




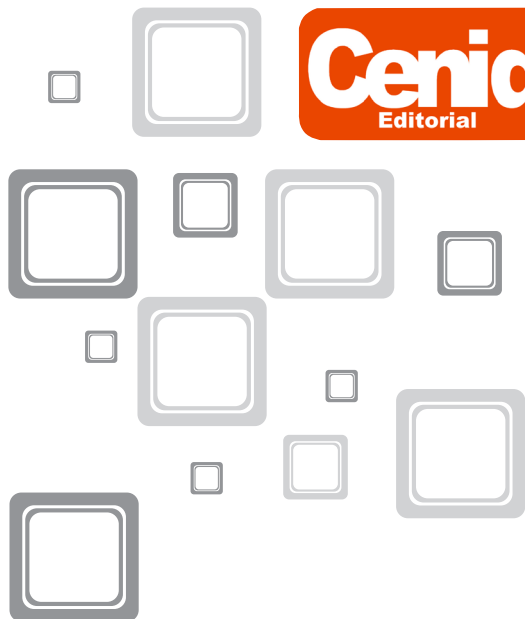
**La Responsabilidad  
Social Empresarial  
desde el enfoque de  
los grupos de interés**





**La Responsabilidad Social  
Empresarial desde  
el enfoque de los grupos  
de interés**

Gloria Silvana Montañez Moya  
Sandra Gutiérrez Olvera



En Cenid estamos a sus órdenes si desea:

Asesoría para elaborar un libro

Publicar un texto

Contáctenos

Teléfono: 3315 420983

[www.cenid.org.mx](http://www.cenid.org.mx)

[redesibero@yahoo.com.mx](mailto:redesibero@yahoo.com.mx)

Pompeya N° 2705 Col. Providencia

C.P. 44630 Guadalajara, Jalisco, México

Diagramación y cubierta: Esther Ramírez Lara

*La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*

Derechos de autor:

© 2015, Gloria Silvana Montañez Moya, Dra. Sandra Gutiérrez Olvera

© Editorial Centro de estudios e investigaciones

para el desarrollo docente. Cenid AC

Pompeya N° 2705 Col. Providencia

C.P. 44630 Guadalajara, Jalisco, México

ISBN: 978-607-8435-11-1

Primera edición

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Socio # 3758

Cenid y su símbolo identificador son una marca comercial registrada.

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra mediante algún método, sea electrónico o mecánico (INCLUYENDO EL FOTOCOPIADO, la grabación o cualquier sistema de recuperación o almacenamiento de información), sin el consentimiento por escrito del editor.

Impreso en México / Printed in Mexico

INTRODUCCIÓN. . . . .	9
Proceso de revisión por pares . . . . .	15
CURRÍCULUMS. . . . .	13

## **CAPÍTULO I**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) . . . . .	19
Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial . . . . .	19
Aproximaciones al concepto de la Responsabilidad Social Empresarial . . . . .	21
Argumentaciones a favor y en contra de la RSE . . . . .	24
Iniciativas sobre la Responsabilidad Social Empresarial. . . . .	25
RSE en el mundo . . . . .	25
Premios sobre RSE a nivel mundial . . . . .	27
Iniciativas que no consideran todas las dimensiones de la RSE . . . . .	27
RSE en América latina . . . . .	28
RSE en México . . . . .	29
Investigaciones sobre la RSE en México . . . . .	30
Evaluación de la RSE . . . . .	31
Perspectivas teóricas de la RSE . . . . .	32

## **CAPÍTULO II**

Enfoque de la administración los Grupos de Interés. . . . .	35
Los Grupos de Interés . . . . .	35

# Índice

Responsabilidades para con los propietarios y accionistas .....	37
Responsabilidades para con los trabajadores .....	37
Responsabilidades para con los clientes .....	37
Responsabilidades para con los proveedores .....	38
Responsabilidades para con la comunidad .....	38
Responsabilidades para con el gobierno .....	39
Responsabilidades para con el medio ambiente .....	39
Gestión de los Grupos de Interés .....	40
El Enfoque Complejo .....	42
El uso ético y uso instrumental de la RSE .....	45

## **CAPÍTULO III**

La Gestión Responsabilidad Social Empresarial .....	49
La Cultura Organizacional .....	49
El proceso de cambio hacia la gestión responsable .....	50
Motivos para cambiar hacia una gestión responsable .....	52

## **CAPÍTULO IV**

La RSE en la pequeña y mediana empresa (pyme) .....	55
Clasificación de la pyme .....	55
Características y situación actual de la pyme en México .....	56
La gestión de la RSE de la pyme .....	58
El Liderazgo responsable del empresario .....	61

## **CAPÍTULO V**

La responsabilidad social en las PyMES de la Región Valles de Jalisco . . . . .	65
La Región Valles de Jalisco . . . . .	65
Consideraciones metodológicas. . . . .	67
Resultados . . . . .	70
Conclusiones . . . . .	77
Referencias bibliográficas . . . . .	78
Referencias electrónicas . . . . .	82

## **ANEXOS**

ANEXO A. Cuestionario Análisis de la gestión responsable . . . . .	83
ANEXO B. Resultados de la Prueba de Hipótesis . . . . .	88
ANEXO C. Formatos de apoyo. . . . .	90

