical Internacional, realizado en septiembre del 2010, en Vancouver:

> "El hecho de no abordar la dimensión social de la globalización ha exacerbado considerablemente una grave y creciente crisis de gobernanza, incluso de las empresas, y el Congreso deplora el impacto negativo que esto ha tenido sobre los trabajadores/as y las sociedades en las que viven. Las empresas mundiales se están volviendo cada vez más capaces de operar fuera de las limitaciones de la

regulación nacional, y no se ha establecido ningún sistema eficaz de gobernanza internacional para garantizar que sus actividades contribuyan al progreso económico y social. La ausencia de una supervisión pública adecuada, a nivel nacional e internacional, ha fomentado una cultura de ambición corporativa e irresponsabilidad, que desencadenaría la actual situación de crisis y sufrimiento para millones de familias trabajadoras" (Confederación, 2010, p. 28).

De la misma forma otra opinión, clara en su contenido de reconocimiento de la problemática que enfrenta la sociedad y la empresa en la actualidad, la menciona, Correa (2009, p.116) en la revista Redalyc[6], quien es investigador de la Universidad Regional de Blumenau en Brasil:

"El carácter social de las empresas productivas siempre ha sido incluido en las teorías económicas, desde las más antiguas hasta las contemporáneas. Sin embargo, ciertos colectivos consideran que hoy con el problema del cambio climático, el deterioro del ecosistema provocado en gran parte por empresas altamente contaminantes, los alarmantes índices de pobreza en el mundo, el incremento y concentración excesiva de la riqueza en pocos grupos o individuos, etc., ha surgido con más fuerza el replanteamiento y paradoja de cómo crecer y llegar a ser una "empresa socialmente Responsable" o "empresa sostenible y sustentable", sin anular o alejarse del objetivo financiero y económico en cuanto a la maximización de utilidades o maximización del valor de la corporación". (Correa, 2009, p. 5).

---

[6] Redalyc, es una red de revistas científicas, de América Latina y del Caribe, España y Portugal

Lo que es importante reconocer y entender, es que la sociedad, ante los numerosos escándalos empresariales acontecidos en los últimos años, demanda a las organizaciones, que los directivos lleven a cabo una gestión ética y que asuman las responsabilidades que se deriven de sus actuaciones.

Es necesario entonces, que ya sea, por convicciones personales, búsqueda de resultados positivos, deseo de incrementar su ventaja competitiva, presiones sociales o condiciones de mercado, existen razones claras y suficientes, por lo cual las empresas deban de tomar la iniciativa de gestionar las actividades de la empresa desde la visión de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que de no hacerlo así, corren el riesgo de perder competitividad en un mercado globalizado y en una sociedad cada vez mas demandante de claridad, honestidad y respuesta de apoyo ante los impactos que generan estas en el entorno.

1.2.2 Escenarios futuros

La problemática que se observa por los efectos generados por la actividad industrial ha provocado un crecimiento en las actividades tendientes a proteger el entorno en lo general de las comunidades que sufren de esta situación. La generación de normativas en la materia en todo el mundo, es cada vez mayor. La ONU, CEE, OCDE, Banco Mundial, BID, entre otros publican recomendaciones, motivan a los países y empresas de todo tipo a sumarse a los esfuerzos que permitan mejorar las condiciones actuales de deterioro, firman convenios con todos sus miembros adherentes, convocan recursos para la elaboración de proyectos que protejan el medio ambiente, entre otros.

La certificación de los procesos de esta naturaleza es reforzada con normativas como la AA1000, GRI, Protocolo de Kyoto, SA8000, Pacto Mundial, SGE21, y la normativa más completa que ha sido analizada por grupos diversos a nivel mundial y que fue publicada en Noviembre del 2010, la ISO 26000, que abarca toda la problemática de la Responsabilidad Social Empresarial. Aun cuando esta ultima norma especifica claramente que no será certificable, es seguro que será una referencia para todos los sectores productivos en el mundo.

La aceptación de la temática de la RSE, es constantemente cuestionada por el hecho de tomarse como una inversión en momentos en que la crisis mundial golpea todos los sectores productivos. Aun así grandes iniciativas han sido impulsadas y continúan en proceso de implantación. Grupos de ONG´s, ciudadanos en lo general, grupos empresariales apoyan la integración de actividades de RSE, de forma que se permita transformar la realidad actual, mediante la participación de los trabajadores de la empresa, el logro de un mejor balance familiar, el establecimiento de códigos de conducta, el manejo de los recursos de la empresa, el mejoramiento del medio ambiente en el entorno de la empresa y el necesario involucramiento de la sociedad en las actividades inherentes.

Se observa cada vez con mayor amplitud actividades tales como las que se plantean para la obtención del Distintivo ESR que otorga el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI), y que buscan fortalecer a la RSE y estas son explicadas acertadamente en su principal objetivo:

> “Fortalecer la cultura de la responsabilidad social empresarial a través del establecimiento, adopción y difusión de estándares de actuación empresarial, y para reconocer a las empresas que han asumido esta cultura y la desarrollan a través de sus políticas y prácticas de actuación cotidiana”. (CEMEFI, 2008, p. 22)

La tendencia observada en el mercado hacia la aplicación de la RSE, parecería irreversible, por lo que aquellas empresas que no tomen como referencia este nuevo paradigma, es muy probable que pierdan presencia y ventaja competitiva en el mercado; sobre todo cuando ya fue publicada la ISO 26000, cuyo tema único es la Responsabilidad Social Empresarial y que será seguramente un ícono necesario para toda empresa, ante una comunidad cada vez más exigente en claridad en los procesos, información de productos y exigencia de respuesta adecuada ante los impactos generados por la misma.

1.2.3 Alternativas de solución

La principal alternativa de solución para lograr disminuir esta problemática se encuentra inmersa en el respeto a los principios e indicadores básicos de la RSE, que generalmente contemplan 5 indicadores básicos de acuerdo con (Acción Empresarial, 2001, p. 5):

a) Ética empresarial

b) Aspectos medioambientales

c) Derechos laborales

d) Compromiso con la Comunidad

e) Marketing responsable

Un avance adecuado no se lograría si no existe un compromiso de las partes involucradas (Stakeholders: propietarios de la empresa, ejecutivos, operarios, gobierno, la sociedad, los proveedores, clientes, instituciones bancarias, etc.) en todo el proceso de producción o de servicios y en los entornos interno y externo de las empresas. Es necesario entonces entender el papel tan importante que toman las partes interesadas en el proceso y que todas tengan un compromiso con la RSE. Sobre todo, es importante reconocer el hecho de que la empresa es creada para generar ganancias a los propietarios, pero esto, no debe ser motivo para olvidar los impactos que se generan en el entorno de la misma, o bien dicho en otras palabras, el accionar de la empresa debe ser de forma racional y no de forma irracional y que cause impactos negativos en la comunidad y en su entorno.

En el caso de las empresas del sector industrial, el compromiso es de suma trascendencia, por la importancia que este sector tiene en la economía de una comunidad, por los residuos que generan sus procesos, por la cantidad de stakeholders que se relacionan con los mismos, por la mano de obra utilizada en sus procesos, que en una gran cantidad de casos, es temporal, entre otros.

Se propone un estudio detallado en las empresas, en función de los indicadores de la RSE, para la adecuada implementación de prácticas de RSE en

los modelos de Gestión de la misma, de forma que puedan obtener resultados adecuados a la exigencia de las partes interesadas en su actividad.

1.2.4. Formulación del Problema

Es de suma importancia para la investigación, el conocer como se formula el problema de investigación con su entorno y sus relaciones de la manera más concreta posible, para la presente investigación:

1.2.4.1 Interrogante Central

¿Cómo ha sido la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, los procesos y estrategias aplicadas, los cambios y compromisos asumidos, así como el impacto organizacional y social en la empresa de la gran industria embotelladora de Sinaloa?

1.2.5. Sistematización del problema de investigación

Es necesario descomponer la formulación del problema para desagregar las variables que forman parte del mismo, que para la presente investigación se plantean como sigue:

1.2.5.1. Preguntas de Investigación

1. ¿Qué es la Responsabilidad social Empresarial y cuales son sus antecedentes?

2. ¿Qué procesos y estrategias ha tenido que implementar la empresa para obtener resultados favorables sobre los impactos que generan sus procesos de producción, acordes con los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial?

3. ¿Cuáles y de qué tipo han sido los cambios organizacionales realizados en la empresa, en la búsqueda de los objetivos planteados?

4. ¿Qué tipos de compromisos se han asumido en la empresa y con la comunidad en la que desarrollan sus actividades, provocados por la implementación de las estrategias de la Responsabilidad Social Empresarial?

5. ¿Cuáles son los impactos organizacionales que se generan en la empresa y en la comunidad con la implementación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial?

1.3 Delimitación del problema

El propósito fundamental de esta investigación se sustenta en el análisis del concepto de la RSE en la empresa de la industria de transformación, por ser el sector que por sus mismos procesos de transformación originan más desechos, emisiones ambientales y otros problemas; por esto, es muy importante entender cómo ha sido la implementación de las prácticas de RSE, los cambios, los compromisos que se asumen y los resultados (sociales, económicos, éticos,

ambientales y políticos) que su actividad puede generar en la comunidad y cómo responde a éstos y los asume la empresa, partiendo de la premisa de que la empresa elegida como estudio de caso cuenta con el distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR), que otorga el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI) a las que cumplen con un listado de requisitos; se entiende que cuentan con un esquema de procesos para responder a estos impactos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la actividad de la empresa para conocer cómo asume y genera en sus procesos los cambios en la gestión diaria, desde la visión de la Responsabilidad Social Empresarial en el indicador del compromiso con la comunidad.

Objetivos específicos

1. Conocer los antecedentes de La Responsabilidad Social Empresarial y analizar sus principios fundamentales.

2. Analizar los procesos y estrategias de la empresa para implementar la RSE en sus procesos de producción, de manera que responda a los objetivos de la misma.

3. Identificar los cambios organizacionales que se han asumido para relacionar las actividades de RSE con la comunidad y sus implicaciones socioeconómicas en el contexto de mercado actual.

4. Analizar los compromisos que asume la empresa en su interior y con la comunidad para llevar a buen término sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

5. Conocer cuáles son los impactos organizacionales generados en la empresa y en la comunidad, una vez que se han implantado las estrategias de RSE, con la finalidad de conocer sus resultados y cuál es el seguimiento que se da a los procesos implementados.

1.5 Justificación

En las condiciones actuales de competencia de mercado, el empresario en general debería observar que la conducción socialmente responsable de una empresa genera decisiones de negocios mejor informadas, construye fidelidad en los clientes, enriquece la imagen corporativa y de marca del negocio y contribuye, en forma cuantitativa, a su rentabilidad en el largo plazo.

Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de

la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país. Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsables son un imperativo comercial y que las empresas líderes transforman esto en ventaja competitiva.

La gestión de la misma no debe quedarse en mera gestión en el ámbito operativo, sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

Ante todo esto, la idealidad de una empresa socialmente responsable sería que paralelamente a que se preocupa por generar utilidades para los accionistas, de la misma manera se preocupa por mejorar las condiciones de vida de la comunidad, en función de sus necesidades y las posibilidades de la empresa, mediante el mejoramiento continuo de la calidad de vida de la comunidad.

De lo anterior se infiere que, tal como lo menciona (Reyno, 2006, p.96):

> "De este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica, política, ambiental y social, según la cual la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno, adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo".

Entendiendo lo anterior, debemos reconocer que el entorno social, económico, jurídico e institucional establecido en la sociedad, condiciona la actividad de las empresas, que ven cómo las alteraciones de este entorno pueden producir modificaciones en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés.

La responsabilidad proviene del simple hecho de que la empresa no es una isla y que es necesario cumplir normas y acciones que aseguren su bienestar. De esta manera, las empresas deben reconocer que son responsables de las consecuencias de sus acciones en su entorno, medioambiente y en las personas, asumiendo responsabilidades en los efectos que causen por el desarrollo de sus operaciones.

El compromiso con la comunidad debería ser uno que les permita alcanzar el logro de los objetivos económicos y sociales de la empresa, de tal manera que pueda servirse de los ambientes internos y externos, pero a la vez sepa mantener el equilibrio de los mismos, retribuyéndole en varios sentidos, asumiendo la responsabilidad de ir más allá del cumplimiento de la ley, ya que cuando sólo cumple con lo obligatorio, ofrece lo mínimo que puede esperarse de ella.

En paralelo a esta situación, observamos cada vez más en el mercado estrategias, como los distintivos y certificaciones, que buscan asegurar que los impactos generados en la industria por sus procesos de transformación de materia

prima y los desechos generados, sean minimizados con el cumplimiento de ciertos indicadores.

Los diversos impactos ambientales por emisiones, desechos, uso de agua y energía; los derivados de las prácticas de contratación de personal, entrenamiento de sus trabajadores o derivados de las políticas de diversidad y discriminación; los ocasionados por el tipo de insumos utilizados en la producción; los derivados de las prácticas con los proveedores, impactos en el mercadeo y la publicidad de los productos, etc., son elementos que obligan a estudiar más a fondo cómo asume la empresa su compromiso con la comunidad.

1.6 Hipótesis

La aplicación de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial para la atención de los impactos que genera la actividad diaria de las empresas en la comunidad no son asumidos por su administración y propietarios simplemente como un compromiso, sino como un elemento para tener una ventaja competitiva en el mercado.

1.7 Limitaciones del estudio

En el presente estudio, la principal limitación que se observa, es que la información sobre la Responsabilidad Social Empresarial está siendo manejada fundamentalmente por la parte empresarial. Esto da un perfil pragmático a la

información que se encuentra en circulación, además de que en realidad son pocos los investigadores que aportan aspectos teóricos al tema. El Estado no tiene aportaciones a la temática y, por tanto, ha dejado en las empresas su manejo. Hasta donde se ha investigado, en el mundo son pocas las universidades que manejan líneas de investigación sobre RSE, por lo que el aporte académico también es reducido.

Aunada a que la RSE es considerada por algunos investigadores como un paradigma emergente, esta situación significa que no hay una definición aceptada internacionalmente. La temática, considerada como una teoría en la administración, aún se está en proceso de transformación, buscando su lugar en la administración.

Sin embargo, iniciativas como el Pacto Mundial promovido por la ONU, eL Libro Verde de la CEE y las líneas directrices de la OCDE, principalmente, han redireccionado el tema de tal manera que ha adquirido gran relevancia mundial. Como ejemplo, y estableciéndose como resultado de esas iniciativas como las más representativas, citamos la estructuración de la ISO 26000, publicada en 2010.

El concepto continúa en formación, con la motivación de recientes ejemplos de corrupción y fraudes a nivel internacional (como las hipotecas *subprime* en Estados Unidos, el caso de la empresa Parmalat y Xerox, entre otras) y a las aportaciones que hace la empresa a nivel internacional.

Capítulo II. ANTECEDENTES TEÓRICOS QUE PERMITEN CONTEXTUALIZAR EN LA EMPRESA LA RSE Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Para realizar de manera objetiva una investigación, no es suficiente recopilar, organizar y sistematizar la información, sino que debe tenerse un método de trabajo y analizar con detenimiento la información, haciendo observaciones e interpretaciones, o señalando discrepancias en casos necesarios.

Un elemento que direcciona el camino en todo trabajo científico es el marco teórico, dado que, fundamentado en éste, se inicia, continúa o hace que éste fracase, ya que se ha planteado el problema de estudio y se ha evaluado su factibilidad –se tiene el objetivo general y los objetivos específicos–, el siguiente paso es sustentar teóricamente el estudio, etapa conocida como “la elaboración del marco teórico”.

No sólo abarca la revisión de conceptos o teorías que puedan apoyar una investigación. En paralelo al marco teórico que sustenta cada investigación, debe considerarse el marco de referencia y el marco conceptual en el que se ubica la investigación.

El marco teórico es general e incluye el marco de referencia, que ubica el problema desde diferentes ángulos para enfocarlo con una óptica que permita

su estudio a través del análisis, y según encuadre el problema se le denomina marco conceptual, histórico, situacional o legal, etcétera.

Tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, ubica el tema objeto de investigación en el conjunto de las teorías con el propósito de precisar en qué corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario. Por otra, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos.

En el caso de la presente investigación, hemos observado la importancia de entender el concepto y conocer los antecedentes de la RSE como un elemento fundamental en nuestro trabajo, ya que fundamentalmente en esa dimensión se direccionara el mismo. Esta nueva forma de comprender la gestión de la empresa conlleva necesariamente un cambio de cultura en sus trabajadores, y esto tendrá que generar un proceso para implementar las estrategias requeridas para lograr los objetivos enmarcados en esta dinámica. Indispensable también es entender que estos nuevos procesos conllevan un cambio organizacional, de tal manera que los procesos y estructura organizacional se adapten a las nuevas necesidades de la organización.

Habrá que analizar, entonces, cuáles son los procesos, estrategias y cambios organizacionales requeridos, los impactos en los ámbitos de la empresa y

un elemento muy importante relacionado con la visión de que la Responsabilidad Social Empresarial conlleva necesariamente una ventaja competitiva en el mercado. La RSE es entendida, pues, de manera general, como un proceso que conduce a la calidad en el servicio, el cuidado con el medio ambiente, la disminución de la rotación en el personal, el incremento en la fidelidad del trabajador y de los clientes hacia la misma, entre otras cosas.

Es necesario analizar en el marco teórico la relación de aspectos tan importantes como la Ética, la cultura en la organización, los cambios organizacionales que implica este proceso, las estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los impactos generados con su actividad y la relación que estas estrategias guardan con la competitividad de la organización en el mercado.

2.1 Antecedentes y evolución histórica de la RSE a nivel internacional

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de gestión en las empresas que reconoce la interdependencia entre ella y todas las partes relacionadas con algún aspecto de su proceso de producción o de servicio. La empresa debe saber armonizar su actividad con los aspectos laborales, medioambientales, de derechos humanos y, por lógica natural, con los rendimientos esperados por sus accionistas.

La primer palabra que da sentido a la RSE es “responsabilidad”, la cual, de acuerdo con Lozano (2006, p.77), etimológicamente procede del latín, en

concreto de “responsable” que, a su vez, proviene del verbo “respondeo”, que significa “responder”; de aquí parte, entonces, que la empresa debe responder ante los impactos generados en su entorno.

Uno de los grandes problemas para unificar criterios sobre esta temática es que no haya un claro acuerdo sobre el origen de la RSE. Los teóricos consultados, mencionan diversas fuentes de origen cada uno de ellos, por lo que hay distintas visiones de esta nueva tendencia de la administración. El presente artículo, después de una larga revisión en diversas fuentes de información (paginas web, libros de la temática, artículos de bases de datos, revisión de *journals*, tesis de maestría y doctorales, así como prensa electrónica con las alertas de Google sobre la temática, etc.), intentará concentrar esos orígenes, intentando consolidar la información sobre el origen de la RSE, entendiendo que este es multifactorial: es el resultado de la suma de muchas condiciones que fueron presentándose durante muchos años en la sociedad y que nos han llevado a lo que conocemos sobre RSE.

La empresa es una organización, cuyo objetivo es obtener una ganancia, al atender una necesidad social. Se ha encontrado un cúmulo de información que sugiere que en el antiguo Oriente ya había estructuras de empresas. El derecho romano indica que en la época de oro en Roma fue creado con la finalidad de reglamentar la práctica empresarial, de tal manera que los rasgos de la empresa se conservan.

En el siglo IV a.c., Aristóteles da a conocer su libro *Ética a Nicómaco* (Aristoteles, s.f.), en que refiere los conceptos de felicidad, ética y amistad, siendo considerado hoy como uno de los pilares sobre los que posteriormente se erigió la ética occidental, entendiendo que ésta, es a su vez, pilar de la RSE en el mundo actual.

Es a finales del siglo XVII y principios del XVIII, en las primeras etapas de la industrialización –en referencia a la participación del Estado en el mercado y en participación paralela al devenir de la empresa– que los economistas David Ricardo y Adam Smith dan elementos de sustento en sus teorías, definiendo las áreas de influencia del mismo e indicando que éste sólo debe dedicarse a actividades jurídicas, policiales y militares, dejando toda la actividad de la economía en manos del mercado. Estas definiciones abren la puerta a la empresa para que sea la que ponga las condiciones, en función de 'la mano invisible' del mercado, de acuerdo con Smith, y que acomodaba todas las condiciones de equilibrio para que se realizara la actividad económica de un país.

Es en este entorno, con una visión totalmente de acuerdo con la época y el entorno, donde surgen las primeras empresas que dan forma al incipiente capitalismo europeo y que en esa época aplicaron un sistema de explotación brutal del trabajo, sin control de ninguna especie. Los abusos y exceso en esa época crearon las condiciones para el surgimiento de los primeros sindicatos a principios del siglo XVIII, los cuales permitirían iniciar la defensa de los derechos laborales.

De acuerdo con la fundación PROhumana, de Chile, el empresario industrial y filántropo norteamericano Andrew Carnegie introduce el concepto "filantropía" y RSE en 1889 en su libro El evangelio de la riqueza (*The gospel of wealth*); en el, se plantea el apoyo a los pobres por las personas que han tenido la oportunidad de contar con recursos económicos (Kammen, 1995, p.2). Carnegie representa el prototipo del "hombre hecho a sí mismo", ideal humano típicamente norteamericano que sólo era posible en aquel contexto histórico de mercado libre, prácticamente sin impuestos ni regulaciones.

Existe el capitalismo dondequiera que haya la satisfacción de necesidades de un grupo humano con carácter lucrativo y por medio de empresas, cualquiera que sea la necesidad de que se trate. Esto conlleva a observar que, por su importancia en un entorno de mercado competido, uno de los principales orígenes del fundamento ético de las teorías de RSE lo podemos localizar desde las obras del sociólogo alemán Max Weber en su libro *Ética protestante y el espíritu del capitalismo* (1905) y que dio origen a la teoría de la ética de la responsabilidad (Weber, versión digitalizada, 2004).

La mayor parte de los escritos sobre RSE coincide en que su origen se sitúa en 1920, cuando se instaura el concepto de «filantropía empresarial». En este periodo es común que los grandes magnates se apegaran a principios de caridad y altruismo que desarrollaban con cierta frecuencia a nombre de sus compañías. Sin embargo, estas acciones fueron individuales, propias de los dueños, no de políticas estandarizadas en las empresas.

Como resultado de estas situaciones, en 1919 nace la Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization, 2010), como parte del Tratado de Versalles, que terminó con la Primera Guerra Mundial y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar la paz universal y permanente. La Constitución contenía ideas experimentadas en la Asociación Internacional para la Protección Internacional de los Trabajadores, fundada en Basilea en 1901. Las acciones a favor de una organización internacional que enfrentara temas laborales iniciaron en el siglo XIX y fueron lideradas por dos empresarios: Robert Owen (1771-1853), de Gales, y Daniel Legrand (1783-1859), de Francia.

En esta época de crecimiento industrial y por la incapacidad de los Estados para cubrir las demandas de una sociedad que tiene exigencias cada vez más complicadas, se llega a una crisis de responsabilidad del Estado y se generan grandes problemas de legitimidad de la empresa por las grandes injusticias que generó la industrialización. De acuerdo con (Morales Loo, 2006, p.22), llega un momento que esta situación da pauta para que inicie el reclamo de que el estado retome su papel en asuntos públicos de la salud, vivienda, seguridad pública y educación. El cuestionamiento de la legitimidad del Estado empezó a tomar forma a partir de los grandes problemas por la industrialización, con salarios miserables, pésima situación laboral y malas condiciones en que vivieron los trabajadores en aquel primer estallido urbano.

La Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile, en su *Cuaderno de Investigación* número 25 (Gobierno de Chile, 2005, p.21), indica que la Iglesia propulsó a fines del siglo XIX el concepto del trabajador como sujeto de derechos; derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justo. Es en esta época cuando los Estados, a través de la legislación laboral, impulsaron normas protectoras y la Iglesia católica, por medio de su Doctrina Social, promovió una conciencia ética entre los empresarios. Esto es, que los Estados establecieron regulaciones protectoras y la Iglesia influyó en los empresarios. En la revolución industrial, impulsados por esta filosofía, y por los fuertes cuestionamientos de la sociedad, los empresarios realizaron obras de filantropía, donaciones con fines humanitarios y sociales, apoyando obras de la beneficencia pública, o a las universidades y las artes. Este tipo de acciones es lo que se ha denominado "filantropía empresarial"; para muchos, la precursora de la actual RSE.

De acuerdo con lo citado en

Lizcano (2009), la gran crisis de 1929 (en la cual el detonante principal fue, en realidad, la caída de los precios agrícolas del comercio internacional y las restricciones del crédito, el patrón oro, para el valor de las monedas, dejó de tener sentido y dejó de ser un sistema capaz de solucionar los problemas. Las economías no dependían ya del oro, sino de la capacidad industrial y de la posibilidad de hacer negocios y ganar dinero), provoca una catástrofe en el mercado y es entonces cuando se produce el *crak* en la Bolsa de Nueva York. Los valores bursátiles se devalúan. El miedo detiene la inversión, el paro

aumenta, los precios caen y se descapitaliza la banca, con lo que no se pueden pedir créditos. El consumo se contrae, sobre todo el de los productos industriales. Los precios industriales también caen y la superproducción produce deflación de los precios al consumo, pero las compras son aún menores. El consumo desciende, provoca que el Estado incremente su gasto social y una gran cantidad de protestas de la sociedad.

En la década de los treinta, lo menciona Palavecino,

> "[…] dos autores especialistas en Relaciones Públicas, Edward Bernays y Harwood Childs, pronosticaron la importancia que este tema tendría en el futuro desarrollo de las organizaciones empresariales. Bernays estableció que el Relacionador Público debía estar informado acerca de los cambios sociales y ser capaz de asesorar, de acuerdo a estos cambios, las modificaciones en las políticas organizacionales. Por su parte, Childs destacó la importancia del análisis de las relaciones entre una empresa y el medio o entorno. Según sus estudios, separarlos a ambos podía dar lugar a graves conflictos en la organización" (2007, p.28).

Pero es hasta la Inglaterra de los cuarenta cuando el Estado da muestras de reaccionar y nacen las prestaciones de vejez e invalidez, protección por enfermedad, desempleo y maternidad. Esto aparece paralelamente a los efectos sociales y económicos que trae consigo la Segunda Guerra Mundial. Esos años

fueron un momento relevante de la historia occidental que aparece como punto de partida para el debate en torno a la RSE.

En medio de esta problemática mundial, se da seguimiento al proyecto social de la ONU, en el cual se concluye que las empresas son responsables del cumplimiento, respeto y fomento de los derechos humanos. Esta responsabilidad está expuesta en el preámbulo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), finalmente adoptada por la Organización de las Naciones Unidas. La DUDH fue formulada en 1948, poco después de la Segunda Guerra Mundial, partiendo de la idea de que el reconocimiento del valor inherente y de los iguales e inalienables derechos de todos los miembros del género humano es la base para la libertad, la igualdad de derechos y la paz en el mundo. Este discurso reforzó los elementos de sustento de la RSE.

Es entre los años cincuenta y sesenta del siglo pasado cuando se intenta definir la Responsabilidad Social Empresarial como un concepto abstracto (Fernandez, 2009, p.39). De hecho, varios autores estiman que su nacimiento como disciplina coincide con la publicación del libro de Howard Bowen, en 1953, *Social responsabilities of the businessman*.

Bowen señala que la Responsabilidad Pública, las obligaciones sociales y la moralidad del negocio, eran sinónimos para la Responsabilidad Social y describió las responsabilidades sociales del termino del hombre de negocios de la siguiente manera: “Responsabilidad Social refiere a la obligación de los hombres

de negocios, de perseguir esas políticas, de tomar esas decisiones, o de seguir esas líneas de la acción que sean deseables en términos de objetivos y de valores de nuestra sociedad" (Bowen; citado en Santiago, 2009, p.33).

La visión de la RSE toma gran impulso en los países en desarrollo, con la creación de la International Finance Corporation en 1956 (IFC, 2006, p.4) que fue el primer paso de la comunidad internacional para fomentar la inversión del sector privado en las naciones en desarrollo. La IFC está formada por 182 países miembros, "incorporada al Banco Mundial", y que en forma colectiva determinan sus políticas y aprueban sus inversiones. Su misión consiste en fomentar la inversión sostenible del sector privado en los países en desarrollo para ayudar a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población.

En la década de los sesenta, grandes empresarios toman una nueva visión de la Responsabilidad Social al reconocer que el poder de las grandes empresas implica una responsabilidad con el bienestar de la sociedad. Esta fue la visión de Thomas Watson *Jr.*, entonces presidente de la Junta Directiva de IBM, expresada en una conferencia en 1963. Al año siguiente, David Rockefeller, presidente del Chase Manhattan Bank, sostenía que la propiedad de una empresa deriva necesariamente en ciertas obligaciones sociales (Guevara Ramos, 2008, p.3).

En este periodo se observa la expansión de la reflexión académica sobre las obligaciones de la empresa hacia los diversos grupos sociales, lo mismo que acerca de la relación entre desarrollo humano y crecimiento económico. Es

entonces que surge la palabra *stakeholders* “partes interesadas”, acuñada en un memorando interno en el Instituto de Investigación de Stanford en 1963. En 1965, en la Declaración de Delhi se define el modelo de la teoría de Stakeholders (Sabogal, 2008, p.6).

Se desarrolla el *business ethics* (ética en los negocios, o negocios éticos) como especialidad: con influencia de teólogos y pensadores religiosos, algunos profesores de *management* escriben sobre la RSE. Esta especialidad también da oportunidad a la aparición del primer instrumento de medición de responsabilidad social y ambiental de las empresas en Estados Unidos en 1966, denominado “Balance social” que es una expresión de esta responsabilidad social, una información acerca del papel que la empresa cumple en el interior y exterior de la misma, ante la sociedad sobre los beneficios, prestaciones sociales y costos que ocasiona la actividad empresarial, con la finalidad de mejorar la imagen que hasta ese momento se tenía de las empresas.

El movimiento de las relaciones humanas, con gran presencia en la estructura de los indicadores de los derechos laborales de la RSE, tiene dos grandes fases. En primer término, están los históricos descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los veinte. Posteriormente, surgen las experiencias de Kurt Lewin y sus discípulos con investigaciones sobre “liderazgo” y modificación de actitudes a partir de la década de los cuarenta, además de los estudios de Yale. En segundo término, en las décadas de los sesenta y setenta, vendrían Douglas McGregor y,

principalmente, Rensis Likert y Chris Argirys, a complementar el desarrollo del movimiento de las relaciones humanas. Elton Mayo es reconocido como el padre de esta escuela, John Dewey indirectamente y Kurt Lewin de manera más directa contribuyeron a su iniciación (Etzioni; citado en Guevara, 2008, p.8). Es en estos años cuando el énfasis de la teoría administrativa, pasa del enfoque de las tareas y la estructura a las personas que laboran en la empresa.

En el ámbito académico y de investigación, hay aportaciones importantes al tema en 1973 por Peter F. Drucker, abogado y tratadista austríaco, doctorado en Derecho Internacional en Alemania, autor de muchas obras reconocidas en todo el mundo sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información, y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como su padre y mentor, junto con Fritz Machlup en su libro; La gerencia, tareas, *responsabilidades y prácti*cas (*Management: tasks, responsibilities and practices*) Drucker (citado en Trigo, 2003, p.2), indica que inicialmente el tratamiento del tema de la responsabilidad de las empresas se ceñía, a tres aspectos: *a)* la responsabilidad frente a los empleados, *b)* la relación entre ética pública y privada en la medida en que pudieran entrar en contradicción, y *c)* para asignar responsabilidad al empresario respecto a la “cultura” de la comunidad, apoyando las artes y los museos, participando en el directorio de instituciones educativas y aportando fondos para causas filantrópicas, deportivas u otras de interés comunitario.

Milton Friedman, destacado economista e intelectual estadunidense de origen húngaro, Premio Nobel de Economía, defensor del libre mercado y exponente del monetarismo neoclásico de la Escuela de Economía de Chicago, en 1970 planteó en su artículo *The social responsibility of business is to increase the profits* (1970, p.1); que la única responsabilidad que tienen las empresas es hacer tanto dinero (beneficios) para sus accionistas como sea posible. Para él, la sociedad se beneficia de los empleos generados, los impuestos pagados, la mejora de las condiciones de vida por los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Esto generó una teoría que hasta hace poco era utilizada como dogma en las escuelas de negocios. Su artículo responde a una serie de opiniones que en esos años ya se estaban generando sobre la Responsabilidad Social de las Empresas.

Por otra parte, la Teoría de Sistemas[7], implica un esfuerzo de estudio interdisciplinario y que trata de encontrar las propiedades de los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, comunes a entidades, pero que son objetivo tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha, se atribuye al biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX; a mediados de los setenta tuvo su aportación al tema de la RSE en voz de uno de los pioneros en esta área, Russell Ackoff, con una visión de sistema abierto, quien argumentó que "muchos

[7] Una organización es un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad, con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y en un contexto al que controla parcialmente; desarrollan actividades aplicando recursos en la búsqueda de cumplir con ciertos objetivos comunes.

problemas sociales pueden ser resueltos por el rediseño de instituciones fundamentales con el soporte e interacción del sistema de Stakeholders" (Ackoff; citado en Sabogal, 2008, p.6).

La RSE, de la misma forma, es tema del Foro de Davos de 1973 (Davos, 1977), en donde se obtuvo un código de comportamiento ético para la gestión de las empresas. Este código considera que la gestión profesional consiste en servir a los clientes, accionistas y empleados, así como a las sociedades, para armonizar los intereses de las partes interesadas (citado en Herrera, 2008, p.13).

En 1977, referente al indicador de los derechos laborales, y en función de la problemática racial y de injusticias en Sudáfrica, se dan a conocer los Principios de Sullivan, que son en esencia un código de conducta sobre derechos humanos e igualdad de oportunidades para compañías que operan en Sudáfrica. Fueron creados en 1977 por el reverendo León Sullivan y son reconocidos por representar uno de los esfuerzos más eficaces para acabar con la discriminación racial en los lugares de trabajo en Sudáfrica y por haber contribuido a desmantelar el *apartheid*. Hoy día, los firmantes de los Principios Globales de Sullivan se comprometen a apoyar iniciativas de responsabilidad social empresarial relativas a los derechos humanos, la igualdad de oportunidades, la ética comercial y la protección del ambiente (citado en Sanin, 2008, p.37).

Cabe señalar que en el ámbito de preocupaciones sobre la conducta de las empresas en relación con su entorno, han existido enfoques opuestos a la RSE,

como el centrado en los *shareholders* (accionistas), en el que operan criterios netamente financieros y donde el centro de la preocupación radica en los intereses de los accionistas de la compañía. De acuerdo con este enfoque, la dimensión ética queda, por así decirlo, externa a la esfera de acción de la empresa. Este enfoque parece ser el más enraizado en la cultura empresarial moderna, sobre todo latinoamericana.

Edward Freeman, filósofo y profesor de administración de empresas en la Darden School, de la Universidad de Virginia, es considerado el padre de la teoría de los stakeholders. Su libro más conocido es *Strategic management: a stakeholder approach*, publicado en 1984; habla sobre cómo las empresas deben construir sus estrategias con base en las relaciones que mantienen con los grupos de interés, o stakeholders.

La tercera línea de pensamiento, hoy en auge, es la encontrada en la teoría de los stakeholders, que se remonta a los años ochenta del siglo pasado y que encontró en Edward R. Freeman su primer sistematizador. Sus líneas de pensamiento provocaron un fuerte impacto en el comportamiento gerencial y en el plano del ordenamiento institucional. ¿En qué consiste? Cada grupo de stakeholders tiene derecho a no ser tratado como un medio orientado para cualquier fin, sino que debe participar de las determinaciones del rumbo futuro de la empresa (Calvo, s.f., p.8); de esto se desprende que la finalidad de la empresa no es sólo maximizar la ganancia, como es para la teoría de los accionistas, considerando también que todos los interesados o con alguna relación en el

proceso de producción o servicio de la empresa, son importantes en el proceso, por lo que es necesario considerar sus opiniones y que la relación establecida sea de ganar-ganar.

En contraste con la visión de Friedman (1970), Freeman, en 1984, planteó el argumento de que la atención sistemática a los intereses de los stakeholders es crítica para los intereses de la empresa.

En la década de los ochenta aparecen en el mercado journals especializados en ética, que retoman con fuerza la temática de la RSE, e inicia asimismo un análisis teórico de los sustentos de la misma. En 1981 surge *Business and professional ethics journals*, editado por el Centre for Applied Ethics de la Universidad de Florida. En 1982 sale al mercado el *Journal of business ethics*, revista especializada en el campo de la ética empresarial. En 1987 se crea en Europa la *European Business Ethics*. En 1988 se publica el libro "*Ética y management"* de Blanchard y Peale. En 1991 se crea la *Business Ethics Quaterly*, editada por la *Society for Business Ethics*. En 1992 se crea la "*Business Ethics an European Review"*

, publicada por la London Business School (Sabogal, 2008, p.6).

Comienza, entonces, a utilizarse de manera más común la expresión "Responsabilidad Social Empresarial", o bien "Responsabilidad Social Corporativa", con la acepción actual.

En un mundo que experimenta profundas transformaciones, se crea la *Caux Round Table*, fundada en 1986 por Frederick Philips, expresidente de Philips Electronics y por Olivier Giscard d´Estaing, vicepresidente del INSEAD, con el objeto de reducir las crecientes tensiones en el comercio internacional (Caux, s.f., p.1). Su principal interés es el desarrollo de relaciones económicas y sociales, constructivas, entre los países de los miembros que la constituyen y la toma de conciencia de sus apremiantes responsabilidades con el resto del mundo.

El *Protocolo de Montreal*, que es un tratado internacional establecido el año 1987, relativo a sustancias agotadoras de la capa de ozono, fue diseñado para protegerla con la reducción de las sustancias que se supone son responsables del agujero de la capa de ozono (PNUMA, 2006). El acuerdo fue negociado en 1987 y entró en vigor el 1 de enero de 1989.

En la década de los noventa, ante la problemática ambiental, cada país trato de establecer sus propias normas. Esto motivó buscar una norma común, capaz de evaluar los avances en protección ambiental que cada país realizaba.

En 1992 nace el World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), o Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, fusión del Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente y del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible. Está formado por una red de 200 empresas internacionales que trabajan exclusivamente con el sector empresarial y el desarrollo sostenible de más de treinta países y fue promovida por el empresario suizo Stephan

Schmidheiny en el periodo previo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo de 1992 (*Acción Empresarial*, 2001, p.8).

En 1995 se formaliza la Corporate Social Responsability Europe (CSR Europe), una red de ámbito europeo creada en 1995 con el nombre de European Business Network for Social Cohesion. En los documentos presentados en su página web no ofrece una definición única de RSC, sino que incluye los enfoques desarrollados por cada uno de sus socios nacionales en los países de la Unión Europea.

La International Organization for Standarization (ISO), organismo normalizador no gubernamental, con sede en Ginebra, Suiza, y que reúne a más de cien agrupaciones o países, nace tras la Segunda Guerra Mundial (23 de febrero de 1947); es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales, a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. En 1996 elaboró una serie de normas referidas a desempeño ambiental, conocidas como la serie ISO 14000, que tratan de estandarizar la calidad del desempeño de las industrias.

Es también en la década de los noventa cuando nacen agrupaciones que tienen el tema de RSE como pilar fundamental de sus discursos y refuerzan el concepto de RSE en el mundo:

En 1999 nace el Pacto Mundial. Esta iniciativa, presentada por primera vez en 1999 en el Foro Económico Mundial en Davos, Suiza, por el secretario general de las Naciones Unidas, Kofi Annan, parte de la propuesta de alinear las políticas y prácticas corporativas con los valores y objetivos éticos universalmente aceptados. El Pacto Mundial es una oportunidad para promover la coherencia de las políticas y prácticas de las empresas y organizaciones mexicanas con los valores y objetivos éticos universalmente consensuados e internacionalmente aplicables. El bienestar global depende de que todos participemos. De ahí la importancia de establecer "vínculos y valores comunes más sólidos", como señaló Kofi Annan en junio de 2004 (Pacto Mundial, ONU, 2000, p.1).

En 1997, en Estados Unidos, se da forma a la Norma SA8000 (Social Accountability International, 2001, p.2), la cual es una norma universal y auditable, emitida por la CEP (Council on Economic Priorities) sobre condiciones de trabajo; contiene un sistema de control basado en estrategias probadas de gestión de calidad (como las utilizadas para la Norma ISO 9001). Esta Norma se considera el primer estándar social auditable. Su objetivo fundamental es asegurar la producción ética de bienes y servicios, estableciendo para ello una serie de códigos básicos en relación con las prácticas de derechos humanos y las condiciones de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor.

La organización Global Reporting Initiative (GRI), creada en 1997 como una organización sin fines de lucro, bajo la protección del Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas, ha venido elaborando en los últimos años un

estándar globalmente aceptado para que las empresas presenten memorias anuales sobre responsabilidad social corporativa (Martínez, 2007, p.17). En 2000 se publica la guía para la elaboración de reportes de sustentabilidad. Para entender el objetivo principal de un reporte de sustentabilidad, deberemos tomar en cuenta que el objetivo del desarrollo sostenible es "satisfacer las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". (Iglesias, 2007, p. 4)

En 1998 se formaliza el Protocolo de Kyoto (ONU, Protocolo de Kyoto, 1997), sustentado en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, aprobada en Nueva York el 9 de mayo de 1992. Procura limitar o reducir las emisiones de gases de efecto invernadero no controlados por el Protocolo de Montreal, generadas por los combustibles del transporte aéreo y marítimo internacional, trabajando por conducto de la Organización de Aviación Civil Internacional y la Organización Marítima Internacional, respectivamente.

En 1999 nace la organización denominada Forética en España (Forética, 2005, p.2). Tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Uno de sus primeros frutos fue la elaboración de la Norma de Empresa SGE 21. Este documento soporta el primer Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación (Forética, 2005, p.4).

El Banco Mundial, al igual que la ONU, realizó un Programa sobre RSE y Competitividad Sostenible; fue presentado en 2000, aprovechando el Foro Económico Mundial de Davos. El plan del BM está incluido en un programa más amplio sobre Gobierno Corporativo y Competitividad, que se enmarca en la estrategia para la reducción de la pobreza. La estrategia sobre RSE del BM se centra principalmente en la investigación y en ofrecer cursos de formación.

En 2000, la OCDE (OCDE, 2000, p.1) da forma a una serie de lineamientos para las empresas multinacionales que invierten principalmente en países en desarrollo. Las directrices son un marco voluntario y multilateral de normas y principios de buena conducta empresarial y ofrecen un marco equilibrado para mejorar el clima internacional de inversiones, además de fomentar la contribución positiva que las empresas pueden hacer al desarrollo sostenible. Las bases de las líneas directrices son otros instrumentos, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo o la Declaración de Río. Las directrices tienen también el objeto de evitar malos entendidos y crear una atmósfera de confianza mutua y previsibilidad entre las empresas, los trabajadores, los gobiernos y la sociedad en su conjunto. Las empresas deberán tener plenamente en cuenta las políticas fijadas por los países en que ejercen su actividad y tener en consideración las opiniones de los demás terceros interesados. Estas directrices tienen carácter voluntario.

Los países de Europa están interesados en la responsabilidad social de las empresas, en la medida en que pueden contribuir positivamente al objetivo

estratégico establecido en Lisboa (Consejo Europeo de Lisboa Marzo de 2000): "convertirse en la economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social" (CEE, 2001, p.1).

> "La publicación del Libro Verde por parte de la Comunidad Europea tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo se podría fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación". (CCE, 2001, p.4).

El contenido fundamental del Libro Verde es establecer directrices para que las empresas atiendan las dimensiones interna y externa de la RSE, así como su gestión e informes.

Una norma importante en la temática de la RSE es la A1000 (Accountability, 2003), publicada por el Institute of Social Ethical Accountability en 1999. Trata de ser muy completa en su tratamiento de los aspectos de responsabilidad social empresarial. Se define como una norma de procedimiento. Además, se inspira claramente en la filosofía de calidad y mejora de las normas ISO 9000 (Rubio, s.f., p.15).