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Dimensiones de la RSE. . . . .	23
Cuadro 2. Grupos de Interés . . . . .	36
Cuadro 3. Etapas del proceso de cambio hacia la gestión responsable. . . . .	51
Cuadro 4. Clasificación de las empresas en México. . . . .	55
Cuadro 5. Relación de las pymes en la Región Valles . . . . .	67
Cuadro 6. Operacionalización de la categoría de gestión de los grupos de interés . .	69
Cuadro 7. Operacionalización de la categoría de la cultura del empresario. . . . .	70
Cuadro 8. Estadísticas descriptivas de la variable de los grupos de interés . . . . .	70

Cuadro 9. Estadísticas descriptivas de la variable del liderazgo responsable. . . . .	.71
Cuadro 10. Los empresarios que entiende por RSE . . . . .	.71
Cuadro 11. Grado de importancia de los atributos de la empresa SR . . . . .	.72
Cuadro 12. Postura de los empresarios ante la RSE . . . . .	.72
Cuadro 13. Coeficiente Rho de rangos ordenados de Spearman . . . . .	.76

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Temas de la RSE . . . . .	.24
Figura 2. Principios de la RSE . . . . .	.26
Figura 3. Enfoque unidireccional de la teoría de los grupos de interés . . . . .	.43
Figura 4. Enfoque complejo de la teoría de los grupos de interés . . . . .	.44
Figura 5. El proceso de la gestión de los grupos de interés . . . . .	.60

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica 1. Resultados de las dimensiones de los grupos de interés . . . . .	.73
Gráfica 2. Resultados de las dimensiones del liderazgo del empresario responsable . . . . .	.74



*No puedes escapar de la responsabilidad de mañana al evadirla hoy.*

LINCOLN, A.

**L**a empresa se ha convertido en un factor de cambio e influencia social, puesto que su nuevo papel exige que vaya más allá de la producción de bienes y servicios. Por tal motivo, la empresa debe adaptarse a las demandas de un mercado cada vez más preocupado por los resultados alcanzados.

En los últimos años ha crecido la importancia de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), debido a la conducta ética, el cuidado ambiental, la justicia laboral, el mercado competitivo y el comportamiento del consumidor, lo cual hace que aparezca con mayor frecuencia en revistas, informes empresariales, publicaciones y congresos académicos.

Sabogal (2008) afirma que la sociedad se muestra interesada en que las empresas cumplan con sus responsabilidades y ven en la RSE una forma estratégica para crear valores. Dicho interés surge de la falta de ética de algunas empresas, las cuales afirman tener una visión determinada pero terminan por actuar a partir de otra completamente distinta. Los trabajadores reconocen esta falta de compromiso, lo que puede provocar que socialicen y adopten esta inconsistencia cultural con los grupos de interés. En este sentido, algunas empresas han adoptado estrategias de acuerdo a sus capacidades y posibilidades, mientras que otras están dispuestas a cambiar hacia una gestión responsable. Sin embargo, la realidad es que hay obstáculos que limitan la disposición a cambiar, así como fortalezas que permiten que una empresa cambie para mejorar su gestión.

De acuerdo con Correa, Flynn y Amit (2004), la nueva actitud pública con respecto a la actividad empresarial se traduce en mayores exigencias para que esta opere según los lineamientos y estándares de la conducta responsable. Por lo tanto, en varios países se han presentado iniciativas para regular las prácticas empresariales, las cuales han sido promovidas por organismos internacionales, gobiernos y fundaciones. Por citar algunos ejemplos, la ONU desarrolló el Pacto Global, la Unión Europea aportó el Libro Verde, Francia aprobó una ley que exige la publicación de balances sociales y ambientales, Inglaterra creó un Ministerio de RSE, Fundación Carolina de España diseñó el Programa de Responsabilidad Social y en Estados Unidos se cuenta con un Ranking sobre Reputación Empresarial.

Por su parte, Aragón y Rocha (2009) afirman que la responsabilidad social se desarrolla de manera tardía en España, calificando su estado en la presente década como embrionario, situación que no solo se refleja en el número de iniciativas empresariales, sino también en cierto desconocimiento o confusión, tanto de los diferentes actores implicados como de la sociedad en general, sobre el propio significado de la RSE. Mientras tanto, en México la RSE se encuentra en una etapa de incipiente desarrollo, en comparación con los avances que hay en otros países, por ejemplo, Brasil y Chile. Cardozo (2010) asevera que existe un gran desinterés por parte del gobierno y las universidades. Por un lado, la falta de legislación impide que las empresas o incentivos promuevan la adopción de prácticas responsables y, por otro lado, son muy pocas las investigaciones sobre el tema.

Para Saldaña (2010), los conceptos que animan a la RSE en México son básicamente filantrópicos, caritativos y asistencialistas, como muestra la Ley del Impuesto a la Renta, al ofrecer ventajas para las empresas que efectúan donaciones a terceros a través de acciones sociales. El gobierno tiene leyes e instituciones destinadas a proteger los derechos económicos, sociales y ambientales, sin embargo, la normatividad se aplica de manera limitada y desigual (Cardozo, 2003). Esto contribuye al desinterés de algunos empresarios en los impactos de sus actividades, mientras que otros solo se limitan a pagar sus aportaciones al gobierno o deciden realizar acciones exclusivamente filantrópicas sin cambiar su gestión, con lo que ni reducen ni mejoran sus impactos sociales y ambientales (Vives, 2005).

Con el objetivo de impulsar la cultura de la responsabilidad social en el país, se creó una asociación civil denominada Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), reconocida actualmente por promover un distintivo para las empresas socialmente responsables. En 2001, únicamente 17 empresas contaban con dicho distintivo, aunque aumentaron en 2011 a 572, siendo todavía escasas si se toma en cuenta que hay más de 5 millones de organizaciones. Sin embargo, el que una empresa cuente con el distintivo no garantiza el cumplimiento de todos los elementos de la RSE, y tampoco significa que las que logran el distintivo sean mejores que las que no lo solicitan (Cardozo, 2010).