Desde la perspectiva académica, el interés por la evolución del enfoque y la aplicación de la RSE es muy alto; sobre ello, James Austin, profesor de la Harvard Business School, afirmaba:

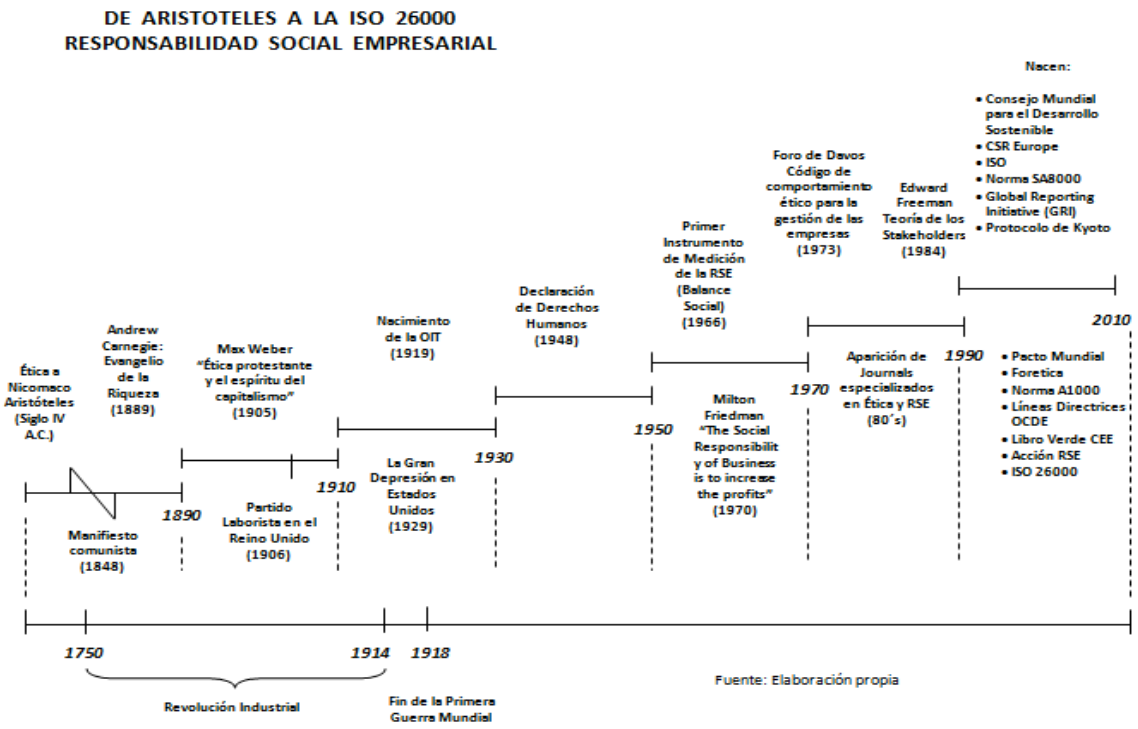
> "Hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a "pedir", a una relación en la cual las empresas y las ONG empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar más valor para cada lado y cómo producir mayor valor social para el país o la comunidad". (Revista *Dinero* en 2005).

En noviembre de 2010 se publica la Norma ISO 26000, que aborda temas de Responsabilidad Social relacionados con el medio ambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, prácticas de negocios justas, involucramiento con la comunidad y desarrollo social, además de temas de consumidores.

La Norma pretende, como principal objetivo, que las organizaciones tomen responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente. En su publicación, que fue en noviembre de 2010, proveerá una guía a las organizaciones sobre la conducción de actividades en una forma consistente con los intereses de la sociedad y el desarrollo sustentable, y basado en el comportamiento ético y el cumplimiento con las leyes aplicables e instrumentos intergubernamentales.

Es importante mencionar que esta norma no es certificable. Solo servirá como guía para aquellas empresas insertas en el discurso de la RSE, de manera que puedan hacer operativas las actividades, de acuerdo con su filosofía de trabajo.

Figura 10. Antecedentes históricos de la RSE



Fuente: Elaboración propia.

2.1.1 Distintas acepciones de la RSE

Por otra parte, se han socializado algunas definiciones de la RSE que indican la diversidad de criterios sobre la temática. Algunos de ellas son:

Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS), Panamá

La empresa del futuro no podrá limitarse a ser una mera explotación económica en el sentido tradicional del concepto. Adquirirá un mayor protagonismo en la sociedad en tanto que sea socialmente responsable, lo cual incorpora aspectos como que sus productos y servicios sean aceptados por los ciudadanos, cumpla

estrictamente la normativa vigente, sus directivos tengan un comportamiento ético intachable, conceda una importancia adecuada a la relación con sus empleados, sea respetuosa con el medio ambiente o apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, Brasil

Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Forum EMPRESA

Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas:

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración.

CSR Europe

La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos –positivos y negativos– que genera en la sociedad.

Fundación PROhumana, Chile

Responsabilidad Social es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global). La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida.

Açao Empresarial pe la Cidadania, Brasil

Es la gestión con objetivos y compromisos que sobrepasan el ámbito de supervivencia del propio negocio, ampliándose hacia el ejercicio del papel de agente corresponsable del desarrollo social, político y económico de su ambiente; de la práctica de acciones asociadas a una mejora de la calidad de vida, a una ética en las relaciones y al ejercicio de la ciudadanía, tanto en la empresa como en el ambiente externo.

The Center for Corporate Citizenship at Boston College, Estados Unidos

Ciudadanía Corporativa hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. Una empresa que adhiere al principio de la ciudadanía corporativa entiende que su propio éxito está entrelazado con la salud de la sociedad y el bienestar general.

Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), El Salvador

RSE es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa.

Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresaria (CentraRSE), Guatemala

La RSE no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva.

Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo "más" en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), México

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

World Business council for sustainable development (WBCSD)

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

Prince of Wales Business Leadership Forum

La Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

La Responsabilidad va mas allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor a largo plazo y contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Business for social Responsibility (BSR), Estados Unidos

Es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Peter Drucker

Es una ética corporativa para abordar la forma en que la empresa trata a sus constituyentes internos y externos y el mundo en que ellos viven.

Universidad Antonio de Nebrija – Escuela de Negocios

El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones, producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Forética, España

La Responsabilidad Social de las Organizaciones es el fenómeno voluntario por el que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medioambiente.

PSOE (Proposición de Ley)

Es la asunción voluntaria de buenas prácticas de gestión integrada de la empresa en todas sus relaciones, respecto de los valores éticos no exclusivamente financieros y económicos. Comprende los aspectos relacionados con las condiciones de trabajo, formación y empleabilidad de los trabajadores, igualdad de oportunidades, el desarrollo sostenible por la aplicación de criterios ecológicos a la adquisición de materias primas, productos intermedios, a las inversiones, a los sistemas de producción y a los productos propios, así como respecto del respeto a los derechos humanos de sus proveedores, contratistas y concesionarios.

ISO 26000

La RS es la Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento
- Este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

Conjugando los elementos de esas definiciones y desde la perspectiva del investigador, se da forma a una definición de la Responsabilidad Social empresarial, que será el concepto a utilizar en la presente investigación:

Es una nueva forma de hacer empresa con objetivos y compromisos claros, cuidando la rentabilidad; anteponiendo valores, principios éticos y de responsabilidad mas allá de la normatividad legal; diseñando estrategias de manera voluntaria, respondiendo a los diferentes impactos sociales, económicos, políticos y ambientales en la comunidad local y de sus grupos de interés.

2.1.2 Indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial

Los Indicadores de la RSE son herramientas que permiten a una empresa evaluar el avance de sus estrategias de RSE, cuando ésta las tiene contempladas en su programa de trabajo. Estos indicadores pueden utilizarse como una herramienta de gestión para observar el valor de las prácticas responsables socialmente y que dependerán de las prioridades y objetivos que se hayan fijado.

2.1.2.1 Pacto Mundial

El Pacto Mundial, promovido por Kofi Annan por medio de la ONU en 2000, contempla en 10 indicadores voluntarios para las empresas sobre la RSE, incluidos en las dimensiones interna y externa: “Nuestra Aldea Global sólo podrá prosperar si establecemos vínculos y valores comunes más sólidos” (Kofi Annan, Cumbre de Líderes Empresarios, 2004).

En general, distingue dos ámbitos de acción de la responsabilidad social: el interno y el externo (ONU, 2004).

En el ámbito interno, las empresas y organizaciones socialmente responsables deben tomar en cuenta a sus empleados en temas que van desde sus condiciones laborales (salud, seguridad, clima laboral, etc.) hasta su capacitación para poder adaptarse a los cambios. También incluye un compromiso de transparencia con sus inversionistas, accionistas y socios.

En el ámbito externo, la responsabilidad social incluye a la comunidad local, los proveedores, los clientes, las autoridades públicas, así como las otras organizaciones (por lo general, de la sociedad civil) que representen los intereses de la comunidad o del medio ambiente. Los temas que suelen tratarse van desde la ética en el trato con proveedores, hasta los derechos humanos de los diferentes actores y la protección del medio ambiente.

Derechos Humanos

1) Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.

2) No ser cómplice de abusos de los derechos.

Condiciones Laborales

3) Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.

4) Eliminar el trabajo forzado y obligatorio.

5) Abolir cualquier forma de trabajo infantil.

6) Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7) Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

8) Promover mayor responsabilidad medioambiental.

9) Alentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

10) Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

El Pacto Mundial no es una certificación o instrumento regulador; es decir, no vigila, ni impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas. Se trata, más bien, de una iniciativa para que las organizaciones –incluyendo empresas, organismos no gubernamentales y sindicatos– apoyen de manera voluntaria los diez principios de responsabilidad social

Desde el año 2000, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, suscritos por todos los países miembros de las Naciones Unidas, se han convertido en un referente importante para las empresas y organizaciones que participan en el

Pacto Mundial. Estas metas cuantificadas y con plazo de cumplimiento en 2015 abarcan las principales indicadores en los que deben centrarse las acciones de los gobiernos y la sociedad en general para promover un desarrollo más justo y sustentable: reducción de la pobreza, universalización de la educación básica, equidad entre los sexos, reducción de las mortalidades infantil y materna, combate a las enfermedades más graves, protección del medio ambiente y creación de una organización para el desarrollo.

2.1.2.2 Libro Verde

En un momento en que la Unión Europea intenta determinar sus valores comunes adoptando una Carta de los Derechos Fundamentales, un número creciente de empresas europeas reconoce cada vez más claramente su responsabilidad social y la considera parte de su identidad. Esta responsabilidad se expresa frente a los trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa, que pueden, a su vez, influir en su éxito.

El *Libro Verde* de la Comunidad Económica Europea busca fomentar un marco europeo para la RSE, dándola a conocer mejor, facilitando el intercambio de experiencias y de buenas prácticas, promoviendo la convergencia y la transparencia de las mismas y de los instrumentos de RSE (CCE, 2001).

Enfoca sus esfuerzos en dos dimensiones: interna y externa.

La interna contempla:

- La gestión de los recursos humanos

- Salud y seguridad en el lugar de trabajo
- Adaptación al cambio
- La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

La externa incluye:

- Comunidades locales
- Socios comerciales proveedores y consumidores
- Derechos humanos
- Problemas ecológicos mundiales

> "La actuación pública también desempeña un papel fundamental a la hora de crear una mayor sensación de responsabilidad social colectiva y de establecer un marco por el que las empresas deban integrar consideraciones ambientales y sociales en sus actividades [...] Debería animarse a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en materia de desarrollo sostenible en sus operaciones, tanto dentro como fuera de la Unión Europea (Libro Verde. Comunicación de la Comisión sobre Desarrollo Sostenible, aprobada en el Consejo Europeo de Gotemburgo". 2002, p. 23).

2.1.2.3 Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Otro organismo que señala indicadores para la aplicación de la RSE es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Las Líneas

Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las multinacionales. Enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable y compatible con las legislaciones aplicables. Contienen principios y normas de buenas prácticas, según las disposiciones legales aplicables. El cumplimiento de las Directrices por las empresas es voluntario.

Los indicadores que contienen las Líneas Directrices son (OCDE, 2000):

- Publicación e Informaciones
- Empleo y relaciones laborales
- Medio ambiente
- Lucha contra la corrupción
- Intereses de los consumidores
- Ciencia y tecnología
- Competencia
- Fiscalidad

Es también necesario mencionar que, de acuerdo con las Líneas Directrices de la OCDE, la primera obligación de las empresas es respetar el derecho interno. Las Directrices no sustituyen las disposiciones legales y reglamentarias locales y no deben considerarse superiores a esas disposiciones. Son principios y normas de comportamiento suplementarias, sin carácter imperativo, relacionadas concretamente con las actividades internacionales de estas empresas. Cuando las

Directrices abarquen, como sucede en numerosos casos, aspectos no tratados en la ley, no deberían situar a las empresas, ya que éste no es su objetivo, en una situación en la que se enfrenten a obligaciones contradictorias.

2.1.2.4 Global Reporting Initiative (GRI)

La transparencia acerca de la sostenibilidad de las actividades de las organizaciones tiene un interés prioritario para una amplia gama de grupos de interés entre los que se incluyen organizaciones empresariales, de trabajadores, ONG, inversores y auditores, entre otros.

El Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente en la que participan diversas partes interesadas o grupos de interés (stakeholders) y cuya misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, un informe contable opcional sobre sostenibilidad. Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Desde su creación en 1997 hasta 2002, el GRI era un proyecto conjunto entre el PNUMA y la organización CERES (Coalition for Enviromentally Responsible Economies). Fue concebido con la finalidad de aumentar la calidad de la elaboración de las memorias de sostenibilidad, hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y

verificabilidad. Hoy es una institución independiente, con su propia Junta Directiva y que tiene su base en Amsterdam.

El GRI cuenta con la participación activa de representantes de organizaciones de derechos humanos, derechos laborales, investigación, medioambientales, corporaciones, inversionistas y organizaciones contables.

Sus principales indicadores son los siguientes (GRI, 2006):

Dimensión económica

La dimensión económica de la sostenibilidad afecta el impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial. Los Indicadores económicos ilustran:

- El flujo de capital entre las diferentes grupos de interés
- Los principales impactos económicos de la organización sobre el conjunto de la sociedad

Indicadores del desempeño económico

- Desempeño económico:
- Presencia en el mercado
- Económicos Indirectos

Dimensión ambiental

La dimensión ambiental de la sostenibilidad se refiere a los impactos de una organización en los sistemas naturales vivos e inertes, incluidos los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores ambientales cubren el desempeño en relación con los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos). Además, incluyen el desempeño en relación con la biodiversidad, cumplimiento legal ambiental y otros datos relevantes, tales como los gastos de naturaleza ambiental o los impactos de productos y servicios.

Indicadores del desempeño ambiental

- Materiales
- Energía
- Agua
- Biodiversidad
- Emisiones, vertidos y residuos
- Productos y servicios
- Cumplimiento normativo
- Transporte

Dimensión social

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera.

Los Indicadores de desempeño social del GRI identifican los principales aspectos del desempeño en relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos.

- Empleo
- Relación empresa/trabajadores
- Salud y seguridad en el trabajo
- Formación y educación
- Diversidad e igualdad de oportunidades

Derechos humanos

Los Indicadores de desempeño de derechos humanos exigen que la organización informe en qué medida se tiene en consideración los impactos en los derechos humanos a la hora de realizar inversiones y seleccionar proveedores/contratistas. Además, en materia de derechos humanos, los indicadores cubren la no discriminación, la libertad de asociación, la explotación infantil, los derechos de los indígenas y los trabajos forzados.

- Prácticas de inversión y aprovisionamientos
- No discriminación
- Libertad de asociación y convenios colectivos
- Abolición de la explotación infantil
- Prevención del trabajo forzoso y obligatorio
- Quejas y procedimientos conciliatorios

- Prácticas de seguridad
- Derechos de los Indígenas

Responsabilidad sobre productos

Los Indicadores del desempeño de la responsabilidad sobre productos abordan aquellos aspectos de los productos y servicios de una organización informante que afectan directamente a los consumidores, como la salud y seguridad, la información y el etiquetado, o el *marketing* y la protección de datos.

Estos aspectos se cubren principalmente mediante la información sobre los procedimientos internos y la medida en que dichos procedimientos se cumplen.

- Salud y seguridad del cliente
- Etiquetado de productos y servicios
- Comunicaciones de marketing
- Privacidad del cliente
- Cumplimiento normativo

2.1.2.5 ISO 26000

En noviembre de 2010 se espera la publicación de la ISO 26000 (international Organization for Standardization). ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se lleva a cabo a través

de los comités técnicos de ISO. ISO 26000 fue preparado por el Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social del Consejo de Gestión Técnica de ISO.

La Norma aborda temas de responsabilidad social relacionados con el medio ambiente, los derechos humanos, prácticas laborales, gobierno organizacional, prácticas de negocios justas, involucramiento de la comunidad y desarrollo social y temas de consumidores.

Los indicadores (ámbitos para la Norma ISO 26000), son los siguientes (ISO, 2009):

- Consumidores
- Medio ambiente
- Desarrollo social y económico de la comunidad
- Derechos humanos
- Practicas operativas justas
- Prácticas laborales
- Gobierno organizacional

Es prudente mencionar que no es una norma sobre sistemas de gestión y no está desarrollada para evaluaciones de conformidad o propósitos de certificación. La adopción de esta norma no implica el reconocimiento gubernamental o la ratificación de cualquier convención, acuerdo, norma o herramienta mencionada.

2.1.2.6 Acción Empresarial (Chile)

Acción RSE es una organización empresarial nacida del sector empresarial que busca promover las buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial. Desde sus inicios, ha contado con el respaldo de las compañías líderes en Chile en materia de RSE, las cuales impulsan las actividades que realiza la organización.

Nace en mayo de 2000, como iniciativa del sector privado chileno y, desde sus orígenes, ha sido impulsada por Business for Social Responsibility (BSR-USA) y la Fundación Generación Empresarial. Cuenta con el patrocinio de la Confederación de la Producción y del Comercio (CPC).

Los Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social Corporativa son una herramienta práctica que le permite a la empresa evaluar el grado de desarrollo de sus estrategias, políticas y prácticas en los distintos ámbitos que involucra la responsabilidad de un "buen ciudadano corporativo".

Los Indicadores abarcan la RSE, desde una perspectiva int

egral, que incluye las acciones y políticas de las empresas en cinco áreas:

- **Ética empresarial**: incorporación de la responsabilidad social en la declaración de principios, misión y prácticas cotidianas de la empresa

- **Calidad de vida laboral**: mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en la empresa o corporación
- **Medio ambiente**: desarrollo económico de la empresa compatible con el respeto y cuidado por el medio ambiente
- **Compromiso con la comunidad**: apoyo al desarrollo económico y social de la comunidad en la que la empresa está inserta
- **Marketing responsable**: ética publicitaria, marketing solidario y comercialización responsable

Para obtener esos indicadores, se tuvo la participación de Acción Empresarial, el apoyo de la Fundación Ford, el patrocinio de la Confederación de la Producción y el Comercio, la colaboración del Instituto Ethos (Brasil) y la ejecución de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Escuela de Administración).

Después de analizar en detalle los indicadores que mencionan cada una de las instancias revisadas, para el presente trabajo se concluye que los indicadores a utilizar serán los de la Institución Acción RSE, por la forma integral de tratar las temáticas de RSE.

2.2 Compromiso con la comunidad

A finales del siglo XIX, se hizo patente el proceso de urbanización de las grandes ciudades, las cuales paralelamente enfrentaban los cambios que se generaban

motivados por la revolución industrial. El movimiento de personas a través de las fronteras se da de manera más recurrente y el cambio de los habitantes de la zona rural hacia la zona urbana fue también consecuencia de estos procesos. Todo esto generó una serie de situaciones que cambiaron las relaciones entre la sociedad y la empresa. A partir de ese siglo, se hizo más importante el hecho de que la empresa requería prestar atención a esos impactos en la comunidad.

2.2.1 Comunidad y sociedad

La palabra “compromiso” deriva del latín *compromissum* y refiere una obligación contraída por medio de acuerdo. “Comunidad” proviene del latín *communitas* y es cualidad de común, esto es, que no siendo privativo de ninguna persona pertenece o se extiende a varias, según la Real Academia de la Lengua Española.

De estas definiciones, podemos inferir que el compromiso con la comunidad se refiere a la obligación o responsabilidad de atender a lo que es común en una sociedad. Se designa, entonces, en este concepto a un grupo social con profundas y estrechas vinculaciones entre sus integrantes, nacidas de vínculos como el lenguaje, la cultura, credos, costumbres e ideas, etcétera.

La palabra “responsabilidad” deriva del verbo latino *respondeo*, que significa responder: a su vez, el sufijo *abilis* indica la condición de ser capaz. Por tanto, ser responsable significa que se tiene la capacidad de respuesta. Responsabilidad, es entonces, la capacidad de respuesta como hábito. En su sentido más general, la

responsabilidad es la facultad de responder sobre algo que se haya hecho. De este modo, las posibilidades de entender la responsabilidad son muchas y sustancialmente diferentes unas de otras.

De manera normal, esta responsabilidad se ha descargado en el Estado, en los partidos políticos, en la Iglesia, en la iniciativa privada y hoy en las organizaciones de la sociedad civil, cuando los retos no son para algún sector o grupo social, sino para todos y para cada uno en lo particular de los que formamos parte en una comunidad.

El vocablo “sociedad”, por su parte, se refiere a un grupo formado por seres vivientes, a los que unen ciertas semejanzas o coincidencias en su constitución o en sus actividades. La diferencia principal entre una comunidad y una sociedad, de acuerdo con Rocher (1996), es que tienen como fundamento relaciones de voluntades humanas, entendiendo por voluntad el mecanismo que motiva y orienta la conducta individual. Según él, la voluntad humana se presenta bajo dos formas distintas, e incluso opuestas: la voluntad orgánica y la voluntad reflexiva.

La voluntad orgánica o natural está dominada por el corazón y el sentimiento, aunque no anule el pensamiento; y la voluntad reflexiva está dominada por la cabeza y la razón. La voluntad orgánica conduce a una acción inspirada principalmente por la pasión, el amor, el odio, la bondad y la malicia; es decir, pasiones; y la voluntad reflexiva obedece al interés personal, a la ambición, a la búsqueda de poder o de dinero; es decir, es interesada y calculadora.

En relación con esto último, y de acuerdo con Rocher (1996), la *sociedad,* al contrario que la *comunidad***,** está constituida sobre relaciones con base en los intereses individuales. Son, por tanto, relaciones de competencia, de rivalidad o de indiferencia.

La *comunidad* está integrada por personas unidas por vínculos de sangre o por vínculos naturales o espontáneos. Domina en ella la conciencia de pertenecer a una colectividad, garantizando la cooperación y la unión grupal. La comunidad es una totalidad orgánica, donde sus miembros se identifican con la vida y el interés del conjunto. Este tipo de organización social reviste tres formas principales:

- La comunidad *de sangre,* establecida por la familia, la parentela, el clan, etcétera
- La comunidad *de lugar,* establecida por la vecindad, la aldea, el pueblo (siempre comunidades de pequeño tamaño), etcétera·
- La comunidad *de espíritu,* establecida por la amistad, la concordia, la unanimidad de sentimientos, etcétera

.

La *comunidad* está hecha de relaciones *cálidas,* y la *sociedad***,** de relaciones *frías.*

Durante muchos siglos, la humanidad ha desarrollado experiencias organizativas. Tribu, clan, imperio, reino, comunidad, modos asiáticos, antiguos,

feudales, capitalistas, democracia, república, etc., son nombres que evocan distintas formas o modelos sociales que dieron respuesta a las necesidades de la convivencia desde la Antigüedad, sobre todo cuando el hombre dio inicio a su sedentarismo.

Simultáneamente, más allá de la necesidad de organizarse para la convivencia, las sociedades debieron acometer diferentes tareas que han requerido formas especiales –y circunstanciales– de organización. Las más importantes (la guerra, el culto, la agricultura, las obras públicas y los monumentos) han requerido siempre conocimientos y prácticas vinculadas a la obtención y aplicación de recursos, la gestión de las personas, la secuenciación de las actividades, etcétera.

Hoy fía, el concepto comunidad, ha sido usado abusivamente, con sentidos amplios y vagos (Reza, 1997). Es importante entender que la posesión de una cualidad definitoria común no basta para formar una comunidad (la comunidad de los científicos, la comunidad de estudiantes, etc.)

La comunidad, dice Tonnies, se constituye de manera orgánica; en la sociedad, por el contrario, son relaciones mecánicas (función). Se impone la idea de orden y función frente a lo anormal y patológico. Hay una valoración de Tonnies sobre el futuro. Los cambios que se producen en el siglo XIX, motorizados por la revolución industrial, tienden a una revolución social cosmopolita. Conocer una

cosa es conocer su función y la función se realiza en un campo (funcionalismo). (Martinez, 2009, p.11).

Max Weber (1964) diferencia precisamente entre una relación social de *solidaridad* de tipo *comunal*, **y** otra de tipo *asociativo*, destacando que es comunal cuando está basada sobre los sentimientos subjetivos de pertenencia al grupo (familia, parroquia, gremio, etc.) y de tipo asociativo cuando se apoyan en un ajuste de intereses motivados racionalmente (el mercado, las relaciones económicas en general son las que mejor reflejan este tipo de relaciones societarias).

Weber destaca que se viene produciendo un cambio desde la Edad Media, en un proceso histórico de racionalización progresiva. Pero ésta, a su vez, posee elementos de profunda irracionalidad (es decir, mantiene una visión *pesimista* a la hora de considerar ese paso evolutivo de las relaciones de tipo comunitario a las de tipo societario, aunque considera el proceso como inevitable).

Muchos autores ven la comunidad como un concepto perdido, o bien no valido, el cual, a partir del proceso de industrialización y del concepto de vida moderno, hizo sufrir grandes cambios, sobre todo con el paso de la sociedad rural a la urbana y se abría espacio al concepto de «asociación».

Louis Wirth (1938) desarrolla este argumento hasta dejarlo como habitualmente lo oímos: en el sistema de vida urbano, a diferencia del rural, los

ciudadanos pierden lo que era un espacio conocido en el que sus congéneres mostraban gran homogeneidad (de pensamiento, relacional e, incluso, “de sangre”) para pasar a quedarse desnudos en un nuevo espacio, donde conviven con muchísimos otros individuos con los que tienen muy poco que ver. Entonces, como mecanismo de defensa y supervivencia, los individuos acaban resaltando lo que los diferencia de los otros antes de lo que los une, lo que acaba configurando el actual modelo urbanista, fragmentado y de alienación individualista.

Ante esto, lo real y observable en la práctica actual es que cuanto más se subordine el interés y ego meramente personal por el colectivo, se logra reforzar a una comunidad con el logro de sus objetivos.

Por lo anterior, podemos mencionar que el concepto comunidad permite marcar fronteras simbólicas, delimitando un espacio social que ofrece acuerdos en cuanto a normas y comportamientos aceptados, que apoya la creación de una identidad individual y social y la generación de confianza para establecer relaciones e intercambios, aun cuando esta acepción encuentra sentidos contrarios en la globalización, la cual nos lleva a parecernos cada vez más en diferentes comunidades de la aldea global. Pero como lo mencionó Durkheim (1985), la pertenencia a un grupo primario fuerte, con normas estables y predecibles de conducta, era uno de los elementos que ayudaban al individuo a suportar situaciones difíciles.

Lo anterior nos conduce al concepto de “bien común”, el cual, como lo indica el vocablo, es todo aquello que es bueno para dos o más personas y que incluye todas las condiciones de vida que permiten a cada uno y al grupo o sociedad conseguir plenamente su bienestar o perfección. El bien individual no debe oponerse al de la sociedad, sino que forma parte de ella. No se trata de dos bienes contrapuestos; el hombre siempre busca el bien, pero la única forma de alcanzarlo a plenitud es en sociedad. Por lo anterior, cuidar el bien de la sociedad significa cuidar su propio bien. Lo más importante del bien común es, entonces, la necesidad del hombre de buscar lo que beneficie a todos porque le beneficia a él, sin excluir, claro está, la búsqueda de bienes privados, pero sin hacerlo en perjuicio de lo común, o pasar por encima de los demás. El bien común es superior al privado cuando respeta la dignidad de la persona.

2.2.2. Compromiso

Josep María Lozano[7], investigador, doctor en filosofía y en ciencias de la educación, profesor de ESADE y de la Universidad de Barcelona, propone una aproximación al concepto de compromiso, una cuestión que preocupa y considera un reto cultural de primera magnitud. Quizá las formulaciones pueden parecer en algún momento excesivamente abstractas, pero es un material pensado con pretensión práctica, indica Lozano (*VIA*, 12/04/2010):

---

[7] El doctor Josep María Lozano es un profesor investigador de Europa, que entre su trayectoria profesional se cuenta haber sido fundador y director del Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES) (2000-2006), director del Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable en España (2000-2006), cofundador de Ética, Economía y Dirección (la rama española de la European Business Ethics Network-EBEN), representante de ESADE en el consorcio que creó la European Academy on Business in Society (EABIS), miembro de la Comissió per al Debat sobre els Valors, creada por el gobierno de la Generalitat de Catalunya (2002-2003), miembro del Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2005-2007), miembro del Consejo Asesor de la Conferencia Interamericana sobre RSE (BID, 2006-2007) y miembro de la Taskforce for the Principles for Responsible Business Education (UN Global Compact, 2007).

1. El compromiso[8] es el fruto de una decisión personal, es decir, de una elección consciente de la voluntad, tomada en un marco de libertad y basada en convicciones arraigadas.

2. A diferencia de las decisiones inmediatas que tomamos de forma cotidiana, esta decisión es "intencional". Es decir, genera en la persona la intención de mantener o prolongar en el tiempo la obligatoriedad autoimpuesta de realizar una acción o un conjunto de acciones. Esta intención puede ser íntima (se hace un propósito, una promesa), o bien públicamente manifiesta (uno da la palabra, se compromete). Dar la palabra es establecer vínculos: nos vinculan las palabras que damos y los actos que compartimos.

---

[8] El compromiso con la comunidad es una actividad que en algunas empresas es voluntario, pero son cada vez mayores las presiones, tanto internas como externas, para que las empresas mejoren su desempeño social y ambiental. Éstas se manifiestan principalmente en la demanda del mercado que ha generado un aumento de normas y estándares técnicos, producto de consumidores más exigentes, presiones de la sociedad civil y medios de información más poderosos, así como de políticas de Estado con normativas internas más exigentes. Esto, en definitiva, ha generado mayor compromiso en las organizaciones actuales, aunque esto sea sólo una obligación más para algunas de ellas, lo que nos lleva al concepto de responsabilidad, en donde se reconoce que la empresa es responsable de los impactos que ocasiona en la comunidad.

3. Se trata de una decisión que, asumida en el presente (me comprometo a partir de ahora), condicionará, consumirá y nos complicará parte de nuestro tiempo futuro (afectará mi mañana). Es, por tanto, una opción libre, pero que, una vez tomada, limitará o impedirá de manera significativa la realización de otras de nuestras posibles oportunidades vitales. Por eso, a menudo, nos hace miedo asumir compromisos, porque la aceptación de un compromiso es también la aceptación de una renuncia.

4. El compromiso nos potencia como personas porque hace añicos nuestra fantasía de omnipotencia. El poeta dice que *tot està per fer i tot és possible* "todo está por hacer y todo es posible", pero si no nos concretamos en alguna de las posibilidades todo se convierte definitivamente en imposible.

5. La acción derivada del compromiso se caracteriza por la promesa y la determinación de su continuidad y de su duración en un alto grado de intensidad. Por eso, estar comprometido es algo más que está implicado. Los compromisos indican lo que en realidad es importante para nosotros. El compromiso presupone una obligatoriedad duradera y una afectación personal alta; en cambio, la implicación es transitoria y supone una responsabilización débil. En el compromiso ponemos en juego una parte relevante de nuestra vida. En la implicación tan sólo se ve afectado una pequeña parte de nuestro tiempo. La implicación es una forma indolora de compromiso.

6. El compromiso es tiempo vivido y no tiempo transcurrido. Es *kairós* y no *kronos*, pero si no se tiene la humildad de integrar el kronos en el kairos todo queda en agua de borrajas.

7. El compromiso es la materialización de un pensamiento esperanzado, de una esperanza creativa y combativa, de un pensamiento lo bastante fuerte como para motivar una acción. La continuidad e intensidad de esta acción hacen del compromiso un generador de confianza. Las personas comprometidas irradian confianza en su entorno social y eso contribuye a fortalecer la cohesión social. Al mismo tiempo, las personas comprometidas son testimonio de autenticidad, de actuar en conformidad con convicciones profundas, y la autenticidad es un generador clave de calidad en todo grupo humano.

8. Por este motivo, la asunción de un compromiso implica una responsabilidad, el empeño de nuestra palabra: un "hacerse cargo", la conciencia de que lo que pase dependerá en parte de mí, la conciencia de que vamos tejiendo día a día los hilos de nuestra vida.

Utilizando una terminología de Ignacio Ellacuría podríamos distinguir entre:

a) Hacerse cargo de la realidad. Entender implicadamente las situaciones (estar en la realidad dinámica de las cosas, entre ellas, y no en una mera idea de las cosas).

b) Cargar con la realidad. Servir en las situaciones y no servirnos (no es una evasión de compromisos, ni una oportunidad de aprovechamiento personal). Aquí se pone de manifiesto el carácter ético de la inteligencia.

c) Encargarse de la realidad. Actuar con implicación (construyendo la realidad). Aquí se acentúa el carácter praxico de la inteligencia.

9. El compromiso es como una bomba de relojería. Se programa y se activa en el presente para que incida en el futuro y determine sus posibilidades (el compromiso condiciona el devenir). El compromiso es una manera de decir que no aceptaremos el futuro pasivamente como una especie de destino, sino que queremos ser agentes de una parte de nuestro tiempo. No somos tan sólo intérpretes del futuro, sino colaboradores del futuro. Somos agentes de/en el tiempo, pero no señores del tiempo, sino servidores del tiempo.

10. Por tanto, el compromiso implica la adhesión a proyectos y a su realización; el compromiso es una manera de contribuir a la construcción y la direccionalidad de aquello en que se convertirá la realidad. No hay proyecto vital ni vida escogida sin compromisos.

11. Por tanto, el compromiso es un acto creador, implica una acción transformadora, la posibilidad del cambio significativo. El compromiso transforma

el futuro en objeto de acción, aspira a dar forma al tiempo. En cierta medida, los comprometidos se convierten en los gobernantes del tiempo.

12. Ahora bien, en lo que corresponde a nuestras adhesiones e identificaciones vitales, no hay que confundir la acción y los resultados de la acción.

13. El compromiso no transforma sólo el tiempo y la acción, sino que también nos transforma a nosotros.

14. El compromiso genera efectos, pero también afectos. Nos hace más efectivos, pero también más afectivos. Los afectos sin efectos son pura mermelada del espíritu. Los efectos sin afectos pueden desembocar en rigideces y en aquello que la Biblia denomina tener un corazón de piedra y no carne.

15. Nuestra visión del mundo viene determinada por la naturaleza de nuestros compromisos. Dime con qué estás comprometido y te diré qué visión del mundo tienes.

16. El compromiso reeduca la mirada, pero la mirada orienta el compromiso.

17. Los compromisos tienen que ser periódicamente renovados y actualizados porque nos ayudan a reavivar el propósito, a evitar la rutina, a estimular el deber y a dar sentido al puente temporal entre pasado y futuro. El compromiso sólo se mantiene si decidimos mantenerlo.

18. El compromiso pide símbolos y rituales para devenir fuerte y compartido. El compromiso no tan sólo crea hechos y palabras, también crea símbolos y rituales

19. La continuidad, dedicación, calidad y coherencia en el cumplimiento de determinados compromisos (sobre todo cuando éstos tienen una clara incidencia social) nos pueden convertir en referentes, es decir, pueden inspirar a otras personas a la asunción y realización de nuevos compromisos.

20. El cumplimiento de los compromisos genera –además de confianza–, credibilidad, coherencia y en algunos casos reconocimiento. El incumplimiento de los compromisos es siempre decepcionante y doloroso, implica una derrota, nuestra palabra deja de estar de acuerdo con nuestras creencias o promesas.

21. El compromiso no niega la posibilidad del fracaso o la frustración, sino que la incluye y lo asume. La calidad del compromiso se prueba no sólo en el éxito, sino sobre todo en el fracaso y la frustración.

22. El compromiso justifica el esfuerzo, la abnegación y el sacrificio (como dice una expresión coloquial: lo que vale la pena...), pero se fundamenta en qué «vale la alegría» y el gozo de vivir que lo empapa.

2.2.3. Compromiso con la comunidad

En nuestra sociedad, y en relación con la parte de la búsqueda de los intereses individuales de cada miembro de la sociedad, fundamentalmente se conocen dos tipos de personas jurídicas para los compromisos fiscales con todos sus derechos y obligaciones: la persona moral y la persona física. La persona física es un individuo de la sociedad que realiza cualquier actividad económica que requiera el pago de impuestos al Estado. La persona moral es una sociedad de dos o más personas que se unen con un fin determinado y licito que busque el bien común de la organización. Para el caso de una empresa, la teoría del bien común indica que la empresa hace bien a muchas personas, a algunas por obligación y a otras de forma involuntaria. Lo real en la actualidad es que lo menos que se espera de una empresa es que cumplan con estándares de conducta empresarial responsable, que van más allá de lo que hace años se esperaba de la misma, entendido esto en el sentido de que la empresa es un miembro más de la sociedad y su búsqueda de ganancias no es una patente para ignorar normas, valores y estándares de respeto, integridad y calidad de la comunidad.

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo anterior, una empresa es una institución en la cual una persona o un grupo de personas utiliza una gran cantidad de recursos, desarrollando un conjunto de actividades encaminadas a la producción o distribución de bienes o servicios, con el propósito de cumplir determinados objetivos. Por esta razón, no debemos olvidar que una empresa está formada por personas, y quien toma las decisiones son personas. Por tanto,

la capacidad de pensar y saber si un acto está mal o perjudica a alguna persona o a la sociedad recae en un ser humano. Esto nos induce, entonces, a reflexionar en la empresa ya no sólo como un organismo sin vida y sí como uno que interactúa con su entorno, tanto interno como externo, y que tiene la capacidad de responder a los impactos que su actividad genera en la comunidad y esto está en manos del administrador de la empresa.

Toda organización, independientemente de su naturaleza, de su condición de estatal o privada, de los fines de lucro o no que la mueven, del sector en que actúa y de los bienes o servicios que ofrece, es una entidad social, en tanto está conformada por personas que interactúan según objetivos clara y públicamente explicitados y conforme a reglas y convenciones de carácter general y abstracto producidas por instancias sociales (poder público, cultura, ética ciudadana, etc.).

Esa condición social que identifica a toda organización permite suponer la presencia de responsabilidades de diverso orden y amplitud, considerando la complejidad de los intereses y necesidades puestos en juego en los diferentes escenarios colectivos.

La Responsabilidad Social Empresarial no tiene una definición precisa, en parte por la relativa novedad del tema y además porque aborda multiplicidad de ámbitos: bienestar de los trabajadores, igualdad en los procesos de selección del personal, conflicto de intereses, propiedad intelectual, privacidad, discriminación

en el lugar del trabajo, uso de energía no contaminante, ahorro de energía, competencia y relaciones con la comunidad, etcétera.

Lo que es importante identificar es que la empresa trabaja de manera general en tres niveles de actividad que la conectan con la sociedad: el primero lo conforma el fin y objetivo principal de la empresa, que es generar las utilidades requeridas por los inversionistas, dado que si este objetivo no se cumpliera no se tendría posibilidad de atender los siguientes. El segundo nivel tiene que ver con la atención que la empresa debe prestar a todos las partes interesadas que tengan alguna relación con su actividad empresarial (stakeholders), buscando el equilibrio en el binomio ganar-ganar que le permita mantener una respetuosa, honesta y fructífera relación con ellos. Y el tercer nivel de trabajo de la empresa tiene que ver con los aspectos que si bien puedan o no tener relación directa con la actividad que realiza la organización, son importantes para un mayor contacto con la comunidad en la que realiza sus actividades, y éstos tienen que ver, por ejemplo, con el respeto por el medio ambiente, el mejoramiento del entorno social y responder directamente ante los impactos que provoca su actividad en la comunidad, entre otros.

En resumen, la empresa, a través del mercado, recibe de la sociedad lo que ésta paga por los bienes o servicios que la empresa le proporciona. Pero la sociedad le entrega algo más sin lo cual la empresa no podría funcionar: un mercado de consumidores, una estructura jurídica que protege su interés,

trabajadores con instrucción, técnicos y profesionales preparados, paz y seguridad social, servicios públicos de todo orden.

Este nuevo paradigma invita a las empresas a desempeñar un papel de líderes en la solución de problemas sociales, patrocinando iniciativas de largo plazo. Además del efectivo, pueden proporcionar a las instituciones no lucrativas asesoría administrativa y equipos de empleados voluntarios. Pueden recurrir al apoyar dichas iniciativas, no sólo a sus presupuestos filantrópicos (en caso de contar con ellos), sino también de sus unidades empresariales, como lo es la mercadotecnia y los recursos humanos.

La importancia, entonces, de la empresa en el desarrollo es evidente, y las expectativas de los consumidores sobre el papel que aquella debe desempeñar en la comunidad son cada vez mayores. La realidad social, económica y política de nuestro país y del mundo entero, está pidiendo a la empresa que se transforme y modernice para responder a las nuevas necesidades y demandas sociales, con un real sentido de subsidiaridad, una participación mayor en la atención de los más débiles o necesitados y de problemas importantes de carácter general. Y de aquí surge la pregunta: ¿qué debe hacer la empresa ante esta situación? ¿Cuál es su responsabilidad social?

Se afirma de manera común que la empresa, como célula fundamental de la vida económica en una sociedad, debe dedicarse sólo a proporcionar bienes o servicios a la misma en forma eficiente y a remunerar adecuadamente a quienes

le aportan capital o trabajo. Sin embargo, la empresa es también una célula de la vida social. Está constituida por seres humanos y para los seres humanos y, por ello, no sólo no ha de vulnerar sus valores fundamentales, sino que debe promoverlos y, junto con otros agentes sociales, contribuir al desarrollo pleno de la sociedad. De ahí se desprende su responsabilidad social.

Al mismo tiempo, para obtener utilidades de manera sostenible y proyectar su supervivencia en el mediano y largo plazos, la empresa no puede mantenerse ajena a la realidad social. Su participación es indispensable. Es por ello que seguramente, en los próximos años, la RSE dejará de ser cuestión de elección y buena voluntad de los ejecutivos y pasará a constituirse en un elemento indispensable para las empresas que deseen mantener la competitividad en el mundo globalizado.

Por lo anterior, las iniciativas de las compañías para asumir una responsabilidad social pueden deben beneficiar a la comunidad en general. Estos beneficios pueden ser múltiples; entre ellos, se pueden mencionar la contribución a la democracia, mejoramiento de la cohesión social, lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo, incentivo a la probidad administrativa, reforzamiento del respeto para los derechos humanos, respeto de las condiciones de competencia, transferencia de tecnología, preservación del medio ambiente, etcétera.

La época que vivimos se caracteriza por la sociedad globalizada, gracias a los cambios acelerados en la comunicación y la velocidad en la generación de

nuevos conocimientos, y está produciendo un nuevo tipo de consumidor. Se observa de manera general que a éste ya no sólo le interesan el precio y la calidad misma del bien o producto que compra; también le está interesando quién lo produce y qué tan responsablemente se maneja con su entorno.

Por ello, y para adecuarse a esa nueva demanda, las empresas requieren de una nueva concepción de gerencia, que supone combinar el cuidado de los efectos que provoca en el medio ambiente con una estructura y dinámica organizacional que aliente la productividad laboral, además de una alianza con la comunidad sobre la cual influye la empresa. Así pues, la noción de competitividad tiene hoy un componente adicional. Ya no basta responder a la pregunta: ¿qué producir?, o ¿cómo hacerlo técnicamente? Ahora es indispensable responder a esta interrogante: ¿cómo impacta producir en el entorno?

Por otra parte, con el interés de profundizar un poco en el concepto del compromiso de la empresa con la comunidad, podemos definir dos tipos de responsabilidad: jurídica y moral. La jurídica es aquella legalmente cuestionable y que requiere de un tercero que defina la legalidad del acto en un marco legalmente establecido por la comunidad, y la moral, suerte de rendición de cuentas a la conciencia de la persona y que tiene que ver con la moralidad de las acciones que la empresa realiza a diario.

De acuerdo con Lezama (2007), de ambas modalidades podemos decir, entonces, que la responsabilidad generalmente está asociada fundamentalmente

al acto cometido, tanto al acto mismo como a sus consecuencias (la causalidad) y el agente es responsable jurídica o moralmente del mismo.

2.2.4 Responsabilidad

La responsabilidad es esa capacidad para responder por nosotros mismos y por nuestros actos, nuestros aciertos y errores, nuestros derechos y obligaciones, así como la capacidad de exigir y ayudar a los que lo necesiten.