A pesar de que la mayoría de los estudios se han centrado en el papel y en la capacidad de las grandes empresas para fomentar prácticas responsables, es necesario resaltar que los propietarios o accionistas de las pequeñas y medianas empresas (pyme), están fuertemente involucrados en la prosperidad de las comunidades donde se desenvuelven, lugar donde influyen más que las grandes organizaciones ya que la mayor parte de sus clientes y trabajadores provienen de su mismo entorno geográfico (Mercado y García, 2007). La responsabilidad no es diferente para las grandes, medianas y pequeñas empresas, ya que lo que varía es la modalidad y la posibilidad de intervención (Vives, 2008).

De acuerdo con Francés (2005), es ficticio pensar que los negocios, sean del tamaño que sean, pueden quedar al margen de la gestión de la RSE, dado que cada empresa adapta a su tamaño sus propias necesidades, pero eso no implica prescindir por completo de alguno de estos aspectos, los cuales se han incorporado a la administración de empresas en distintos momentos de la evolución de los negocios.

Las pequeñas y medianas empresas (pyme) son muy importantes en nuestro país, así como el impacto del liderazgo del empresario en la capacidad de gestión de la responsabilidad social; el empresario desempeña un papel principal en la pyme porque tiene a su cargo la toma de decisiones y la implementación de estrategias que conducen a satisfacer las expectativas de aquellos grupos o personas que participan directa e indirectamente en las actividades de la empresa.

Además, las pymes están más expuestas a una gran cantidad de presiones para subsistir, debido a la competencia y a las restricciones económicas, legales y sociales. Esta vulnerabilidad ocasiona que las pymes vean las actividades de RSE como algo secundario y que permanezcan ajenas a las condiciones de sus participantes. Sin embargo, las condiciones de sustentabilidad de la pyme están asociadas a la satisfacción de

las expectativas de sus participantes, ya que de ellos depende la continuidad y permanencia de la empresa. Aunado a lo anterior, le compete a la empresa atender las expectativas de todos sus participantes, también llamados grupos de interés, conformados por empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, comunidad y el medio ambiente. Las pymes deberían preocuparse por ellos dado que sostienen entre sí vínculos de interdependencia; sin embargo, llegan a descuidar a algunos porque no atienden realmente sus exigencias, generando impactos negativos para la misma empresa. La empresa no llega a ser socialmente responsable hasta que el empresario tome conciencia y se comprometa con sus grupos de interés. Dicho compromiso requiere adoptar una actitud de mejora continua, de proactividad y de liderazgo, así como de voluntad e interés para realizar acciones de carácter social y medioambiental.

Algunas pymes carecen en su gestión de los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, tales como: programas de prevención de accidentes laborales, procedimientos en casos de emergencia, códigos de ética y programas de acción comunitaria; otras pymes muestran desconocimiento sobre la normatividad ambiental al operar sin tomar en cuenta los daños ambientales, o realizan solo lo mínimo para cumplir, como obtener permisos de descargas y de emisiones.

La importancia del empresario es clave ya que es el actor principal de las pymes; él desarrolla e implementa decisiones que determinan el rumbo de la empresa. Por ello, es preciso identificar las características que deben tener los empresarios como líderes responsables que analizan las consecuencias de sus actos.

En este contexto de cambios que buscan cultivar la responsabilidad empresarial, se observa que la mayoría de las grandes empresas promueven su compromiso laboral, ecológico y social, mientras que son pocas las pymes que han modificado sus prácticas para minimizar los impactos de sus operaciones y decisiones, a partir de la reorientación de la gestión desde la cultura del empresario.

Sin perder la perspectiva de la responsabilidad social, se recurre a los principios de la teoría de los grupos de interés como un instrumento de gestión para ofrecer una propuesta sistémica. Este planteamiento ha sido desarrollado con el propósito de establecer un modelo de gestión, teniendo como actor al empresario de la pyme, y como eje a la responsabilidad. Para ello se retoma el enfoque de Vandekerckhove y Dentchev (2005), quienes consideran que las organizaciones tienen que ver con distintos actores y roles que se influyen entre sí.

El trabajo se dividió en cinco capítulos, los cuales contemplan lo siguiente: en el primero se exponen las generalidades de la responsabilidad social empresarial y se abordan los diversos conceptos e iniciativas que promueven prácticas socialmente responsables en Europa, Estados Unidos, América Latina y México. El segundo capítulo habla de la teoría de los grupos de interés como pauta para la gestión responsable al tomar en cuenta los impactos hacia los clientes, trabajadores, comunidad, gobierno, proveedores y el medio ambiente. En el tercero se presenta el liderazgo responsable de los gestores de las pymes como parte de la cultura organizacional. En el cuarto se expone la manera como se clasifican las pequeñas y medianas empresas, así como su participación en la responsabilidad social.

El estudio de la gestión responsable de las pymes en la Región Valles de Jalisco forma parte central del quinto capítulo, donde también se contemplan las consideraciones metodológicas con sus resultados obtenidos al analizar las dos variables y efectuar las correlaciones respectivas, y por último, se generan las conclusiones para la gestión responsable de los grupos de interés como parte importante de la cultura. Se propone que el liderazgo responsable sea considerado como una variable importante en la gestión de los grupos de interés, al definirse las características más significativas de la literatura, es decir, la proactividad empresarial, la visión empresarial, la orientación al trabajo y la orientación a las personas. La cultura organizacional define la personalidad de la empresa, de tal manera que las características del liderazgo del empresario determinan el éxito o fracaso en la capacidad de gestión de los grupos de interés.