Desde la revolución industrial, las responsabilidades en materia económica, política, social y cultural, han sufrido una metamorfosis, los papeles de los actores que han intervenido históricamente (Estado, mercado, organizaciones, sociedad), se han mezclado, perdiendo las fronteras que identifican el accionar de cada uno, provocando que en términos generales no haya respuestas definitivas sobre el equilibrio necesario para que cada una de estas instancias funcione adecuadamente. En nuestra opinión, esta es una de las razones que han permitido el desequilibrio en los ingresos entre propietarios de empresas y trabajadores, el desgaste excesivo de los recursos naturales, la contaminación ambiental que tanto daño hace a la vida en general y el crecimiento de la pobreza extrema en el mundo, entre otros.

Los modelos neoliberales trajeron consigo la idea de que el orden social se crea a sí mismo. En ese sentido, la sociedad es una creación social, producto de la voluntad política, la cual maneja la valoración moral de los comportamientos.

Los actos buenos o malos son definidos por los efectos positivos o negativos de los comportamientos sobre el interés general.

Es del conocimiento general que una sociedad considera a la empresa como un elemento fundamental en su economía. En paralelo, es entendida como una comunidad de trabajo que tiene trascendencia en una sociedad adecuadamente organizada y con ideas de crecimiento y modernidad.

Un objetivo importante del razonamiento ético es obtener información suficiente que permita la toma decisiones y la actuación en formas moralmente responsables. Las empresas son moralmente responsables de los impactos perjudiciales que generan con sus acciones ante la sociedad, cuando:

a) La toma de decisiones se dio, a sabiendas de que era un acto moralmente malo o perjudicial para la sociedad.

b) Fallaron, sabiendo que se podía prevenir un acto perjudicial para la sociedad.

La responsabilidad civil es estudiada desde hace mucho tiempo. Es hasta los antiguos romanos cuando se mencionan los principios básicos que se considera abarcaron todos los aspectos que deben regular las normas. De acuerdo con López, estos se podrían reducir a su mínima expresión, como se menciona: "*Honeste vivere* (vivir honestamente), *suum cuique tribuere* (dar a cada uno lo suyo), *alterum non laedere,* es decir, no dañar al otro. Para los romanos, a

partir de esos principios se podía ante cualquier situación saber cómo comportarse en relación con los demás". (López s.f., p.2)

Así, es necesario comprender que la empresa, por ley, es una persona dotada con personalidad propia y suficiente capacidad para realizar sus actos. La empresa posee, por tanto, personalidad jurídica que le capacita para ejercer sus actividades. Se especifica así en el Código Civil, Título II. De las personas morales artículo 25, inciso III.

El artículo 26 del Código indica de la misma forma que las personas morales pueden ejercer todos los derechos necesarios para realizar el objeto de su institución.

Como un ente social, el ordenamiento jurídico le atribuye individualidad y subjetividad propia, de modo que su voluntad viene determinada por su creación, atribuyéndole capacidad jurídica (actuar en nombre propio y por sí misma) y capacidad de obrar a través de sus representantes.

El principio general de no dañar a otros permite la vida en sociedad y es una de sus principales reglas. En el Código Civil se maneja la responsabilidad como una situación de resarcir el daño provocado a otros y el Código Penal considera las sanciones represivas.

De acuerdo con el profesor del Chicago-Kent College of Law, Richard Wrigth (citado en Lopéz, s.f.), dos son las grandes teorías monistas (el derecho interno y el derecho internacional conforman un sistema único) que inspiran el derecho de daños. Una, la teoría utilitaria, derivada principalmente de las enseñanzas de Jeremías Benthan y Stuart Mill, para quienes la norma principal de maximizar el bienestar social agregado (*aggregate social welfare*) se aplica al derecho de daños, imponiéndole como fin la eficiente compensación y disuasión (*compensation and deterrence*). Para los utilitaristas, el bienestar individual puede y debe ser sacrificado cuando haciéndolo se produzca una suma total de más alto bienestar agregado.

La otra gran teoría para Wrigth es la teoría aristotélico kantiana del derecho o la justicia, basada en la igual libertad de todos los hombres. Para esta teoría, el derecho de daños tiene como fin no una eficiente compensación, sino una »justa» compensación y disuasión (*just compensation and deterrence*). Para Kant, la doctrina del derecho (*doctrine of right*) enfoca hacia el aspecto externo del ejercicio de la libertad y tiene como principio la máxima «actúa externamente de manera que el uso de tu libertad coexista con la libertad de todos en concordancia con una ley universal». Esta doctrina es la que sustenta que ciertas obligaciones morales seann también obligaciones legales, cuyo cumplimiento puede ser obtenido coactivamente.

2.2.5 Moral

En la vida cotidiana, en las relaciones sociales y personales, la vida política, las relaciones laborales, los negocios y en prácticamente todas las facetas de la actividad humana, podemos encontrar frecuentes referencias a hechos o cuestiones calificados como “buenos”, “correctos”, “malos”, “incorrectos” o que mencionan los “deberes”, las “obligaciones”, los “derechos” o las “virtudes” de los individuos o grupos de individuos en una sociedad.

Si referimos que una persona es moralmente responsable, esto implica suponer que está en condiciones de realizar juicios morales, de evaluar moralmente distintas líneas de conducta posibles y que tiene la capacidad de realizar una elección, de decidir y actuar por sí mismo, que será responsable por los resultados de sus acciones y deberá responder por ellas.

Montuschi indica que en lo concerniente a la cuestión de la responsabilidad debe distinguirse, en primer lugar, tres nociones de responsabilidad:

> “La responsabilidad causal, la responsabilidad legal y la responsabilidad moral. La responsabilidad causal está presente cuando el agente, directamente por sus acciones o indirectamente (a través de acciones de terceros sobre los cuales ha ejercido influencia) ha producido determinado estado de cosas. La responsabilidad legal implica que el agente debe cumplir con determinados requerimientos que la

ley estipula (obligaciones legales) y debe enfrentar penalidades por ofensas" (2010, p.4).

n

La lucha de las empresas por tener éxito en la sociedad cada vez es más difícil, y lo es más cuando la comunidad la percibe como causante de daño ambiental, de pobreza o de privilegios.

Las corporaciones pueden ser consideradas como "personas morales", en el sentido de poder tomar decisiones racionales y morales por sí mismas; pueden también asumir responsabilidades morales hacia terceros y deberían rendir cuenta de sus acciones y responder por los resultados de las mismas.

Sin embargo, esta cuestión es muy controvertida y se han planteado al respecto posiciones ciertamente divergentes, ya que se considera que la empresa está formada por personas y son éstas las que toman las decisiones.

Por otra parte, es posible observar que ante las diversas situaciones donde la empresa sea involucrada, la sociedad no cuestiona o reconoce a las personas, sino que es la empresa la que se posiciona por las decisiones. Incluso, lo podemos reforzar por el hecho de que la mercadotecnia sirve fundamentalmente para posicionar un producto o bien el nombre de una empresa. En esos momentos no se considera al individuo. Por tanto, el investigador de este trabajo considera que es la empresa la que debe responder ante la sociedad por los impactos ocasionados en el entorno interno y externo.

2.2.6 La sociedad organizada

Las tensiones sociales motivadas por la inflación y el desempleo inician desde la revolución industrial. Esto originó que las inversiones en seguridad social de parte del Estado se incrementaran, motivados en parte por el nacimiento de los partidos políticos obreros, que fueron ganando espacios y presionaron al Estado para lograr derechos laborales.

Morales (Morales Loo, 2006) señala que a partir de esa época se completa un ciclo de tres fases en la evolución del Estado: la primera, alrededor del siglo XVIII, está dominada por la lucha por conquistar derechos civiles (libertad de pensamiento, religiosa, de expresión); la segunda buscó reivindicar los derechos políticos (de organización, de propaganda, de voto y culmina con la conquista del sufragio universal). La tercera fue protagonizada por las grandes organizaciones obreras, una vez que adquirieron poder político, al lograr el reconocimiento de los derechos sociales y dar un nuevo contenido a la democracia.

Prácticamente, no hay quien ignore los costos sociales y desajustes económicos que el modelo económico denominado neoliberalismo ha ocasionado en el mundo; en especial, en los países subdesarrollados la brecha económica entre éstos y los países autodenominados de primer mundo es cada día mayor. En estos países desarrollados se pueden observar empresas multinacionales con una capacidad económica mayor que algunos de los pequeños, económicamente hablando. Esto ha generado cambios en el capitalismo tradicional, sobre todo en

Europa, cambiando hacia un capitalismo con rostro más humano, que tome en cuenta los aspectos sociales, a diferencia del mismo modelo en Estados Unidos, en donde los principios de la “mano invisible del mercado”, de Adam Smith, continúa como única opción para el desarrollo de la economía.

Esta situación sobre competencias, capacidad económica y ámbitos de responsabilidad, incita movilizaciones sociales cada día más grandes en todos los ámbitos, lo cual ha obligado a los Estados a repensar su papel protagónico en los controles de la economía, situación que, de antemano, se antoja difícil por la infinidad de intereses creados para dar libertad a la empresa, que ha ganado amplios espacios sociales y económicos en vías de un mayor desarrollo y una mayor competitividad en el mercado.

Una sociedad organizada es una sociedad en la que hay numerosos mecanismos para legitimar procesos de desigualdad social, dominación y poder. “Lo cual sugiere que la sociedad contemporánea no es otra cosa que una forma domesticada de lucha de clases, con normas preestablecidas” (Tonnies, 2001). Aun así, se entiende la importancia de los movimientos que luchan por reivindicar los derechos sociales y políticos de cada integrante de la sociedad, porque su actuación ha sido fundamental en la medida en que están insertos en corrientes que desean dar un nuevo significado y reivindicar los derechos de los individuos, colaborando en la construcción de una ciudadanía más participativa en la problemática que aqueja normalmente a todos por igual. Llamados de otra forma, estos movimientos sirven también para lograr la maduración progresiva de la

sociedad, que estaría compuesta de ciudadanos responsables. Esto último, antes que algunos ciudadanos sean empresarios.

La sociedad ha encontrado diferentes formas de organizarse, lo que ha permitido diversas manifestaciones en la vida económica, política y cultural. Entre ellas, podemos encontrar sindicatos, cooperativas, movimientos de campesinos, colegios de profesionistas, cámaras empresariales, grupos de investigadores, partidos políticos, organizaciones de personas con capacidades diferentes, movimientos de defensa por la vivienda, movimientos por la defensa del medio ambiente, ONG, movimientos juveniles y grupos religiosos, entre otras. Este tipo de organizaciones enfrentan, entre muchos otros, el gran desafío de encontrar mecanismos y herramientas que les den oportunidad de aprovechar sus experiencias y reflexionar sobre las necesidades que presentan como grupo ante la sociedad, y que les permita proponer políticas públicas y estrategias adecuadas. Es necesario observar que el eje articulador de todas estas formas de organización de la sociedad es el que las personas se asocian voluntariamente en la búsqueda de objetivos comunes.

Este tipo de organizaciones nos lleva a lo mencionado por Carlos Marx en su *Prólogo a la contribución a la política económica* (1859), donde afirma que

> "[…] en la producción social de su vida los hombres establecen determinadas relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción que corresponden a una fase determinada de desarrollo de sus fuerzas

productivas materiales. El conjunto de estas relaciones de producción forma la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta la superestructura jurídica y política y a la que corresponden determinadas formas de conciencia social. El modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser, sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia".

Se entiende, que esta definición ha sido rebasada en algunos campos, que sin duda, corresponde a un momento en la historia con un entorno determinado y que responde, sobre todo, a las necesidades en esos tiempos, aun cuando aplica en algunos casos actuales. Observamos que en los aspectos sociales la organización de la sociedad se da como una respuesta ante desequilibrios de todo tipo y la conciencia del hombre determina su forma de responder o su ser.

Lo interesante también es observar cómo en el mundo el capitalismo tiende a destruir a las organizaciones que no corresponden a sus intereses, para intentar una forma única de organización social y de producción que le permita tener un espacio adecuado para sus fines, que son obtener mayores ganancias a costa de lo que sea. En esta dinámica, es necesario entender que la actividad de la sociedad organizada permite al Estado reforzar su actividad democrática y su toma de decisiones en las políticas públicas, sobre todo las que responden a necesidades de frenar los desequilibrios que ocasionan las protestas de la misma sociedad.

2.3 Temáticas de la teoría organizacional

La sociedad, cada vez en mayor medida, se desarrolla a través de la vida y la interacción entre sus organizaciones. Según el sociólogo alemán Max Weber, las organizaciones son símbolos e instrumentos de la modernidad, ya que se trata de espacios no institucionales. El estudio de las organizaciones se ha desarrollado en un cuerpo teórico complejo y variado, denominado teoría de la organización, que reúne bajo este título gran número de teorías desarrolladas durante más de cien años desde diferentes entornos y perspectivas.

De acuerdo con Kontz, “La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (2001, p.6).

Para los teóricos clásicos Frederick Taylor, Henry Fayol, Luther Gulick y Lindall Urwick, entre otros, la administración de una empresa se fundamenta en “transformar con mayor rapidez la fuerza de trabajo en capital, utilizando para ello las herramientas y argumentos propios de la ciencia” (Sisto, 2004, p.26). Lo importante de esta definición es entender que la administración se aplica lo mismo para empresas pequeñas y grandes, privadas o públicas, de industria, servicios o comercio, en donde los administradores deben asumir la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de los objetivos trazados para la misma por sus propietarios.

Dentro de los principios reconocidos, entonces, de manera natural y que se pueden establecer en una organización racional, podemos mencionar la responsabilidad, que en lo general, desde el punto de vista moral, es la obligación que se tiene de rendir cuentas a alguien, así como de afrontar las consecuencias de sus acciones.

La administración de una empresa es de suma importancia en estos tiempos, en que la competencia organizacional se da a nivel mundial con el proceso de globalización; Peter Drucker afirmaba que no hay países subdesarrollados, sino subadministrados; con ello, proponía que los países o las organizaciones (de todo tipo) sólo podrán cambiar y desarrollarse de manera adecuada cuando entiendan, conozcan y practiquen la ciencia y tecnología administrativas, más aún en un entorno altamente competitivo (Miranda, 2008, p. 2006). Habría que agregar a esto de la misma forma, que también ocurre una serie de cambios económicos, sociales, laborales, reflejados en la gestión de las organizaciones, obligando a la búsqueda de nuevas y más complicadas estrategias.

Lo real en la práctica diaria del administrador es que opera en una sociedad con diferentes necesidades y organizada de variadas formas, que representan intereses, en función del papel que les toca en la sociedad. Trabajar en estas condiciones tiene varias implicaciones para las empresas, sobre las cuales los administradores deben prestar especial atención a cada una de ellas en grados diferentes.

En la teoría organizacional, encontramos estrategias clave relacionadas con los ambientes externo y externo de la organización y que no pueden dejarse de lado ante la creciente exigencia de la sociedad, relacionadas con una actividad más competitiva en un ámbito empresarial globalizado y que ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que aportan sentido y buscan una ventaja competitiva y sustentable, ligadas necesariamente con la Responsabilidad Social Empresarial. En estas estrategias podemos mencionar las siguientes:

2.3.1 Cultura organizacional

El ser humano, en su carácter social, ha desarrollado desde la interacción en el trabajo la posibilidad de satisfacer sus necesidades, garantizando su subsistencia; paulatinamente ha construido un mundo de organizaciones e históricamente ellas han tenido diversas formas.

Como elemento participante en ellas, cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida (Hofstede, 1999). La cultura debe distinguirse de la naturaleza humana, por un lado, y de la personalidad del individuo, por otro.

Específica del Individuo

Heredada y aprendida

Personalidad

Figura 1. Los tres niveles de singularidad en la programación mental humana

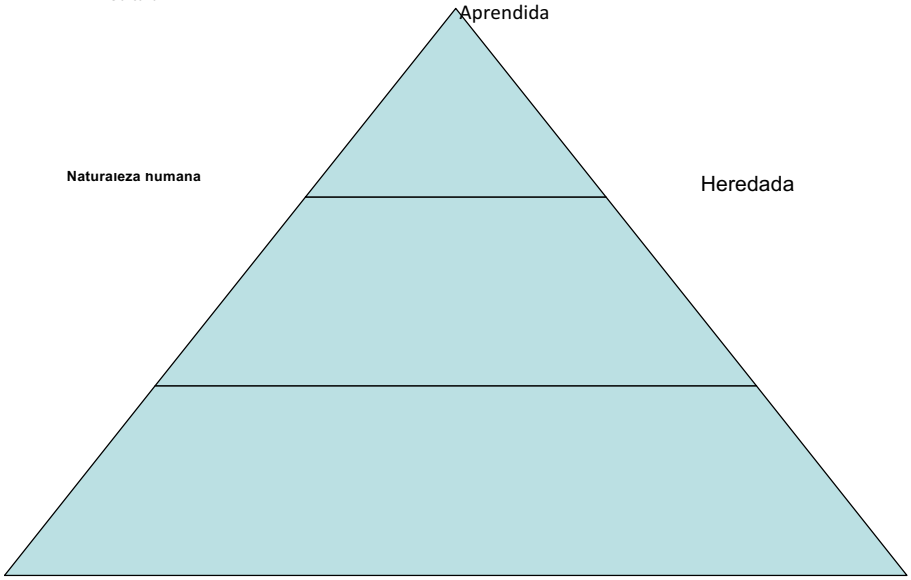
Cultura

Específica del grupo o categoría

Aprendida

Naturaleza numana

Heredada



Fuente: Tomada de Hofstede (1999).

Aun con lo aventurado que se escucha, y guardando las debidas proporciones, si utilizamos la analogía de la forma en que se programan las personas hacia las empresas, entendiendo que una organización es un sistema social en el cual las personas sólo participan en ellas durante las horas de trabajo y pueden un día abandonarla (Hofstede, 1999), podemos inferir, entonces, que estos modelos en cierta forma se presentan en ellas en función de su experiencia en el mercado y de la gente que labora en ella. Indiscutiblemente que el accionar de una persona, como el de una empresa, posee capacidad para actuar de acuerdo con las diversas situaciones que enfrente.

Lo anterior implica que las organizaciones pueden reaccionar de formas nuevas y creativas, tal como plantea (Robbins, 1999), al mencionar que "Las organizaciones son más que eso. También tienen personalidad como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras."

La Unesco, en 1982, declaró:

> "[...] que la cultura, da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden".
>
> (Declaración de México, 1982)

La cultura, como lo menciona Davilla (1999), es parte fundamental de cualquier grupo social. Cuando son coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, poseen cultura. La lógica que motiva este objetivo es que las empresas sean más efectivas y competitivas ante los cambios sociales y de mercado, aprovechando el potencial de su capital humano y tecnológico.

El interes de analizar este concepto en una empresa obedece a la necesidad de comprender lo que sucede en su entorno y la razón del por qué algunas de las actividades de sus procesos de producción o servicio que se desarrollan tienen éxito y otras no en los turbulentos entornos actuales.

Acercarse a la cultura de una empresa permite conocer su esencia e influencia en los procesos organizacionales y, como lo menciona Davilla (1999), hablar sobre la cultura de las organizaciones implica discutir aspectos, como valores y supuestos en sus integrantes.

Estos son elementos importantes que le permiten a la organización ser considerada en el mercado con una ventaja competitiva, por la cual la firma puede ser percibida de manera totalmente diferente respecto a sus competidores y, en consecuencia, generar cierto tipo de diferenciación frente a sus clientes.

Si vemos las organizaciones como culturas donde hay un sistema de significados compartidos por sus miembros y la que distingue de otras (Robbins, 1999), entenderemos los porqués de los comportamientos de grupo e individuales, para analizar de manera más adecuada los procesos de motivación de sus trabajadores y la forma de coordinación y control de su producción, ya sea de un servicio o bien de un producto, sin dejar de dejar de reconocer que en una organización hay subculturas que inciden el las actividades de los trabajadores.

Por otra parte, es entendible que la cultura no se da desde la fundación de la organización, sino que se va formando de manera gradual. En esta parte, la visión de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos los que definen su forma de actuación frente a de los más variados problemas de adaptación.

Uno de los modelos más utilizados para entender la cultura de una empresa, y tal vez de mayor impacto en el esfuerzo por comprender este complejo fenómeno, fue desarrollado por Shein (1988), quien propuso una estructura de "iceberg" en la cual es posible encontrar tres elementos centrales vinculados entre sí a través de constantes interrelaciones entre ellos:

1. Artefactos y conducta. Compuesto por los aspectos más observables del comportamiento humano, como ritos, rituales, símbolos y mitos, todos ellos fácilmente perceptibles y colocados en la parte superior de la pirámide cultural donde cualquier persona los puede observar sin mayores esfuerzos.

2. Creencias. Consideradas como afirmaciones «de facto», como un conjunto de formas de pensar y actuar, estructuradas a lo largo de la vida de la organización y que sirven como punto de referencia para evaluar y conducir la conducta de sus miembros. Los *valores* son vistos como lo que para la sociedad debe ser, *como un dogma, como* un cuerpo de principios inviolables que permiten determinar si algo es correcto o no a la luz de los dictados que tales pensamientos han impuesto en una determinada cultura organizacional.

3. El *mundo subyacente* representa los supuestos tomados como una verdad sin discusión, siendo difíciles de cuestionar y al mismo tiempo casi imposible de justificar. La diferencia con los valores y creencias es bastante sutil, aunque estos supuestos se hallan más enraizados en la tradición y forma de hacer las cosas. Por eso, es posible encontrar situaciones relacionadas con afirmaciones que socialmente están 'básicamente bien o básicamente mal' sin tener explicaciones satisfactorias para ellos, dándose 'porque sí'. Las relaciones humanas, la concepción del tiempo y la imposición de ciertas reglas son algunos ejemplos de este tipo de suposiciones, por lo general aceptadas, pero no demostradas de manera científica.

Bajo esta perspectiva, Shein (1988) argumentó que, no obstante que las dos primeras dimensiones reflejan una cultura organizacional, sólo la tercera representa su verdadera esencia, lo cual significa de alguna manera que los supuestos (el mundo subyacente) acerca de cómo y por qué se deben hacer ciertos procesos en la organización deben convertirse en el eje de muchas decisiones dirigidas a implementar una cultura organizacional orientada al mercado. Como ha de suponerse, esta tarea exige inmensos esfuerzos, tanto individuales como colectivos, dadas las tradicionales formas de comprender la actividad de una organización y la incertidumbre que genera el cambio en la mente de muchas de las personas involucradas.

Figura 2. Niveles de cultura y relaciones

Fuente: Tomado de Rodríguez (2009).

De acuerdo con Hofstede (1999), no hay una clara y única definición de lo que es la cultura de una organización, pero la mayoría de los autores que escribe sobre el tema estaría probablemente de acuerdo en que la cultura organizativa es:

- Holística. En referencia a un todo que es más que la suma de las partes
- Históricamente determinada: refleja la historia de la organización
- Relacionada con cosas que estudian los antropólogos, como los símbolos y los rituales
- Construida socialmente: la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas, forman la organización
- Blanda (aunque Peters y Waterman aseguran que “lo blando es duro”).

- Difícil de cambiar, aunque los autores no se ponen de acuerdo con el grado de dificultad.

Anabella Dávila, en su libro *Cultura en organizaciones latinas* (1999), menciona:

> "La cultura está formada por artefactos o normas, valores y supuestos y creencias. Dados estos tres niveles de análisis, los estudios de cultura organizacional requieren contestar a las preguntas: ¿cómo es la cultura de nuestras organizaciones?, ¿cuáles son las normas, valores y supuestos que la constituyen?, ¿a qué es posible atribuir su existencia? De las respuestas podrá obtenerse una fotografia de la naturaleza cultural de las organizaciones latinas que incite a la reflexión sobre los elementos culturales que prevalecen".

Peters y Waterman (citado en Hofstede, 1999, p.292), en su libro "*En búsqueda de la excelencia"*, publicado en 1982, escribieron respecto a la cultura de una empresa lo siguiente:

> "Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura han demostrado ser un cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Ademas, cuanto más fuerte fuere esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habria de manuales de normas, organigramas o procedimientos y normas detalladas. En estas empresas, todos saben lo

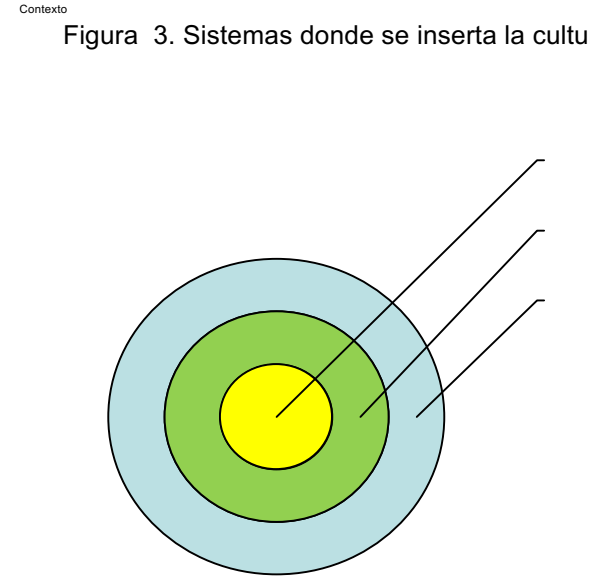
que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos está más claro que el agua".

Se infiere que la dirección de una organización puede, entonces, una vez analizados todos los aspectos relacionados con la cultura organizacional, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa.

Puede afirmarse, por tanto, que la cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal, compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes en la unidad social que se identifica como «la organización».

Se observa que necesariamente las organizaciones, con su forma típica de estructurarse ante una sociedad sociedad cada día mas exigente, tienen el gran reto de cambiar para responder a las demandas que impone el nuevo entorno globalizado, entendiendo por organización, con todo lo anterior, una comunidad con un sistema cultural propio (ideológico, social y tecnológico), abierto, donde sus miembros tratan de alcanzar, mediante una coordinación racional, objetivos comunes, compartiendo la complejidad propia de toda comunidad.

Figura 3. Sistemas donde se inserta la cultura



Fuente: Elaboración propia, con información de Rodríguez (2009).

2.3.2 Cambio organizacional

El cambio organizacional trata del cambio de una situación personal, grupal o social a otra, que supone una modificación de valores, actitudes y conductas, protagonizado por sujetos (individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales) en un tiempo y en un espacio determinado. Por tanto, se encuentra dentro de un contexto particular y único en cada caso.

Todo cambio implica un proceso que necesariamente lleva a desaprender y aprender (desestructurando conocimientos, conductas y viejas pautas y modelos, adoptando, ejercitando e internalizando nuevas).

El cambio organizacional podemos entenderlo en lo general como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.

Pero también podemos mencionar que cambiar no es introducir nueva tecnología, nuevas soluciones estructurales, nuevas estrategias comerciales o nuevos sistemas de gestión. Es eso y bastantes cosas más, difíciles de percibirlas y diagnosticarlas en forma anticipada. Cambiar implica, entre otros aspectos, romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a nuestra forma de ver y operar la realidad. Implica desactivar a los grupos de poder y de intereses personales, vencer temores y resistencias a los nuevos procesos que normalmente no gustan a los grupos y que implica romper con inercias en una organización.

Esto es, que el cambio es no sólo organizativo, tecnológico o de gestión, sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento.

(Dávilla, 1999), menciona que las empresas, como los organismos vivos, al recibir estímulos del contexto se adaptan y cambian con la finalidad de sobrevivir ante nuevas condiciones. Como lo plantea ella, la adaptación es un proceso de dos etapas, que incluye:

1. Etapa de asimilación. Caracterizada por el hecho de que la organización incorpora los estímulos del contexto sin modificar su estructura interna. Es decir,

la organización tiene la capacidad de enfrentar nuevos problemas utilizando los esquemas ya elaborados, que reflejan la visión del grupo y que están arraigados culturalmente.

2. Etapa de acomodación. La que la organización, para sobrevivir, está obligada a cambiar su sistema para incorporar los estímulos del contexto. Una organización cambia para enfrentar nuevas situaciones mediante la ampliación de esquemas antiguos, o bien mediante la creación de nuevos esquemas. Viejas estructuras asimilan nuevas situaciones y nuevas estructuras surgen, por acomodación para dar cuenta de contextos diferentes.

(Robbins, 1999) indica que diferentes fuerzas obligan a las empresas al cambio, ya que vivimos en la "era de la discontinuidad" y los entornos cambian constantemente:

Tabla 1. Fuerzas que obligan al cambio

Fuerza	Ejemplos
Naturaleza de la fuerza de trabajo	✓ Mayor diversidad cultural ✓ Incremento en los profesionales ✓ Muchos nuevos contratados con habilidades inadecuadas
Tecnología	✓ Mas computadoras y automatización ✓ Mas programas de ACT ✓ Programas de reingeniería
Colapsos económicos	✓ Colapsos del mercado de valores ✓ Fluctuaciones en la tasa de interés
Competencia	✓ Competidores globales ✓ Fusiones y consolidaciones ✓ Crecimientos al detalle especializados
Tendencias sociales	✓ Incremento de la asistencia a la universidad ✓ Aplazamiento de matrimonios de la gente joven ✓ Incrementos en la tasa de divorcios
Política mundial	✓ Colapsos de modelos económicos ✓ Embargos de estados

	✓ Acuerdos medioambientales ✓ Políticas de RSE

Fuente: Tomada y adaptada de Robbins (1999), con incrustaciones de medioambiente y RSE por el autor.

Al mismo tiempo, Robbins (1999) plantea una serie de opciones para el administrador, que se remiten a cuatro categorías:

a) Cambio en la estructura organizacional de la empresa que le permita atender los nuevos contextos.

b) Cambio en la tecnología que le pueden obligar a introducir cambios tecnológicos que normalmente incrementen la eficiencia en la producción.

c) Cambio en la ubicación física, ampliación de espacios, dimensiones del diseño del interior, entre otros, que le permitan atender los requerimientos de interacción formal y necesidades sociales.

d) Cambio en la gente, actitudes y comportamientos que el contexto requiere en la organización.

Schein (2010) enfatiza al indicar que para entender adecuadamente el cambio organizacional planificado en un grupo o en una organización, se debe partir del modelo propuesto inicialmente por Kurt Lewin (1952) y por Lippit y sus colaboradores (1958) y que posteriormente fue adaptado por él. Subyacen varios supuestos:

1. Cualquier cambio en el proceso implica no sólo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo.

2. Ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, introducirla puede ser una de las más grandes dificultades de todo el proceso del cambio.

3. Los cambios organizacionales, tales como las nuevas estructuras, procesos, sistemas de incentivos, etc., ocurren sólo a través de cambios que se operan en miembros clave de la organización: por tanto, el cambio en la organización siempre está mediatizado a través de cambios individuales.

4. La mayoría de los cambios que se operan en una persona adulta implican cambios de actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma: el abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, inherentemente doloroso y amenazante.

5. El cambio es un ciclo de etapas múltiples y todas las etapas se tienen que negociar en alguna forma antes de que se pueda decir que un determinado cambio se ha dado.»

Con estos elementos, Schein (2010) propone un modelo para el cambio organizacional, que consiste en tres etapas:

1. Descongelamiento: es la creación de una motivación para cambiar y contiene tres mecanismos:

a) La conducta o actitud ya formada se tiene que negar o dejar de confirmarse por un tiempo.

b) La negación tiene que producir suficiente sentimiento de culpa o suficiente ansiedad como para motivar un cambio.

c) La creación de una seguridad psicológica, bien reduciendo las barreras interpuestas al cambio o reduciendo la amenaza inherente al reconocimiento de errores anteriores, es un tercer ingrediente crítico.

2. El cambio. Consiste en el desarrollo de nuevas actitudes y nuevos comportamientos, con base en nueva información y en la redefinición cognoscitiva, el cual se da con dos mecanismos:

a) Identificarse con un rol modelo, con un mentor, un amigo o cualquier otra persona y aprender a ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona al verla en operación

b) La exploración del medio para obtener información específicamente relacionada con el problema en particular de una persona y la selección de información relacionada entre múltiples fuentes es más difícil, pero a menudo puede producir cambios más validos.

3. Recongelamiento, que consiste en la estabilización de los cambios y se auxilia de dos mecanismos:

a) La persona debiera tener la oportunidad de determinar si la nueva actitud o el nuevo comportamiento está en realidad de acuerdo con el concepto que ella tiene de sí misma, si es congruente con otras partes de su personalidad y se puede integrar cómodamente.

b) La persona debiera tener la oportunidad de determinar si otras personas a quienes ella considera importantes aceptan y confirman esa nueva actitud o patrón de conducta.

Alvarado (2006) retoma el concepto “institucionalismo” para abordar los procesos de cambio organizacional, mencionando que esta temática estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales, y que por esto en las organizaciones se desarrollan procesos de institucionalización permanentes, que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados, permiten que éstos sean compartidos por los miembros de la organización, dado que la adscripción a un marco institucional particular y, por tanto, compartido, permite a los individuos contar con un marco valorativo referencial común que les da un sentido de identidad.

Sin embargo, enfatiza en que no se debe perder de vista que la teoría institucional ha puesto énfasis en la visión de que las presiones institucionales también conducen a las organizaciones de un mismo campo organizacional a adoptar la misma forma organizacional (isomorfismo).[8]

Esto es, que el contexto institucional proporciona plantillas para organizar y la idea de las plantillas se relaciona con el reconocimiento de que al ser las organizaciones sistemas de ideas y valores que comparten sistemas

---

[8] Se dice que los sistemas son isomorfos cuando son idénticos en sus aspectos puramente sistémicos, es decir, relacionales, de manera tal que uno pueda ser tomado como modelo del otro y viceversa.

interpretativos similares, entonces generan modelos arquetípicos de comportamiento.

Alvarado (2006) organiza los principales aportes de investigadores que han colaborado a la visión del cambio organizacional incluida en la teoría institucional y los agrupa en cuatro grandes categorías:

1. El cambio ligado al poder e intereses
2. El cambio ligado a legitimidad e isomorfismo
3. La reintroducción de poder e intereses en el análisis del cambio
4. El cambio ligado a riesgo e incertidumbre

Con lo anterior, y coincidiendo con las observaciones y comentarios del doctor Alvarado, inferimos que en la teoría institucional pueden observarse visiones claramente diferenciadas de las causas que motivan a las organizaciones a emprender cambios organizacionales, además de que estos cambios organizacionales pueden ser originados en el interior o exterior de las mismas.

Finalmente, y como último comentario, resumiendo todos los conceptos de Dávila, Schein y Alvarado, para las organizaciones, el desafío es liderar el cambio, adaptarse a él o perecer. En otros términos, cambiar, pero no por cambiar simplemente, sino para sobrevivir y para competir en el marco de nuevas reglas de juego que se imponen en el mundo globalizado y competitivo cada vez mayor.

2.3.3 Estrategia

El concepto general de “estrategia” ha cambiado de acuerdo con los tiempos y entornos reinantes. Para los griegos, la estrategia era vista como la planificación para destruir a los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Sócrates la concebía como hacer planes y mover recursos para alcanzar objetivos.

El panorama general en el campo de la dirección estratégica se orienta a explicar las causas por las que algunas organizaciones tienen éxito, mientras otras fracasan, aun manteniendo entre ambos tipos de organizaciones elementos comunes. Específicamente, la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades difíciles de igualar (Porter, 1996). Este desempeño superior suele identificarse en términos de la rentabilidad de una organización en relación con otras que se encuentran en el mismo tipo de negocio.

Las estrategias pueden ser el resultado de las acciones y es posible distinguir entre las estrategias deliberadas, en las que se llevan a cabo las intenciones que existen previamente en forma calculada, estructurada y con visión en el tiempo, y las estrategias emergentes, en las que se crean pautas a partir de una coyuntura.

A partir de las observaciones sobre las definiciones que se han realizado del concepto estrategia a lo largo del tiempo, podemos percibirla como un

concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito y que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

• Henry Mintzberg nos propone el concepto estrategia y lo define como «Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas». (Citado en Ramirez, 2010, p.3)

Hans Ulrich define estrategia empresarial como un conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los lineamientos escenciales que la proyectan hacia el futuro a largo plazo. (Citado en Ramirez, 2010, p.3)

La estrategia corporativa es definida por Kenichi Ohmae como “El intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de forma eficaz”. (Citado en Ramirez, 2010, p.3)

Finalmente, para Michael Porter el concepto estrategia competitiva consiste en “Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Citado en Ramirez, 2010, p.3)

La estrategia nace de las necesidades de la organización, y en congruencia con la misión y la visión de la empresa;

La estrategia como plan

La estrategia como posición

Las cinco P´s de la estrategia

La estrategia como pauta de acción

La estrategia como perspectiva

La estrategia como patrón

Figura 4. Diferencias entre misión, visión y estrategia

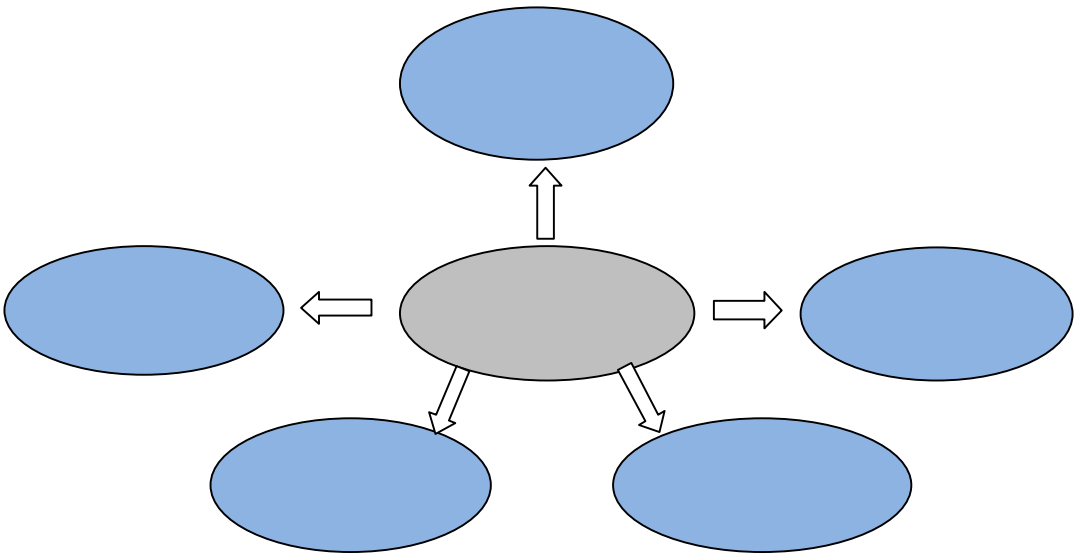
Diferencias entre misión, visión y estrategia

Misión	Visión	Estrategia
Descripción del porque la empresa existe	Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa.	Plan que explica como ganarles a los competidores de hoy y mañana.
Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización Describe una realidad duradera Útil para entes internos y externos Su logro puede ser infinito.	Guía el desarrollo de la estrategia y organización Describe una nueva realidad inspiradora Se puede lograr dentro de un periodo específico Se usa primordialmente al interior de la empresa.	Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos por arriba del costo Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa Cambia constantemente en respuesta a análisis, prueba y error, experiencias

Fuente: Tomado de Cuero (*et al*., 2007).

Henry Mintzberg, despues de analizar las definiciones diversas de estrategia, concluye que para definirla correctamente, sin incluir todas las escuelas de pensamiento, se requiere de las cinco P´s, resaltando las finalidades de las mismas, de acuerdo con lo siguiente:

Figura 5. Las cinco P´s de la estrategia



Fuente: Creación propia, con información tomada de Mintzberg (2008).

Las diez escuelas que revisa Mintzberg para realizar su libro *Safari a la estrategia* y que somete a la crítica, son las siguientes:

Tabla 2. Escuelas administrativas y su visión de estrategia

Escuela de:	**La estrategia vista como un proceso de:**
Diseño	Concepción
Planificación	Formal
Posicionamiento	Analítico
Empresarial	Visionario
Cognoscitiva	Mental
Aprendizaje	Emergente
Poder	Negociación
Cultural	Colectivo
Ambiental	Reactivo
Configuración	Transformación

Fuente: Creación propia, con información de Mintzberg (2008).

Mintzberg menciona que la palabra “estrategia” es una de esas palabras que inevitablemente, se definen de una manera, pero que se usan de otra. Por lo normal, se utiliza como un plan (mirar hacia el futuro) y se sigue como un patrón (examina la conducta pasada).

Con esto, Mintzberg reconoce que existen estrategias premeditadas y emergentes, a partir de las cuales hace una definición de acuerdo con las clases de estrategia, como se muestra a continuación.

Tabla 3. Clases de estrategia

Clase de estrategia	Principales estrategias
Planificada	Las estrategias se originan en planes formales; existen intenciones precisas, formuladas y articuladas por el liderazgo central. Son estrategias mayormente premeditadas
Empresarial	Las estrategias se originan en una visión central; las intenciones existen como idea personal de un solo líder, y por tanto son adaptadas a nuevas oportunidades. Son básicamente premeditadas, pero pueden emerger en cuanto a los detalles e incluso a la orientación
Ideológica	Las estrategias se originan en convicciones compartidas; las intenciones existen como visión colectiva de todos los participantes en forma inspiradora, controlada mediante adoctrinamiento o socialización. Son premeditadas
Paraguas	Las estrategias se originan en limitaciones; el liderazgo, que ejerce un control parcial sobre los actos de la compañía define los límites estratégicos o blancos dentro de los cuales otros participantes responden a sus propias experiencias o preferencias. Pueden ser emergentes, o también puede ser calificada como premeditadamente emergente
Procedimentales	Las estrategias se originan en procesos; el liderazgo controla aspectos procedimentales de la estrategia (contrataciones, estructura, etc.) y deja a otros actores los aspectos relativos al contenido. Pueden ser emergentes, o también puede ser calificada como premeditadamente emergente
Desconectadas	Las estrategias se originan en enclaves y empresas de riesgo; libremente unidos al resto de la organización, el o los protagonistas producen sus propios patrones de conducta en ausencia de intenciones centrales o comunes o en directa contradicción con ellas. Son emergentes para la organización, independientemente de que sean premeditadas o no para el o los accionistas
Consensuales	Las estrategias se originan en el consenso; a través de la adaptación mutua, los participantes convergen en patrones que, en ausencia de intenciones centrales o comunes, obtienen el beneplácito de todos. Son estrategias bastante emergentes
Impuestas	Las estrategias se originan en el entorno; el medio dicta patrones de acción, ya sea mediante una imposición directa o a través de una limitación implícita de las alternativas de la organización. Son mayormente emergentes, aunque pueden ser internalizadas para la organización y convertidas en premeditadas

Fuente: Tomada de Mintzberg (2008).

Es posible que no haya una definición simple de estrategia. Lo que es cierto es que una estrategia puede poner también en el filo de la navaja a una organización. Esto es, el establecimiento de una serie de estrategias puede

aportar ventajas y desventajas en momentos determinados, tal como lo plantea Mintzberg en su libro *Safari a la estrategia (Mintzberg 2008)*:

1. La estrategia establece una dirección: la principal ventaja se establece en el reconocimiento de que al señalar un rumbo, se puede establecer una coherencia en sus procesos. Pero también esto en momentos puede servir como anteojeras para ocultar los posibles peligros en un mercado desconocido, por lo que se recomienda en estos casos, ir con paso lento, con atención, de forma que se pueda cambiar rápidamente de acuerdo a las circunstancias.

2. La estrategia concentra el esfuerzo: promueve la coordinación de actividades, empujando todos hacia el mismo objetivo. Esto puede ocasionar que se pierda la visión de la periferia y no ver la posibilidad de otras alternativas validas.

3. La estrategia define a la organización: proporciona a la gente un método sintetizado para entender a la organización y puede llegar a distinguirla de otras. Pero esto puede también simplificarla en exceso, perdiéndose la complejidad del sistema.

4. La estrategia proporciona consistencia: es necesaria para reducir la ambigüedad y proporcionar orden. Pero también es cierto que la creatividad ha prosperado en las condiciones adversas, por lo que, es peligroso para la organización el perder ese recurso tan escaso.

Con lo anterior, podemos entender que la estrategia es un camino para que la empresa pueda competir en un mercado muy competido. Pero la estrategia por sí misma, no es la panacea. Se requieren otras situaciones que permitan a las mismas tener flexibilidad, entendiendo el contexto en que se desarrolla la organización.

Michael Porter (2010), haciendo un análisis de las diferentes estrategias que puede desarrollar una organización que participa en un mercado en competencia libre, menciona que existen tipos de estrategias genéricas, básicas, que generan ventajas competitivas, las cuales se muestran en la Figura 6.

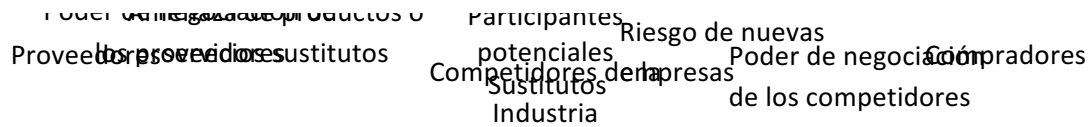
Figura 6. Estrategias que generan ventaja competitiva

Ventaja competitiva

Menor costo	Diferenciación
1. Liderazgo en costos	*2.* Diferenciación
*3A.*Concentración de costos	*3B.*Concentración diferenciada

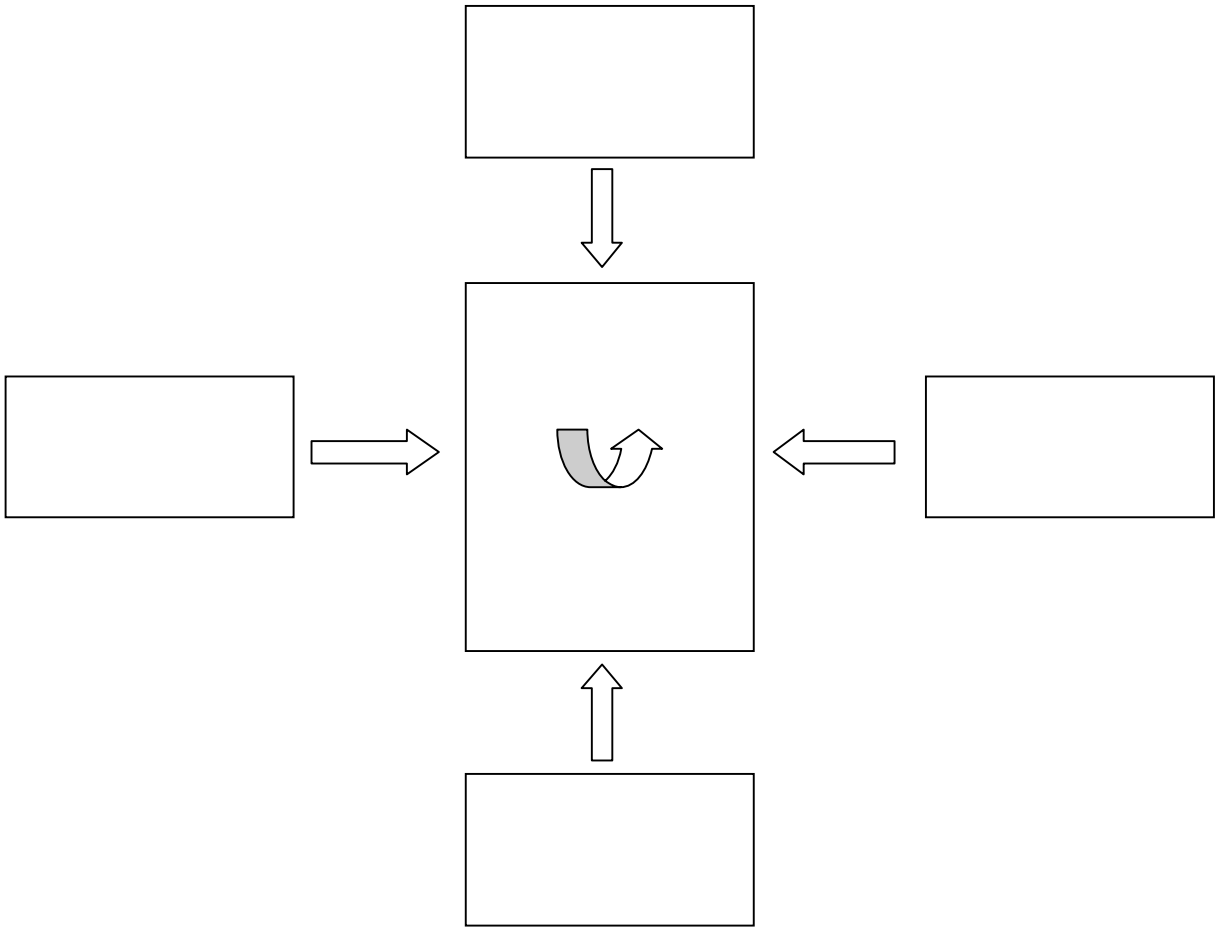
Fuente: Tomada de Porter (2010).

La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy



amplio, abarca fuerzas sociales y económicas. Para el caso de una industria, la meta de la estrategia de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho. De acuerdo con Porter (2010), las fuerzas que impulsan la competencia en una industria, son:

Figura 7. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Tomada de Porter (2010)

Finalmente, entendiendo las posturas de Mintzberg y Porter, podemos decir que la estrategia es una herramienta que permite al administrador de una empresa

la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la misma en un mercado competido, pero que estas deben ser flexibles y llevadas con precaución, observando todos los detalles que resulten de su aplicación, para poder tener un mejor control de los resultados y éstos realmente culminen lo más cercano a lo que se estableció de forma original, o que permitan, en caso de ser soluciones emergentes, tener cuidado de sus resultados con un seguimiento adecuado. Lo cierto es que para que una organización lleve a buen fin los objetivos marcados por sus propietarios o accionistas, éstos deben contar con un adecuado análisis de la problemática.

2.3.4 Teoría de la competitividad

La fase de auge que atraviesa el concepto de la competitividad no se debe a una moda, sino que surge en respuesta a las inquietudes que provoca sobre las empresas el mutante entorno en que compiten, caracterizado por presiones poderosamente competitivas y en el que su supervivencia depende de la capacidad que muestren los negocios por afrontar los retos con decisiones directivas, sólidamente fundamentadas en la gestión y necesariamente, si bien no totalmente opuestas, sí diferentes en buena medida a los sistemas directivos tradicionales.

Las teorías económicas clásicas dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos más que todo economicistas. Sin embargo, con el paso del tiempo y el advenimiento de las nuevas tendencias de la

economía internacional, afloran una serie de condiciones a las cuales deben adaptarse los participantes en el comercio, tanto internacional como doméstico. En ese contexto, el término competitividad evoluciona e incorpora nuevos elementos, tales como cambios tecnológicos, productivos y organizacionales, que definitivamente incluyen la calidad, la cual se ha convertido en las últimas décadas en elemento estratégico en el mercado global.

El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional, derivada de la visión del mundo como gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente en diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad. En efecto, si bien el concepto de competitividad no es nuevo, sí lo son el contexto en el que ocurre y las fuentes que la alimentan.

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad.

Aun cuando las empresas compiten en función de los productos o servicios que laboran y el éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos, hay infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en lo interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada.

Mientras que en el pasado las empresas competían, únicamente con otras empresas de su misma región o país, enfrentando condiciones similares en el entorno económico, político y social, su capacidad para ser exitosas dependía íntegramente de sus propias fortalezas y habilidades. En este contexto, su competitividad dependía exclusivamente de su operación interna. Pero una vez que el marco de acción de una empresa ya no se limita al entorno físico, legal y geográfico en que opera, todo cambia. Los procesos de globalización han cambiado drásticamente las reglas del mercado y hoy la competencia adquiere características nuevas, toda vez que el entorno deja de ser constante y predecible hasta cierto punto.

De acuerdo con Lombana (2009), el punto de partida para este análisis está enmarcado en la nueva teoría del comercio, según la cual el precio no es el único determinante de ventaja entre un agente económico y otro. Existen diferenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de medir la ventaja; por ejemplo, la calidad, diversificación, factores de competencia imperfecta (monopolios, carteles, etc.),

entre otros. La combinación de estos determinantes será tan fundamental que pueden afectar las relaciones en el momento de comerciar internacionalmente.

En un análisis enmarcado por la teoría clásica del comercio, la ventaja dependía del diferencial en costos. Para Adam Smith, la ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial. David Ricardo avanza en la teoría, estableciendo costos relativos y no absolutos como determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países.

De acuerdo con Lombana (2009), las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una "teoría de la competitividad". De hecho, la nueva teoría del comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos. Abundan ejemplos clásicos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (por ejemplo, Japón, con su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido.

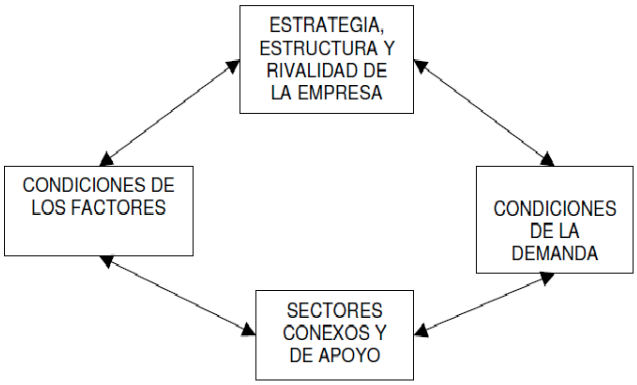
Antes de definir competitividad, es necesario determinar el nivel de análisis sobre el cual se va a enmarcar la discusión. Se trata del espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo con su nivel de agregación, macro y micro. En el nivel macro están los agregados económicos; en este nivel puede ubicarse lo que sería la escuela tradicional, que considera a los países como unidad de análisis; se mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamiento de la tasa de cambio, entre otras medidas; cualitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo. En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado, por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad.

Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad o costo, márgenes de ganancia o beneficios netos.

De acuerdo con Porter (1991), los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema crean el contexto en que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades detectadas y las orientaciones con que se despliegan los recursos y técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados interesados en la

competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

Figura 8. Los determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Obtenido de Porter (1991).

Donde:

1. Condiciones de los factores: la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

2. Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

3. Sectores afines y de apoyo: la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, según lo explica Porter (1991), la naturaleza de la competencia sobre productos existentes, se compone de cinco fuerzas competitivas: 1. la amenaza de nuevas incorporaciones, *2.* la amenaza de productos o servicios sustitutos, *3*. el poder de negociación de los proveedores, *4*. el poder de negociación de los compradores, y *5*. la rivalidad entre los competidores.

La intensidad de las cinco fuerzas varía de uno a otro sector y determina la rentabilidad a largo plazo del sector en cuestión. Éstas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costes que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes.

No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto, dice Porter (2010); la ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, se necesita un medio sistemático de examinar las actividades que se realizan y su manera de interactuar. Para ello, Porter (2010) introduce el término "cadena de valor". En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total; es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender.

La cadena de valor[8] despliega el valor total. Consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

---

[8] Porter (2010) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Figura 9. La cadena genérica de valor

Fuente: Tomado de Porter (2010).

En síntesis, puede mencionarse que la competitividad, entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con instituciones y empresas de su entorno y en un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales

2.3.6 Ética empresarial

En el ámbito de cualquier sociedad o comunidad existe una serie de normas morales que afectan íntimamente a las personas y tratan de orientar su comportamiento. En ocasiones, se observan en forma de consejo o de orden; en otras, en forma de una obligación o de una prohibición. Pero como lo menciona

Gutiérrez (2008), aparecen como una norma o ley que de alguna manera influye, trata de orientar o, incluso, determinar la conducta humana.

Si hablamos de normas, nos enfrentaremos entonces a un gran problema, ya que hay gran diversidad de formas de pensar de los individuos frente a ellas. Uno de los principales sería que el individuo es celoso de su individualidad o libertad, la cual el ser humano de manera normal considera un valor primordial. El hecho es que como lo menciona Gutiérrez (2008) es difícil definir hasta qué punto el cumplimiento de una norma moral significa una disminución de la libertad del individuo. El dicho conocido de “el fin justifica los medios” es un claro ejemplo de la subjetividad que pueden presentar diversas situaciones en variados contextos.

Gutiérrez (2008) menciona que hay diferencia clara entre moral y ética. Indica que la moral nos viene del exterior en forma de normas como, por ejemplo, la educación de lo que debemos hacer u omitir. La ética también es una norma, pero que el individuo se otorga a sí mismo, en función de su reflexión, bajo ciertas circunstancias.

La ética estudia lo que es normal, más no estudia lo normal de hecho, sino lo que es normal de derecho.

Lo normal de hecho, de acuerdo con Gutiérrez (2008), es lo que suele suceder, lo que estamos acostumbrados a constatar, lo que estadísticamente es lo normal (por ejemplo, en algunas oficinas es normal que los empleados lleguen con

un intervalo de tiempo tarde); en cambio, lo normal de derecho es lo que debería suceder (llegar temprano al trabajo es obligación del trabajador).

El origen de la palabra “ética” son las expresiones griegas *ethikos* y *ethos,* que significan carácter. Con esto, es posible entender que la ética refleja el carácter de los individuos y sociedades a través de sus decisiones y comportamientos. En este sentido, Aristóteles, en su libro *Ética a Nicómaco*, relaciona la ética con el desempeño de las acciones correctas en el lugar y tiempo oportunos, y habla de la construcción de una sociedad en función de los valores de sus habitantes.

De manera conceptual, entendemos que una empresa es una organización que utiliza capital y trabajo en la producción de productos y servicios, con la finalidad de obtener lucro, entendiendo que son las personas que las dirigen o manejan, sean como propietarios o en el desempeño de cargos ejecutivos con poder de decisión, y que son éstas las que quedan expuestas al juicio positivo o negativo de la sociedad en la toma de decisiones.

Comprendiendo lo anterior, puede mencionarse que una empresa actuará éticamente cuando los individuos que la crean o manejan lo hacen dentro de sus propios valores y principios de conducta. Para lograr este objetivo, se requiere que las personas que participan en la creación y en los procesos de toma de decisiones de una empresa compartan esos valores. Sólo de este modo una

empresa podrá actuar con responsabilidad social, es decir, de modo congruente con lo que la sociedad, como un todo, espera de ella.

Entre los empresarios, es común entender lo que las teorías utilitaristas afirman: que una acción ética es aquella que trae beneficios a la mayoría de las personas involucradas. La acción moral es juzgada por sus consecuencias, siendo la mejor la que trae menos costos y más beneficios a los que estén relacionados. En este orden de ideas, los utilitaristas piensan que el bien humano puede ser alcanzado a través de la eficiencia.

Sin embargo, la experiencia nos puede mostrar que una acción utilitarista no siempre será una acción ética. Algunas veces, en la búsqueda de la eficiencia, las utilidades o los beneficios, las personas se olvidan de ser éticas o de respetar los derechos de las minorías. Según Cavanagh (1990), el utilitarismo es el criterio dominante en 90 % de las decisiones empresariales.

La ética kantiana aporta definiciones en el sentido de que la ética provee un marco racional de principios y reglas que controlan y guían a todas las personas. Hace énfasis en que las obligaciones morales están determinadas por reglas universales o imperativos categóricos que no tienen excepciones; por ejemplo, no matar, no robar, no mentir, etc. Los seres humanos están obligados a respetar esas reglas, no por buscar un sentido a sus vidas, como en la ética de las virtudes,

o, incluso la ética utilitarista, sino porque están obligados a cumplir con los imperativos.

Por lo anterior, podemos mencionar que la ética empresarial podría definirse como el estudio de la ética aplicada a las empresas.

En uno de sus artículos, Lozano (1999) afirma que los avances en ética empresarial responden más al predominio de actuaciones que generan rechazo personal y de la sociedad, y menciona que esto ha llevado a los empresarios a estar más preocupados por lo que podría pasar, no por lo que sería más deseable; esto es, más interesados por poner límites, no por abrir horizontes. Indica desde su punto de vista que los códigos de ética generados en las empresas comúnmente son la expresión de una voluntad de control, adaptada a los tiempos.

De acuerdo con Weiss (2006), hay una serie de creencias que son aceptadas sin crítica por los empresarios, que se convierten en mitos:

a) *La ética es un asunto personal, individual, no es una cuestión pública o debatible*. Este mito sostiene que la ética individual se basa en creencias personales o religiosas y que uno decide lo que está bien o mal, en la privacidad de su conciencia.
b) *Los negocios y la ética no se mezclan*. Este mito sostiene que los negocios son amorales, no necesariamente inmorales, debido a que los negocios funcionan en un mercado libre.

c) *La ética en los negocios es relativa*. Este mito sostiene que no existe una forma de creer o actuar que sea correcta o errónea. Lo correcto y lo erróneo está a los ojos del observador.

d) *Un buen negocio significa buena ética*. En este mito, el razonamiento es que los ejecutivos y empresas que mantienen una buena imagen corporativa practican relaciones justas y equitativas con los clientes y los empleados y obtienen ganancias por medios legítimos y legales.

e) *La información y el cómputo son amorales*. Este mito sostiene que la información y el cómputo no son ni morales, ni inmorales, sino que son amorales.

Lo importante en estos mitos es que el mal uso de la información provoca consecuencias éticas presentes, pero veladas. La falsedad, la imprecisión, la mentira, el engaño, la desinformación, la información engañosa, son todos vicios y enemigos de las empresas, porque la socavan.

Weiss (2006) dice que un objetivo importante del razonamiento ético es obtener un foco claro de los problemas para facilitar la actuación en formas moralmente responsables. Los individuos son moralmente responsables de los efectos perjudiciales de sus acciones cuando:

1. Actuaron a sabiendas y con libertad o causaron que sucediera el acto y sabían que el acto era moralmente malo o perjudicial para otros.

2. Fallaron a sabiendas y con libertad en actuar o prevenir un acto perjudicial, y sabían que era moralmente para una persona hacer eso.

Finalmente, mencionamos que la ética estudia conductas en el ser humano, que se pueden considerar buenas o malas. En éstas, deberemos incluir el comportamiento de las personas en el contexto de la empresa, lo que es conocido también como “ética de los negocios”.

Lo importante es entender que cada región, país o cultura, tiene su propia serie de normas y costumbres de uso normal y que podrán ser diferentes entre unas y otras, e incluso contrarias. Entre otras, aparecen los temas del aborto y el divorcio.

Para el caso de una empresa, la reputación que tenga en la sociedad es un factor tangible que importa mucho a las organizaciones, y deberán tener claro que depende del comportamiento ético y la percepción social que de éste emane en la sociedad, y que éste es fruto de buenos resultados económicos, unidos a una relación constante, honesta y comprometida con los públicos interesados en el buen funcionamiento de la empresa: propietarios, empleados, gobierno, clientes, proveedores y sociedad en general. La reputación no es un fin que la empresa pueda proponerse obtener o incrementar como pudieran ser las ventas. Su origen está fundamentalmente en la identidad de la compañía y la coherencia con la imagen pública que refleja dicha identidad.

Capítulo III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se abordará la metodología utilizada para realizar la presente investigación. Se incluyen las bases metodológicas y aspectos de la metodología cualitativa y cuantitativa, lo cual da paso a la determinación de realizar un estudio de caso, a través del método cualitativo. Esta investigación se aborda con el paradigma cualitativo. Se justifica, por el hecho de que el objetivo de estudio es explicativo y descriptivo, ya que el presente trabajo no está dirigido a la generación de nueva teoría, sino más bien a utilizar el conocimiento existente, observar cómo y cuál es la racionalidad al presentarse los procesos de RSE, en su indicador de "Compromiso con la Comunidad" en una empresa y explicarla.

3.1 Paradigmas de la metodología de la investigación

La investigación es un reto que asume el profesional de cualquier disciplina. Investigar conduce a la construcción de conocimiento sobre una realidad.

Permite conocer e identificar problemas y encontrar soluciones a una problemática en la particular. Lograr este propósito, exige la aplicación de un método. Cuando se hace una investigación, se intenta saber «que es», con la finalidad de predecir, explicar o entender los fenómenos. Para llevar a cabo una investigación científica hay que realizar numerosas actividades. Algunas en formas secuenciales y otras de manera simultánea que nos llevan a tomar decisiones en los diferentes momentos de la investigación. Por esto es necesario que el proceso de la investigación sea planificado, esto es, que se elabore un proyecto que

indique con claridad las etapas a realizar, definir qué es lo que se pretende hacer, qué tipo de investigación se realizará, los tipos de datos necesarios a recopilar, cómo y de dónde se obtendrá esa información, además del tiempo necesario y los costos implicados en el proceso.

De lo anterior se desprende, entonces, que para obtener conocimiento científico que nos aproxime a la meta definida, es necesario seguir un proceso o "método" que, desde el punto de vista de los positivistas, sería el "método científico". La "metodología de la investigación" es el estudio y análisis de los métodos posibles para el mismo fin.

"Método" significa, de acuerdo con su etimología, camino que se recorre para llegar a un fin. Los métodos de investigación son procedimientos o conjunto de procedimientos, es decir, conjunto de pasos sucesivos que sirven para alcanzar los fines de la investigación. El estudio analítico y crítico de los métodos de investigación es denominado metodología. Por tanto, la metodología es la teoría del método y para desarrollarse adecuadamente los métodos se requiere de técnicas, las cuales representan medios auxiliares que concurren a una misma finalidad.

Según Khun (1971), los paradigmas son realidades científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. Los paradigmas representan

una manera global de concebir la realidad y, por consiguiente, de abordarla científicamente, pero en ellos existen diferentes enfoques.

Desde el punto de vista de Taylor (2000), en las ciencias sociales, han prevalecido dos perspectivas teóricas principales: el positivismo y la fenomenología.

El positivismo es denominado también paradigma cuantitativo, empírico analítico, racionalista (hipotético-deductivo). Este paradigma ha sido una corriente intelectual de gran importancia en el pensamiento occidental desde la segunda mitad del siglo XIX. Su origen se reconoce en el campo de las ciencias sociales. Buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Sus principales exponentes son Augusto Comte y Emile Durkheim.

Para una adecuada confiabilidad de los resultados en este paradigma, se necesita delimitar con criterios estadísticos una muestra representativa de una determinada población. Sólo así los resultados alcanzados pueden considerarse con validez universal, aplicables a cualquier contexto y situación.

En contraposición al anterior, surge el paradigma simbolico-interpretativo, dado que en las ciencias sociales hay diferentes problemas que no pueden abordarse desde el paradigma cuantitativo. Se le denomina también paradigma hermenéutico, interpretativo-simbolico o fenomenológico. Este paradigma estudia

los fenómenos tal como son interpretados, vividos y percibidos por el hombre en su realidad, considerando que cada situación posee un carácter interno, propio y personal, para cada ser humano. Trata de comprender la realidad circundante en su carácter especifico. Mediante ella, se trata de develar por qué un fenómeno es así y no de otra forma. Max Weber es uno de los mayores representantes de este paradigma.

En el paradigma interpretativo, los enfoques para interpretar o concebir la realidad son: la fenomenología hermenéutica, la etnografía, el interaccionismo simbólico y la etnometodología.

Encontramos otro paradigma denominado sociocrítico y que reacciona contra el reduccionismo del paradigma positivista con su excesivo objetivismo y carácter conservador, y la propensión al subjetivismo del interpretativo.

Se plantea este paradigma como una alternativa a los modelos teóricos dominantes. Sus raíces se sitúan en la escuela de Frankfurt, en los investigadores Fromm, Marcuse, Horkheimer y en la teoría crítica social de Habermas.

Desde este enfoque, la realidad es dinámica y evolutiva; la finalidad de la ciencia no ha de ser sólo explicar y comprender la realidad social, sino contribuir al cambio de la misma.

Los seguidores de este paradigma entienden la investigación no como descripción e interpretación, sino en un carácter emancipativo y transformador y lo consideran similar al paradigma interpretativo, pero incluyen que este paradigma es para el cambio social.

En resumen, los paradigmas reconocidos universalmente, cuya existencia se encuentra fuera de toda discusión, son el positivismo y el interpretativo, que tienen una metodología propias, de ahí que asumir uno u otro depende de la forma en que el investigador ve las cosas y de sus supuestos teórico metodológicos.

Siguiendo esta lógica de pensamiento, se infiere que emplear métodos cualitativos cuando se sigue un paradigma positivista o a la inversa, no implica fusión de paradigmas, ya que el método aislado no determina el paradigma. Esto, más que una limitante o una tendencia al eclecticismo, constituyen desde nuestro punto de vista una forma de enriquecer la investigación.

3.1.1 Metodología cuantitativa

La investigación cuantitativa es un método de investigación que busca cuantificar los datos/información y, por lo regular, aplica una forma de análisis estadístico. Se define como un tipo de investigación que utiliza métodos totalmente estructurados o formales, realizando un cuestionamiento a través de preguntas principalmente cerradas y concretas para explorar y entender las motivaciones y comportamientos de individuos o grupos de individuos.

Sus fundamentos los podemos encontrar en el positivismo, que surge en el primer tercio del siglo XIX como una reacción ante el empirismo, que se dedicaba a recoger datos sin introducir los conocimientos más allá del campo de la observación.

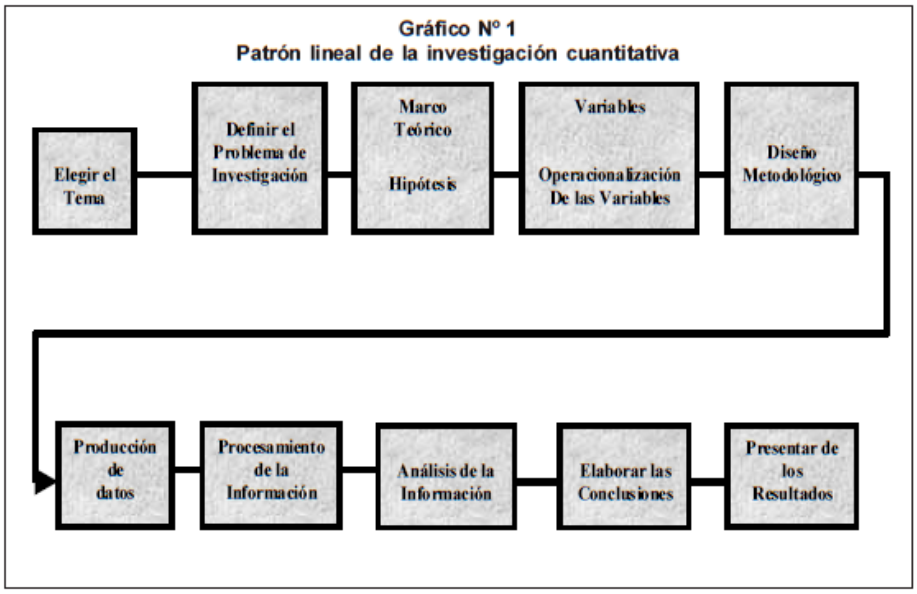
El propósito del paradigma cuantitativo en la investigación social consiste en la realización de mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales, apoyado con herramientas como la encuesta. “Los positivistas buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos” (Taylor, 2000, p. 15), es decir, buscan la objetividad. La búsqueda principal consiste en explicar las causas de los fenómenos, confrontar teoría y praxis, detectar discrepancias, analizar estadísticamente y establecer conexiones y generalizaciones.

Este tipo de investigación puede llevarse a cabo después de una fase cualitativa con la finalidad de corroborar hipótesis planteadas en esa primera fase, una vez determinados, además, el lenguaje y aspectos importantes a considerar definidos por el consumidor/usuario mismo.

De la misma manera, la investigación cuantitativa se podrá realizar de manera previa a una investigación de tipo cualitativo. En este caso, la investigación de tipo cualitativo servirá para profundizar en temas de interés rescatados a partir de los resultados de la fase cuantitativa.

En este paradigma, la investigación social destaca elementos como variables (cuantitativas y cualitativas), confiabilidad (consistencia y estabilidad), validez (libre de distorsiones), hipótesis y grado de significación estadística (nivel de aceptación o de rechazo y margen de error aceptado).

Figura 11. Patrón lineal de la investigación cuantitativa



Fuente: Tomado de Durga y Ramírez Miranda (2003).

3.1.2 Metodología cualitativa

En el paradigma cualitativo, el propósito consiste en describir e interpretar exactamente la vida social y cultural de quienes participan. “El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor” (Taylor, 2000, p.16). La búsqueda principal es del significado, de comprensión de la realidad.

De acuerdo con Taylor y Bogdan (Taylor, 2000), la frase “metodología cualitativa” se refiere, en su más amplio sentido, a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras, habladas o escritas, de las personas y la conducta observable.

En este paradigma, la investigación hace énfasis en el significado de la realidad, o sea, en la interpretación que hace el autor de su realidad; en el contexto, sea en los aspectos que forman parte de la vida social, cultural, histórica, física, del actor; en la perspectiva holística, es decir, en la concepción del escenario, los participantes y las actividades como un todo y en la cultura en relación con lo qué hace el actor, qué sabe el actor y qué cosa construye y utiliza.

La investigación cualitativa ha cobrado popularidad a raíz de los cambios paradigmáticos que se experimentan en el quehacer de las disciplinas sociales; sin embargo, no es del todo nueva. Hoy, la investigación cualitativa se emplea por investigadores de diferentes disciplinas sociales y por profesionales de distintos campos, interesados en asuntos relacionados con el comportamiento y el funcionamiento humanos, por lo que esta modalidad de investigación se utiliza ampliamente para estudiar organizaciones, grupos o individuos. La cercanía de la teoría administrativa a las disciplinas sociales hace comprensible y totalmente natural que en la investigación en administración haya interés por el uso de los métodos cualitativos.

En principio, podría pensarse que la investigación cualitativa es simplemente aquella que no ofrece un análisis estadístico o algún tipo de cuantificación de los datos analizados. Sin embargo, aunque la ausencia de técnicas cuantitativas puede ser un rasgo distintivo de la investigación cualitativa, no es suficiente para describirla como un modelo de investigación científica. De acuerdo con el paradigma de la investigación cualitativa, el principal interés del investigador es entender y describir una escena social y cultural desde adentro del sujeto a investigar.

Rodríguez (2010) menciona que el científico cualitativo es alentado a crear su propio método; se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador, nunca el investigador es esclavo de un procedimiento o técnica.

La perspectiva fenomenológica es esencial para nuestra concepción de la metodología cualitativa. Para el fenomenólogo, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. La tarea del fenomenólogo y de los estudiosos de la metodología cualitativa es aprehender este proceso de interpretación. El fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas. (Taylor, 2000).

La interpretación de una investigación cualitativa es un proceso dinamico. Cada caso es diferente y depende de la forma en que las personas interpreten la realidad y de los significados de que dispongan.

3.2 Integración de métodos

De todo lo anterior se infiere que cada uno de los métodos tiene diferente objetivo de investigación y forma de abordar el fenómeno a estudiar, y acorde con ello cada uno tiene sus ventajas y limitaciones. Mientras al método cuantitativo se le critica el enfoque reduccionista del fenómeno en estudio, la rigidez apriorística de las variables a estudiar y la participación pasiva de los informantes, al método cualitativo se le identifica como puntos débiles la subjetividad del investigador, la imposibilidad de generalización, el carácter anecdótico de la presentación de la información y los modos en que transforma los datos en interpretaciones que, si no se hace de manera adecuada, no pueden sustentarse científicamente. Mientras el método cuantitativo ha resultado muy útil cuando se quiere medir la magnitud de un fenómeno, cuando se quiere realizar estudios de caso y controles y se quiere inferir desde los resultados de una muestra la generalización de un fenómeno, el método cualitativo resulta útil cuando se quiere interpretar el por qué del fenómeno en estudio desde la perspectiva de los participantes en dicho estudio.

Entonces, el criterio que debe primar en el momento de elegir un método u otro de investigación es precisamente el objetivo de la investigación, pero sin desechar la posibilidad de la integración y convergencia de ambos métodos para lograr una apreciación más completa del fenómeno estudiado.

Cuando se plantea el enriquecimiento de los resultados obtenidos mediante métodos cualitativos con el uso de métodos cuantitativos, nos encontramos en el

campo de las ciencias sociales, campo con experiencia en el uso de métodos cualitativos y pionero en la utilización conjunta de métodos cuantitativos y cualitativos. Para la integración de los métodos de investigación, se proponen diversas formas, de acuerdo con Lázaro (2006):

Complementación. Donde cada orientación es capaz de revelar diferentes e interesantes zonas de la realidad, ya que cada investigación fluye por separado y al final se unen los resultados de cada una.

Combinación. Intenta conseguir resultados complementarios, utilizando la fuerza de un método para realzar el otro; por tanto, se comienza la investigación aplicando uno de los métodos y los resultados obtenidos se utilizan como base para abordar el siguiente experimento con el método contrario.

Validación-cruzada o triangulación, que combina dos o más teorías u orígenes de datos para estudiar el mismo fenómeno para ganar un entendimiento más completo de él. En este caso, los resultados en ambos experimentos deben ser los mismos. Asumimos que todo proceso de investigación es complejo y, por lo mismo, que éste supone creatividad e innovación en el desarrollo del uso de nuevas aproximaciones metodológicas, y, de igual modo, consideramos que es pertinente integrar diversos marcos teóricos, conceptuales y metodológicos. En este contexto, la triangulación cobra sentido.

3.3 Estrategia de investigación

Los objetivos de la investigación justifican la realización de una investigación cualitativa y determinan las preguntas que contienen las entrevistas. Consideramos que la información obtenida en relación a la RSE, sirve para comprender el origen e integración de la Responsabilidad Social en la empresa.

Los pilares básicos de la investigación de campo han sido los siguientes:

1. Revisar los diferentes procesos y estrategias que la empresa ha tenido que realizar para lograr los cambios necesarios para la implementación de la RSE en sus procesos de producción, de manera que le permitan responder a los objetivos de la misma.

2. Identificar los cambios organizacionales que se han asumido en el interior de la empresa que permiten relacionar las actividades de RSE con la comunidad y sus implicaciones socioeconómicas en el contexto de mercado actual.

3. Analizar los compromisos que asume la empresa en la misma y con la comunidad, para llevar a buen término sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

4. Conocer cuáles son los impactos organizacionales generados en la empresa y en la comunidad, una vez que se han implantado las diversas estrategias de *RSE*, con la finalidad de conocer sus resultados y cuál es el seguimiento que se da a los procesos implementados.

5. Estudio de caso en la Cervecería del Pacífico

El proceso metodológico seguido consta, por orden cronológico, de los siguientes pasos:

a) Definición de la problemática, los objetivos generales y específicos.

b) Selección de las empresas en donde se realiza la investigación.

c) Revisión del marco teórico que permita conocer los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo de sus indicadores generalmente aceptados.

d) Diseño de la investigación de campo.

e) Elaboración y revisión de cuestionario.

f) Revisión de la información recabada en primera instancia, de la empresa (Cervecería del Pacífico), con un perfil actual con el distintivo del CEMEFI ("ESR"*, Empresa Socialmente Responsable*) de aplicación de RSE, de manera que se permita hacer un análisis de sus antecedentes, motivos y procesos que llevan a cabo y que les han permitido lograr el mismo.

g) Definición y obtención de listado de personas a encuestar y entrevistar.

h) Realización de entrevistas y encuestas.

i) Transcripción y análisis de la información obtenida.

Revisada la literatura y establecidas las proposiciones de la investigación, la siguiente fase es su verificación con la realidad, por lo que, a partir de la perspectiva deductiva, inicia el análisis inductivo de cómo la RSE, en su indicador de "compromiso con la comunidad", permite en las empresas la generación actividades que dan pie a la empresa a realizar y mantener un entorno de comunicación y apoyo a la comunidad. Existen estudios que indican a la empresa

establecer una adecuada calidad de relaciones con sus grupos de interés internos y externos, considerando esta actividad como un recurso intangible que permite, crear valor, funcionando como una ventaja competitiva sostenible para responder a las presiones que sobre las empresas ejercen –cada vez con mayor fuerza– consumidores, sectores ambientalistas y organizaciones de la sociedad civil. Los reclamos se centran en torno a la exigencia de una mayor transparencia en el modo de hacer negocios y un incremento de la proactividad en el campo de lo social.

Dirigentes de distintos sectores (incluso, del sector empresarial) comprenden que el pasivo social es responsabilidad de todos.

3.3.1 Metodología empleada en la investigación

La estrategia metodológica será de carácter cualitativo, utilizando principalmente información o datos de fuentes documentales, así como datos obtenidos de la observación directa del fenómeno y de los actores principales del suceso, teniendo como técnica de trabajo el estudio de caso, concentrándose siempre sobre las preguntas cómo y por qué, mediante la interpretación de una serie de hechos que se observan en la cotidianidad organizacional. De esta manera, será posible lograr la integración, reconstrucción y presentación en construcciones interpretativas de diversos indicadores obtenidos en la investigación.

La investigación abordará un estudio de caso, determinado por las características de la empresa y que ha definido las necesidades requeridas en el transcurso de la investigación misma. El presente trabajo se centrará en la elaboración y aplicación de entrevistas orientadas a los gerentes y empleados, con la finalidad de medir la percepción, compromiso generado y racionalidad sobre la variable de la RSE, denominada “compromiso con la comunidad”, además de conocer y analizar las prácticas en las organizaciones relacionadas con este tipo de gestión. Para esta investigación, nos remitimos al estudio de caso exploratorio para así centrar las bases para una propuesta ilustrativa o descriptiva.

3.3.2 Tipo de investigación

La metodología escogida y que determina los procesos específicos del trabajo de campo es de tipo cualitativa, debido al objetivo de la investigación: descubrir, profundizar, describir y establecer relaciones entre las causas que explican cómo aborda el compromiso con la comunidad una empresa.

En primer lugar, una investigación cualitativa permite una aproximación inductiva, es decir, desarrolla conceptos partiendo del análisis de determinadas realidades y datos. Lo anterior, sin dejar de reconocer que necesariamente en la realidad, en un momento determinado, se da una combinación con lo cuantitativo, por lo que se convierte la investigación en una de tipo mixto.

Se trata de una investigación en el mundo real (no en el laboratorio), con una intervención mínima por el investigador, aunque existe cierta flexibilidad para decidir en el transcurso de la entrevista qué datos son relevantes para la investigación. El investigador cualitativo busca comprender, identificarse, ponerse en la piel del investigado queriendo conservar al mismo tiempo la imparcialidad. Para hacerlo, aparta sus creencias, perspectivas y predisposiciones. No debe dar nada por sobreentendido. Intentará mirar y comprender la realidad como si observara todo por primera vez. Por otro lado, en una investigación cualitativa todas las perspectivas son valiosas; cuantas más perspectivas, mejor comprensión de la realidad.

Una investigación cualitativa es humanista; si reducimos la información a fórmulas y variables determinadas, perdemos de vista el elemento humano, las relaciones en la vida social. Así, al estudiar a las personas desde una investigación cualitativa posibilitamos la evaluación de variables como la frustración, el entusiasmo, el miedo, el sufrimiento, etc. Finalmente, el investigador cualitativo sigue directrices y procedimientos rigurosos, pero no por eso se convierte en esclavo de la técnica. Todas estas características son apropiadas para lograr los objetivos exploratorios de nuestra investigación y permiten identificar nuevas vías de investigaciones, así como plantear nuevas tesis a demostrar mediante estudios cuantitativos.

La RSE, es para muchos investigadores un paradigma emergente que aun busca su lugar en las teorías de la administración. Es por esto que no cuenta con

fundamentos teóricos que permitan un sustento admitido por la comunidad científica, para afirmar que es ya es una teoría. A esto le añadimos el hecho de que la investigación de esta temática fue abordada de forma inicial, por la iniciativa privada y es hasta la década de los noventa que algunos científicos han hecho trabajos que dieron forma a algunos conceptos, sobre todo a buscar y tratar de definir a partir de qué teorías se desprende la conceptualización de la RSE. En resumidas cuentas, nos encontramos con una temática en donde hay campos fértiles y amplios de investigación para la comunidad científica. Es por esta razón que el tipo de investigación será cualitativa, combinando necesariamente aspectos cuantitativos.

A pesar de que los enfoques cualitativos y cuantitativos se consideran con frecuencia excluyentes, en realidad puede haber mucho traslape. Los datos cualitativos (respuestas a preguntas abiertas) pueden analizarse cualitativamente buscando los temas comunes o la construcción de modelos de pensamiento acerca de un tema en particular, o pueden analizarse cuantitativamente, convirtiendo textos (entrevistas, notas de observación, etc. a códigos numéricos).

Cabe destacar que la metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos. Es decir, las palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable (Taylor, 2000). Por la necesidad que se tiene en esta investigación de “retratar” a los directivos en sus propios ambientes en la empresa; es por esta razón por lo que se recurre a ese paradigma.

3.3.3 Estudio de caso

Una herramienta aceptada para este tipo de investigaciones, es el estudio de caso, que se adapta a la investigación realizada en el presente trabajo y que se ha elegido para la obtención de información relevante de las empresas elegidas.

Respecto a su propósito, las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio. Se destaca la gran importancia de su uso como un método articulador del dato y la teoría, ya que a través de éste se pueden intentar crear una serie de hipótesis que en otros contextos concretos deben verificarse, lo que permite establecer un planteamiento maduro teóricamente, al mismo tiempo que adecuado en cuanto a los datos empíricos correspondientes.

Antonio Barba (Barba, 2001, p. 264) indica que

> […] una de las críticas más recurrentes que recibe el estudio de caso es la limitación de su generalización, además de que se argumenta que sus resultados no pueden ser aplicados con amplitud en la vida real. Si bien el estudio de caso facilita la articulación entre teoría y dato, no por eso deja de tener grandes riesgos. Para desarrollar científicamente un estudio de caso, es necesario contar con un

marco teórico desarrollado y un proyecto definido; de lo contrario, se tiene el peligro de caer en el sentido común.

El estudio de caso, según (Yin, 1994), es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto real.

Yin (1994) define el estudio de casos como una estrategia de investigación caracterizada por estudiar los fenómenos en su contexto, utilizando múltiples fuentes de evidencia, con la finalidad de explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad, afrontan preguntas relacionadas con el "cómo y el por qué" se producen los fenómenos analizados. Constituye un método que permite estudiar la mayor parte de las variables relevantes de una realidad concreta, al tiempo que considera el contexto como parte esencial del fenómeno bajo análisis. Puede usarse tanto para la conceptualización teórica de un fenómeno nuevo –por ejemplo, la investigación de las nuevas técnicas que surgen en los nuevos entornos productivos contemporáneos–, como para la contrastación de teorías formuladas.

Según Yin (1994), existen tres tipos básicos de estudio de casos: de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo. Cada uno es diferente, siendo el tipo explicativo el considerado más profundo y complejo. Esta metodología, además de ser una estrategia apropiada para desarrollar nuevas explicaciones, también es idónea para contrastar empíricamente hipótesis deducidas de las teorías, lo que ha potenciado de manera considerable su utilidad, permitiendo que

este método pueda ser considerado como una de las múltiples estrategias para investigar en ciencias sociales.

Yin (1994) indica que los métodos alternativos al estudio de casos, que no rivales, son las encuestas, los experimentos, el análisis de archivos, etc. Su utilización tiene ventajas e inconvenientes, en función de diversas condiciones:

1. El tipo de cuestión a investigar.

2. El nivel de control que tiene el investigador sobre los eventos de comportamiento que investiga.

3. El énfasis sobre fenómenos actuales frente a fenómenos históricos.

Yin (1994) plantea cómo la cuestión a investigar, una vez establecida, determina el diseño adecuado para la investigación, ya que todo estudio de casos tiene un diseño explícito o implícito, pudiendo considerarse el diseño de la investigación como la secuencia lógica que conecta los datos empíricos a recoger con la cuestión inicial a investigar y con las conclusiones.

Existen cuatro formatos básicos de estudio de casos que resultan de la combinación de dos características: la primera, es si el estudio incluye un único caso o si contiene más de uno. La segunda característica es si su análisis tiene un sentido holístico, o si se divide en diversas unidades de análisis parciales.

Tabla 4. Modelos de estudio de casos

	Diseño de caso único	Diseño de casos múltiples
Unidad de Análisis Simple	Tipo 1	Tipo 3
Unidad de Análisis Múltiple	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Yin (1994).

El estudio de casos simple es adecuado cuando se trata de un caso extremo o único, cuando se trata de un caso crítico para probar una teoría bien fundamentada, o de un caso revelador de un fenómeno.

Mientras, el holístico es adecuado cuando no pueden definirse unidades parciales de análisis, o cuando la teoría utilizada tiene carácter holístico, por lo que puede producirse un nivel de generalidad significativo que imposibilite la obtención de mediciones o datos claros. Por su parte, los estudios con unidades de análisis múltiples permiten que cada aspecto del caso se evalúe de manera específica, lo que puede implicar el riesgo de difuminar el análisis global de la cuestión a investigar (Yin, 1994).

Elegir un estudio formado por más de un caso se fundamenta en la replicación teórica. Esto significa que se reproduce la experiencia de cada caso en los otros, lo que permite verificar los resultados y clarificar sus determinantes, de forma que se puedan establecer las relaciones causales del fenómeno, eliminando las que resulten erróneas o insuficientemente generales.