Dentro de este marco se analizan las prácticas de las pymes cuando se identifican las acciones responsables que emprenden y se reflexiona sobre los esfuerzos que hacen para fomentar la responsabilidad, planteándoles preguntas sobre las posibles maneras de asumir el nuevo papel de la empresa, el cual ha girado en torno a su contribución en tres líneas: como instancia generadora de equidad social, de sustentabilidad ambiental y como instancia promotora de desarrollo social.

Con el propósito de contribuir al debate sobre la incorporación de elementos teóricos en la gestión organizacional que permitan atender las expectativas de los grupos de interés de las pymes, se presentan conjeturas teóricas sobre la gestión de la RSE, integrada por principios teóricos que la incorporan en la dinámica de la cultura organizacional. De esa manera, las empresas se convierten en organizaciones que facilitan el diálogo y la cooperación, cubriendo las demandas de los grupos de interés.

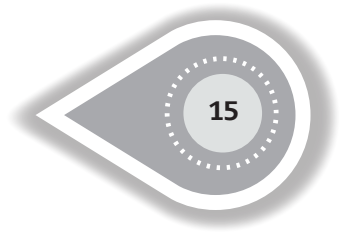
## **Gloria Silvana Montañez Moya**

Doctora en Planeación estratégica y dirección de tecnologías, es profesor de tiempo completo del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara, adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Ha participado como ponente en Congresos Internacionales y realizado publicaciones en revistas indexadas y capítulos de libros.

## **Sandra Gutiérrez Olvera**

Doctora en Planeación estratégica y dirección de tecnologías, es profesor de tiempo completo del Centro Universitario de los Valles de la Universidad de Guadalajara, adscrita al Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas. Ha participado como ponente en Congresos Internacionales y realizado publicaciones en revistas indexadas y capítulos de libros.





## Proceso de revisión por pares

Los trabajos recibidos pasan en todos los casos por un proceso de arbitraje (*peer review*) por parte de evaluadores designados por el Consejo Editorial. Los evaluadores emiten un juicio sobre las propuestas de publicación, con las observaciones que consideran pertinentes. Cuando la evaluación es positiva, las observaciones de los evaluadores se envían a los autores mediante los editores.

En la presente publicación el Consejo Editorial designó al siguiente grupo de evaluadores:

Anahí Kullock  
Fabiana Yáñez  
Raquel Rosa Rodríguez  
Marcela Tagua de Pepa  
Luis Bayón

Antonio Matas Terrón  
José Sánchez Rodríguez  
Emanuele Carisio  
Georgina Guadalupe Oyervides Zapata  
Grace Benalcazar



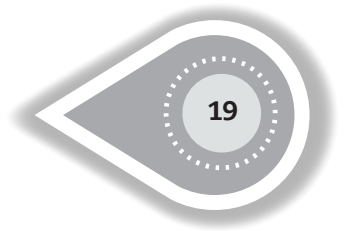


Capítulo

I







## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

*Somos la memoria que tenemos  
y la responsabilidad que asumimos,  
sin memoria no existimos y  
sin responsabilidad quizá no merezcamos existir.*  
SARAMAGO, J.

A pesar de que la RSE es un enfoque que tiene más de veinte años, todavía es un concepto multidimensional en construcción, de acuerdo con la mayoría de los autores consultados. En este primer apartado se abordan tanto las aproximaciones al concepto de la RSE y sus antecedentes, como las dimensiones y temas que lo integran. Asimismo se exponen las diversas iniciativas que han surgido para tratar de guiar y orientar a las empresas para efectuar prácticas de responsabilidad social. Con respecto a las perspectivas teóricas que aborda la RSE, destaca la teoría integradora debido a que de ella se desprende el enfoque de los grupos de interés.

### ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

A partir del siglo XIX comenzó a surgir la asistencia social efectuada principalmente por la Iglesia, por ejemplo, cuando las empresas realizaban donaciones a instituciones de beneficencia y obras sociales tanto religiosas como laicas. Fue en Estados Unidos donde se comenzó a reconocer que las empresas privadas, además de producir bienes y servicios, eran responsables de los riesgos sanitarios de sus trabajadores y de la contaminación que generaban (Server y Villalonga, 2005).

A continuación se muestra un resumen de los principales acontecimientos del siglo XX de acuerdo con Sabogal (2008), basado en Le Mouel (1992), Weiss (2003) y Vives (2005).

- En la década de los años cincuenta apareció el término responsabilidad social, el cual adquirió relevancia gracias a varias tendencias económicas y sociales. En esta época se publicó el libro *Social Responsibilities of the Businessman* de Bowen, donde se expusieron las obligaciones sociales del empresario puesto que sus decisiones inciden en la vida de los ciudadanos.
- En la década de los años sesenta estuvieron en auge las obligaciones de las empresas con el desarrollo humano y el crecimiento económico; asimismo, se presentaron definiciones precisas que dieron un enfoque diferente al concepto. Se desarrolló el *Business Ethics* como especialidad, así como los profesores de administración.
- En los años setenta inició la discusión teórica, publicándose el artículo de Friedman (1970) "*The social responsibility of business is to increase its profits*". En él declara que la única responsabilidad de la empresa es ganar tanto dinero como sea posible, propiciando un nuevo escenario de discusión y crítica, al cuestionarse lo ético tanto en las empresas como en la sociedad en general. La ley francesa se inclinó por el uso de indicadores sociales para la medición de la actividad empresarial.