En el diseño de un estudio de casos múltiple, cada caso debe seleccionarse con cuidado; el objetivo es predecir resultados similares (replicación literal), o encontrar resultados contradictorios como consecuencia de diversas cuestiones preestablecidas (replicación teórica). Los casos pueden seleccionarse para reproducir experiencias previas o extender una teoría emergente. Cada caso individual constituye, en sí mismo, un estudio completo, por lo que para su realización pueden utilizarse diversos instrumentos para obtener la evidencia relevante que permita comprender las causas del fenómeno que se estudia.

3.3.4. Criterios de validez

Cuando se habla de calidad de la investigación, necesariamente aludimos al rigor metodológico con que ha sido diseñada y desarrollada y a la confianza que, como consecuencia de ello, podemos tener en la veracidad de los resultados conseguidos. En general, la idea de calidad de la investigación se asocia, por tanto, a la credibilidad del trabajo desarrollado.

Las vías que propician el valor científico en la investigación cualitativa se resumen en (Caceres, s.f.):

• Credibilidad o valor de verdad

La credibilidad refiere que todos los datos de la investigación sean aceptables, es decir, creíbles. Se debe, entonces:

Aumentar la probabilidad de que los datos hallados sean creíbles. Esto se puede hacer mediante observación persistente, diarios de experiencias, encuestas, análisis de documentos, discusión grupal y triangulación.

- *Contrastar los resultados con las «fuentes»*
- Negociación inicial y durante todo el proceso

  • Transferencia o aplicabilidad

  Actuar por parecidos contextuales y descripción densa

  • Consistencia o dependencia
- Triangulación de investigadores, de métodos y de resultados
- Establecer pistas de revisión, a través de los diarios de experiencias, informes de investigación, análisis de documentos, etc.

  • Confirmación

Son considerados válidos diferentes métodos como observación, diario, encuestas, análisis de documentos, discusión grupal, triangulación, etc.

3.4 Investigación de campo

El concepto “campo” es una reminiscencia de cuando las investigaciones antropológicas se hacían en sociedades primitivas. Por ello, las expresiones «trabajo de campo» y «cuadernos de campo» (apuntes de observaciones y dibujos) se refieren a los métodos tradicionales de investigación sobre el terreno, de las ciencias naturales y de las sociales.

En esta parte de la investigación, de acuerdo con Rodríguez (2010), se informa de las actividades desarrolladas por el estudiante o investigador al efectuar la investigación de campo; incluye aspectos relacionados con las técnicas empleadas para la selección de la muestra y la recolección de información.

3.4.1 Diseño de la investigación

Hernández (2004) afirma que hay dos tipos de diseño de investigación: la experimental y la no experimental.

La investigación experimental es la que manipula las variables con la finalidad de ver los resultados que dicha manipulación tiene sobre las variables dependientes. En la investigación no experimental se observan las variables y se busca la relación que pueda haber entre éstas en su ambiente natural sin manipularlas.

Esta investigación es no experimental, debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables dependientes o independientes. No se construye un ambiente o situación, sino que se observan situaciones existentes en las empresas donde se aplica el estudio de caso. La investigación no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos; en este tipo de investigaciones no es posible manipular las variables; los sujetos se observan en su ambiente natural (Kerlinger, 2002). En

este sentido, no se tiene control directo sobre las variables independientes, ni se influye sobre ellas.

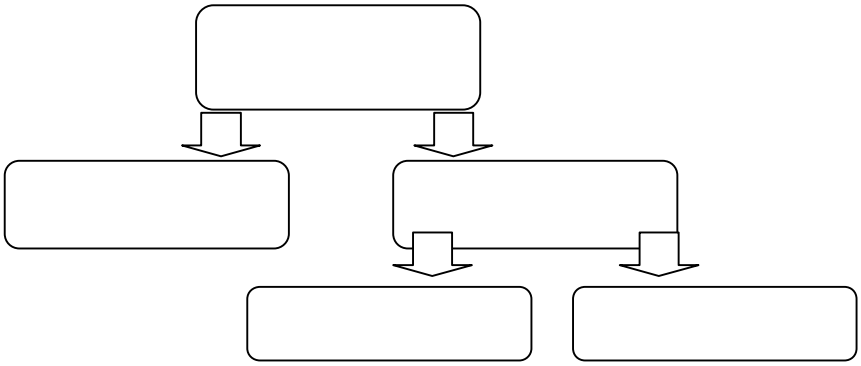
Esta investigación se centra en analizar un fenómeno en un punto del tiempo, así como determinar cuál es la relación entre las variables en un momento dado, por lo que este estudio se considera de tipo transversal. Los diseños de tipo transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández, 2004).

La presente investigación tiene como proposito captar la perspectiva del fenomeno que se está estudiando. El estudio empirico sobre los procesos de RSE, y en particular sobre el compromiso con la comunidad de la empresa, ha sido poco estudiado, por lo que este trabajo tiene carácter exploratorio. Se trata de una investigación inicial sobre un fenómeno; la investigación exploratoria ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a subproblemas más precisos para desarrollar hipotesis. Por lo general, se aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos y puede llegar a ser un antecedente para un estudio más profundo (Namakforoosh, 1999).

En las investigaciones de corte cientifico existe siempre la idea de una correlación. Esto es, que se espera que varias o una variable independiente produzca ciertos cambios en la variable dependiente, de acuerdo con lo

especificado teoricamente. Este es el caso de la presente investigación, por lo que posee la caracteristica de correlacion. Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, aunque pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad. Se debe tener en cuenta que la causalidad indica correlación, pero no toda correlación implica causalidad; primero, se establece la correlación y, luego, la causalidad (Hernández, 2003).

Figura 12. Sintesis conceptual del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia.

a) Selección de la empresa en donde se realiza la investigación.

La empresa seleccionada es Cervecería del Pacífico. Se designó en función de que es una organización con gran tradición y presencia regional, que cuenta con el Distintivo ESR otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI), el cual ha desarrollado un proceso en que valida con este distintivo que cumplan con características de ser una Empresa Socialmente Responsable, cumpliendo con cierta normativa que les exige esta institución. De la misma forma, se decide realizar la investigación en ella, porque es una empresa representativa de la

localidad e industria de transformación, por lo que su actividad presenta mayores impactos ante la cercanía de las comunidades donde realiza sus actividades diarias.

b) Revisión del marco teórico que permita conocer los orígenes de la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo de sus indicadores generalmente aceptados.

La revisión documental de los diversos temas del trabajo le permiten al autor ir presentando las críticas correspondientes y sus aportes personales, lo que se puede observar en cada una de las secciones de los capítulos anteriores. Además, dicho examen, por el cual se confrontaron las tesis y teorías en materia de Responsabilidad Social Empresarial, la empresa, aspectos de la teoría organizacional, son la base para que el autor haya podido proponer una forma de gestión empresarial que permita a la empresa enfrentar sin problemas ni cortapisas los impactos que genera la actividad diaria de la misma, ante la sociedad, lo que le permitirá enfrentar su compromiso ante la comunidad, con mejores resultados y dentro de la perspectiva de la RSE.

c) Diseño de la investigación de campo

Adicional a la revisión documental, se aplicaron entrevistas estructuradas al administrador general de la empresa y semiestructuradas a los jefes de departamento. Éstas se apoyaron con algunas conversaciones con los trabajadores elegidos de forma aleatoria, con la idea de contrastar la información

proporcionada por los directivos. De esta manera, se conoce cuál es la percepción de ellos hacia la empresa y cómo es que ellos entienden la respuesta de la empresa ante los impactos que genera en la comunidad (económicos, sociales, laborales, ambientales, etc.). Esto es, que se recolectó información del entorno interno y externo de la misma, de manera que pueda contrastarse la información para realizar los análisis y conclusiones correspondientes.

d) Elaboración y revisión de cuestionarios, entrevistas y encuestas

Diseñada la investigación de campo, la siguiente etapa consistió en recolectar la información pertinente sobre las variables, contextos y demás información involucrada en la investigación.

Es necesario recordar que se encontraron fuentes de información primarias y secundarias. Los secundarios son los datos ya escritos y que han sido utilizados en diversos trabajos por investigadores, dentro de los cuales fue necesario definir cuáles son los más pertinentes para el trabajo en proceso. La información primaria es la que el investigador recoge en el campo al estar en contacto con el objeto en estudio y en interacción con la compleja y cambiante realidad.

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de

aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea (Sabino, 1992).

La investigación tiene una función primordial para ayudar a aprender a establecer fundamentos científicos en un campo determinado. La encuesta y el cuestionario son herramientas básicas para la obtención de información que permite el avance de los conocimientos teóricos que sustentan a la ciencia.

En el campo de la generación de datos teóricos, un aspecto a considerar es el diseño de los instrumentos de captación, ya que son las herramientas básicas para obtener y registrar los datos de interés, conforme al objetivo del proyecto, con el objeto de satisfacer las necesidades de información, aspectos que deberán reflejarse en el marco conceptual del proyecto.

Es mediante una adecuada construcción de los instrumentos de recolección que la investigación alcanza la necesaria correspondencia entre teoría y hechos.

El cuestionario es un tipo de instrumento de captación que presenta preguntas o enunciados dirigidos a los informantes, para obtener datos específicos acerca de las variables que serán objeto de captación.

Bernal (2006) dice que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del

proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recolección de datos. Habrá que tener mucho cuidado en la estructura del mismo, pues un diseño no adecuado puede producir información errónea y no fiable para el proceso de recolección de la información. Para la aplicación de este instrumento, es importante que el personal que lo aplique y tenga cierta preparación para lograr la confiabilidad necesaria en la obtención de la información.

Dentro de las técnicas para obtener datos primarios encontramos, en primer lugar, la de la observación, por ser fundamental en todos los campos de la ciencia. La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos, orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar. Esta técnica será utilizada necesariamente en la presente investigación, ya que nos permite el cruce de información que nos es entregada con la realidad que observamos en la empresa.

Se conocen fundamentalmente dos formas de realizar la observación: la simple, que consiste en que el investigador no debe actuar como un sujeto activo ante el contexto que está observando, la cual será utilizada en esta investigación; y la observación participante, en la que el investigador pasa a formar parte en la acción de los observados, como un miembro más del grupo. Se denomina natural (Sabino, 1992) cuando el observador forma parte del conjunto humano que investiga, conoce el lenguaje, formas de actuar y de comportarse del sujeto que

investiga; y artificial, cuando la integración del observador al grupo se hace con el objeto deliberado de desarrollar un trabajo de investigación. En esta técnica es necesario, por tanto, confundirse con las personas sobre las que recae la observación, como si se fuera una más de ellas, pero sin abandonar la actitud observadora. Con esto se consigue ser testigo de los hechos «desde adentro» (Sabino, 1992) y el observador no sólo puede percibir las formas más exteriores de la conducta humana, sino también experimentar en carne propia las percepciones y sensaciones de los miembros del grupo, penetrando así en la comprensión de las actitudes y los valores que intervienen en el fenómeno en estudio.

La observación simple resulta útil y viable cuando se trata de conocer hechos o situaciones que de algún modo tienen un cierto carácter público, o que por lo menos no pertenecen estrictamente a la esfera de las conductas privadas de los individuos. También esta técnica puede presentar un carácter indirecto, si apelamos al auxilio de diversos instrumentos capaces de registrar información sobre el problema en estudio. El uso de vidrios polarizados, grabadoras, videos, etc., son algunas herramientas que se utilizan para este tipo de observación.

Otra técnica utilizada para recopilar información en el presente trabajo es la entrevista que, en esencia, consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales, “el investigador”, formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra “el investigado” proporciona verbalmente o por escrito la información que se le solicitada (Sabino, 1992). En ésta, el investigador

formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

La ventaja esencial de la entrevista radica en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la persona involucrada para hablarnos acerca de todo lo que piensa y siente, lo que ha experimentado o proyecta hacer (Sabino, 1992). Esta es una técnica muy utilizada, aun con la desventaja de que la persona a la que se entrevista contestara en función de su experiencia, esto es, con la imagen que tiene de las cosas en particular o como empresa, con la carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos. Es normal que la persona responda de acuerdo con sus intereses y quizá presente una realidad idealizada o maquillada. Por esta razón, el entrevistador deberá usar toda una serie de tácticas para evitar reacciones de temor, agresividad o desconfianza. Tendrá que ser mentalmente ágil, no tener prejuicios marcados frente a ninguna categoría de personas y, sobre todo, ser capaz de dejar hablar libremente a los demás, eliminando por completo todo intento de convencerlos, apresurarlos o agredirlos por sus opiniones.

Redactado el conjunto de preguntas que constituyen un cuestionario, fue necesario revisarlo una y otra vez para asegurar su consistencia y eliminar posibles errores o subsanar omisiones.

En resumen, para el caso que nos ocupa en la presente investigación, se utilizó la observación simple, la entrevista estructurada y la semiestructurada para permitir que las personas entrevistadas pudieran expresar abiertamente su forma de ver la RSE desde su perspectiva y que junto con las entrevistas que se realizaron a otros trabajadores de las empresas en varios niveles de la misma, permitirán formar una conclusión que dé mayor validez a la información obtenida.

e) Revisión de la información recabada en primera instancia de la empresa Cervecería del Pacífico, con un perfil actual con el distintivo CEMEFI de aplicación de RSE, de manera que se permita hacer un análisis de sus antecedentes, motivos y procesos que llevan a cabo y que le ha permitido lograr el mismo.

f) Definición y obtención de listado de personas a encuestar y entrevistar

Los sujetos que participan en los estudios de investigación cualitativa normalmente se denominan “participantes”. Éstos pueden involucrarse de manera voluntaria en un estudio, o bien ser seleccionados por el investigador por el lugar que ocupa dentro del sujeto de estudio, por sus particulares, conocimientos, experiencias u opiniones relacionadas con el estudio. El investigador usa métodos de muestreo intencionado más que los probabilísticos o de conveniencia. Asimismo, puede seleccionar individuos “tipo” en relación al fenómeno que se estudia, o recoger diversas perspectivas y hacer una selección intencionada de individuos diferentes en algunos aspectos de otros participantes. Se utiliza mucho la técnica de muestreo llamada “bola de nieve”, en la que el investigador pide a los participantes sugerir otras personas conocidas por ellos que puedan proporcionar

información útil para el estudio. Las decisiones tomadas sobre el tamaño de la muestra son diferentes de las de los estudios cuantitativos y se basan en necesidades relacionadas con el propósito del estudio. Habitualmente, el número de sujetos es relativamente pequeño si se compara con las muestras de los estudios cuantitativos. En los estudios de casos, el investigador puede usar solamente un sujeto según Sandelowski (citado por Burns, 2004). No son inusuales los estudios con seis o 10 sujetos. Sin embargo, los estudios que buscan un máximo de variación para analizar un fenómeno complejo o para desarrollar una teoría pueden necesitar muestras más grandes. La decisión de interrumpir la búsqueda de nuevos sujetos se toma cuando el investigador no obtiene nueva información (información redundante), o cuando las ideas teóricas parecen completas (saturación teórica), de acuerdo con Sandelowski (citado por Burns, 2004). Los historiadores buscan fuentes de información sobre un hecho histórico que se ha producido. Las fuentes pueden incluir a personas que tienen experiencia en el acontecimiento, pero en muchos casos la mayor parte son documentos escritos o filmaciones. El investigador desarrolla un inventario de fuentes y determina la validez y fiabilidad de sus datos.

g) Realización de entrevistas y encuestas

El investigador debe contar con el soporte y la confianza de los participantes en el estudio para completar adecuadamente su estudio. Por tanto, es muy importante mantener este tipo de relaciones con los involucrados. Por lo general, en los estudios cualitativos el investigador observa las conductas sociales y puede interactuar socialmente con los participantes. La influencia que podrá

ejercer el investigador en los individuos estudiados tiene grados variables y, por otra parte, éste también puede estar influido por los participantes. La sola presencia del investigador en el lugar del estudio puede alterar las conductas.

Esta situación es considerada un sesgo en la investigación cuantitativa, definida por los investigadores que utilizan los métodos cualitativos como algo natural y un elemento necesario del proceso de investigación. La personalidad del investigador es un factor clave en este tipo de investigación. Se trabajan habilidades como la empatía y la intuición; el investigador debe llegar a implicarse fielmente en la experiencia de los sujetos para poder interpretada. Es necesario, para el investigador, estar abierto a las percepciones de los participantes, más que dar después su propia interpretación sobre la experiencia.

h) Transcripción y análisis de la información obtenida

Se llama análisis de contenido a una técnica de investigación que se basa en el estudio cuantitativo del contenido manifiesto de los instrumentos utilizados. Es usada especialmente en sociología, psicología, ciencias políticas y literatura, e incluye normalmente la determinación de la frecuencia con que aparecen en un texto ciertas categorías previamente definidas, como ideas, expresiones, vocablos o elementos expresivos de diversa naturaleza. Estas categorías expresan las variables o los indicadores, según los casos, que forman parte del problema de investigación planteado.

El análisis de contenido es útil, en especial para establecer comparaciones y estudiar a profundidad diversos materiales.

La ventaja principal (Sabino, 1992) que posee el análisis de contenido es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede entonces analizarse un texto con menos subjetividad que por otros medios. Su principal inconveniente estriba en su costo, pues sólo puede hacer un análisis de contenido de cierta calidad un personal de alta calificación, “un profesional especializado” a diferencia de lo que ocurre, por ejemplo, en el caso de las encuestas por muestreo. Esta técnica tiene, además, una limitación intrínseca, que el investigador debe tener presente para no proyectar sus conclusiones más allá de la que ella misma aconseja: como el análisis abarca solamente el contenido manifiesto de la información (lo denotativo), pero no mide ni evalúa los contenidos latentes o implícitos (lo connotativo), que en ocasiones es de fundamental importancia para la comprensión del texto; por lo anterior, no puede afirmarse que por medio de esta técnica pueda tenerse una visión completa de los documentos en estudio. Por esto, es indispensable, si se quiere realizar un análisis lo más certero posible, tener presente el contexto en que se ha producido y difundido la comunicación que se analiza.

Los pasos concretos (Sabino, 1992) que se siguen al efectuar un análisis de contenido son, de modo general, los siguientes:

1) Después de definir las variables que intervienen en el problema de estudio, es preciso encontrar para éstas indicadores verbales o gráficos que puedan localizarse en los documentos investigados.

2) Es necesario también hacer un arqueo de los documentos relevantes para la indagación. Si las unidades de información detectadas son muchas será preciso, entonces, proceder a la extracción de una muestra, del mismo modo que si se tratara de seleccionar las personas a entrevistar en una encuesta.

3) Conviene, luego de lo anterior, efectuar una revisión somera del contenido de los materiales. El objetivo de la misma es encontrar los aspectos concretos que en ellos puedan identificarse con las variables y los indicadores ya definidos.

4) Las restantes tareas, si se quiere, son ya más sencillas: hay que marcar la aparición de cada elemento de interés, utilizando para ello una forma de registro apropiado. Debe, luego, tabularse la información así obtenida. Finalmente, habrá que analizar los cuadros elaborados con los datos recogidos para encontrar sus tendencias y el significado de las cifras, para arribar a las conclusiones con esta técnica de trabajo.

Para el desarrollo de esta fase del proyecto, llamada por algunos autores fase técnica, ya que trata sobre los procedimientos de observación, recolección, registro y análisis de la información empírica, deben inicialmente establecerse algunas premisas que justificarán la comprensión de un devenir adaptativo.

La investigación de campo se inscribe en lo que podemos llamar un sistema recursivo, en donde los avances y regresos, los replanteamientos y las adaptaciones permiten su viabilidad. Así, bajo esas condiciones, las propuestas que se establezcan, constituyen puntos de guía y control en el avance del proyecto, ya que día a día en esta etapa el proceso se realizará bajo el ajuste a las restricciones y oportunidades del momento, de tal forma que al involucrarse con los actores las negociaciones y las condicionantes son imprevisibles hasta en tanto no se realicen.

Después de revisar la literatura referente a la investigación, a la empresa y su entorno, se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información que permitieron contar con los datos necesarios que permitan cumplir con los objetivos de la misma.

Una vez que se elaboran los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar contacto de manera personal, con el director de la Cervecería Pacífico (es necesario mencionar que ya se tenía en el transcurso de la realización del presente trabajo un primer contacto, obteniéndose una respuesta afirmativa para la realización de la investigación), para establecer con claridad los objetivos de la investigación, así como sus necesidades de tiempo y de personal que se requiere colabore en la misma en la empresa.

En este proceso de entrevista, en primera instancia con el director general de la empresa, se trató de contar con los elementos referentes al proceso del Distintivo ESR, para analizar los compromisos adquiridos con el CEMEFI, así como los cambios hechos para cumplir con los requerimientos de los indicadores de RSE. Con él, se determinó el personal que tiene más información sobre la temática, y que de la misma forma que tiene que ver con los indicadores del distintivo. De la misma manera, se estableció un compromiso de confidencialidad de la información recibida y de su uso académico para este trabajo.

Se planteó con el director quién sería el informante clave para este proceso de investigación, la necesidad de conocer en detalle el proceso de elaboración de su producto, con la finalidad de saber en qué momentos del mismo se requiere una estrategia de RSE, desde el principio de la transformación de los insumos, hasta la venta del mismo al mercado local.

Dado que el proceso de toma de decisiones se da en la matriz de la Cervecería Modelo, como propietaria de la Cervecería Pacífico, se planteó la necesidad de realizar una visita al departamento de RSE, con la finalidad de conocer más fondo la racionalidad del proceso y los documentos que resultan del proceso del distintivo ESR, desde la toma de decisiones. Por desgracia, no se pudo obtener el acceso por cuestiones de normatividad de la misma empresa, por lo que se procedió a trabajar con la información que se nos hizo llegar y con el trabajo realizado en la localidad.

El orden de las entrevistas fue en función de los tiempos del personal a entrevistar y según la estructura organizativa de la empresa, por lo que se estructuró el programa de visitas en función de sus tiempos. Paralelamente a la entrevista, se planteó la etapa de observación no participante que permitió contrastar parte de la información recibida y observar el contexto en el interior y exterior de la empresa en su entorno inmediato en donde tiene contacto el proceso de la empresa en relación con el indicador de Compromiso con la Comunidad. Los elementos que se observaron, son el ambiente físico, social, maquinaria y equipo utilizado, procesos de producción, formas de trabajo en las prácticas de RSE, así como actitudes referentes al proceso de producción y de las prácticas.

En las entrevistas, se explicó a cada entrevistado el tipo de trabajos que se realizan, para evitar suspicacias y malos entendidos. En paralelo, se utilizó una grabadora de voz, que permitió la revisión detallada de las mismas en el momento de la transcripción y análisis. También se elaboraron notas de campo y se contó con una cámara digital para tener evidencias de video y fotográficas con el objeto de reforzar la investigación.

En el primer contacto con el director de la empresa, fue evidente la negativa para entregar información financiera de las actividades de la empresa, por lo que se revisó el efecto y la necesidad de la misma para la investigación, sólo como información general.

Es necesario mencionar que, de acuerdo con el programa de trabajo previamente realizado, los tiempos de realización de la presente investigación en la empresa y su entorno, se realizaron en los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2010, y enero, febrero y marzo de 2011.

Posterior a la recolección de la información, se procedió a registrar, clasificar y analizar la información obtenida mediante los instrumentos de investigación. Inmediatamente se requirió el desarrollo de una descripción o una explicación de cómo se asume y se racionalizan las actividades de RSE en la empresa, además de contestar la pregunta principal de la investigación que implica el compromiso con la comunidad, los compromisos adquiridos, los cambios realizados, los impactos presentados y los resultados obtenidos por este proceso de RSE.

La realización del trabajo fue ejecutada fundamentalmente de forma personal por el investigador.

3.4.2 Selección de la muestra

En la investigación cualitativa, la decisión sobre el mejor modo de obtener los datos y de quién o quiénes obtenerlos se toman en el campo, ya que los participantes del estudio resultan desconocidos cuando lo iniciamos y es la información obtenida la que va guiando el muestreo.

En los estudios cualitativos casi siempre se emplean muestras pequeñas no aleatorias, lo cual no significa que los investigadores naturalistas no se interesen por la calidad de sus muestras, sino que aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes. Debido al pequeño tamaño muestral, una de las limitaciones frecuentemente planteada en relación con el enfoque cualitativo es que la representatividad de los resultados se pone en duda, pero debemos tener en cuenta que el interés de la investigación cualitativa en ocasiones se centra en un caso de que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación.

El investigador cualitativo suele evitar las muestras probabilísticas, puesto que lo que se busca son buenos informantes, es decir, personas informadas, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador.

Respecto al tamaño de la muestra, no hay criterios ni reglas firmemente establecidas, determinándose con base en las necesidades de información; por ello, uno de los principios que guía el muestreo es la saturación de datos, esto es, hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante. En la investigación cualitativa, la información es la que guía el muestreo y por ello es preciso que evolucione en el propio campo, ya que es necesario que cubra todos los requerimientos conceptuales del estudio, no la adaptación a unas reglas metodológicas.

Para la presente investigación, la muestra como estudio de caso es la empresa denominada Cervecería Pacífico, S.A. de C.V., por ser una industria y contar con el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano de la Filantropía.

3.4.3 Técnicas de recolección de datos

En la metodología de investigación de estudios de casos se utilizan múltiples fuentes de información para obtener los datos que posteriormente son analizados. Entre ellas podemos destacar:

Revisión de documentos

La revisión de documentos es una actividad obligada para obtener información en el estudio de cualquier caso. El uso más importante de los documentos es corroborar y aumentar las evidencias encontradas en otras fuentes. En este sentido, Yin (1994) afirma que hay que tener en cuenta que la información contenida en cualquier documento o sistema de información no puede darse por definitiva, ya que cada documento, cada dato, se ha utilizado para la comunicación entre varios individuos, no para el investigador. Éste debe contrastar la información que contienen e identificar las condiciones en que se produjo el documento.

Entrevistas

Una parte de la investigación se ampara en la observación participante dentro de una empresa. El investigador se introduce primero en la empresa y, a través de los contactos y las observaciones cotidianas, es aceptado por la misma. Esta primera fase de la investigación de campo requiere mucha dedicación y es donde juega un papel importante la entrevista. La entrevista es la conversación que tiene como propósito obtener información. Los científicos sociales dependemos de ellas para conseguirla sobre los fenómenos investigados y comprobar teorías e hipótesis. Para García Ferrando (1986), es el instrumento más importante utilizado de la investigación social empírica. De esta forma, se logran los datos a partir de entrevistas en profundidad con algunos informantes clave de la empresa. La entrevista en profundidad consta de un esquema fijo que permite al entrevistado responder de forma libre. Los datos se verifican y se cruzan con otras investigaciones realizadas en contextos similares y con las observaciones directas del propio investigador. Este tipo de entrevistas a los informantes clave constituye todavía una parte esencial de la metodología holística, es decir, de la doctrina epistemológica que hace hincapié en el estudio de los elementos desde su totalidad.

También se llevan a cabo entrevistas estructuradas (con muestreo), las cuales se utilizan de manera rutinaria para la obtención de una información; por ejemplo, el consumo de materiales, los recursos económicos, las horas de trabajo, los rendimientos de la producción, etc. Otro tipo sería la entrevista abierta, que

contiene preguntas clave sobre ciertos hechos, pero también pregunta sobre opiniones acerca de ciertos eventos a los entrevistados.

Observación directa

El investigador obtiene información a través de la observación participante, es decir, integrándose en el grupo estudiado (visitando, por ejemplo, plantas de fabricación y realizando charlas informales con personal de las mismas). De acuerdo con García Ferrando (1986) para que la observación tenga carácter científico, debe reunir tres requisitos: ser constante (repetir actos orientados a la observación), estar controlada (refinamiento planificado de las observaciones por medio de técnicas de observación especialmente desarrolladas para ello) y estar contextualizada teóricamente (haber desarrollado previamente teorías a la luz de las cuales interpretar la realidad observada). En la recogida de datos de diferentes fuentes, hay que tener en cuenta tres principios básicos que ayudan a incrementar sustancialmente la calidad y a construir la validez y fiabilidad del caso (Yin, 1994):

Análisis y resultados

Para que los resultados del estudio de caso sean analíticamente generalizables, es necesario que los datos obtenidos sean representativos de las variables que se quieren estudiar (validez de la construcción) y esto se alcanza mediante la triangulación, y que las relaciones causales y las inferencias sean correctas y las más relevantes (validez interna). Yin (1994) afirma que las tácticas específicas para cumplir este segundo criterio son difíciles de identificar. No obstante, una de

las tácticas que recomienda es la construcción de explicaciones (teorías). Es decir, construir previamente un marco teórico en el que se propongan explicaciones del fenómeno objeto de estudio y que contengan elementos que permitan comparar las proposiciones teóricas con los resultados del estudio de caso.

Capítulo IV. Resultados de la Investigación

4.1. Investigación preliminar sobre RSE en Mazatlán

Una gestión socialmente responsable supone el reconocimiento e integración en la gestión y operaciones de la organización acerca de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos para satisfacer dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores.

Como se menciona en el diseño de la investigación, se realizó una investigación preliminar en varias empresas de la localidad elegidas sólo con la característica de ser representativas del sector industria de la localidad. La intención fue conocer el nivel de información que tienen sobre la temática de la RSE y si la consideran en su gestión y operación diaria, mediante políticas, estrategias o procedimientos que configuren de manera adecuada su relación con los diferentes *stakeholders* y éstas puedan insertarse en la visión de la RSE. La finalidad es la de insertarnos en la dinámica de la RSE, según la perciben los empresarios locales, para entender el entorno en que se mueve la empresa elegida para el estudio de caso de la investigación.

El trabajo de investigación consistió en la aplicación de un cuestionario

[13] La selección de las empresas para realizar la investigación preliminar no guarda ningún orden o técnica para seleccionar un tamaño de la muestra; sólo corresponde a que son empresas representativas de la actividad industrial en la localidad, y su información permitirá entender la percepción del empresario en Mazatlán, así como conocer el entorno empresarial respecto a la temática de la RSE.

denominado “Los indicadores, como herramienta de gestión y evaluación para las empresas interesadas en desempeñarse en forma socialmente responsable”, que utiliza la organización Acción Empresarial, de Chile, con aplicación de entrevista personalizada para obtener información directa con el gerente, director o propietario de la empresa. Fundamentalmente, se eligieron empresas del sector industria.

Se categorizaran las siguientes variables:

Ética empresarial. Aquí se incluyen temas de visión, misión y ética empresarial. Se refiere a cómo una compañía integra los valores empresariales en sus políticas, prácticas y toma de decisiones en todos los niveles. S abordará el desarrollo de principios éticos visión, visión y valores, conflictos de interés, corrupción y sobornos, códigos de ética, capacitación en ética, gobiernos corporativos, competencia leal, auditoría e incorporación en evaluación de personal, reporte y difusión.

Calidad de vida laboral. Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan de manera directa a los empleados. Sus políticas contemplan diversas iniciativas en la empresa que inciden en la mejor producción y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Medio ambiente. Se trata de las políticas y prácticas de la empresa para conciliar el desarrollo del negocio con el cuidado del medio ambiente. Esta relación es comprendida desde una aproximación más comprehensiva de las operaciones de la compañía, desde el diseño de productos hasta la comercialización final.

Comercialización y marketing responsable. Concepto donde las compañías son actores relevantes de la sociedad al medir y encauzar el impacto de sus comunicaciones en los consumidores y la sociedad en general. Aquí, hay una responsabilidad de las empresas, progresivamente asumida a nivel mundial a través de un marketing ligado a acciones sociales. Esa acción permite crear conciencia sobre una problemática y, a la vez, ayudar a los consumidores a contribuir con causas sociales gracias a sus decisiones de compra.

Compromiso con la comunidad. Consiste en el involucramiento con las comunidades en las que opera. La empresa percibe y desarrolla el compromiso y responsabilidad con su comunidad e identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella. Busca la sinergia entre empresa, gobierno e instituciones de la sociedad civil para multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales.

La muestra elegida de la industria en la localidad consiste en las siguientes empresas:

Tabla 6. Relación de empresas a las que se aplicó la entrevista preliminar

Sector	Empresa
Industria	Tostaditas Jhony
	Pinsa
	El Manantial

La información obtenida en esta investigación preliminar arroja los siguientes resultados.

Se denominan prácticas de responsabilidad social todas las actividades desarrolladas por una empresa, ejecutadas en su funcionamiento regular que contengan principios de RSE, ya sea de forma consciente o involuntaria. En este rubro, las prácticas se han clasificado en cinco categorías, correspondientes a los indicadores que manejan el instrumento aplicado: Ética Empresarial, Calidad de Vida Laboral, Medio Ambiente, Compromiso con la Comunidad y Marketing Responsable. Se presentan a continuación las más representativas en cada una de ellas.

En general, las empresas investigadas no poseen una conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial y, en consecuencia, no conocen las implicaciones que conlleva un modelo de gestión basado en la RSE. Podemos concluir que las empresas estudiadas realizan varias prácticas de RSE, pero no conocen el término técnicamente, aunque algunas de ellas se involucran con la

comunidad; generalmente son las establecidas en zonas rurales por su mayor cercanía con la sociedad.

Las empresas a las que se aplicó el instrumento, responden a lógicas estrictamente económicas en la racionalización de la gestión, con un desinterés mostrado por consideraciones sociales y ambientales en la visión de negocio. Desconocen las propuestas de gestión socialmente responsable. Hay desconocimiento total de los efectos del funcionamiento de una empresa en el entorno, indistintamente del rubro de que se trate.

Se confunde la definición de RSE con la de filantropía. Asimismo, lo observado nos conduce a inferir que existe una relación directamente proporcional entre el despliegue de prácticas de RSE y el poder económico y político de la organización.

Se observa, en general, que confunden la RSE con el cumplimiento de sus obligaciones normativas como entidad económica y social. Aun aquellas empresas sometidas a procesos de certificación ambiental, se limitan a cumplir con la norma establecida. Es importante mencionar que las que poseen mayor estructuración son las de menor número de prácticas de RSE, en función de que se limitan en general a una visión estratégica tradicional del negocio.

Al hacer una sistematización de las respuestas al instrumento aplicado en las empresas investigadas, por cada indicador, los resultados fueron los siguientes.

Ética empresarial. Persiste confusión en las empresas entre el concepto de tener una orientación ética del negocio y tener un código de ética, ya que la mayor parte declara tener código de ética; sin embargo, es desconocido por sus empleados.

Calidad de vida laboral. Algunas de las empresas declararon prácticas de RSE, pero consisten sólo en ofrecer flexibilidad de horario a los trabajadores que desean continuar con su educación. Algunas poseen programas de apoyo económico para trabajadores e hijos de trabajadores y becas de posgrado a sus trabajadores. En las prácticas de RSE, una sola de ellas consiste en aumentar el sueldo a los trabajadores a punto de jubilarse para que aumente el monto de su jubilación.

Medio ambiente. Existe una tendencia al desarrollo de prácticas de RSE relacionadas con gestión ambiental o practicas ambientales, observando una relación directa con el giro de la empresa. Este indicador es el de mayor fuerza en el sector industrial. Son las que más se practican, pero en su mayoría se limitan al cumplimiento de las nomas y leyes ambientales del estado de Sinaloa; fuera de éstas, sólo destacan campañas de separado y reciclado de basura.

Compromiso con la comunidad. La presencia de algunas prácticas de RSE en todas las empresas es clara, pero debido a la confusión entre el concepto de RSE y el de filantropía, la mayoría de las empresas dona a causas sociales. Sin embargo, la principal razón es la exención de impuestos como política de apoyo fiscal. Pocas organizaciones tienen un real compromiso con la comunidad donde operan.

Marketing responsable. Ninguna de las empresas estudiadas presentó prácticas de RSE al respecto. Se reducen a cumplir con la normatividad en los productos en los que aplica.

Con lo anterior, inferimos que la industria de capital regional, representativa del sur de Sinaloa, no conoce a fondo el concepto Responsabilidad Social Empresarial, por lo que la organización que ejerce acciones de filantropía las confunde con la RSE, y las que desempeñan alguna actividad encuadrada en esta temática lo hace de manera muy puntual, sujeta al esquema de decisión del propietario. Este entorno permite suponer que la RSE aun no es conocida en las empresas pequeñas y medianas. Para el estudio de caso de la presente investigación se trabajará con la empresa Cervecería del Pacífico, que si bien es una empresa regional de origen fue adquirida por el Grupo Modelo y responde a programas que la matriz implementa en todo el corporativo. En el estudio de caso, esta organización cuenta con una serie de distintivos y acreditaciones que permiten ser un buen sujeto de estudio, ya que uno de sus distintivos es el de Empresa Socialmente Responsable otorgada por el Centro Mexicano de la

Filantropía (CEMEFI); por tanto, lleva a cabo estrategias de RSE en su actividad diaria.

4.2. La organización objeto de estudio

La economía de un país es una cadena de engranajes diversos. Cuando un eslabón se fractura, el perjuicio es para todos los participantes. La industria cervecera mexicana tiene gran interrelación con otros importantes sectores de nuestra economía. Entre los productores de cebada y el vendedor de estos productos, hay un sinfín de participantes en una de las cadenas productivas con mayor impacto en el empleo en México. Entre empleos directos e indirectos, alcanza 800 000 puestos de trabajo:

- En el campo, donde hay 92 000 productores de cebada maltera.
- Con las manufacturas, como papel y cartón, industrias básicas de hierro y acero, vidrio y sus productos. Con el transporte, electricidad, gas.
- Con 43 de las 73 ramas industriales. Con servicios como publicidad y mercadotecnia, financieros o de comunicaciones
- Por supuesto, pequeños detallistas, como meseros, prestadores de servicios turísticos de espectáculos y *cubeteros*, o con más de 600 000 puntos de venta en el país donde la comercialización de la cerveza genera una quinta parte de su rentabilidad (http://www.canicerm.org.mx/).

La industria cervecera es una de las actividades económicas que ha experimentado uno de los cambios estructurales y de organización interna más importantes del sector manufacturero mexicano. Su constante crecimiento en los últimos años la ha consolidado, manteniendo altos niveles de capitalización, además de adecuarse a la nueva dinámica resultante de la apertura económica. Su fortaleza, basada en la expansión del mercado interno y externo, le ha permitido mantener programas constantes de expansión y ha llegado a representar 33% de la producción total anual de la rama industrial de alimentos y bebidas y poco más de 50% del ingreso por ventas. Esta fortaleza interna la ha llevado a incursionar en los mercados internacionales a través de la exportación de sus productos, aun con la gran competencia que hay a nivel mundial.

La constitución legal de Grupo Modelo, SA de CV (Grupo Modelo, 2010) fue el 8 de marzo de 1922, consolidándose, al paso de los años, como el consorcio industrial que hoy integran:

- Siete cervecerías
- Dos malterías
- Un consorcio vidriero
- Un corporativo cartonero
- Una empresa dedicada a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo
- Fábricas de plastitapas y envases de aluminio
- Compañías transportadoras

- 492 agencias y subagencias distribuidoras
- Inmobiliarias
- Distribuidores Modelorama
- Tiendas de conveniencia Extra

Cervecería Pacífico forma parte de este consorcio y es una empresa regional enclavada en el puerto de Mazatlán desde hace 110 años. Es uno de los símbolos que dan identidad a la localidad, no sólo por su carácter histórico, sino también en función de que es una de las empresas de mayor éxito, ya que se ha posicionado en el mercado de Estados Unidos, Canadá y Europa.

Fué fundada el 14 de marzo de 1900, quedando integrado el primer Consejo de Administración por los alemanes Emilio Philippi, Jorge Claussen y Germán Evers. Con un capital social inicial de $300 000.00, con la maquinaria más moderna de la época y una producción mensual de 175 000 litros (26 126 cajas). En 1954 fue adquirida por el Grupo Modelo de México, SA de CV, el cual constituye el grupo cervecero más importante de México. En el mercado de exportación, inicia el 15 de abril de 1985; Estados Unidos recibió el primer embarque, continuó Canadá y recientemente el competitivo mercado europeo.

Después de cien años de existencia, se producen 13 millones de litros y dos millones de cartones mensualmente. Cuenta con un departamento de sala de máquinas, con un sistema de refrigeración que permite tener una temperatura

adecuada en las áreas de cuartos fríos. En las áreas de fermentación y reposo dispone de un revolucionario sistema de proceso por medio de unitanques con los más grandes adelantos electrónicos y tecnológicos.

En la planta se hallan los talleres eléctrico, mecánico, de carpintería y el laboratorio de control de calidad, lo cual garantiza contar con un producto en óptimas condiciones de mercado. Sus departamentos administrativo y contable se encuentran actualizados y apoyados por un área de informática, la cual opera con un sistema acorde a las necesidades de nuestra época. El departamento de ventas y mercadotecnia cubre el mercado de la zona noroeste en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Sur, Durango, Chihuahua y Jalisco, así como el mercado de exportación a Estados Unidos, Canadá y Europa.

La planta laboral es de 805 trabajadores, entre empleados y obreros, siendo su estándar de salarios y prestaciones el más alto de Mazatlán, Sinaloa. Su departamento de capacitación y adiestramiento, mediante sus planes y programas de formación, incrementa día a día la eficiencia de su planta laboral.

Cervecería Pacífico está orientada a cumplir, entre otros, los siguientes objetivos respecto a la calidad:

- Alcanzar y sostener la calidad real del producto y servicio producido, de manera que se satisfagan continuamente las necesidades y expectativas del cliente

- Proporcionar la confianza a su misma dirección de que la calidad es siendo alcanzada y mantenida mediante auditorías de calidad y revisiones del sistema de calidad
- Proporcionar la confianza al cliente de que la calidad propuesta es cumplida en el producto entregado

Visión. **"**Para el 2015 lograr que más de la mitad de nuestros ingresos provengan del área internacional e incrementar consistentemente el liderazgo en el mercado nacional, manteniendo nuestra rentabilidad".

Misión. "Crecer como competidor multinacional en el mercado de bebidas, inspirando orgullo, pasión y compromiso, generando valor para nuestros grupos de interés."

Valores:

Honestidad	Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
Lealtad	Formamos parte de la Familia Modelo, conduciéndonos de acuerdo a los valores y objetivo empresarial de la organización.
Respeto	Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
Responsabilidad	Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
Confianza	Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.

Política de calidad

“Fabricar y vender cerveza de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente, conforme a las especificaciones de Grupo Modelo, de acuerdo a un sistema de aseguramiento de la Calidad según la norma ISO 9002”.

- En diciembre de 1993 se obtuvo el certificado *Industria Limpia*, otorgado por la SEMARNAT; cada dos años se realizan auditorías para la renovación del certificado
- En septiembre de 1997 se certificó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad bajo la norma ISO 9000, versión 1994
- En julio de 2003 se obtuvo la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001, versión 2000
- En mayo de 2006 se obtuvo la certificación del Sistema de Gestión Integral bajo las normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004

Decálogo de Valores Organizacionales de Cervecería del Pacífico

Honestidad. Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.

Lealtad. Formamos parte de la Familia Modelo, conduciéndonos de acuerdo a los valores y compromisos de la organización.

Respeto. Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.

Responsabilidad. Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras políticas y disposiciones de la empresa.

Confianza. Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.

Educación. Impulsamos y participamos en la formación, motivación y desarrollo de nuestro personal en los ámbitos moral e intelectual.

Servicios. Satisfacemos con agrado las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

Trabajo en equipo. La unión coordinada de nuestros esfuerzos facilita el logro de los objetivos.

Optimización de recursos. Generamos bienes y servicios de calidad mediante el empleo racional de los recursos.

Perseverancia. Somos constantes y firmes en nuestras acciones, porque es la basa para obtener el éxito.

Prioridades de la Cervecería del Pacífico

Implantación del sistema de calidad; hacer las cosas bien desde la primera vez, calidad basada en el respeto al ser humano en forma integral, alta capacitación, desarrollo y seguridad en el trabajo de nuestros colaboradores.

El reto de Cervecería del Pacífico SA de CV recae en tres apartados:

1. *Liderazgo.* El nuevo estilo de dirección compromete y se familiariza con una filosofía que se identifica con la necesidad del trabajo en equipo, la mejora continua, la innovación en la que circula una amplia comunicación sobre la Calidad Total. La nueva dirección se enfoca a:

a) Generar claridad en las estructuras organizativas que ayuden a transparentar las relaciones entre individuos y empresa, así como áreas y equipos de trabajo, clientes y proveedores, que ayuden también a transferir responsabilidades a la toma de decisiones.

b) Hacer una revaloración entre los estatus internos de la Cervecería, mostrando el mejoramiento de los individuos y, por consiguiente, la satisfacción del cliente.

c) Logro de un personal diferente, más capacitado y comprometido con la calidad.

d) Creación de un ambiente de cooperación.

e) Capacitación a la dirección y al personal de la empresa.

f) Logro de la estandarización de los procesos de la empresa.

2. *Productividad.* Al mejorar la calidad, se logra una relación que tiene importantes beneficios; el logro de tener menos deficiencias se reduce a los costos y se liberan recursos materiales y humanos, proporcionando mejor servicio al cliente. El tiempo de los empleados y directivos, las máquinas, insumos y espacios, están destinados a procesar, diseñar planes, atendiendo mejor al cliente y atacando otros problemas con lo que se incrementa la productividad y la gente se encuentra más satisfecha; tienen menos deficiencias, fallas y retrasos, reduciéndose el tiempo.

Al mejorar la calidad y disminuir las deficiencias, se incrementa la productividad, lo cual permite que una empresa sea más competitiva. Los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad dan pie a obtener mayores márgenes de ganancia y con ello la organización puede estar mejor posicionada para competir en el mundo globalizado, así como estar en posibilidades de servir mejor a la sociedad. También son beneficiados los clientes, ya que se les puede proporcionar un mejor producto y, a la vez, mejor servicio.

Cervecería Pacífico se encuentra en un proceso de mejora continua, partiendo de una nueva cultura de calidad. La reacción en cadena ha incluido una nueva manera de incrementar la productividad, lo cual no implica que los trabajadores realicen rápidamente su trabajo con mayor esfuerzo y dedicación, sino que la empresa en su conjunto haga las cosas bien desde la primera vez.

3. *Calidad Total.* Una forma de trabajar en dirección de la Calidad Total o fortalecer el trabajo por la calidad, es poniendo en práctica un sistema de aseguramiento de la calidad ISO 9000, orientado a la mejora, no sólo hacia la estandarización.

En Cervecería Pacífico S.A. de C.V. la serie que se utiliza es ISO 9002, que es un modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación. Los elementos que incluye el sistema de calidad ISO 9002 son los siguientes: responsabilidad de la empresa, sistema de calidad, revisión del contrato, control de la documentación, compras, productos terminados y comprados por el cliente, identificación del producto y rastreabilidad, control del proceso, inspección y prueba, equipo para inspección y prueba, control de producto no conforme, acciones competitivas, manejo, almacenamiento, empaque y entrega, registro de calidad, auditorías internas de calidad, capacitación y técnicas estadísticas.

Este es el reto de Cervecería del Pacífico para alcanzar el liderazgo, productividad y Calidad Total. Se orienta a los siguientes aspectos:

Productivos. Se enfatiza en que la calidad es la reducción en el porcentaje de productos defectuosos y deficiencias, mediante cambios en el sistema, mejora de la capacidad, estandarización de las operaciones, modificación de procesos y mejora de la coordinación entre los equipos de trabajo.

Administrativos. Se ordena información y se examina la forma en que se ordenan, clasifican, procesan y establecen prioridades y revisando los procesos de la organización para que los clientes reciban consistentemente un valor superior a los productos. Algunos elementos fundamentales de la administración consisten en diseñar, planificar, estandarizar, forma como la organización evalúa y mejora.

Ambientales. Trata de mejorar los ecosistemas, promoviéndolos en su comunidad, evitando que sus productos y procesos dañen el medio ambiente. Toda esta implantación es la base de planes, programas y actividades para la mejora continua del medio dentro y fuera de sus instalaciones.

5.3 Estrategias de negocios para la RSE

Para la Cervecería Pacífico, la Responsabilidad Social es un concepto de la filosofía y de estrategia de negocios, expresada en actividades productivas con rentabilidad y crecimiento, bajo una visión de largo plazo, consciente de los impactos de sus actividades en las esferas económica, ambiental y social.

ıta iniciativas con un
de prevención
l en sus actividades,
ɔresa, como
es de prevención,
ción y desarrollo
ɔle en el ámbito

Genera valor que se distribuye entre sus grupos de interés, como colaboradores, clientes, gobierno, accionistas, proveedores y comunidad

Figura 13. Esferas de impacto de la RSE en Grupo Modelo

Dirige sus negocios de manera responsable, buscando su mejora y transformación continua para beneficio de la comunidad y del país

Fuente: <www.grupomodelo.com.mx>

Clientes y consumidores

Encauzan su esfuerzo hacia la ejecución de acciones estratégicas para alcanzar las metas de largo plazo que les permitirán consolidar el liderazgo y fortalecer la plataforma de negocios para ser cada vez más competitivos. Actualmente, se enfocan en tres programas clave que garanticen el servicio y atención a sus clientes y consumidores

Modelo de Atención Comercial (MAC)

Nuevo esquema operativo que busca redefinir la forma en que atienden a sus clientes, tomando como punto de partida la segmentación de los mismos, según sus necesidades, características y expectativas de servicio, que se aplicará en

todas las agencias de distribución.

Ruta Pacífico

Optimización de rutas de autoventa al esquema de preventa, con el que un número cada vez mayor de las rutas se trabajan en preventa, lo que trae como beneficio la reducción en el uso de combustible y de los gastos de mantenimiento. Con esta iniciativa, se fortalece la plataforma de operaciones de distribución.

Refrigeradores Bajo Cero

Para asegurar la disponibilidad de productos con calidad y presentación optimas, se han sustituido en la Cervecería Pacifico, refrigeradores convencionales por refrigeradores con tecnología Cero Grados, logrando una eficiencia energética de más de 25%, que se traduce en beneficios económicos y ambientales para los clientes.

Relación e integración de proveedores

En un entorno cada vez más complejo, donde los precios se mueven constantemente y los mercados y la consolidación de competidores a nivel global exigen mayor competitividad a las empresas, la relación con proveedores es un tema estratégico. En ese contexto, y para alcanzar los objetivos de la empresa, se establecen iniciativas para asegurar la calidad, precio, disponibilidad y tiempo de entrega de bienes y servicios, así como el adecuado desempeño ambiental, factores fundamentales en el proceso de negociación y compra. Durante 2008,

Cervecería Pacífico aplicó el programa Desarrollo de Proveedores, que dio inicio con proveedores de botella de vidrio y empaques de cartón con el objeto de encontrar áreas de oportunidad de mejora tanto del lado del proveedor como del lado de la empresa. El programa no sólo persigue aumentar la base de proveeduría, sino trabajar estrechamente con ellos para que, en conjunto, se lleven a cabo los procesos de manera más eficiente.

Dimensión ambiental externa

A través de instituciones de la sociedad civil y gobierno se realizan programas y acciones a favor de la restauración, protección y conservación de áreas naturales de considerable valor biológico, con la finalidad de conservarlas y buscar restablecer las condiciones naturales que aseguren su adecuado funcionamiento y su capacidad de seguir brindando beneficios ambientales a la comunidad, como agua, suelo, aire, biodiversidad y esparcimiento.

Dimensión ambiental interna

Cervecería Pacífico emprende permanentemente acciones para coadyuvar a la consolidación de su liderazgo como empresa responsable.

Dimensión social interna

Cervecería Pacífico gestiona sus recursos humanos con apego a los valores corporativos, la promoción continua de formación y desarrollo integral de sus colaboradores y prioriza en la seguridad y salud del entorno laboral, por lo cual

implementa constantemente medidas de seguridad que garanticen el bienestar de sus colaboradores.

Dimensión social externa

Cervecería Pacífico emprende permanentemente acciones para coadyuvar a la consolidación de su liderazgo como grupo empresarial responsable, cuando las autoridades le requieren su participación en actividades diversas.

Seguridad y higiene en el trabajo

En la Cervecería, 100% de los trabajadores están representados por Comisiones de Seguridad e Higiene. Estas Comisiones son constituidas por igual número de empleados y operarios; se les proporciona capacitación a los integrantes de las comisiones para desarrollar adecuadamente sus funciones, y de acuerdo con un programa anual de verificación de las diferentes áreas de trabajo se detecta y asignan prioridades para desarrollar medidas preventivas en áreas de mayor riesgo de accidentes.

Cervecería Pacífico cuenta con programas de saneamiento en los lugares de trabajo para mitigar los agentes que pudieran causar efectos adversos a la salud, como polvo, ruido, nivel de iluminación, temperaturas abatidas y sustancias químicas, entre otros, y cumple los contratos colectivos de trabajo y los lineamientos legales referentes a proveer el equipo de seguridad a los colaboradores que por su función estén en contacto con agentes de riesgo, para prevenir accidentes, disminuir riesgos y proteger su integridad.

En los accidentes graves se involucra a la Comisión de Seguridad e Higiene para investigar y analizar las causas de los riesgos de trabajo y, en consecuencia, se proponen medidas para prevenirlos.

Salud

Cada año, se da seguimiento y se ejecutan programas dirigidos a la salud a los trabajadores y se llevan a cabo campañas de control de peso, control de presión arterial, detección de niveles de glucosa, colesterol y osteoporosis, entre las más importantes. En esas campañas se ofrecen recomendaciones acerca de programas específicos de tratamiento preventivo y correctivo a los colaboradores diagnosticados con algún padecimiento que pusiera en riesgo la salud. Se continúan realizando campañas preventivas de vacunación para enfermedades, como la influenza, tétanos, tifoidea y hepatitis.

Las campañas de vacunación, pruebas y exámenes de detección y pláticas, son extensivas a los familiares de colaboradores de Cervecería Pacífico.

Por otra parte, en las unidades de negocio se brindan pláticas para los colaboradores que desean dejar de fumar. Se comenzó con acciones dirigidas a la certificación local de Empresa Libre de Humo de Tabaco. De manera adicional, se publicó una capacitación, vía *e-learning*, a todos los colaboradores de la Cervecería, del programa Consumidor Modelo, en que se muestran los beneficios de consumir alcohol responsablemente e informar sobre los riesgos y consecuencias del abuso en el consumo de bebidas alcohólicas.

Todo lo anterior es promovido en cada unidad de negocio según lo establecido por la Ley de Protección Civil y el Contrato Colectivo de Trabajo, con la colaboración del IMSS y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Formación y desarrollo del personal

Desarrollar integralmente a los colaboradores proporciona a la Cervecería una ventaja competitiva operativa, lo que es parte de su misión. Debido a ello, se ejecutan programas que promueven la formación y el desarrollo integral de los colaboradores. Entre los temas de estos programas, destacan:

Formación para el rol

Tiene la finalidad de proporcionar a los colaboradores los conocimientos, habilidades y tecnologías que requieren para el desempeño de sus actividades y responsabilidades.

Formación especializada

Busca incrementar el nivel de conocimiento de los colaboradores en temas específicos, según el requerimiento de sistemas o procesos del negocio.

Formación en temas ambientales y de seguridad

Aplica acciones formativas para mantener la integridad del personal y favorecer el cuidado del entorno.

Educación

Brinda apoyo a los colaboradores para elevar su nivel académico, a través de diversas opciones educativas, desde educación básica hasta estudios de posgrado, así como programas enfocados a temas de valores y de convivencia.

Programa de Alta Dirección Internacional (PADI)

Creado para favorecer una visión estratégica en los colaboradores que ocupan posiciones de alta dirección. Mejora el proceso de análisis y toma de decisiones, fundamentados en principios de dirección de empresa, lo que permite detectar oportunidades y amenazas, anticipar cambios y contribuir al éxito de Cervecería Pacífico.

Posgrados

Busca apoyar la formación de colaboradores, de acuerdo con las necesidades de las áreas de la organización.

Diversidad

Cervecería Pacífico promueve la integración laboral en función de las competencias y habilidades de cada persona, establece la remuneración económica de sus colaboradores con base en el mercado laboral y de acuerdo con el nivel de responsabilidad que desempeñan, sin distinción de sexo y con apego a la legislación laboral aplicable.

De manera adicional, bajo un principio de inclusión de personas de diversas condiciones, ha impulsado iniciativas, como el reconocimiento de Empresa Incluyente, que promueve que las personas con capacidades diferentes aporten su experiencia y contribuir en el desempeño de la Cervecería. A raíz de esta iniciativa, se hicieron adaptaciones en las unidades de negocio con la finalidad de ofrecer mejores condiciones en las instalaciones.

Voluntario Modelo

Con el propósito de sensibilizar y crear una cultura de apoyo a causas sociales y la importancia de cuidar nuestros recursos naturales, Grupo Modelo y, por ende, Cervecería Pacífico, realizan actividades para invitar a sus colaboradores y familiares a participar en acciones solidarias a favor de grupos sociales y del medio ambiente, como jornadas de reforestación, donaciones en especie, visitas a instituciones y campañas de recaudación de fondos dirigidas a programas de desarrollo sustentable.

Todas las actividades realizadas corresponden a los programas que promueve y apoya Fundación Grupo Modelo, AC.

4.4.Certificaciones con que cuenta la empresa

Certificaciones, premios y reconocimientos que ha recibido Grupo Modelo y todas sus filiales, como la Cervecería Pacífico:

Tabla 5 (Certificaciones y Reconocimientos de la Cervecería Pacifico)

	Certificado de **Industria Limpia**, otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, a la participación voluntaria en el programa de reporte de gases de efecto invernadero
	Las siete plantas cerveceras, así como todas las plantas de manufactura en México, cuentan con el certificado de cumplimiento del estándar internacional **ISO 14001**
	De acuerdo con el anuario de Industrias Líderes en América Latina 2008, **Grupo Modelo ocupo el cuarto lugar**
	El 26 de junio de 2008, la Asociación Mexicana de Empaque y Embalaje (AMEE) llevó a cabo la XXIII entrega de premios a los mejores lanzamientos de 2007 en todas las categorías de envase y empaque, tomando en cuenta creatividad, funcionalidad, mejoras tecnológicas e innovación. Los reconocimientos fueron para las presentaciones: -Edición especial de Negra Modelo, caja hexagonal -Botella de Estrella no retornable, tapa twist -Botella de Pacífico 12 oz, no retornable
	Grupo Modelo reafirma su liderazgo al aparecer de nuevo en el *ranking* de las 500 empresas más importantes de México, publicado por la revista *Expansión* en junio de 2008, ocupando el lugar 21 de la tabla general y segundo lugar de sector
	Grupo Modelo, en la lista de las empresas más respetadas del mundo Durante febrero y marzo de 2008, Reputation Institute realizó su estudio anual Global Pulse 2008, el tercero más importante a nivel mundial, sobre las empresas más respetadas del mundo, basado en la reputación corporativa (<www.reputationinstitute.com>)

	«Campañas de Exportación: México les quedó chico», es el artículo publicado por la revista *Expansión* en mayo de 2008; empresas y productos mexicanos como **Corona**, son exitosos fuera del país, debido a sus estrategias mercadológicas
	Fundación Grupo Modelo ocupa orgullosamente el **octavo lugar.** La revista *Mundo Ejecutivo* brindó un reconocimiento a las 50 fundaciones de empresas que por sus acciones de apoyo social son reconocidas como las más importantes de México
	Reconocimiento a Grupo Modelo en la asamblea anual de PRONATURA, AC, en abril de 2008
	Reconocimiento **Empresa Incluyente** por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a Grupo Modelo, SA de CV, en diciembre de 2007
	Reconocimiento de **Excelencia Ambiental**, otorgado a todas las cervecerías, máximo galardón al desempeño ambiental en México de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
	Premio Nacional Agroalimentario en julio de 2007. En la categoría Empresa Agroindustrial Grande, otorgado a Cebadas y Maltas, SA de CV, de Grupo Modelo
	Reconocimiento **Netzahualcóyotl** a la conservación de la naturaleza, otorgado en noviembre de 2006 a Grupo Modelo
	Premio Iberoamericano de Calidad 2006, otorgado a Cebadas y Maltas SA de CV, de Grupo Modelo

	Distintivo **Empresa Socialmente Responsable** Otorgado por quinto año consecutivo a Grupo Modelo por la conservación de la naturaleza, máximo galardón otorgado por CEMEFI.

Fuente: Tomado de Grupo Modelo (<http://www.gmodelo.com.mx/certificaciones_01.html>.

4.5. Proceso para la obtención del Distintivo ESR (Otorgado por CEMEFI)

La razón fundamental de la elección como estudio de caso de la Cervecería Pacífico radica en que cuenta con el Distintivo ESR, entre otros reconocimientos, instrumentados en el Grupo Modelo y permeados a todas las empresas que forman parte del mismo. Cada uno de ellos tiene la obligación de participar con actividades en el decálogo de Empresa Socialmente Responsable y que permitan conservarlos año tras año.

El distintivo ESR es un reconocimiento entregado por el CEMEFI. Se realiza a través de un autodiagnóstico que deberá sustentarse documentalmente por una empresa, a través de un sistema electrónico implementado para tal efecto y que es evaluado por un comité técnico de CEMEFI.

Como lo marca CEMEFI en su proceso para obtener el distintivo ESR

> El proceso para obtener el Distintivo ESR es un ejercicio de confianza, honestidad y transparencia empresarial, que permite a las empresas

sistematizar en un solo proceso sus acciones y su gestión de negocio. El Distintivo ESR acredita a la empresa ante empleados, inversionistas, clientes, autoridades y con la sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable, como parte de su cultura y su estrategia de negocio.

Pueden participar todas las empresas legalmente constituidas que operen en México, de cualquier tamaño y sector productivo.

· Empresas grandes

· Empresas micro, pequeñas y medianas

· Cadena de valor (proveedores pymes)

· Consumo responsable

Las empresas cuyos productos sean:

- Bebidas alcohólicas
- Medicamentos que se venden sin receta
- Industrias de alimentos, productos de limpieza, automotriz, extractiva y de energía
- Medios de comunicación
- Centros de entretenimiento
- Otros, que recomiende el Comité de Empresa Socialmente Responsable, deberán contestar un cuestionario adicional que evalúa las actividades de la

empresa para un quinto ámbito de la RSE: la Promoción del Consumo Responsable.

El Distintivo tiene como principal objetivo comprometer a las empresas para cumplir los estándares propuestos en los ámbitos de calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación de la empresa con la comunidad y cuidado y preservación del medio ambiente. El distintivo no cumple la función de una certificación, ya que no se practican auditorías ni visitas directas; sólo se trabaja en función de la revisión de los documentos y en la confianza en los procesos de la empresa.

La obtención del Distintivo ESR es la consecuencia de la implantación de una gestión socialmente responsable con un autodiagnóstico, que incluye 120 indicadores en cuatro ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial:

- Calidad de vida en la empresa
- Ética empresarial
- Vinculación de la empresa con la comunidad
- Cuidado y preservación del medio ambiente

Se otorga el Distintivo ESR a las empresas que superen 75% del índice RSE.

De acuerdo con el CEMEFI (2011), el proceso inicia con la inscripción de la empresa con los siguientes elementos:

a) Inscripción administrativa

Las empresas participantes deben:

1. Nombrar a un ejecutivo, responsable ante el CEMEFI, para conducir el proceso.

2. Descargar y completar el formato de registro del Distintivo ESR, disponible en (www.cemefi.org/esr).

3. Pagar la cuota de inscripción correspondiente (las formas de pago y cuotas se encuentran en el formato de registro). La inversión es deducible de impuestos.

4. Todas las empresas deberán enviar al CEMEFI los siguientes documentos al correo (distintivo@cemefi.org):

- Formato de registro (en éste, deben indicar claramente la denominación de la empresa con la quieren que aparezca en las comunicaciones oficiales, en caso de obtener el Distintivo ESR)

- Comprobante del pago de cuota de inscripción
- Logotipo de la empresa en alta resolución

De manera adicional, las empresas que participan por primera vez deberán enviar, sin excepción:

- Carta de exposición de motivos para participar en el proceso de diagnóstico (formato libre) firmada por el director general de la empresa.
- Carta declarando que conoce y asume el Decálogo de Empresa Socialmente Responsable, con la firma del director general de la empresa.

Decálogo Empresa Socialmente Responsable

Las empresas pueden adaptar, adoptar y publicar el Decálogo de la **Empresa Socialmente Responsable.**

La Empresa Socialmente Responsable:

1. Promueve e impulsa una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.

2. Hace públicos sus valores, combate interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña con base en un Código de Ética.

3. Vive esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.

4. Promueve condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).

5. Respeta el entorno ecológico en todos los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.

6. Identifica las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

7. Identifica y apoya causas sociales, como parte de su estrategia de acción empresarial.

8. Invierte tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.

9. Participa, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.

10. Toma en cuenta e involucra a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Es importante mencionar que el pago de la cuota de inscripción no garantiza la obtención del Distintivo ESR. En caso de no alcanzarlo el año en que se solicita, la cuota será considerada para el siguiente proceso. Por otra parte, el nombre de las empresas que participen y no obtengan el Distintivo ESR será estrictamente confidencial.

b) Cuestionario Diagnóstico Distintivo ESR

1. Asistir al Taller de Introducción a la RSE y Capacitación para el Uso del Sistema Electrónico.

2. Registrar a la empresa en el sistema electrónico, en (www.cemefi.org/esr) en la liga Acceso al Diagnóstico Distintivo.

3. Responder de manera completa el cuestionario diagnóstico en el sistema electrónico y subir al mismo sistema la información y evidencias que respalden las respuestas proporcionadas por la empresa.

Las empresas que completan su proceso de inscripción administrativa reciben:

- Constancia de inscripción (será enviada por correo electrónico)
- Acceso al sistema electrónico y al Cuestionario Diagnóstico Distintivo ESR correspondiente a su categoría
- Entrada gratuita para un participante al Taller de Introducción a la RSE y Capacitación para el Uso del Sistema Electrónico*
- Guía de Participación Distintivo ESR, documento que podrá descargar desde el sistema electrónico

Invitación para el Taller de Aplicaciones y Usos del Logotipo del Distintivo ESR.

Evaluación de conformidad

El diagnóstico es objetivo, imparcial, y se basa en las respuestas y evidencias documentales presentadas por la empresa, que pueden ser políticas, manuales y descripciones de procedimientos, evidencias certificadas y no certificadas, reconocimientos de terceros, reportes públicos auditados y no auditados, así como compromisos de implementación en los cuatro ámbitos de la RSE.

Para la descripción de evidencias, éstas deben cumplir con las siguientes características, que implican los respaldos documentales que sustentan las respuestas dadas en todas las preguntas del diagnóstico.

1. Políticas

Corresponde a reglamentos internos, políticas de diversas áreas, convenios, códigos de conducta, contratos o cualquier otro documento que demuestre la existencia de un compromiso de la empresa ante terceros.

2. Manuales y procedimientos

Se trata de que sistematicen procedimientos. Documentación establecida por más de un año que respalda la existencia de prácticas de RSE.

3. Evidencia certificada

Documentos que dan cuenta del proceso de implementación de programas, actividades o servicios de la organización, que estén certificados por algún organismo público reconocido o una norma local o internacional.

4. Evidencia no certificada

Documentos que especifican el proceso de implementación de programas, actividades o servicios de la organización.

5. Reconocimiento de terceros

Se refiere a cartas, diplomas, premios o reconocimientos públicos, relacionados con programas o actividades de la organización.

6. Reporte público auditado

Documento emitido por un despacho de auditores externos relacionado con cualquier área del negocio.

7. Reporte público no auditado

Informe, publicación, anuncio de prensa, radio o TV, cuyo contenido sea la síntesis de resultados sobre un programa específico de cualquier área del negocio y que se haya distribuido o anunciado de manera masiva.

Toda esta documentación no deberá entregarse en físico, sino subirla digitalizada a un sistema electrónico de archivos. Lo único que se indica como restricción es no subir al sistema archivos que pesen más de cuatro megas, así como fotografías o videos.

Aseguramiento: el diagnóstico y las evidencias documentales son verificadas por un equipo técnico integrado por expertos en Responsabilidad Social Empresarial y sancionadas por el Comité de Responsabilidad Social. Se otorga el Distintivo ESR a las empresas de acuerdo con los siguientes criterios:

- Empresas que participan por primero y hasta quinto año: se otorgará si obtienen 75% del Índice RSE líder en la edición anterior

- Empresas que participan por sexto y hasta el décimo año: se otorgará si obtienen 80% del Índice RSE líder en la edición anterior
- Empresas que participan por onceavo y doceavo año: se otorgará si obtienen 80% del Índice RSE líder para el proceso ESR 2012

Confidencialidad

La información presentada por la empresa en todo el proceso para la obtención del Distintivo ESR será verificada únicamente por el Comité Técnico y monitores designados para el proceso. El CEMEFI se compromete a reservarse la confidencialidad de esta información.

Tabla no. 7 Puntaje para obtener el distintivo ESR

Valor de las evidencias	
Tipo de evidencia, puntaje	
Políticas, códigos y reglamentos	0.60
Manuales y procedimientos	0.40
Evidencias certificada o auditada	0.425
Evidencia no certificada	0.22
Reconocimiento de terceros	0.15
Reporte publicado y auditado	0.425
Reporte publicado no auditado	0.30

Fuente: proceso para obtención del Distintivo ESR, CEMEFI (www.cemefi.org/esr)

En caso de obtener el Distintivo ESR, la empresa recibirá:

- Carta oficial de obtención del Distintivo ESR
- Licencia de uso del logotipo del Distintivo ESR por un año
- Escultura Empresa Socialmente Responsable del escultor mexicano Miguel Peraza
- Reporte de realimentación de la participación de la empresa

Por su parte, la empresa se compromete a:

1. Compartir muestras del uso y difusión del Distintivo ESR en apoyo a la promoción posicionamiento del mismo en la comunidad empresarial y la sociedad en general.

2. Participar en actividades o eventos que promuevan Cemefi, AliaRSE o Forum Empresa, para difundir la labor de las empresas socialmente responsables.

3. Continuar realizando esfuerzos por mejorar en su empresa la aplicación de prácticas de RSE en un proceso de mejora continua, conforme a las recomendaciones recibidas del CEMEFI.

4. Participar en las visitas de aseguramiento de calidad del Distintivo ESR, en caso de que el CEMEFI lo solicite.

Validez del Distintivo

El Distintivo ESR para todas las empresas tiene vigencia de un año y es renovable. Es decir, que cada año se debe realizar la inscripción administrativa y contestar el cuestionario diagnóstico Distintivo ESR con las nuevas evidencias.

Las empresas que participan por séptimo y noveno año tendrán la opción de no contestar el cuestionario diagnóstico para el proceso ESR, siempre y cuando hayan obtenido una calificación superior a 80% del líder del proceso ESR anterior. Las empresas que cumplan este requisito sólo deberán participar en una visita de aseguramiento de calidad, pero deberán cubrir su registro administrativo normalmente, el cual se hace digitalmente en el portal del CEMEFI.

Si en el periodo de vigencia se producen cambios en las conductas u organización de la empresa que afecten los resultados obtenidos en el diagnóstico, se podrá suspender el uso del Distintivo ESR hasta que el Comité de Responsabilidad Social Empresarial se pronuncie al respecto.

El CEMEFI puede retirar el Distintivo ESR a la empresa que deje de cumplir con los criterios por los cuales se le otorgó, en caso de comprobarse la interrupción en la vigencia o falta de veracidad en la información presentada.

A las empresas les queda prohibido cualquier tipo de mensaje y publicidad que pueda inducir a engaño respecto al sentido del Distintivo ESR; la empresa que incurra en este tipo de prácticas será sancionada con el retiro del mismo.

En síntesis, es un hecho que su metodología permite a las empresas encontrar áreas de oportunidad para mejorar la calidad de vida en la empresa y fortalecer la presencia de la empresa en la comunidad, además de que, como resultado, las Empresas Socialmente Responsables desean contar con beneficios por encima de la media en el corto plazo, al ser percibidas por sus asociados y consumidores como superiores en sus procesos de gestión y comercialización.

Los pasos a seguir de manera general son los siguientes:

1. Consultar convocatoria oficial del Distintivo ESR.

2. Para empresas nuevas en el proceso: asistencia a sesión informativa del Distintivo ESR.

3. Inscripción administrativa al Distintivo ESR (envío de documentos de registro y pago de cuota de inscripción).

4. Asistencia al Taller de Introducción a la RSE y Taller de Capacitación para el Uso del Sistema Electrónico.

5. Contestar el cuestionario diagnóstico y subir las evidencias documentales a través del sistema electrónico del Distintivo ESR.

6. Evaluación por el CEMEFI.

7. Publicación de resultados.

8. Ceremonia Pública de Entrega del Distintivo ESR.

9. Entrega de documento de realimentación.

Algunos empresarios ven la posibilidad del despegue del liderazgo empresarial y apuestan a gestionar la RSE como valor agregado, en forma integradora y con visión. Alinean los objetivos de mercado, los de la inversión social y el desarrollo de competencias para permear y dar un nuevo tinte de desempeño empresarial en toda la organización, para que con la adopción de cambios se tenga una nueva vinculación comunitaria, convenciendo a los grupos de interés de que se actúa con congruencia.

La vinculación con la comunidad es un reto especial para la empresa, ya que demanda una reflexión profunda acerca de los impactos que su actividad ocasiona en su entorno exterior y los que la empresa desea generar interactuando en la sociedad, identificando sus necesidades y expectativas, reconociendo los puntos de encuentro entre los intereses que pueden tener en común con la empresa, para luego elaborar un plan de acción y una estrategia para alcanzar los resultados esperados, entendiendo que este es un proceso complejo que requiere de tiempo y capital humano.

Es importante entender que la RSE se ha convertido en una ventaja competitiva y una nueva forma de hacer negocios en donde la empresa se preocupa para que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, independientemente de los productos o servicios que éstas ofrezcan, del sector al que pertenezcan o de su tamaño organizacional, sin intentar asumir el rol del gobierno, pero intentado cambiar de manera positiva su entorno.

De acuerdo con el sitio web de Coparmex Veracruz (Coparmex, 2011), la Responsabilidad Social Empresarial representa hoy día un valor agregado y una ventaja competitiva, en tanto que mañana será un requisito. Hacen mención a que entre los principales beneficios de ser una ESR se encuentran:

1. Compromete a sus clientes: una empresa considerada socialmente responsable aumenta la imagen positiva que tienen sus consumidores y clientes. Es probable que los clientes de una empresa con buena reputación renueven su compromiso.

2. Atrae a inversionistas. Las acciones responsables también mejoran la imagen de la empresa frente a la comunidad empresaria y los inversionistas: las empresas líderes son frecuentemente destacadas en los medios de comunicación, incluidos en fondos éticos y recomendadas a los fondos de inversión. Es de esperar que un inversionista descarte la posibilidad de colocar su dinero en una empresa que mantiene un historial grave de contaminación ambiental y opte por otra que se preocupe por el cuidado ambiental

3. Aumenta los niveles de satisfacción, pertenencia, compromiso y lealtad de los empleados. Las acciones socialmente comprometidas también promueven la estabilidad y el bienestar del público interno: un estudio reciente señala que casi 80% de los empleados prefieren trabajar para una compañía que tiene una excelente reputación y paga un salario suficiente para cubrir sus necesidades que

para una compañía que pague un mejor salario, pero que tiene una mala reputación en general.

4. Mejora la relación con el entorno e incrementa la influencia de la empresa en la sociedad. Organizaciones de la sociedad civil internacionales, como Greenpeace, tienden a denunciar a compañías que esconden información sobre sus productos y procesos. Publicar información honesta y precisa y emprender acciones socialmente comprometidas mejora la imagen de la empresa frente a la sociedad civil y genera nexos que pueden desencadenar en proyectos sociales conjuntas.

5. Reduce los costos operativos. Las acciones de RSE focalizadas especialmente en reducir la contaminación del medio ambiente logra reducir los gastos y la improductividad. El reciclaje es una alternativa de amplia utilización por las empresas de servicios, ya sea para extender la vida útil de equipos, como para ahorrar costos de reemplazo. Por otro lado, las empresas que se propusieron reducir sus emisiones de gases contribuyeron a optimizar la capacidad energética y reducir los gastos innecesarios.

6. Posiciona y diferencia la marca frente a la competencia. Una empresa que destine recursos en realizar emprendimientos sociales, o bien que concrete acciones destinadas a paliar la contaminación ambiental, le otorgará a sus productos un valor agregado por sobre los productos de la competencia.

7. Permite acceder e influir positivamente en líderes de opinión. Una empresa que destine parte de su presupuesto en acciones sociales o ambientales y no esconda información, será destacada en los medios de comunicación y permitirá influir positivamente en los líderes de opinión.

8. Mejora la *performance* financiera de la empresa. Según un estudio, las corporaciones que honran los códigos de ética tienen un desempeño de dos a tres veces superior de aquellas que no. Otro estudio demostró que las compañías con prácticas sociales filantrópicas obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a sus expectativas.

9. Acceso al capital. Los informes del Foro de Inversión Social revelan que los recursos financieros orientados a la ética, la mejora de medio ambiente y los programas de responsabilidad social en Estados Unidos se incrementan notablemente cada año. Este crecimiento permite advertir que estas iniciativas tienen un acceso al capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.

Es indiscutible que el interés de las empresas mexicanas por lograr este distintivo se ha incrementado notablemente, tal como se muestra en la Tabla 8, donde se mencionan las empresas reconocidas con el mismo, desde que se publicó la primera convocatoria en 2001 (Cemefi, 2011):

Tabla 8. Empresas que han recibido el distintivo CEMEFI

2001	17
2002	28
2003	42
2004	61
2005	83
2006	125
2007	174
2008	275
2009	348
2010	495
2011	572

Fuente: CEMEFI (http://www.cemefi.org/esr)

De la misma forma, es interesante el comportamiento de las empresas que han sostenido su distintivo y lo refrendan al cumplir su vigencia. En la Tabla 9, podemos observar:

Tabla 9. Empresas que han renovado el distintivo ESR

Primer año	142
Segundo año	112
Tercer año	107
Cuarto año	66
Quinto año	33
Sexto año	34
Séptimo año	34
Octavo año	16
Noveno año	12
Decimo año	7
Undécimo año	10

Fuente: Fuente: CEMEFI (http://www.cemefi.org/esr)

4.6. Aplicación de instrumento de Investigación

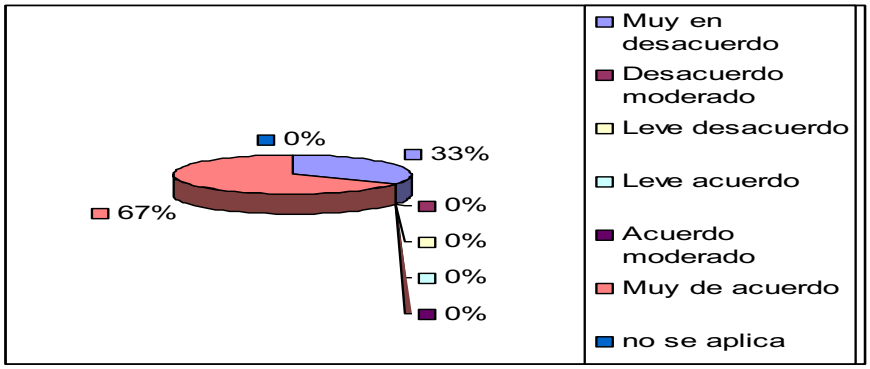
Para la empresa, se aplica el mismo instrumento que a las empresas elegidas para la investigación preliminar, del cual se obtiene la siguiente información.

Inicia la investigación en la empresa, con una entrevista y la aplicación de un instrumento de investigación que contiene indicadores de la RSE (Ética Empresarial, Calidad de Vida Laboral, Medio Ambiente, Compromiso con la Comunidad y Marketing Responsable), aplicado al director general de la Cervecería Pacífico, quien nos dio la oportunidad de establecer una comunicación adecuada para la investigación y nos abrió las puertas para realizar la investigación con personal de mandos medios y trabajadores operativos con el objeto de contrastar la información obtenida en la empresa. Para esto, se auxilia en un instrumento que se revisó y adecuó en el Cuerpo Académico Tecnológico Administrativo de la Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán, a partir del documento denominado "Los indicadores como una herramienta de gestión y evaluación para las empresas interesadas en desempañarse de forma socialmente responsable", que utiliza la organización Acción Empresarial, de Chile, (del que se obtuvo la autorización en visita a sus oficinas en octubre de 2007), siendo este documento en su versión final estructurado con ayuda de la Fundación Ford y de la asesoría técnica de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile; fue revisado y adaptado para la investigación en el entorno económico y social de la zona sur del estado de Sinaloa.

Para el caso analizado en la presente investigación, se considera sólo el análisis correspondiente al Compromiso con la Comunidad, analizado y encontrando los siguientes resultados (los restantes indicadores se podrán verificar en los Anexos).

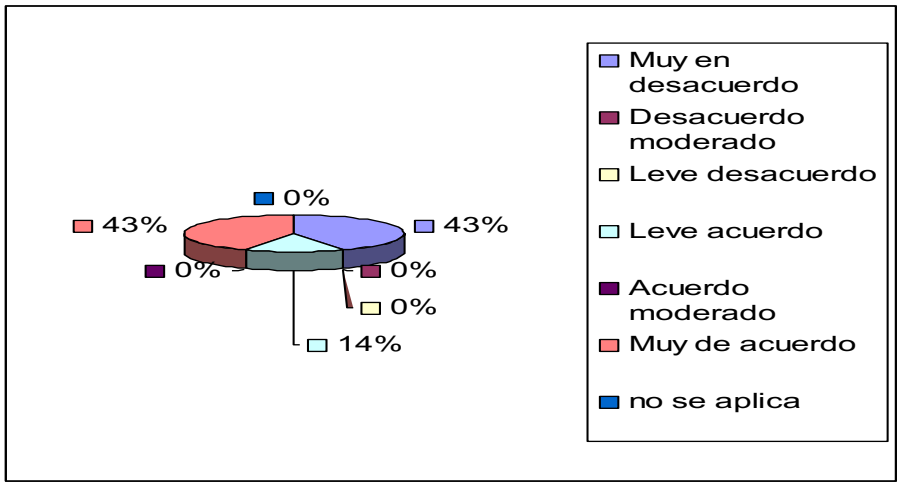
1. COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad



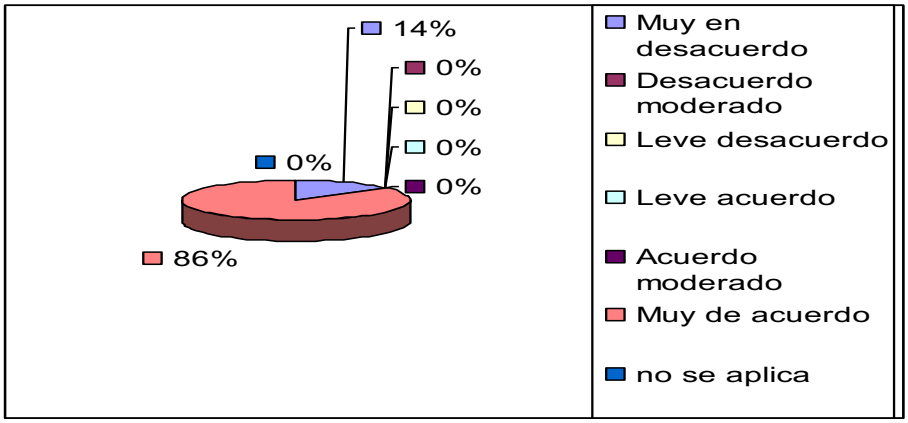
Se observa que la empresa toma todas las acciones preventivas posibles en impactos que pudiera ocasionar a la comunidad en cuanto a quejas y reclamos por basura, ruido, olores y hasta el momento sólo se han registrado una o dos quejas de los vecinos, debido a la producción de ruido, pero, conforme a la ley, la empresa mantiene un nivel de ruido aceptable. La Cervecería siempre está en la mejor disposición de atender y recibir cualquier crítica o sugerencia proveniente de la comunidad en estos aspectos y de alguna manera trata de solucionarlos.

Relaciones con organizaciones comunitarias presentes en su entorno



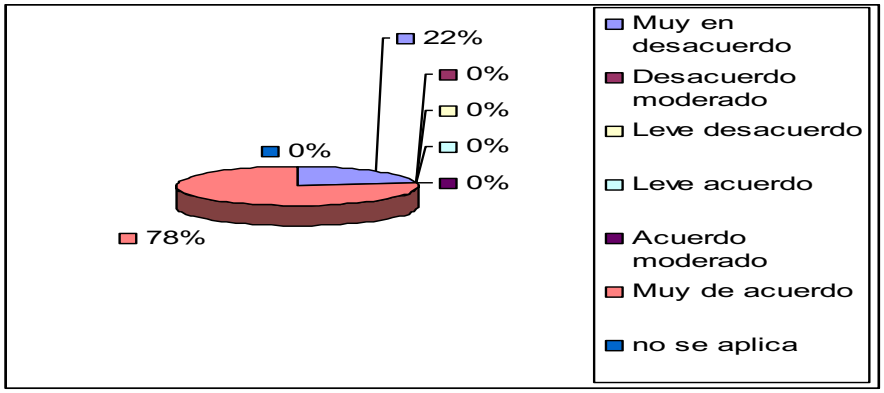
Por lo que se refiere en este aspecto, la empresa no participa en actividades conjuntas con entidades locales (sociedades, proyectos), pero de manera independiente frecuentemente ha invitado a las escuelas y a la comunidad a participar en el cuidado del medio ambiente. En lo referente a donaciones, la empresa ha donado computadoras y cestos de basura a las escuelas de la comunidad.

Mecanismos de apoyo a proyectos sociales



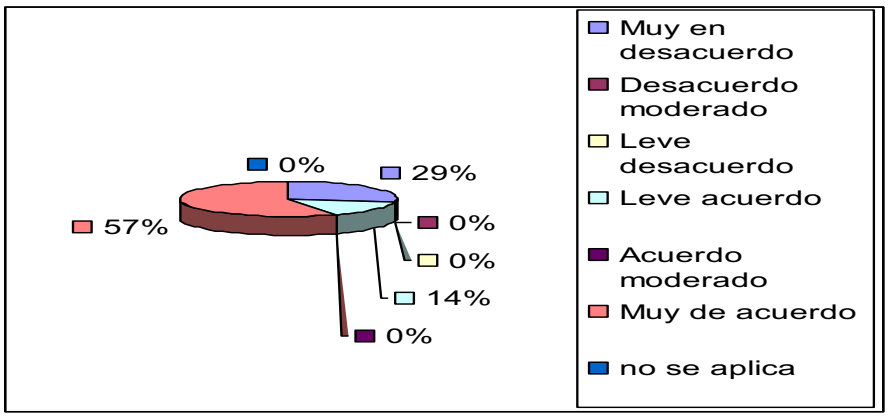
Es a través de la planeación estratégica que Cervecería Pacífico ha establecido programas sociales de beneficencia a la comunidad; entre éstos, anualmente apoya con donaciones a la Cruz Roja Mexicanay a los Bomberos de la comunidad.

Estrategias y criterios de acción en inversiones sociales



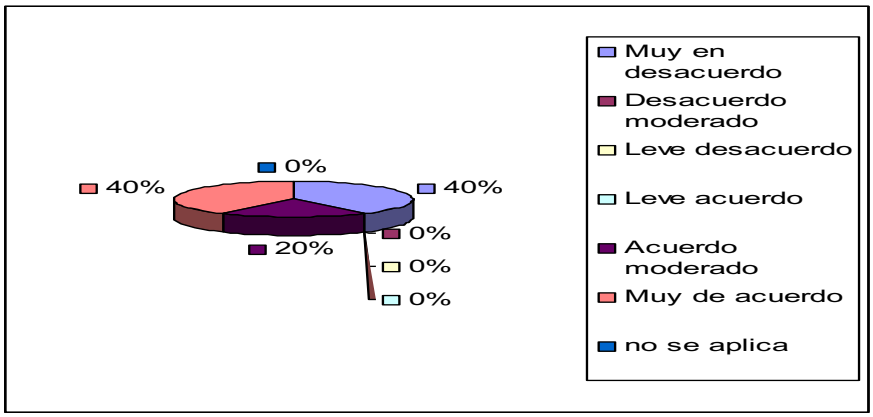
Con el objeto de perfeccionar continuamente las acciones sociales, Cervecería Pacífico se ha dado a la tarea de evaluar el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con realimentación o participación de los beneficiados; del mismo modo, ha consultado con especialistas para evaluar y planificar y, sobre todo, estar consciente de la ejecución de las mismas.