- En los años ochenta se comenzaron a desarrollar investigaciones sobre las acciones y prácticas empresariales. Dicha década trajo consigo la liberación del comercio, pero también la comunicación, por lo que el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido, mostrándose los impactos negativos. Aparecieron revistas especializadas en el campo de la ética empresarial como *Business and Professional Ethics Journal* y *Journal of Business Ethics*.
- En los años noventa comenzó a utilizarse la expresión de responsabilidad social empresarial y se evidenció una correlación entre los escándalos de directivos gubernamentales y empresariales con el surgimiento del interés por el tema. Asimismo se desarrollaron otros conceptos empresariales, como la teoría de los negocios, de ciudadanía corporativa o de grupos de interés. Esta última noción fue introducida por Freeman (1984), quien le dio gran importancia. En esta década se comenzó a considerar la responsabilidad social de los actores de las áreas política y económica del mundo, incluidas las instituciones financieras, las organizaciones, las escuelas de negocio y los gobiernos.

Para Cuevas (2011), son tres los factores que explican el creciente interés por la ética. En primer lugar, los daños al medio ambiente; en segundo, los repetidos casos de corrupción y las violaciones a los derechos del hombre; en tercero, el surgimiento de la tercera revolución en la informática y las comunicaciones o simplemente la revolución de la informática junto con el dominio de las empresas capitalistas transnacionales después de la caída del bloque socialista.

Dicho autor también enfatiza que el establecimiento de la Tercera Revolución Industrial, la de la informática y las comunicaciones en el mundo capitalista, coincide con la difusión y adopción de la RSE. En primer lugar están las empresas estadounidenses, junto con los administradores y profesores que difunden y promueven dicho interés. En segundo lugar están los organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión de Comunidades Europeas (CCE), por citar algunos. En tercer lugar se encuentran las Universidades y Escuelas de Administración que ofrecen cursos y desarrollan la investigación sobre el tema.

Por lo anterior, se deduce que diversos organismos, instituciones y fundaciones han desarrollado iniciativas encaminadas a la concientización y capacitación de las empresas para poder considerarlas socialmente responsables. También se han producido algunas transformaciones en diferentes aspectos alrededor del tema, desde modificaciones laborales hasta iniciativas globalizadoras, lo que provoca la aparición de diversas propuestas que promueven tanto el establecimiento de códigos y normas éticos, como recomendaciones para incorporar dimensiones económicas y sociales dentro de las políticas y estrategias de las empresas.

De este modo se concluye que la temática ha estado sujeta a los vaivenes históricos propios del ámbito empresarial, tanto en su teoría como en su práctica, debido al conocimiento público de las actividades discriminatorias y anticompetitivas, lo cual también generó el debate sobre el poder de las empresas y la necesidad de transparentar sus prácticas.

## APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o también llamado Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Responsabilidad Social Organizacional (RSO), tiene distintos significados ya que no existe una definición única o totalmente aceptada a nivel internacional, como señalan Porton y Castroman (2006):

Aún no se ha logrado una definición de responsabilidad social comúnmente aceptada, ni existe un consenso en cuanto a sus objetivos y elementos. En España y en México se entiende que la responsabilidad social se relaciona con la adhesión a las diferentes iniciativas de forma voluntaria en los ámbitos medioambiental, social y ético (p. 86).

Es un concepto social en construcción que presenta confusión debido a la carencia de un concepto unívoco que cuente con la aceptación generalizada de todos los actores o partes interesadas (Aragón y Rocha, 2009). A continuación se presentan definiciones propuestas por actores clave que permiten visualizar la pluralidad de las interpretaciones:

- El Libro Verde (2001) de la Comisión Europea indica que “es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (*stakeholder*)”.
- El Banco Mundial considera que el compromiso de la empresa es contribuir al desarrollo y mejorar la calidad de vida, esto con la colaboración tanto de los empleados y sus familias como de la comunidad local y la sociedad.
- *Prince of Wales Business Leadership Forum* (PWBLF) de Inglaterra, define a la RSE como el conjunto de prácticas empresariales sustentadas en valores éticos.
- *Business for Social Responsibility* (BSR), en Estados Unidos explica que es una forma de cumplir o sobrepasar las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.

De las definiciones presentadas, se deduce que el concepto ha sido definido de distintas formas, aunque la mayoría señala que la RSE implica que las organizaciones han de asumir voluntariamente una serie de comportamientos éticos, que tomen en cuenta las consecuencias que estas tienen sobre los grupos de interés, resultado de las relaciones que mantienen con ellos (De Castro, 2005).

De igual manera, para Greaves (2006) la mayoría de las definiciones coinciden en que se asume como un compromiso voluntario y se concibe como una estrategia del negocio, como parte de su cultura y de sus operaciones. Briseño, Lavín y García (2011) señalan que en los conceptos existen elementos comunes:

- a) El reconocimiento de un amplio número de personas para las cuales la empresa es responsable, estos grupos de interés están conformados por empleados, comunidades locales, proveedores, clientes y gobierno.
- b) La preocupación por mejorar el bienestar de estos grupos de interés.
- c) La visión sobre cómo las operaciones del negocio ayudan a tener un impacto social y ambiental en el largo plazo para los grupos de interés, y cómo estos pueden involucrarse en estas acciones.