Apoyo al trabajo voluntario del personal



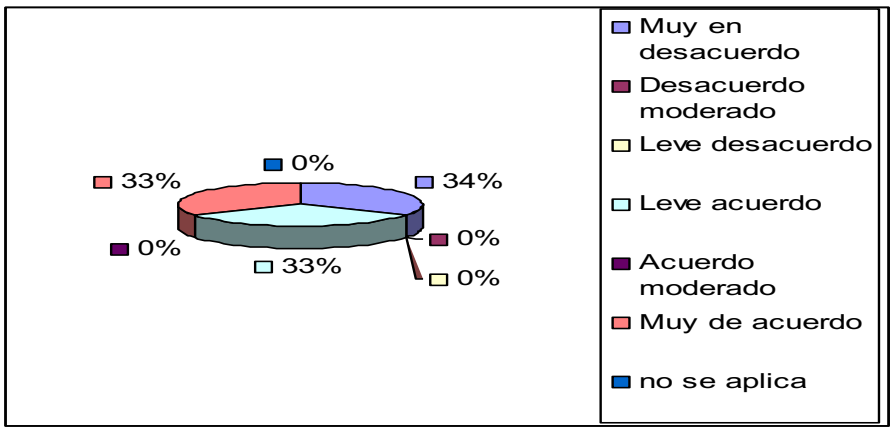
Existe un apoyo permanente al trabajo voluntario por la empresa hacia sus trabajadores, ya que siempre se toman en cuenta toda iniciativa, propuesta y buenas ideas que mejoren la empresa. Si se trata de llevar a cabo campañas en beneficio de la comunidad, todo el personal está en la mejor disposición de participar.

Liderazgo e influencia social



Una vez que la comunidad o alguna institución educativa requieran o soliciten campañas de comunicación relacionadas con aspectos de interés público, como campañas contra las drogas, Piensa Positivo, la empresa muestra amplia disposición de colaborar en esos estudios o investigaciones.

Participación en proyectos sociales del gobierno



Como la mayor parte de las empresas, Cervecería Pacífico cumple con todas las obligaciones en el pago de impuestos, pero en el momento de llevar a cabo proyectos sociales prefiere desempeñarlos de manera independiente, por lo que muy pocas veces apoya proyectos y programas del sector publico en respuesta a solicitud de las autoridades; esto sucede así porque el Código de Ética de la empresa restringe llevar a cabo proyectos específicos del gobierno.

4.7. Conclusiones

La Responsabilidad Social de una empresa se manifiesta en su diario accionar. Todas ellas, de una u otra forma, realizan actividades que se pudieran relacionar con la RSE. La principal diferencia entre algunas de ellas es la inserción de ésta en los procesos, como algo cotidiano, voluntario y que se refleja desde la misión y visión de la empresa.

Podemos concluir, para el apartado de los antecedentes de la RSE, con un análisis que consideramos importante para la conformación del concepto y que tiene que ver con las coincidencias en general de los trabajos y bibliografía diversa consultados:

1. La RSE tiene carácter voluntario.
2. Se entiende como una respuesta a los impactos generados en el entorno de la empresa.

3. La RSE está más allá del compromiso legal de la normatividad para la empresa.

4. La RSE está por encima (sin renunciar a ella) de la visión utilitarista de los rendimientos financieros.

5. La RSE va más allá de la filantropía.

6. Es una nueva forma de hacer empresa, que implica a todas las áreas funcionales de la empresa.

7. Enfoca sus observaciones en la protección de:

a) Aspectos medioambientales.

b) Derechos laborales.

c) Aspectos éticos.

d) Compromiso con la comunidad.

8. Redimensiona el entorno interno y externo de la empresa.

9. La RSE, bien llevada, permitirá dejar un mejor mundo a las generaciones futuras.

10. Mejora la transparencia informativa de las actividades de la empresa ante la sociedad.

11. Analiza la relación con todas las partes interesadas (stakeholders)

12. La RSE implica que la empresa comprometida con el concepto la direccione desde su planeación estratégica.

13. La RSE permite mejorar la reputación de la empresa ante la sociedad.

14. Para que la RSE vaya más allá del discurso, hace falta ir directamente a la aplicación de las prácticas para que ésta no quede en meras declaraciones de buena voluntad.

La preocupación por la RSE se estructura desde dos aproximaciones que corresponden a dos visiones diferentes del capitalismo: por un lado, Estados Unidos e Inglaterra, con un modelo económico menos intervencionista (modelo anglosajón), en donde se observa la necesidad de aplicación de la ética, mediante códigos de ética, indicadores de conducta social y medioambiental, además de actividades filantrópicas y, por otro, el denominado "bloque europeo", con un modelo (modelo alemán) que permite una relación más cercana entre empresa y sociedad, potenciando el diálogo entre la empresa y la sociedad.

La historia nos explicará que ha sido de todos estos años de la RSE. Lo que parece claro es que significa una esperanza de la sociedad en general por intentar unir la economía y la ética, además de la gestión empresarial y la responsabilidad. Este no es un objetivo pequeño, ya que va más allá de las claras y en ocasiones perniciosas intenciones de maximizar los beneficios, lo cual significa una cultura que ha imperado durante varios siglos en la humanidad.

La RSE busca ser el puente entre estos dos aspectos, de manera que se restablezcan los lazos de confianza entre la sociedad, la empresa y su entorno, evitando las malas prácticas empresariales, para permitir entonces, como resultado, empresas sostenibles comprometidas con su entorno, generando capital humano y social que permita un mejor futuro a la sociedad.

Lo que es necesario entender es que se requiere prescindir de cualquier pensamiento simplista de que la actividad de la empresa es "blanca" o "negra",

analizando la interdependencia, en extremo compleja, entre la empresa y la sociedad, en el marco de las condiciones intrínsecas del capitalismo, que normalmente abren una brecha entre lo individual y lo socialmente requerido, ya que la eficiencia con la que se miden los resultados de asignar recursos financieros a una actividad sólo se miden de manera normal en términos de la cantidad de riqueza creada.

Se debe establecer una diferencia clara entre lo que significa la cantidad de riqueza creada en lo individual, en la gestión ordinaria de los negocios y elegir estrategias competitivas que tomen en consideración, a la vez, resultados individuales y sociales.

En una conferencia realizada en Barcelona, junto con ESADE y la Universidad de Stanford, Francisco González, presidente de BBVA, describe desde su experiencia por qué una empresa debe responder a los impactos que ocasiona en una sociedad:

> La empresa responsable del siglo XXI debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente, y lo debe hacer principalmente por tres motivos: por convicción, por interés y por necesidad. Por convicción, porque la ética debe inspirar los compromisos y los comportamientos de las empresas. Por interés, porque una sociedad mejor favorece el desarrollo de sus empresas y favorece una mayor «legitimidad» para poder operar. Por necesidad, porque las empresas

deben dar la mejor respuesta posible para afrontar los desafíos de la humanidad.

Una de las variables para comprender cómo la Cervecería Pacífico implementa los procesos de RSE, en la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué procesos y estrategias ha tenido que implementar para obtener resultados favorables sobre los impactos que generan sus procesos de producción, acordes con los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial?

Para entender el cómo, se plantea el siguiente proceso: analizar los diferentes procesos y estrategias que la empresa ha tenido que realizar para lograr los cambios necesarios con el propósito de implementar la RSE en su producción, de manera que le permita responder a los objetivos de la misma.

De la investigación efectuada en la empresa, se desprende que el proceso para implementar la RSE, en Cervecería Pacífico, inició con la implementación de un autodiagnóstico para conocer su situación real respecto a la RSE.

El autodiagnóstico se refiere a ámbitos que se estructuran con base en dos vertientes: la dimensión interna y la dimensión externa:

- Dimensión interna: se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con las

personas empleadas y con aspectos medioambientales vinculados con la gestión de los recursos naturales en la producción (gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo, adaptación al cambio, gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales y el apoyo de la alta dirección).

・Dimensión externa: se refiere a las relaciones de la empresa con interlocutores externos y su entorno social y medioambiental (consumidores, proveedores, comunidad, poderes públicos…).

El autodiagnóstico sirvió para detectar las carencias que tenía la empresa en esos momentos en lo que a responsabilidad social se refiere y las medidas que ya cumplían, pero que se debían mantener o reforzar; es decir, ofreció una visión general de lo que la empresa debería adaptar a sus características particulares con la finalidad de orientar su gestión hacia la Responsabilidad Social Empresarial.

Los resultados se obtuvieron mediante estrategias, como las encuestas de satisfacción, reuniones de grupo, entrevistas con accionistas, empleados, clientes y proveedores. Logrando mantener una comunicación fluida y constante con la idea de contar con información que permite dar seguimiento a los procesos de RSE.

Tabla no. 10. Grupos de interés necesidades y expectativas de los grupos de interés

Accionistas	Conseguir buenos resultados financieros que demuestren el acierto que supone disponer de una gestión socialmente responsable
Empleados	Buen clima laboral, ambiente de trabajo saludable, seguridad en el trabajo, beneficios y servicios que mejoren la calidad de vida
Clientes/consumidores	Productos seguros y con calidad, cuya producción sea respetuosa con el medio ambiente, socialmente responsable y a buen precio
Proveedores	Lograr relaciones duraderas en el tiempo
Entorno local	Contribución al bienestar social, creación de empleo, apoyo a actividades de la comunidad
Alta Dirección	La Alta Dirección de la empresa tiene que estar implicada y apoyar la estrategia empresarial para poder realizar una implantación exitosa

Fuente: creación propia

Se tuvo que realizar una revisión de los valores y políticas hasta ese momento, identificando paralelamente sus grupos de interés, definiendo con claridad sus ámbitos de competencia.

Los resultados de este proceso dieron una guía clara de la estrategia a elaborar. Como paso posterior, se organizaron reuniones con la alta gerencia para determinar las áreas en que se actuaría con la Responsabilidad Social Empresarial, para definir políticas de actuación, sus correspondientes medidas y plazos de actuación.

Para tener claridad adecuada en la implementación de las estrategias a poner en marcha, se estableció un programa claro, con una ruta que permitiera encaminar las gestiones adecuadas, teniendo en cuenta los costos y beneficios que le dejarían a la empresa.

Para conocer qué efectos tenía la implantación de las medidas responsables, se elabora un informe de sostenibilidad o de evaluación que contenga los resultados obtenidos: logros, fracasos, metas futuras, etc., en función de indicadores de la herramienta denominada Balance Scorecard, adaptada a los procesos y objetivos primero del Grupo Modelo y enseguida a cada una de las empresas filiales del grupo, como lo es la Cervecería Pacífico.

El informe de sostenibilidad sirve para cumplimentar los requerimientos del CEMEFI, pero fundamentalmente es la herramienta que permite darles seguimiento a los indicadores implementados en la gestión de la RSE. Su uso prioritario es detectar las medidas que no han funcionado y las medidas a aplicar en el futuro.

Anualmente, realizan un informe en donde se plantean las actividades realizadas en el área de RSE. Hacer este ejercicio no sólo les permite la difusión de logros, sino que es un factor de mejora continua e identificación de nuevas áreas de oportunidad para fortalecer su posición competitiva como empresa.

Para apoyar la alineación e implementación de la estrategia en todos los niveles de la Cervecería, se ha continuado con la ejecución del Plan de Comunicación de la Estrategia para que todos los colaboradores identifiquen la aportación que hacen con su trabajo diario para el logro de los objetivos de la empresa.

El presidente del Consejo de Administración del Grupo Modelo, del cual es filial la Cervecería Pacífico, en su Informe de Sostenibilidad 2010 (Modelo, 2011), menciona:

> Hoy es indispensable que todos trabajemos y produzcamos de manera responsable y que encontremos la forma de progresar sin dañar el medio ambiente, de cuidar la dignidad de las personas y de actuar con transparencia en todos los procesos. No es una tarea fácil, pero es alcanzable. Contamos con la tecnología, las organizaciones y las herramientas económicas necesarias para lograrlo. Lo que requerimos es transformar la manera en que gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil e individuos actuamos.
>
> No podemos aplazar este proceso; necesitamos de la voluntad y el compromiso de todos los actores. Debemos empezar por lo que nos toca: como empresarios, debemos ganarnos, todos los días, la confianza de nuestros clientes, consumidores y de las demás partes interesadas en la operación de nuestra empresa.
>
> Asimismo, debemos compararnos, como empresas y como país, con los ejemplos de éxito. Debemos también exigirnos acciones concretas que muestren nuestro compromiso con la responsabilidad social, ante la imperante necesidad de contribuir de manera positiva al desarrollo de nuestro país y de las comunidades en donde hacemos negocios.

Se observa que las políticas implementadas por la Cervecería Pacífico se comunican adecuadamente, de forma que todos los miembros de la empresa

conocen a fondo todas las estrategias y éstas se respetan en todos sus ámbitos, pero sin involucrarse demasiado o más allá de lo que la dirección central les marca como directriz y siempre en espera de las instrucciones.

Como sucede en todas las empresas que dependen de una matriz o de un mando central, todas las políticas que se insertan en las actividades de alguna de las empresas del grupo responden a directrices que se le marcan y no pueden ser flexibles a cambios sin una instrucción por escrito.

Es necesario mencionar que si bien es cierto que la Cervecería Pacífico es una empresa verdaderamente interesada en que sus procesos en interior respeten totalmente los indicadores de la RSE que le exige el Distintivo otorgado por el CEMEFI, en el exterior cuida el cumplimiento de la normatividad, de acuerdo con las emisiones por sus procesos, tanto de gases, como de aguas residuales; se reciben en la entrevista comentarios en el sentido de que cumplen con lo obligatorio y participan en actividades de apoyo a la comunidad; sólo si las autoridades del ayuntamiento se lo pide.

Esto es que en el exterior de la organización sólo cumple con lo que le es obligatorio por la normatividad. Esto lleva a inferir que la voluntariedad de la RSE pasa a segundo término.

Los mandos medios de la empresa conocen los lineamientos marcados por la misma en el aspecto de su distintivo ESR y entienden que es una política de la empresa que les permite relacionarse mejor con la comunidad. Lo que es claro es

que el área de Recursos Humanos es la que cuenta con mayor información y entiende los alcances e impactos de esta política en la empresa, ya que es el área operativa de estas políticas en primera instancia. Reconocen los beneficios que estas prácticas ocasionan en la empresa, tanto en interior como en el exterior de la misma, ya que en sus indicadores laborales observan un clima organizacional adecuado, con índices de rotación muy bajos, accidentes laborales a la baja, trabajadores más capacitados con apoyo de la empresa y, una comunidad que tiene gran aceptación ante las actividades empresariales de la misma, entre otros.

La implementación de la metodología (BSC) le ha permitido a la empresa contar con un sistema de gestión integral de la estrategia que abarca desde el desarrollo y la planeación, hasta la ejecución y control de la misma. Al mismo tiempo, se cuenta con un plan denominado Plan de Comunicación de la Estrategia, que ha permitido que los trabajadores identifiquen de manera muy sencilla cuál ha sido el resultado de su participación en las diferentes estrategias aplicadas por la empresa, la identificación de las necesidades del cliente y del proveedor, el seguimiento de los resultados financieros que generan valor para el accionista, la alineación de procesos de la cadena de valor que beneficia mutuamente a la empresa y a los proveedores, el desarrollo del talento competitivo de los colaboradores, la creación de políticas y planes que benefician a la sociedad y al medio ambiente, la priorización de proyectos, lo que permite cumplir el objetivo de asegurar productos y servicios de calidad a clientes y consumidores.

Los programas de reducción, reciclaje y reutilización de los desechos generados no peligrosos (polvo, cascarilla y gabazo de malta, ceniza de gabazo, papel y cartón, plástico, vidrio, aluminio, chatarra basura), han sido importantes en la creación de una conciencia entre los trabajadores. Los residuos peligrosos se recolectan y transportan por empresas especializadas para su coprocesamiento. Un caso lo realizan con plantas de cemento para calentar el clinker, aprovechando su poder calorífico. Por otra parte, el manejo de las aguas residuales consiste en que reciben tratamiento antes de su descarga final, con el objeto de prevenir afectaciones a la biodiversidad del destino a donde son descargadas.

La relación con los proveedores es estratégica para la consecución de los objetivos de Cervecería Pacífico, por lo que se continúa con la implementación del programa Desarrollo de Proveedores. Se busca trabajar cerca de ellos, determinar áreas de oportunidad, conseguir beneficios mutuos y llevar a cabo los procesos de manera más eficiente.

Entre las estrategias consideradas en sus actividades en la comunidad, se observan el apoyo a las actividades deportivas, el programa a través de sus tiendas Extra, que se denomina Una Ayuda Extra, para donar lo obtenido a comunidades marginadas en las zonas serranas, los programas de conservación y restauración de áreas naturales, principalmente en el centro de la república, entrega de útiles escolares y mochilas en el Estado de México; se trabaja también con el programa denominado Consumidor Modelo, el cual trata de promover un estilo de vida saludable, además de un consumo moderado y responsable de

bebidas alcohólicas. De la misma manera, se continúa con los procesos de capacitación y apoyo para sus trabajadores.

En lo referente a la relación con las autoridades del ayuntamiento, sólo se participa cuando se es invitado para alguna actividad muy específica, ya que se siguen las políticas marcadas por la matriz en materia de RSE.

Paralelamente, consideran importante mencionar que los principios de la empresa (Honestidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad y Confianza), junto con la aplicación del Código de Ética, se transmiten en forma constante en reuniones en las que se asegura el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Los vecinos que conviven en el exterior con las actividades de la empresa no conocen el tema de la RSE; sólo entienden que la empresa debe responder por los impactos que genera con sus procesos. De la Cervecería han tenido beneficios secundarios por el cuidado que se tiene con las calles colindantes con la empresa y el manejo adecuado de sus gases contaminantes a partir de la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales que tienen sobre la avenida Gabriel Leyva. Con lo anterior, puede inferirse que las estrategias de la Cervecería dirigidas a comunidad son poco conocidas.

Otro parámetro que nos permite entender la implementación de la RSE en la empresa está relacionado con el conocer cuáles y de qué tipo han sido los

cambios organizacionales realizados en la empresa en la búsqueda de los objetivos planteados?

Este cuestionamiento nos llevó a darnos a la tarea de identificar los cambios organizacionales que se han asumido en la empresa para relacionar las actividades de RSE con la comunidad y sus implicaciones socioeconómicas en el contexto de mercado actual.

La cultura organizacional de Cervecería Pacífico se compone de cuatro pilares fundamentales: filosofía, estrategia, liderazgo y estructura. Con ellos se consolidan aspectos formales e informales del grupo, asimilados y adoptados por los colaboradores.

Como resultado, se observa que el proceso de cambios organizacionales relacionados con la RSE no tuvo efectos colaterales, debido a que ellos, en sus programas de trabajo, reglamentos y códigos de ética, incluyen todos los conceptos que el proceso de Empresa Socialmente Responsable les indica. Esto es que la dinámica ya estaba articulada en la empresa y lo que tuvieron que mejorar fue el sistema de indicadores para tener un seguimiento adecuado a los procesos. El reporte constante de estos indicadores ha permitido tener elementos que permiten conocer la efectividad de los procesos que marca el distintivo ESR y otras certificaciones con las que cuenta la organización.

Mencionan que la política y estrategias de la empresa no se han modificado sustancialmente, porque ya se venían aplicando al distintivo CEMEFI, por lo que

sólo se da seguimiento más a detalle de dichas estrategias para llevar mejor control y seguimiento de los resultados obtenidos, mediante reuniones constantes con las partes involucradas (trabajadores, proveedores). Las encuestas de satisfacción y clima laboral y las reuniones con el sindicato en la empresa son un elemento fundamental para la Cervecería. Las auditorías de calidad, seguridad, salud y medio ambiente, las entrevistas directas con encuestas a clientes y consumidores han sido elementos importantes que han permitido un seguimiento a las estrategias de RSE.

Debido a que la cultura tiene una relación intrínseca con el negocio y con los colaboradores, periódicamente se gestionan campañas de comunicación y acciones encaminadas a enriquecerla y a mantenerla vigente, siendo congruente interna y externamente.

Este tipo de estrategias necesariamente requieren conocer qué tipos de compromisos se han asumido en la empresa y con la comunidad en la que desarrollan sus actividades, por la implementación de las estrategias de la Responsabilidad Social Empresarial.

Desprendido de esta pregunta de investigación, se propone analizar los compromisos que asume la empresa en su interior y con la comunidad, para llevar a buen término sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

De la investigación se desprende que los principales compromisos adquiridos por la empresa pueden enlistarse de la siguiente manera:

a) Contribuir al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible.

b) Fomentar la formación del capital humano, en particular mediante la creación de oportunidades de empleo y de formación a los empleados.

c) Desarrollar y aplicar prácticas que promuevan relaciones de confianza entre la empresa y la sociedad.

d) No asumir prácticas desleales con la competencia.

e) Incorporar a los proveedores de la Cervecería a la dinámica de la RSE, apoyándolos con capacitación en la temática.

f) Alentar a los socios empresariales a aplicar principios de conductas empresariales.

g) Dar confianza a los accionistas de que las actividades guardan respeto a la sociedad y el medio ambiente.

h) Conseguir que la empresa se transforme en una marca fuerte y con buena reputación, con visión clara, una cultura fuerte y adecuada, empleados comprometidos con los valores y un modelo de negocio capaz de cumplir las promesas que hace al mercado.

i) Implementación adecuada del Código de Ética y Conducta, fundamentado en los valores corporativos que rigen al Grupo Modelo y que es el instrumento clave para el éxito de su estrategia. Establece una serie de principios que aseguran que el desempeño de los colaboradores se apegue a los valores y sirvan de guía para el

comportamiento y desempeño de los mismos en el trabajo, evitando así prácticas no deseadas. La aplicación del Código se realiza a través del Comité Corporativo de Ética y Conducta y de los Comités locales de cada una de las empresas que integran el Grupo Modelo.

Toda actividad de la empresa tiene impactos en su entorno. Por ello, es importante conocer cuáles son los impactos organizacionales que se generan en la empresa y en la comunidad con la implementación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Internamente, la empresa busca proporcionar mejores condiciones de vida y desarrollo integral del capital humano. Las iniciativas relacionadas con sus colaboradores consideran aspectos, como seguridad y salud en el trabajo, formación y desarrollo integral, capacitación y respeto a los derechos humanos.

Hacia el exterior, la empresa manifiesta su compromiso con la sociedad y la comunidad, a través del desarrollo de iniciativas que incluyen acciones, como los programas educativos y sociales que apoya la Fundación Grupo Modelo; la participación de colaboradores y familiares en actividades de voluntariado; los apoyos otorgados a comunidades afectadas por desastres naturales; la difusión e impulso del deporte, así como promover un estilo de vida saludable y un consumo responsable de los productos de la Cervecería.

Para tener un panorama claro en respuesta a este cuestionamiento, se realizan en la investigación cuestionamientos y observaciones sobre el accionar

de la empresa en su proceso diario, de forma que nos permita conocer cuáles son los impactos organizacionales generados en la empresa y en la comunidad, una implantadas las estrategias de RSE.

El principal impacto generado en la empresa, está relacionado con el clima organizacional de confianza y respeto, que permite la realización de procesos bien planeados y con calidad, además de que se transmiten adecuadamente los principios de la empresa (Honestidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad y Confianza).

En general, se menciona que en los aspectos ambientales, aparte de respetar la normatividad establecida para el caso, ellos tienen sus normativas, lo que les ha permitido contar incluso con un sistema de seguimiento mediante indicadores, que van desde el volumen de agua utilizada, volumen de emisiones de gases al medio ambiente, disminución de los accidentes laborales en el interior y exterior de la empresa, mejor control de vehículos que circulan en la ciudad y mantenimiento constante para evitar contaminación por ruido y gases en la ciudad, atención adecuada a proveedores y clientes, entre otros.

En su relación con la comunidad, Cervecería Pacífico promueve, como parte de sus operaciones, iniciativas y programas que apuntalan su desarrollo económico, ambiental y social. Asimismo, la empresa ha buscado ser responsable en cada uno de los eslabones de su cadena de suministro y promover tanto en sus socios como en sus proveedores prácticas responsables.

En cuanto a la mercadotecnia utilizada, el grupo se preocupa por la imagen de la misma en la comunidad, proyectando respeto a la sociedad y salvaguardando los principios y valores fundamentales de la familia, dando seguimiento con la aplicación de mecanismos de autocontrol.

En este trabajo, es necesario mencionar que el enfoque y los procesos utilizados fueron correctos, respondiendo a las necesidades de la investigación. Fue indispensable hacer ajustes en el programa de trabajo, principalmente en función de los tiempos de los informantes y por los compromisos que la empresa mantiene constantemente con sus integrantes. Con el director de la empresa, se hicieron en este proceso dos adecuaciones; la primera, motivada por su crecimiento profesional, ya que estudia una segunda maestría en el ITAM, de la ciudad de México, en Administración de Negocios; el segundo ajuste se debió a la implementación de un nuevo programa en los procesos de la Cervecería, que requirió total dedicación de él y sus colaboradores.

Los aspectos teóricos analizados en el proceso, y que se revisan en el cuerpo del presente trabajo, permiten dar cuenta de los procesos de implementación de la RSE en la empresa, ya que se trata de elementos que intervienen de forma directa en los procesos. El estudio de la Responsabilidad Social Empresarial como elemento principal en el cuerpo de la investigación y la cultura organizacional que amalgama los procesos en la empresa, dan coherencia y aseguran continuidad; el cambio organizacional, como proceso constante en las

empresas (y si no se tiene precaución en los procesos, genera en ocasiones desequilibrios y desajustes no recomendables); la estrategia permite estructurar los procesos para asegurar resultados según los objetivos marcados; la teoría de la competitividad, que nos lleva a entender que todos los procesos, incluida la RSE, tienen como finalidad la obtención de niveles de competencia adecuados si desean continuar en un mercado altamente competitivo y globalizado y, por último, la ética empresarial, que nos recuerda la necesidad de realizar las actividades empresariales en el interior y exterior de la empresa dentro en un marco de transparencia y respeto.

Es prudente mencionar que las condiciones de mercado han permitido distorsiones e interpretaciones, pues aun existen opiniones encontradas en lo referente al aspecto voluntario u obligatorio de las actividades de la RSE, ya que las dificultades económicas por las que pasan los mercados a nivel internacional obliga a las empresas a pensar en primera instancia en su subsistencia. De la misma manera, aún se conserva en la formación de muchos empresarios la visión de Milton Friedman, en el sentido de que una empresa es ya responsable al generar empleos y pagar sus impuestos, sin mirar su entorno y los impactos que su actividad genera.

La quiebra de empresas internacionales, como Xerox, Parmalat y Emron, entre otras, da cuenta de problemas éticos de gran magnitud que ocasionaron grandes trastornos en la economía mundial y muestran también los resultados alcanzados con actividades no éticas. Esto nos conduce a observar que para

algunas empresas no importan los medios que utilicen con tal de alcanzar los fines económicos propuestos. En el caso de estudio de la presente investigación, hasta donde se pudo observar, hay congruencia entre la información dada a conocer al público y lo que la empresa hace en su actividad diaria.

Finalmente, es necesario mencionar que el aprendizaje obtenido en el proceso de investigación fue excelente para nuestro proceso de formación como investigador. Los pasos se siguieron en función de los conocimientos adquiridos en el doctorado y la información analizada en la realización del presente trabajo. Se ha comprendido la necesidad de una adecuada estructuración de los datos para concretar el trabajo de investigación. La metodología cualitativa da la flexibilidad necesaria en el proceso e incluye técnicas que permiten conocer la forma de pensar y actuar de los informantes, lo que nos ayuda a entender el entorno en donde se desarrolla la actividad, dando mayores elementos para un análisis más adecuado del caso tratado.

En la temática de la RSE, se observa que en México se requiere de mayor investigación. Son escasos los investigadores que dedican espacio a esta nueva teoría emergente. Existe un campo adecuado y amplio para hacer investigaciones que nos permitan entender la percepción, apropiación y transmisión de los procesos y estrategias requeridas para la implementación y obtención de resultados, de acuerdo con los objetivos de la RSE, no sólo en el ámbito de la iniciativa privada, sino también en la esfera pública. Es, pues, desde el punto de

vista del investigador, un campo fértil y que requiere de mucho estudio en los sectores productivos de nuestra nación.

Recomendaciones

Es necesaria mayor libertad de acciones para la empresa, que depende en todos los sentidos, de las decisiones centralizadas en la matriz en la ciudad de México. Esto le permitiría mayor acercamiento con la comunidad y podría enfocarse en problemas emergentes de la misma, con una visión clara del área que requiere más apoyo en la ciudad de Mazatlán.

Se recomienda integrar a la comunidad en las reuniones de seguimiento a los procesos de Responsabilidad Social Empresarial, que la empresa actualmente realiza, de forma que se permita evaluar los resultados de los procesos, e identificar los efectos positivos y/o negativos de su accionar, con el principal objetivo de cuales se deben abordar y la forma más eficaz de hacerlo.

Como lo menciona M. Porter (2006), la RSE se debe sustentar en una comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y la empresa, y a partir de esta se deben definir estrategias especificas que permitan obtener mejores resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Abascal, C. (s.f.). «El bien común, entre la teoria y la praxis». *Centrales*, 27-32.

Acción Empresarial (2001). *Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social.* Santiago de Chile: Acción Empresarial.

Acción, E. (2003). *El ABC de la RSE en Chile y el mundo.* Santiago de Chile: Acción Empresarial.

Accountability (2003). *Norma sobre aseguramiento AA1000.* Londres: Institute of Social and Ethical Accountability.

Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional .* Cali del Valle, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Alvarado, A. (2006). «Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo». México: Revista *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autonoma de México*, 11-41.

Alvarado, H. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial, percibida desde una perspectiva sostenicentrica y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista.* Valencia: Universidad de Valencia.

Alvarez, M. (2004). "Política ambiental y su impacto en la innovación tecnológica y organizativa". Revista *Contaduría y Administración*, 73-98.

Alvaro, D. (2010). «Los conceptos de comunidad y sociedad de Ferdinand Tonnies». *Papeles del CEIC*, 1-24.

Argandoña, A. (1998). «La teoría de los Stakeholders y el bien común. *Documento de Investigación 355*, 3.

Aristoteles (http://www.undernet.org/). En (http://www.proyectoespartaco.dm.cl) febrero 7 de 2010.

Avendaño, H. (2009). *Contabilidad itegral para la toma de decisiones gerenciales.* México: Instituto Politecnico Nacional.

Barba, A. (2001). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad.* México: Universidad Autonoma Metropolitana Iztapalapa.

Barba, A. (1999). *Cultura en las organizaciones.* México: Vertiente Editorial.

Belal, U. (2008). Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, 199-212. VOL. 3, No. 1.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Pearson.

Bonache, J. (1998). *«Los estudios de casos como estrategia de investigación: características, críticas y defensas».* Madrid: Universidad Carlos III.

Briseño, G. (2010). “Analisis exploratorio de la RSE y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa”. *Contaduría y Administración*, 1-20. No. 233

Burns, N. (2004). «Investigación en enfermería». En N.G. Burns, *Investigación en enfermería.* Madrid: Elsevier, pp. 1-10.

Cabello, A. (2006). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global. *Contaduría y Administración*, 89-121. No. 220.

Caceres, M. (s.f.). Fuentes de rigor en la investigación cualitativa. Universidad de Cienfuegos, 1-10. (Cuba, s.n.)

Calvo, C. (s.f.). Las diferentes teorías que sustentan la RSE: estado de situación y prospectiva. *s.n.*, 1-11. Redunirse.org

Cámara de Diputados (2010). *Codigo Civil Federal.* México: H. Congreso de la Unión.

Cantú, D. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad.* México: McGraw-Hill.

Cardozo, M. (2003). “Las empresas y su responsabilidad social en el campo social”. *Economía Sociedad y Territorio*, Universidad Catolica, p. 163-187. Vol. 4, No. 13

Castells, M. (1998). *La era de la Información.* Madrid: Alianza. Vol. 1

Caux, R. (s.f.). Caux Round Table. Principios para las empresas. *Documento de la Caux Round Table*, 1-7.

Cavanagh, G. (1990). *American business values.* Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

CCE, (2001). *Libro Verde.* Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.

CEE (2002). *Libro Verde de la Comisión Europea “Fomentar un marco Europeo para la RSE”.* Barcelona: Estudio6 (ESADE).

CEE, (2001). *Resolución del Consejo relativa al seguimiento del Libro Verde sobre la responsabilidad social de las empresas.* Madrid: Comunidad Económica Europea.

CEPAL (2006). *RSE desde la perspectiva de los consumidores.* Santiago de Chile: CEPAL.

Coase, R. (1937). La naturaleza de la empresa. *Economica*, 558-575, No. 4

Comision Europea. (4 de Junio de 2009). *www.latautonomy.org*. Recuperado el 7 de Junio de 2009, de Latautonomy: http://www.latautonomy.org/ECOSOL21.pdf

Concilio Vaticano II (1965). *Gaudium et spes.* Vaticano: Vaticano.

Confederación, S. (2010). Sindicatos mundiales, empresas mundiales. *Resolución, 2° Congreso Mundial*. Vancouver, Canadá: Confederación Sindical Internacional, 5.

Correa, O. (2009). “Retrospectiva de la Responsabilidad Social Empresarial a través del desarrollo del pensamiento económico”. *Redalyc*, 116-133. Vol. 5, No. 4.

Cortina, A. (1996). *Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial.* España: Trotta.

CSR, E. "CSR Europe". *The European Business Network for CSR*: (http://www.csreurope.org/), enero 25 de 2011.

Cuero, O. (2007). *Planeación estratégica.* Palmira: Universidad Nacional de Colombia.

Davilla, A. (1999). *Cultura en organizaciones latinas.* México: Siglo XXI.

Iglesias, A. (2007). "El Desarrollo Local Sostenible. Una Ecuación Sostenible para construir conocimiento. DELOS Vol. 1, No. 0. Octubre 2007.

Díaz, G. (2001). "Desarrollo de imagen institucional del Colegio de Santa María de Matellini". En G.Y. Díaz, *Desarrollo de imagen institucional del Colegio de Santa María de Matellini.* Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2-4.

Diaz, S. (s.f.). Los nuevos escenarios en Europa. *Bien común, bienestar social, valoración doctrinal.* Madrid: Instituto Social León XIII, 1-8.

Dominguez, L. (2006). *México, empresa e innovación ambiental.* México: Porrúa.

Drucker, F. (1973). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas.* Buenos Aires: El Ateneo.

Durkheim, E. (1985). "El suicidio". En E. Durkheim, *El suicidio.* Madrid: Akal Universitaria.

ENEP Acatlán, (1992). *Energía, medio ambiente y desarrollo sustentable.* México: Coedición ENEP Acatlán, UNAM, Fundación Friedrich Ebert.

Etkin, J. (2006). "Construyendo empresas responsables en un medio competitivo". *Congreso Internacional de RSE*, realizado en Buenos Aires, Argentina. p. 1-26.

Etzioni, A. (1965). *Organizaciones modernas.* México: Uthea.

FCE, (1964). *Economía y sociedad.* México: Fondo de Cultura Económica.

Fernandez, S. (2009). *Evaluación de la inversión colectiva, análisis comparativo de los fondos sociales, frente a los fondos convencionales en Europa.* Santander: Universidad de Cantabria.

Ferruz L. (2006). "Algunas reflexiones sobre la Inversión Socialmente Responsable". *Boletín Económico ICE 2901*, 35-44.

Forética (2005). *SGE21, Sistema de Gestión Etica y Socialmente Responsable.* Madrid: Forética.

Forum, W. (2009). *The global competitiveness report.* Switzerland: SRO-Kundig.

Friedman, M. (13 de septiembre, 1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *The New York Times Magazine* , p. Economía.

Fromm, E. (s.f.). "El socialismo". En E. Fromm, *Psicoanalisis de la sociedad contemporánea.* Chile: Centro de Estudios Miguel Manriquez CEME, sección El socialismo.

Fundación Rafael Preciado H., AC (2008). "Bien común". *Lineas de Discurso,* año I, núm. V, 1-5.

Gámez, G. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* Culiacán, Sinaloa: (eumed.net).

García F. (1986). *La encuesta en el analisis de la realidad social.* Madrid: Alianza.

Garriga, E. (2004). "Corporate social responsibility, mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 51-71. Vol. 53, no. 1, (p. 51-71).

Gastañadui, Y. (2009). "Indemnización por daño moral". *Revista Derecho, justicia y sociedad*, 1-15. No. 1.

Gendron, C. (2004). "Responsabilité sociale et régulation de l´entreprise mondialisée". *Relations industrielles*, vol. 59, núm. 1, 73-100.

Gil Domínguez, J. (2007). "La gestión empresrial bajo el enfoque de las organizaciones inteligentes en la sociedad de la información". *Negotium*, 33-54. No. 6.

Gobierno de Chile, (2005). *Responsabilidad Social Empresarial, alcances y potencialidaddes en materia laboral.* Santiago de Chile: Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile.

Gonzalez, E. (2002). "Elementos y estructura de la responsabilidad". *X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección*. Universidad Pontificia, Madrid.

Gonzalez, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa; una revisión de la teoría de los Stakeholders.* Castello, España: Universidad Jaume I de Castello.

Gonzalez, F. (2008). "La empresa responsable del siglo XXI: rentabilidad ajustada a principios". *Conferencia ESADE-Stanford*. Barcelona, España: ESADE, p. 8.

Gonzalez, L. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial.* México: Norma.

Gonzalez, M. (2009). "El efecto irracional de la acción racional, el caso del tráfico en la ciudad de Guatemala". (*albedrio.org)*, 1-10. s.n.

GRI (2006). *Guía para la elaboración de memoria de sostenibilidad.* Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Grupo Modelo, (2010). *Grupo Modelo, S.A. de C.V.* En http://www.gmodelo.com.mx/intro_es_4.html: (diciembre 1 de 2010).

Guevara, E. (2008). *la gestión de las relaciones humanas y la Responsabilidad Social Empresarial.* México: Universidad de Guanajuato, Universidad de Liceo Cervantino, Universidad de Guanajuato.

Gutiérrez, S. (2008). *Introducción a la ética.* Naucalpan, Estado de México: Esfinge.

H. Congreso de la Unión (2008). *Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.* México: H. Congreso de la Unión.

Harald, B. (5 de abril, 1995). *Selección de Escritos politicos y Economicos de Milton Friedman*. En: www.cepchile.cl/dms/archivo_1351_1567/rev60_beyer.pdf (noviembre 2 de 2009).

Hernandez, S. (2004). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Herrera, J. (2008). “How to manage corporate social responsibility in small and middle-sized Colombian business”. *International Journal of Good Conscience*, 395-425. (no. 1/3)

Hidalgo, M. (2004). *La aplicación de los convenios entre la OIT y El Salvador.* San Salvador: Universidad Francisco Gavidia.

Hiss, S. (2009). “From implicit to explicit corporate social responsibility: institutional change as a fight for myths”. *Business Ethics Quarterly*, 433-451. Vol. 3

Hobsbawm, E. (1991). *Nations and Nationalism since 1780.* Londres: Cambridge University Press.

Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones; el sofware mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia.* Madrid, España: Alianza.

Ianni, O. (2004). *La era del globalismo.* México: Siglo XXI.

IFC (2006). *Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo.* Washington. DC.: International Financial Corporation.

OIT. International Labour Organization (23 de mayo, 2010). (http://www.ilo.org/)

Ioannes Paulus, P.I. (1 de mayo, 1995). http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_sp.html

ISO (2010). *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000).* Ginebra, Suiza: ISO.

ISO (s.f.). *Organismos nacionales de normalización.* Ginebra, Suiza:.

Jorgenson, D. (1990). “Environmental regulation and U.S. economic Growth”. *Journals of Economics* , vol. 21.

José Figueras, A. (2001). “Ronald Coase, a cuarenta años de un artículo”. *Actualidad Económica*, 1-7. (número)

Kammen, M. (1995). “The gospel of wealth”. *St. Martin´s Press.* New York , 45-40.

Kerlinger, F. (2002). *Investigacion del comportamiento: métodos de investigación en ciencias sociales.* México: McGraw-Hill.

Koontz, H. (2001). *Administración; una perspectiva global.* México: McGraw-Hill.

Krause, J. (2001). “Hacia una redifinición del concepto de comunidad”. *Revista de Psicología*, 49-60. Vol X, no. 002.

Krick, T. (2005). *Stakeholders engagement.* Toronto, Canadá: AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc.

Kuhn, T. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas.* México: Fondo de Cultura Económica.

Lamy, P. (30 de enero, 2006). “Humanizar la globalización”. En WTO Noticias: (http://www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl16_s.htm), septiembre 12 de 2009.

Laza, S. (11 de febrero, 2008). *Neuroeconomía, Ciencia cognitiva de la toma de decisiones.* http://www.neuroeconomia.cl/blog/category/por-sebastian-laza/

Lázaro, M. (2006). "XV Jornadas de Ingeniería del software y bases de datos". *Experiencias en integración de métodos cualitativos y cuantitativos*. Barcelona, España: CIMNE, 1-10.

Lizcano, A. (2006). "Responsibility in future capitalism. Competitiveness, public budget and social behaviour of the enterprise". *Universia Business Review, Actualidad Económica*, 10-23. No. 010.

Lezama, J. (2007). "Responsabilidad y Tecnología según Hans Jonas". *Apuntes filosoficos*, 179-206. No. 30.

Limón, S. (2007). "Responsabilidad Social Corporativa y la toma de decisiones éticas. *Tecsistecatl*, 2.

Lizcano, G. (15 de marzo, 2009). *http://sigloveinte.wordpress.com/*. Recuperado el 14 de Enero de 2010, de

Lombana, J. (2009). "Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional". *Redalyc*, 1-39. No. 26

Lopéz, H. (2009). "Introducción a la responsabilidad civil". *Derecho*, 1-15. (s.n.)

Lozano, J. (1999). *Ética y empresa.* Madrid: Trota.

Lozano, J. (1999). *La ética de la empresa, como ética aplicada.* Valladolid, España: Trotta.

Malta, C. *http://www.canicerm.org.mx/.* Recuperado el 17 de Diciembre de 2010.

Marcuse, H. (1993). *El hombre unidimensional.* Buenos Aires: Planeta.

Marinis, P. (2010). "La comunidad según Max Weber". *Papeles del CEIC*, 1-36. No. 58

Martínez G. (2007). *La RSE, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales, las ONGs.* México: Universidad Anahuac.

Martínez, C. (2006). "El método de estudio de caso; estrategia metodológica de la investigación científica". *Pensamiento y Gestión*, 165-193. No. 020.

Martinez, S. (2009). "La ciudad como centro del hombre moderno". *A Parte Rei. Revista de Filosofia*, 1-17. No. 63

Marx, C. (2000). *Manifiesto Comunista.* España: Ediciones Elaleph.

Marx, C. (15 de marzo de 2001). *MIA: Archivo Marx-Engels.* Recuperado el 2 de Junio de 2010, de http://www.marxists.org/espanol/m-e/1850s/criteconpol.htm.

Mayorga, O. (2001). *Responsabilidad Social de la Empresa. Elementos teóricos y experiencias.* Bogota, Colombia: Fundación Corona.

Mintzberg, H. (2008). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estrategico.* Buenos Aires: Granica.

Miranda, C. (2008). *Teoría organizacional.* Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Modelo, G. (2010). *Portal del Grupo Modelo*. Recuperado el 14 de 12 de 2010, de http://www.gmodelo.com.mx/intro_es_4.html.

Montuschi, L. (2010). *Las corporaciones como agentes morales: consideraciones respecto de la responsabilidad moral de las empresas.* Buenos Aires: UCEMA, 1-29.

Morales L. (2006). *¿De quien es la responsabilidad? Crisis y reconstrucción del espacio social.* México: Taurus.

Moreno, J. (2005). *Interpretacion de la norma ISO 9001:2000 para obtener el certificado de calidad en bibliotecas.* México: Library Outsourcing Service.

Mullerat, R. (2007). *En buena compañía. La Responsabilidad Social de las Empresas.* Barcelona, España: Debate.

Muñoz, S. (2007). «Los métodos cualitativo y cuantitativo en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social». Tesis doctoral en ciencias de la investigación. Guatemala: Universidad Mariano Galvez.

Namakforoosh, M.N. (1999). *Metodologia de la Investigación.* México: Limusa.

Nava, C. (2006). *¿Qué es la calidad?* México: Limusa.

OCDE (2000). *Lineas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.* París: OCDE.

ONU (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos.* Nueva York: ONU.

ONU (2004). *El pacto mundial; guía de los empleadores.* New York: ONU.

ONU (2010), Declaración Universal de los Derechos Humanos. http://www.un.org/es/documents/udhr/

ONU (1997). *Protocolo de Kyoto.* Kyoto: Organizacion de las Naciones Unidas.

ONU (2000). *Guia Pacto Mundial.* México: ONU.

ONU (2000). *http://www.unglobalcompact.org*. United Nations Global Compact.

Palavecino, E.G. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial. Una mirada universitaria.* Santiago, Chile: Universidad Alberto Hurtado.