Sin embargo, a pesar de estos elementos comunes han surgido variaciones tanto a nivel conceptual como a nivel práctico. Para Perdiguero y García (2005) lo significativo son dos posiciones, la aceptación de la necesidad de un nuevo modelo de negocio y una concepción de la empresa más abierta a la existencia de intereses y expectativas de sus participantes o grupos de interés.

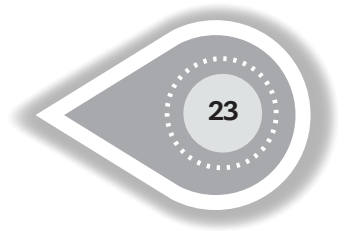
Rochlin (2005) asevera que las Naciones Unidas definieron la RSE en 1987 en su informe “Nuestro futuro común” como: “El satisfacer nuestras necesidades sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”. A través de esta expresión, se percibe a la empresa con una toma de conciencia de la importancia que representa su papel en el entorno que lo rodea. El autor comenta que el objetivo de las empresas es “contribuir para una sociedad mejor y más sustentable, pero sin tratar de maximizar las utilidades si estas son generadas a costa de prácticas inadecuadas, de la degradación del medio ambiente o del uso de prácticas éticas cuestionables”. Ello permite que la RSE se conciba como una estrategia que busca beneficios tanto para la empresa como para la sociedad.

Las definiciones dan cuenta de la diversidad de enfoques y alcances que le asignan a esta, desde la más generalizada que la considera un compromiso voluntario y las más elaboradas que buscan darle una connotación más amplia, refiriéndose a la RSE como un proceso de reflexión, de análisis y de retroalimentación, que permita precisar los impactos ambientales y sociales de las prácticas empresariales.

Las aproximaciones más frecuentes al concepto de responsabilidad social la señalan como una forma de hacer negocios que toma en cuenta los impactos sociales, ambientales y económicos de las actividades de la empresa, y que se integra en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Lo anterior nos lleva a concluir que el contenido de la RSE varía según la situación de cada empresa y el contexto específico en que opera, aunque se debe expresar el compromiso de las empresas, por lo que suele hacerse referencia a las prácticas, comportamientos y desempeños socialmente responsables.

En los estudios revisados aparecen varias aportaciones con enfoques diferentes en cuanto a las dimensiones. En el cuadro 1 se exponen algunas clasificaciones más sobresalientes, con los rubros o temáticas de cada dimensión.



Cuadro 1. Dimensiones de la RSE

LIBRO VERDE (2001)	VARGAS Y VACA (2005), BASADO EN CARROLL (1998)	DE LA CUESTA Y VALOR (2003)
<p><b>INTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y seguridad en el lugar de trabajo.</li> <li>• Adaptación al cambio.</li> <li>• Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.</li> </ul> <p><b>EXTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades locales.</li> <li>• Socios comerciales, proveedores y consumidores.</li> <li>• Derechos humanos.</li> <li>• Problemas ecológicos mundiales.</li> </ul>	<p><b>ECONÓMICA</b> Se deriva de la producción de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio.</p> <p><b>LEGAL</b> Al desarrollar sus actividades cumplir con las regulaciones existentes.</p> <p><b>ÉTICA</b> Realizar prácticas que sean juzgadas como correctas.</p> <p><b>DISCRECIONAL</b> Realizar actividades que no son una exigencia de la sociedad.</p>	<p><b>ECONÓMICA</b> Implica crear valor para: el propietario, el cliente, los proveedores y los empleados.</p> <p><b>SOCIAL</b> Aceptar estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, y adoptar iniciativas que mejoran el bienestar.</p> <p><b>MEDIOAMBIENTAL</b> Considerar el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente.</p>

Fuente: elaboración propia.

Se observa que una empresa responsable es aquella que asume y se preocupa por cumplir con tres responsabilidades: la económica, la social y la medioambiental. En este sentido, la dimensión económica incluye acciones que resguardan los intereses de los accionistas o propietarios. La dimensión medioambiental está orientada al ahorro de recursos ambientales y se dirige a la reducción de los niveles de contaminación. La social constituye la dimensión más amplia e incluye: condiciones laborales, que van desde la motivación hasta la seguridad y beneficios del personal; responsabilidad del producto; inversión social, gestión del impacto comunitario, entre otros.

Como señala Fernández (2005), nos encontramos ante un nuevo escenario en donde se observa un proceso de transición entre el modelo tradicional, hacia otro que procura un modelo basado en el respeto a los pilares del desarrollo sostenible y la generación de valor para las partes interesadas. En la figura 1 se exponen los temas de la RSE de mayor divulgación a nivel mundial, al ser consideradas como una guía en las estrategias de las empresas.

Figura 1. Temas de la RSE



A partir de lo antes expuesto se deduce que la empresa que aspire a ser socialmente responsable debe considerar estas dimensiones cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social, incluyendo dichos temas como parte de la necesidad de que la empresa emprenda acciones que tiendan a fomentar condiciones para la preservación del medio ambiente, mejorar el servicio al cliente, apoyar el desarrollo de sus trabajadores y de la comunidad, todo ello desde una perspectiva ética y con respeto a los derechos humanos.

## ARGUMENTACIONES A FAVOR Y EN CONTRA DE LA RSE

En las últimas décadas se ha presentado un sinnúmero de investigaciones y publicaciones científicas a nivel internacional con respecto a la RSE. Los estudios efectuados arrojan debates y críticas a la RSE, sosteniendo los siguientes argumentos a favor y en contra:

- La crítica más conocida a la RSE la realizó Friedman (1970), al afirmar que la responsabilidad de la empresa es maximizar las utilidades de los accionistas, mediante el uso eficiente de los recursos y actividades de la empresa dentro del marco legal.

Es evidente que los accionistas son los dueños de la empresa y son ellos quienes deciden si deben dedicar recursos a problemas sociales. Según Solomon (1992), citado por Mercado y García (2007), “la responsabilidad social no es sacrificar los beneficios o robar a los accionistas para hacer el bien”. La RSE permite enriquecer a la sociedad y a los accionistas, y significa comprender que la empresa se nutre de su entorno y que depende de los trabajadores, del medioambiente y de los consumidores para existir.

- Araque y Montero (2006) enfatizan el hecho de que las empresas dediquen “parte de sus recursos económicos a acciones que beneficien a la sociedad, no siempre ha tenido aceptación, debido al argumento de que lo social es responsabilidad del gobierno” (p. 21). Si bien las empresas no son ni



directa ni exclusivamente responsables de resolver los problemas sociales, sí lo son de asumir las consecuencias de sus actos y de solucionar los problemas que ocasionan a la sociedad.

A menudo los empresarios lo consideran un auto impuesto que supone un gasto. Vives (2008) afirma que la empresa puede y debe contribuir a la efectividad del sector público en la medida que su deficiencia afecta sus operaciones, ya que el entorno en que opera la empresa es crítico para su éxito. Para Cardozo (2003) los problemas sociales que sufre el país requieren del esfuerzo conjunto del gobierno, la sociedad y las empresas. De ahí que el estudio de la RSE en México tenga un camino por recorrer, tanto desde el punto de vista práctico como teórico.

- Para Rochlin (2005), todavía “hay confusión sobre su alcance porque hay quienes la confunden con actos de buena voluntad, dar donativos a fundaciones culturales y a instituciones de beneficencia” (p. 34). Unos críticos consideran que la RSE es una herramienta de la mercadotecnia, por utilizar las buenas intenciones y las acciones sociales para ganar un mejor posicionamiento y reputación en el mercado. Es importante distinguir entre iniciativas como la filantropía, ya que no reemplazan a la responsabilidad social.
- Otro punto polémico reside en la voluntariedad y obligatoriedad de la RSE, como indica De Castro (2005). Cardozo (2003) afirma que “ante la falta de una legislación que obligue a las empresas a asumir su compromiso, y la insuficiencia de incentivos para hacerlo en forma voluntaria” (p. 179), las empresas eligen los indicadores a incluir, con lo que se satisface poco a todos los grupos de interés.

Por su parte, Cuevas (2011) afirma que el surgimiento de la RSE ha generado un debate entre sus partidarios y detractores. En la literatura, Bowen (1953) (considerado como el padre de la RSE) y Friedman (principal opositor de la RSE), representan ambas posiciones. Bowen señala con energía la necesidad de la integración de los valores morales en las decisiones del administrador, en tanto que Friedman establece que la verdadera misión de la empresa es el mayor beneficio posible de los accionistas.

## **INICIATIVAS SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

A la fecha han surgido propuestas, organizaciones y acciones cuya función es fomentar el compromiso y transparencia de las actividades empresariales. Esto obedece en buena medida a las iniciativas impulsadas desde el ámbito institucional, las cuales han contribuido positivamente a dinamizar el diálogo entre los distintos actores implicados así como a lograr una mayor sensibilización en la sociedad (Aragón y Rocha, 2009).

De esta manera, lo que inició de manera voluntaria tiende a convertirse en normas obligatorias, como el cumplimiento de normas laborales y ecológicas. A continuación se muestran las principales iniciativas en el mundo, Latinoamérica y México.

## **RSE EN EL MUNDO**

La tendencia hacia el planteamiento de iniciativas que permitan posicionar la RSE en la gestión empresarial, surgió con la contribución de los países de la Comunidad Europea y Estados Unidos. The Global Compact. El Pacto Mundial es una iniciativa de las Naciones Unidas que dio inicio en 1999 y cuya misión consiste en expandir los beneficios de la globalización y evitar los efectos

negativos de la misma, al difundir y convocar a los empresarios para asumir su responsabilidad y adoptar como parte esencial sus principios universales, los cuales se derivan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. En la figura 2 se exponen los principios.

Figura 2. Principios de la RSE

<b>Derechos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia.</li> <li>• Asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.</li> </ul>
<b>Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</li> <li>• Promover la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.</li> <li>• Promover la abolición efectiva del trabajo infantil.</li> <li>• Promover la eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.</li> </ul>
<b>Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.</li> <li>• Apoyar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.</li> <li>• Fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías ecológicamente racionales.</li> <li>• Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia basada en el Pacto Mundial.

Sin embargo, Correa, Flynn, Amit (2004) afirman que el pacto mundial no es un instrumento regulador, es decir, no vigila, ni impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas; por el contrario, busca el compromiso voluntario de estas con los principios del Pacto.

**World Business Council for Sustainable Development.** El Consejo Mundial para el Desarrollo Sustentable está integrado por más de 170 empresas de 30 países, teniendo como objetivo la promoción del cambio hacia un desarrollo sustentable, a través de la responsabilidad social, la innovación y el cuidado medioambiental. Esta organización brinda liderazgo empresarial como un catalizador de cambio hacia el desarrollo sostenible y entre los compromisos que se adquieren al ingresar es reportar públicamente el desempeño de la empresa con respecto al desarrollo sostenible.