Perdiguero, T. G. (2003). *La Responsabilidad Social de las empresas en un mundo Global.* Barcelona, España: Anagrama.

Pérez, L. (2009). «La Responsabilidad Social en el sur de Sinaloa. *La Responsabilidad Social en el Sur de Sinaloa.* Villahermosa: VIII CIAO, 1-26.

Pérez, L. (2008). *Perspectivas Teóricas de la RSE.* Nuevo Vallarta: *VI Congreso Internacional de Analisis Organizacional*, 1-25.

PNUMA (2006). *Manual del protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono.* Nairob, Kenya: UNON.

Poblanno, M. (2007). *Planteamiento estrategico de crecimiento para una empresa avicola estadounidense.* México: Universidad Iberoamericana.

Porter, M. (2010). *Estrategia competitiva.* México: Patria.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva.* México: Patria.

Porter, M. (1996). *"What is a estrategy". Harvard Business Review*, p. 61-78. Noviembre-Diciembre

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. (1999). *Ser competitivos.* España: Deusto.

Porter, M. (2006). *"Estrategia y Sociedad". Harvard Business Review,* p. 8, Diciembre.

Quero, L. (2008). "Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo". *Negotium*, 36-49. No. 4

Quintana, A. (2008). "Planteamiento del problema de investigación. Errores de la lectura superficial de libros de texto de metodología". Facultad de Psicología, UNMSM, 15.

Quintana, L. (s.f.). "La personalidad jurídica". *Aula y Docentes*, 99-104. No. 6.

Ramirez, M. (2003). Reflexiones sobre los paradigmas cuantitativo y cualitativo en la investigación social aplicados a las ciencias administrativas. *Estudios en Ciencias Administrativas, UNSM,* Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado, 1-13.

Rand, A. (1967). «What is capitalism». En A. Rand, *What is capitalism.* New York: The New American Library, 28.

Reyno, M. (2006). «Responsabilidad Social como ventaja competitiva». En U. d. Mar, *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*. Viña del Mar, Chile: Universidad Viña del Mar, Mercurio de Valparaíso, 95-111.

Reza, B. (1997). *Ciencia, metodología e investigación.* México: Pearson, Prentice Hall.

Rialp, A. (1998). *El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva».* Ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril* (pág. s/n). La Rioja: memoria en extenso.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice Hall.

Robles, J. (2005). "Racionalidad acotada. Heurísticos y acción individual". *Theoría, Ciencias, Artes y Humanidades*, 37-46. Vol. 14, no. 1.

Rocher, G. (1996). "Las formas de asociación". En G. Rocher, *Introducción a la sociología.* Barcelona: Herder.

Rodriguez, G. (2009). "La cultura organizacional. Un potencial activo estrategico desde la perspectiva de la administración". *Redalyc. Sistema de Información Cientifica,* 67-92, Vol. 12, no. 22.

Rodriguez, L. (s.f.). "¿Qué es el comunitarismo? (Por una sociedad más humana, más justa, más libre)". *Juridica (Anuario)*, 837-855.

Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación.* Culiacán, Sinaloa: Universidad Autonoma de Sinaloa.

Rubio, D. (2008). *Introducción a la gestión empresarial.* Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Rubio, R. (s.f.). "Normas y modelos para la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa". *s.n.*, 1-28.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Caracas: Panapo.

Sabogal J. (2008). "Aproximación y cuestionamientos al concepto de Responsabilidad Social Empresarial". *Investigación y Reflexión*, 179-195. Vol. XVI, no. 001.

Salazar D. (2005). "Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de las empresas grandes en México". p. 9-23, Enero-Abril, no. 15.

Sancho, J. (2005). "Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social". España: Universidad de Barcelona, 1-33. s.n.

Sanin, P. (2008). *Aplicación de la RSE en Proyecto de Infraestructura Vial.* Barranquilla, Colombia: Fundación Universidad del Norte.

Santiago, S. (2009). *El reto de la convención de la RSE de la OIT en el campo de las relaciones internacionales para las empresas guatemaltecas en el periodo 2005-2008.* Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Sarabia, S. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas.* Madrid: Pirámide.

Scapens, R. (1993). "Accounting and control: a case study of resistance to accounting and change". *Management Accounting Research*, p. 1-32. s/n.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica.* Barcelona, España: Plaza & Janes.

Scherer, A. (2009). "Introduction to the special issue: globalization as a challenge for business responsibilities". *Business Ethics Quarterly*, 327-347. Vol. 19, no. 3.

Secchi, D. (2009). The cognitive side of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 565-581. Vol. 88, no. 3.

Secchi, D. (2007). "Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility". *International Journal of Management Reviews*, 347-373. Vol. 9, no. 4.

Serbia, J. (2007). "Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa". *Hologramática,* año IV, núm. 7, 123-146.

Siegel, D. (2007). "An empirical analysis of the strategic use of Corporate Social Responsibility". *Journal of Economics & Management Strategy*, 773-792. No. 602.

Simon, H. (2001). ¿Por qué la administración pública? *Revista de Economía Institucional*, 119-122. no. 204.

Sisto, C. (2004). *Teorías organizacionales posmodernas y la gestión del sujeto postmoderno.* Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Smith, A. (1776, traduc.). *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la Riqueza de las Naciones.* Argentina: El Ortiba.

Social Accountability International (2001). *Norma SA8000.* New York: SAI.

Solano, S. (2006). *Fundamentación lógico-formal de la Responsabilidad Social Corporativa.* Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Solari, F. (2007). *Lazos comunicantes: estrategias y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresarial.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Solis, G. (2008). "Responsabilidad Social Empresarial; un enfoque alternativo". *Análisis Estrategico*, 228-252. Vol. XXIII, no. 53.

Solleiro, J. (s.f.). "Competitividad y sistemas de innovación. Los retos para la inserción de México en el contexto global". *Globalización, Ciencia y Tecnología*, 165-197. s.n.

Sotomayor, J. (2008). *Manual de Responsabilidad Social Empresarial para la pyme mexicana.* México: Panorama.

Steiner, A. (2002). *Planeación estrategica.* México: CECSA.

Suatu, R. (2005). La construcción del marco teérico en la investigación social. En R. E. Suatu, *Manual de metodología, construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y eleccion de la metodología.* Buenos Aires, Argentina: Clacso, 29-81.

Tarapuez, C. (2008). "Knigth y sus aportes a la teoría del emprendedor". *Estudios Gerenciales*, 83-98. Vol. 24, no. 106.

Tarruella, C. (1996). *Gestionar el cambio.* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Taylor, S. (2000). *Introducción a los metodos cualitativos de investigación.* Madrid: Paidós.

Teixido, S. (2002). "Responsabilidad Social Empresarial en Chile. Perspectiva para una matriz de análisis". *Quinta Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector*, 1-30."

Tonnies, F. (2001). "Community and Civil Society. En F. Tonnies, *Cambridge Texts in the History of Political Thought* (págs. 1-10). United Kingdom: University Press, Cambridge.

Trigo, P. (2003). "Responsabilidad Social de la Empresa, contenido y excesos". *Revista Jornada, Ética y empresa*, 1-16. s.n.

Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 411-427. Vol. 85, no. 4.

Ugalde, L. (2008). *Irracionalidad de la racionalidad capitalista.* Venezuela: Fundacion Centro Gumilla.

Unesco (1982). *Declaración de México sobre las politicas culturales.* México: Unesco.

Unesco. (1999). *Robert Owen.* París: Unesco.

Vallenilla, S. (2006). "Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela". *Revista Negotium. Ciencias Gerenciales*, 16-39. Año 1, no. 3.

Vargas, J. (2007). "Liberalimso, neoliberalismo, postneoliberalismo". *Revista del Magister en Antrolpología y Desarrollo*, 66-89, no. 17.

Velarde, V. (2003). *Modos de organización y estrategias de calidad en los servicios. El caso de una organización hotelera.* Mazatlán: UAMI.

Vergara, M. (2009). *Ser o aparentar la RSE en Colombia.* Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Vertiz, G. (2008). "Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional. La tesis sobre el cambio y la sintesis de los procesos institucionales". *Gestión y Estrategia*, 13-27, no. 33.

Weber, M. (1991, traduc.). *La ética protestante y el espiritu del capitalismo.* México: Premiá.

Weber, M. (1922). *¿Qué es la burocracia?* Toronto, Canadá: (elaleph.com).

Weiss, J. (2006). *Ética en los negocios.* México: Thomson Learning.

Wirth, L. (1938). "Urbanism as a way of life". *The American Journal of Sociology,* p. 1-24, vol. 44, no. 1.

Yin, R. (1994). *Case study research. Desing and methods.* Londres: Sage.

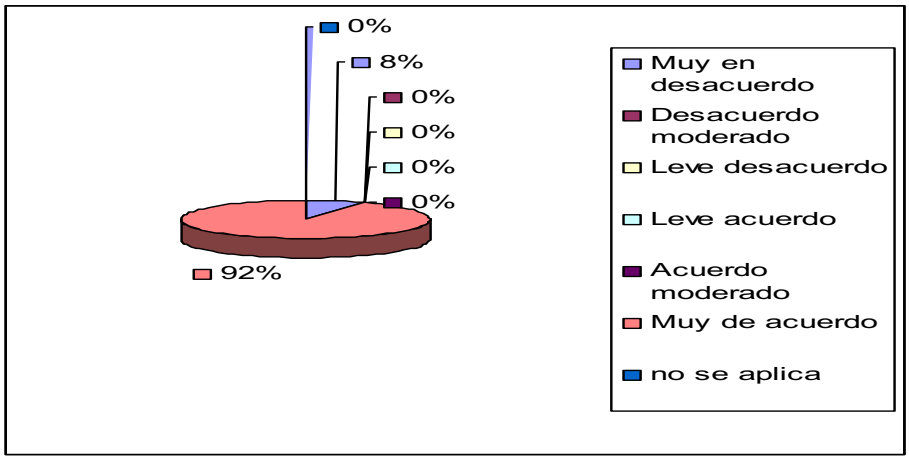
Zuluaga, J. (2009). "La mano visible; un clásico por debatir". *Revista de Economía Institucional* , 453-459. Vol. 11, no. 20.

ANEXOS

Resultados de indicadores restantes, contenidos en el instrumento de investigación y aplicado a la Cervecería Pacífico:

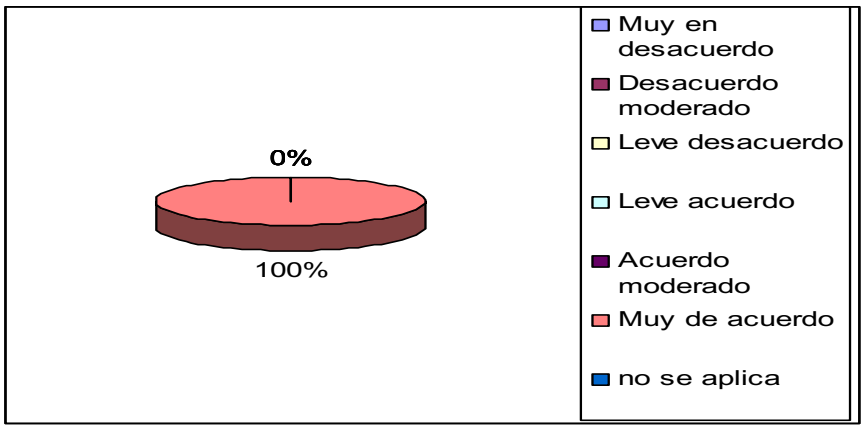
1. ETICA EMPRESARIAL

Desarrollo de principios éticos



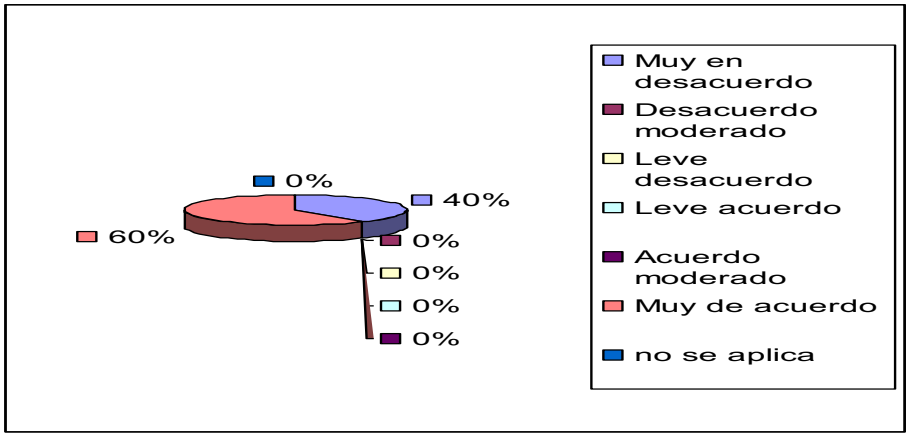
Como podemos darnos cuenta, en la Gráfica se aprecia que los principios y valores éticos de la empresa se aplican de manera constante y se encuentran establecidos en un Código de Ética de manera formal, que tiene como propósito orientar las relaciones de la empresa hacia sus proveedores, consumidores y comunidad.

Difusión de los principios éticos en la empresa



Cabe mencionar que una vez que la empresa contrata a su personal, en la etapa de su inducción se da a conocer al empleado el Código de Ética que va a regir su relación con la empresa, así como se le da a conocer y se explica ampliamente cada uno de los valores de la empresa: lealtad, honestidad, respeto, responsabilidad y confianza. Estos valores deben aplicarse a diario en el desempeño de sus actividades, la comunicación con los jefes y los compañeros de trabajo.

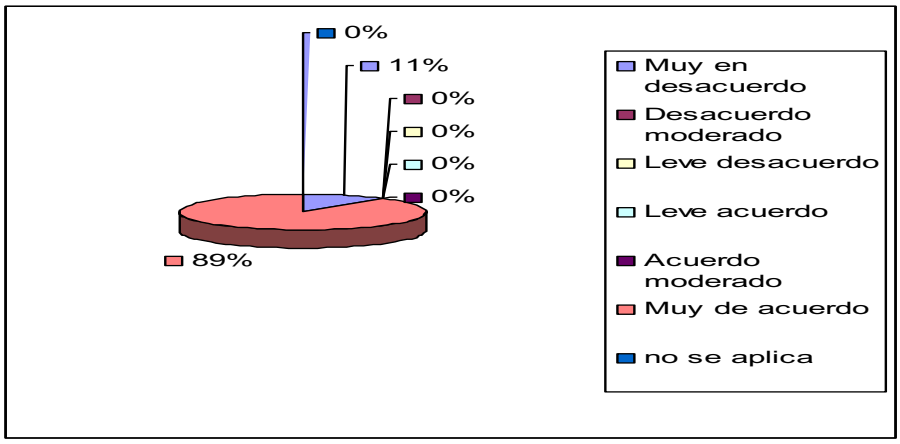
Práctica de los principios éticos con la competencia



La empresa mantiene una buena postura ética frente a la competencia, respetando ampliamente a sus competidores y uno de sus principios en el Código de Ética establece que debe mantener una competencia leal frente a los mismos en todos

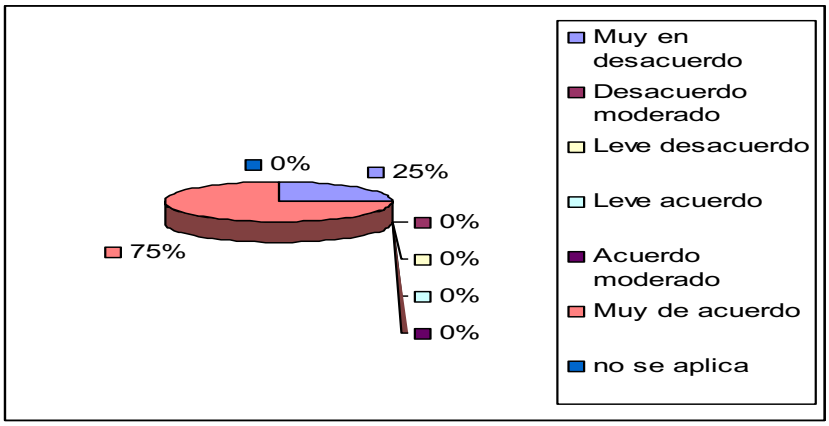
los sentidos, desde prácticas de precios, posicionamiento de la marca y otras tantas situaciones.

Práctica de principios éticos con los proveedores



Cervecería del Pacífico se ha caracterizado por ser una Empresa Socialmente Responsable, lo que la ha encaminado a que seleccione a sus proveedores, exigiéndoles que ellos también actúen de manera responsable en diferentes ámbitos; por ejemplo, que cumplan con la legislación laboral, la prohibición del trabajo infantil y, sobre todo, son evaluados en factores de calidad, precio y plazo de entrega.

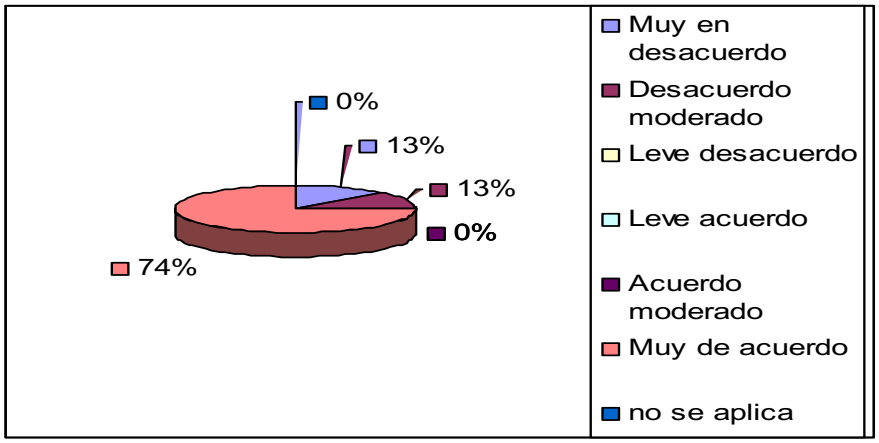
Práctica de principios éticos con el personal subcontratado



La empresa, al

igual que sus trabajadores, presta gran atención al personal subcontratado, pues exige a sus subcontratistas que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral en la misma; además, la empresa por completo de acuerdo de incluir a este personal en programas de capacitación y desarrollo profesional.

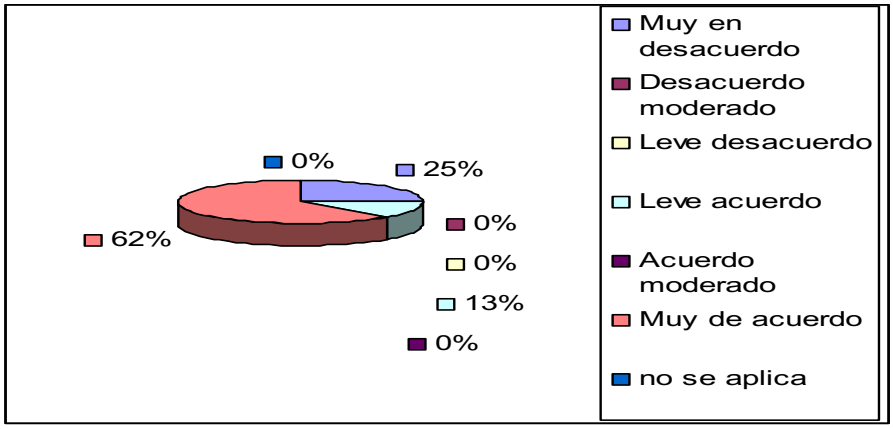
Práctica de principios éticos con el gobierno



El Código de Ética de la empresa prohíbe a sus empleados promover situaciones que impliquen privilegiar a funcionarios o aceptar cualquier tipo de regalías por esos funcionarios. Si la empresa detecta que alguno de sus empleados ha llevado a cabo alguna práctica de éstas inmediatamente es sometido a una sanción.

2. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Valoración y respeto a la diversidad



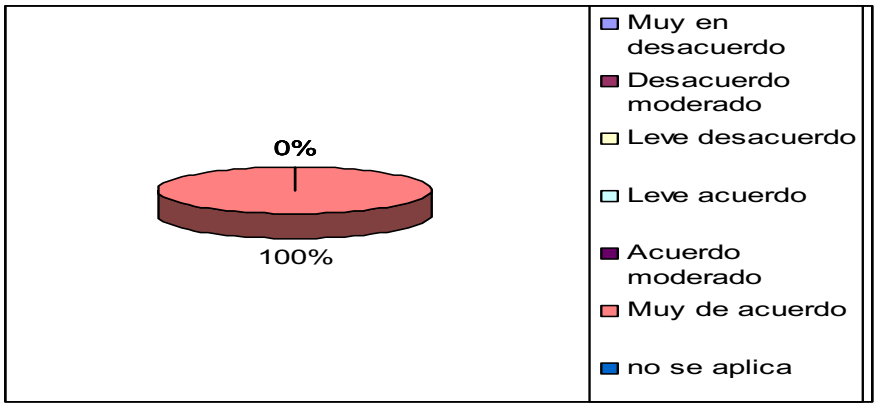
Los

valores de la empresa están bien difundidos entre sus trabajadores. Es necesario destacar que entre ellos no hay ningún tipo de discriminación por edad, sexo, raza, discapacitados y expresidiarios, etcétera. Se procura también mantener igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Entre otras situaciones, se presenta también lo siguiente:

La empresa cumple con las disposiciones que establece la ley en situaciones de embarazo, normas que combaten el acoso sexual y respeta la legislación en relación con la contratación y el trabajo de menores.

Por otra parte, la empresa carece de servicios de guardería para el personal que lo requiera, pues cuenta con gran número de trabajadores que requerirían de estos servicios, además de que es una exigencia legal para este tipo de empresas. En referencia a que no se está muy de acuerdo en contratar a personal mayor de 45 años y personas con más de dos años de desempleo, se debería de dar mayor oportunidad de trabajo a ellas, si tienen las capacidades, necesidades y la motivación para desempeñarse como cualquier trabajador.

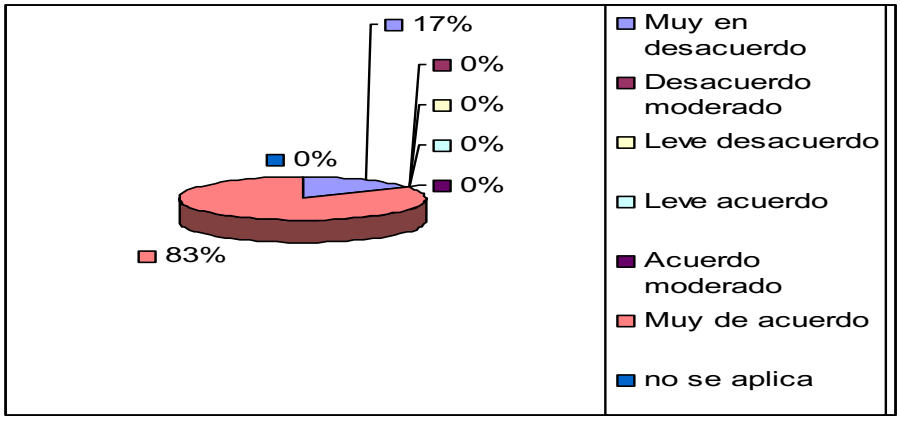
Participación de los empleados en la gestión de la empresa



Como podemos observar en la Gráfica (número), la empresa está en total acuerdo con la participación de sus trabajadores en la gestión de la misma; para ello, se pide a los empleados que trabajen en equipo y si alguno proporciona ideas

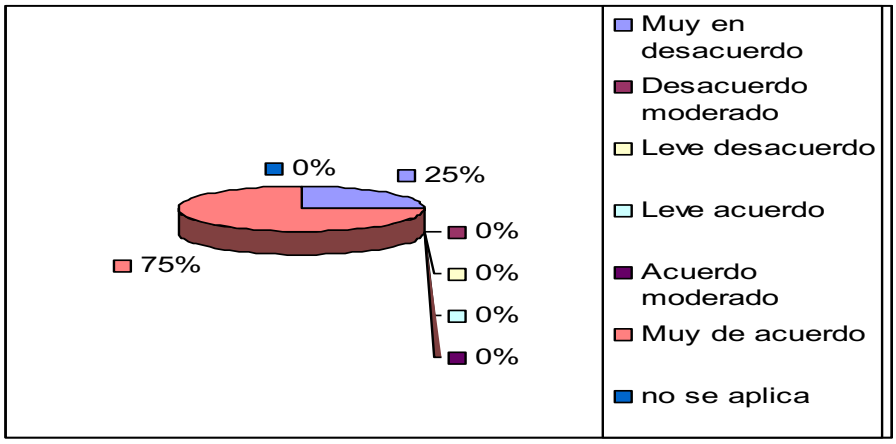
o estrategias de mejora para los procesos de producción se le otorga un reconocimiento. En cuanto a que los empleados dispongan de información económica y financiera, hay total flexibilidad por la empresa; se les capacita para que puedan analizar y comprender esa información requerida

Relaciones con los grupos de trabajadores organizados y sindicatos



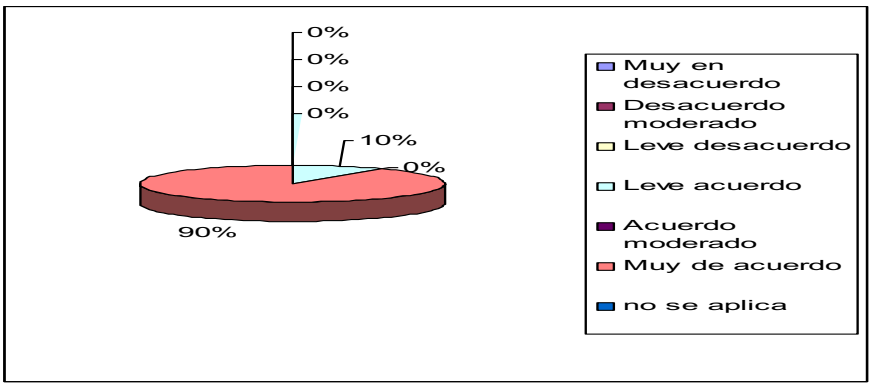
En la empresa hay un grupo de trabajadores que pertenece a un sindicato, con el que se desarrolla buena comunicación y relación y de éstos con la empresa; constantemente, se llevan a cabo reuniones para escuchar sugerencias y negociar situaciones de inconformidad que pudieran afectar a los empleados. En ningún momento y de ninguna manera la empresa considera este sindicato como perjudicial para su desempeño; al contrario, permite gran libertad de acción en el interior.

Distribución de los beneficios de la empresa



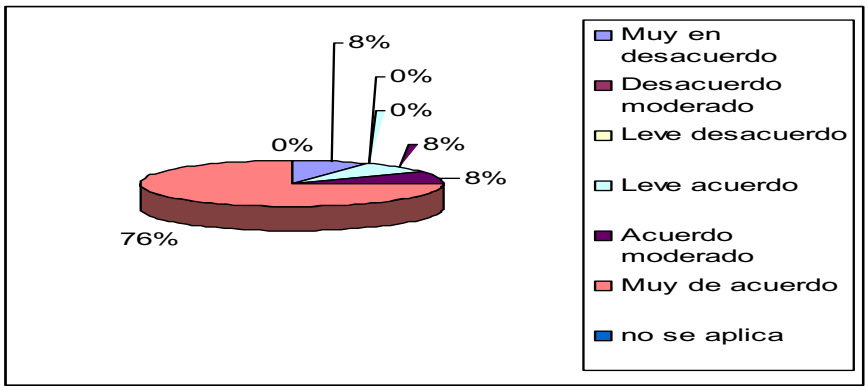
Los empleados no participan en la composición accionaria de la empresa, pero sí en programas en el Reparto de Utilidades, bonificaciones y recompensas que la empresa otorga por el buen desempeño de sus actividades diarias.

Desarrollo profesional y empleabilidad



Entre muchos de los beneficios que Cervecería del Pacífico ofrece a sus empleados, se encuentra el programa de educación de sus trabajadores, a través del cual se les apoya para que terminen su primaria y secundaria. De igual manera, los trabajadores están en constante capacitación, con lo cual se busca el perfeccionamiento y aprendizaje de habilidades y conocimientos que sirvan al empleado no sólo en su desempeño, sino para que si en el futuro el trabajador ya no desea trabajar para la empresa pueda desempeñarse por cuenta propia. La empresa cuenta con becas para los hijos de los gerentes y para los mismos gerentes que deseen estudiar posgrado.

Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

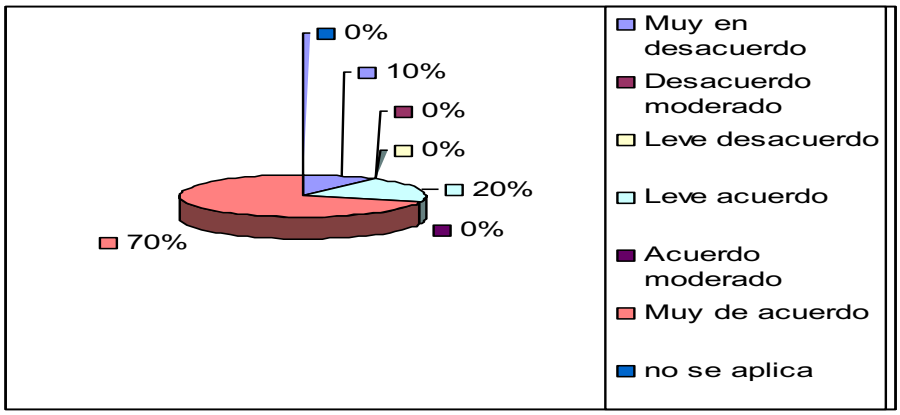


En cada uno de los departamentos de la empresa funciona una serie de normas de seguridad e higiene que exigen a cada trabajador tomar sus respectivas medidas, como elementos de protección, prendas apropiadas, calzado y otros elementos personales para evitar accidentes. En caso de que en la empresa haya un incendio, se cuenta con extintores suficientes en las diferentes áreas. Opera también una clínica para atender a sus trabajadores en caso de enfermedad o un accidente.

Cada año, en unión con el IMSS, se desarrollan campañas de vacunación contra la influenza, tétanos, tifoidea y hepatitis. Hay asesoramiento en prevención de enfermedades, como diabetes y enfermedades cardiovasculares. Con el propósito de que los empleados estén libres de drogas, también anualmente se lleva a cabo un estudio *antidoping;* si alguno resulta positivo, la empresa le da un periodo de 1.5 años para tratar el caso.

Hay un comité de seguridad e higiene formado por igual número de patrones y trabajadores, cuyas tareas consisten en analizar los riesgos de accidentes y detectar e implementar medidas preventivas ante el riesgo de accidentes.

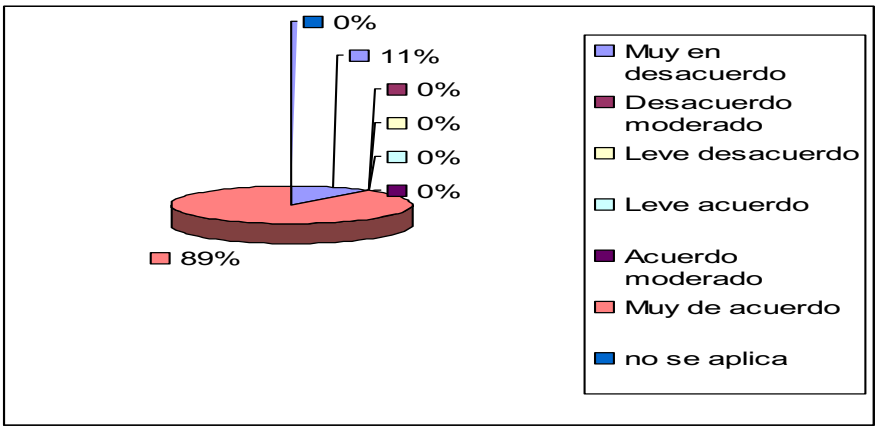
Jubilación y despidos



Cuando procede una jubilación o despido, normalmente se hace saber por anticipado de esta situación al trabajador. En el caso de la jubilación, se platica con el empleado desde un año antes. En el caso de los trabajadores despedidos por recorte de personal, hay un programa de retiro voluntario, en que el empleado, por decisión propia, decide retirarse del empleo; por lo regular, en este recorte de personal quienes abandonan la empresa son jóvenes, pues se considera que están mejor capacitados para desempeñarse en otro trabajo.

3. MEDIO AMBIENTE

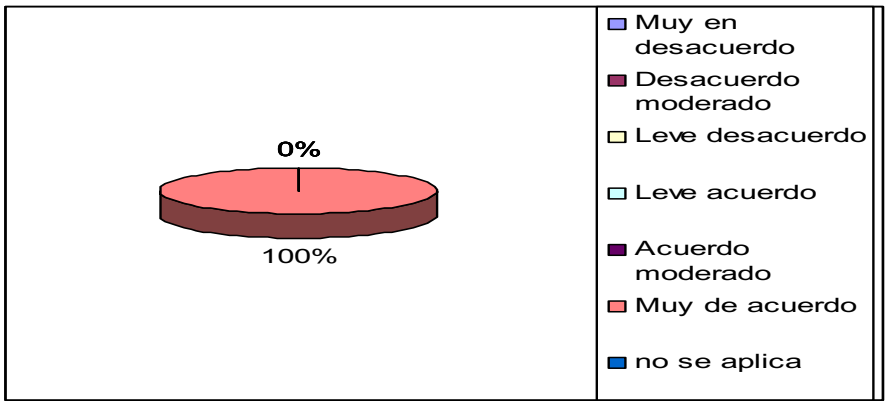
El impacto con la comunidad



De manera constante, Cervecería del Pacífico capacita a su personal en cuidado del medio ambiente. Independientemente de las exigencias de la legislación, lleva

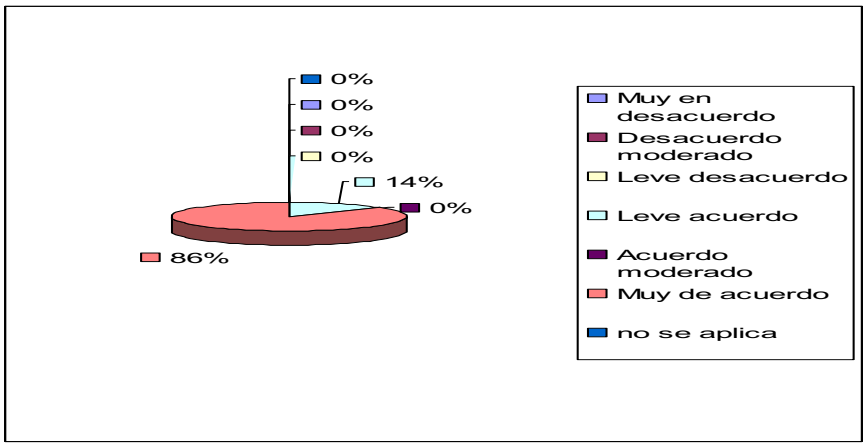
a cabo procesos de gestión ambiental en los que incluye metas y acciones socialmente responsables hacia el impacto que pudieran causar algunas de sus actividades.

Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo



Desde que comienza a transformarse la materia prima, hasta que hay un producto final y se distribuye, se toman las medidas necesarias para la protección del medio ambiente. Ejemplo de ello es que el cartón y los envases que regresan a la empresa son sometidos a reciclaje. Los vehículos utilizados en la distribución son sustituidos cada cinco años. Se cuenta con un departamento de ecología, responsable del tratamiento de los residuos peligrosos y no peligrosos generados en el proceso de producción.

Cuidados en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos

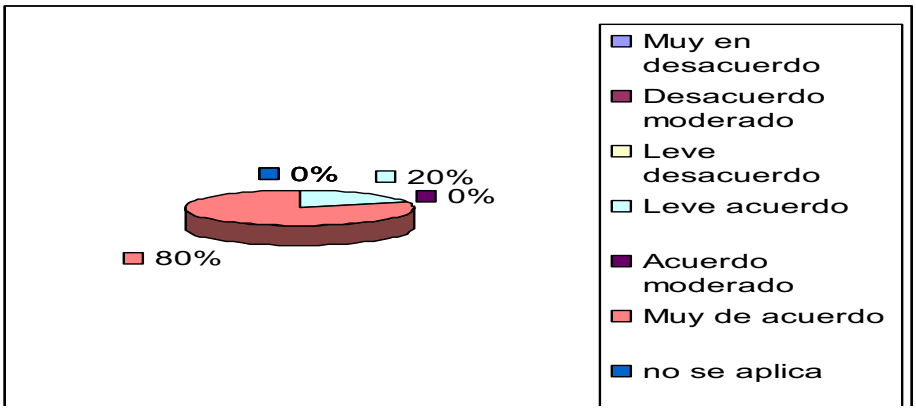


Es a través de la tecnología utilizada en la producción que la empresa se ha dado a la tarea de reducir la emisión de gases efecto invernadero. Para ello, se han implementado algunas prácticas: incremento de la eficiencia energética en la generación de vapor y disminución de su consumo en las áreas productivas, con base enprogramas de ahorro de energía, recuperación del bióxido de carbono generado en la fermentación para su posterior rehúso en el interior y exterior de la organización.

En la empresa también funciona una planta tratadora de aguas, cuyo objeto es volver a usarlas en servicios independientes a la elaboración del producto. Asimismo, ha realizado importantes inversiones en sistemas de tratamiento de aguas residuales de tipo anaeróbico/aeróbico para mantenerse de manera muy eficiente por debajo de los niveles de concentración de contaminantes en el agua residual establecidos por la autoridad federal.

En el tratamiento de los residuos peligrosos, éstos son enviados a coprocesamiento en plantas cementeras, donde se aprovecha su poder calorífico, con excepción de las baterías automotrices enviadas a empresas especializadas para la recuperación de metales. En cuanto a los desechos de producción no peligrosos se encuentran polvo y cascarilla, resultado de las mermas en el transporte, manejo y cribado de los granos; son comercializados como alimento para ganado. El bagazo de malta, generado al final de la filtración del mosto, es utilizado como combustible alterno y la ceniza de bagazo, producto del uso del gabazo como energía renovable, es usada en insumos para fertilizantes y mejoras del suelo.

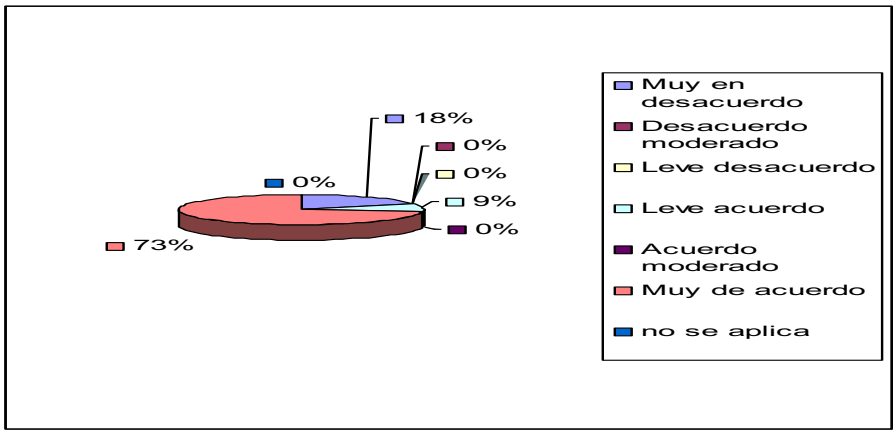
Educación ambiental



Cervecería del Pacífico busca que sus integrantes y colaboradores tomen en consideración el enfoque ambiental de sus actividades, manteniendo unidad y dirección a través de los miembros de protección ambiental integrados en todas las oficinas y unidades.

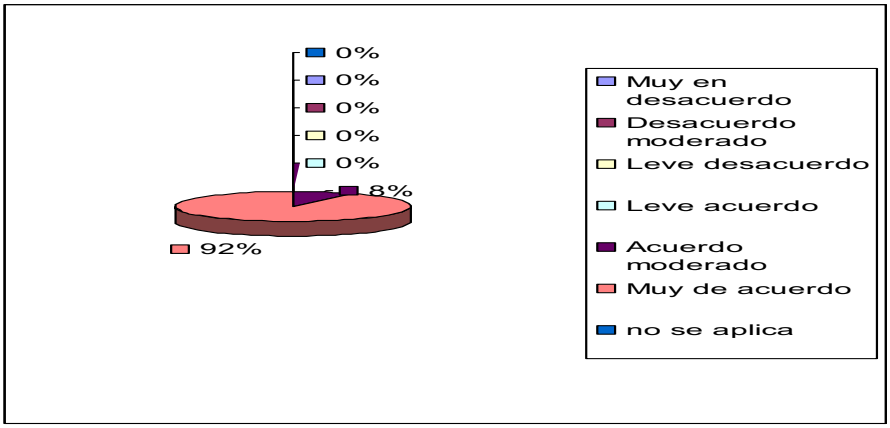
4. MARKETING RESPONSABLE

Diagnóstico y solución de los daños potenciales de sus productos y servicios



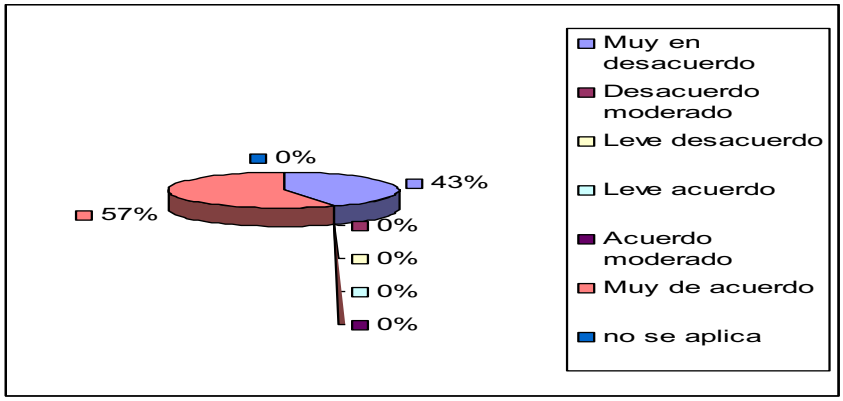
Como parte de sus acciones responsables, busca el continuo perfeccionamiento de sus productos con medidas preventivas y correctivas, pues se preocupa por que éstos sean de la mejor calidad posible desde la transformación de la materias primas hasta tener el producto terminado; por consiguiente, que también sean más seguros y representen menor riesgo para la salud del consumidor.

Política de marketing y comunicación



En sus campañas de publicidad y propaganda, siempre se ha tenido respeto por la competencia, pues son valores y principios que la empresa pone en práctica a diario. Por otra parte, se preocupa también porque sus proveedores, distribuidores y asistencia técnica mantengan la cultura de responsabilidad social hacia los consumidores.

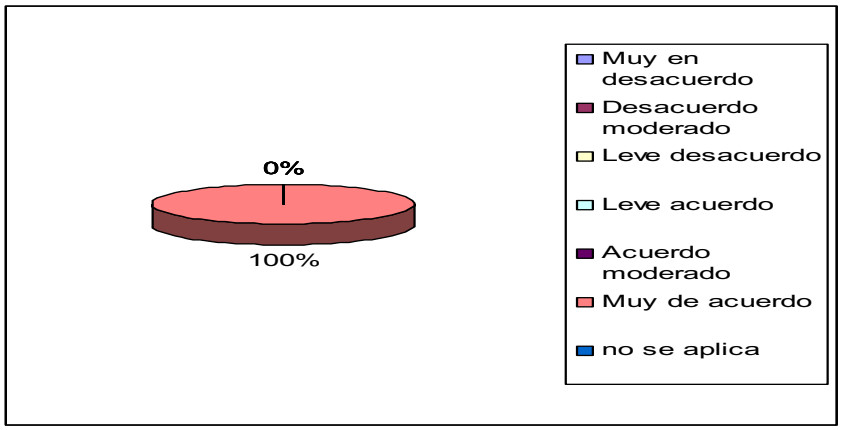
Técnicas de ventas éticas y respeto de la privacidad del consumidor



En el Código de Ética de la empresa están establecidas la declaración de principios, valores, misión y visión, dirigidos a la prohibición de ventas no éticas, por lo que los empleados deben ser conscientes y respetar las normas, de tal

manera que no hay necesidad de revisar al personal de venta para asegurarse de que no utilizan tácticas de venta deshonestas.

Excelencia en la atención al consumidor



Con el propósito de que se atiendan las sugerencias, críticas y expectativas de los consumidores, la empresa cuenta con un teléfono de atención a consumidores y un correo electrónico en su página en internet, lo que permite resolver con rapidez las inquietudes y dudas en el consumo de los productos.