**Global Reporting Initiative.** Esta organización fue creada en 1997, por iniciativa de la *Coalition Environmentally Responsible Economics* y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas. Su propósito es mejorar la calidad y utilidad de los reportes corporativos de sustentabilidad, a partir de una serie de directrices creadas en 2000.

**Business for Social Responsibility.** Es una asociación de empresas sin fines de lucro, que ayuda a las compañías asociadas a diseñar, implementar y evaluar prácticas exitosas socialmente responsables. Toma en cuenta los valores éticos, las personas, comunidades y el ambiente.

**Corporate Social Responsibility Forum.** Este Forum nace con el objetivo de promover prácticas empresariales responsables y desempeñar un papel activo en el desarrollo sostenible. Entre los principales socios se encuentran: BMW, Cisco Systems, Coca Cola, Glaxo, Nestlé y Mitsubishi.

**European Partners for the Environment.** En la página web de esta organización se indica que desde 1994, el objetivo de la EPE es reunir *stakeholders* para debatir y desarrollar acciones que promuevan el progreso social, ambiental y económico.

**FORETICA.** Es una red global de organizaciones y profesionales, siendo uno de los principales impulsores de la temática en España, que tienen como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social. Constituye precisamente su misión el contribuir a facilitar a las empresas el conocimiento y las herramientas más eficaces para incorporar estos principios en la gestión global.

**Fundación Carolina.** Creó en 2005 su programa de RSE para aportar valor añadido a las actuaciones responsables de las empresas del Patronato de la Fundación. Ha organizado los últimos años conferencias y talleres, tanto en España como en América Latina.

**NORMA ISO 26000.** La Organización Internacional de Normalización (ISO), establece recomendaciones para que empresas y organizaciones de todo el mundo puedan implantar la RSE. Publicó su documento en 2010, como fruto de los trabajos realizados durante cinco años y en los que han participado 450 expertos. Es una norma voluntaria que ofrece orientaciones sobre definiciones, principios y materiales fundamentales de RS, no será certificable, puesto que no establece requisitos para desarrollar un sistema de gestión sino recomendaciones.

## PREMIOS SOBRE RSE A NIVEL MUNDIAL

**Business Ethics Awards.** Premio anual otorgado por la revista *Business Ethics* desde 1989, a las organizaciones que se hayan destacado en ser un líder en la aplicación de la ética y presencia mundial en lo referente al comportamiento ético, entre otros criterios.

**BBB International Torch Award.** Premio anual otorgado a aquella compañía que haya demostrado altos estándares de comportamiento con los clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad, y que haya actuado con honor y verdad en su publicidad y en las prácticas de venta. El premio se estableció en 1996.

## INICIATIVAS QUE NO CONSIDERAN TODAS LAS DIMENSIONES DE LA RSE

**OCDE Guidelines.** Es un código de conducta corporativo que fue creado en 1976 y revisado en el 2000. Los lineamientos son un instrumento que busca mejorar la relación entre los negocios y la sociedad dejando en claro los derechos y responsabilidades de las empresas multinacionales. El principal objetivo es establecer políticas voluntarias que promuevan la transparencia empresarial, específicamente sobre las relaciones laborales, la administración del medio ambiente, sobornos, competencia, intereses de los consumidores y difusión de ciencia y tecnología.

**AccountAbility 1000 (AA 1000).** Es un producto lanzado a fines de 1999 por el *Institute of Social and Ethical Accountability*. Su fin es mejorar la contabilidad social y ética, así como también la realización de auditorías y reportes relacionados con este aspecto dentro de las empresas. El

AA1000 describe un conjunto de procesos que una organización puede seguir para contabilizar, administrar y comunicar su desenvolvimiento social y ético.

**Social Accountability 8000 (SA 8000).** Fue desarrollado por *Social Accountability International* (SAI), que es una organización sin fines de lucro, fundada en 1997 (USA) y dedicada a mejorar el ambiente de trabajo y evitar la explotación laboral a través de la aplicación voluntaria de estándares de trabajo en las empresas, combinados con verificaciones independientes y reportes públicos. El proceso de certificación se basa en los modelos ISO, pero se les adiciona elementos nuevos sobre auditoría social, por ejemplo, entrevistas a trabajadores, a clientes, a proveedores y otros.

**Normas ISO 14000.** Fue creada por *International Organization for Standardization* (Suiza) en 1996 y 2001. La norma ISO 14000 provee guías estándares para dotar a las empresas de herramientas adecuadas para manejar y evaluar el impacto y los riesgos medio ambientales

## RSE EN AMÉRICA LATINA

Existen dos organizaciones que desarrollan el tema con cubrimiento regional, siendo dos países, específicamente Brasil y Chile, los que han abanderado el movimiento de la RSE.

**EMPRESA Red Regional.** La red EMPRESA es una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la responsabilidad social. Surgió con el fin de ser un vínculo o red virtual que conecta las diferentes organizaciones, buscando fortalecer los negocios nacionales y regionales en Latinoamérica. EMPRESA apoyó el lanzamiento de nuevas organizaciones en Brasil, Chile, Panamá y El Salvador, y está apoyando a otras en México y Argentina.

**WBCSD Red Regional.** El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible es una coalición de compañías multinacionales comprometidas con la promoción del desarrollo sostenible, entendido como el liderazgo de negocios por medio de éxito financiero, manejo ambiental y responsabilidad social. Esta red es un canal de comunicación para los distintos afiliados y permite ofrecer una perspectiva local sobre el desarrollo sostenible.

**Brasil.** En 1998 se creó el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, formado por una asociación de empresas de distintos tamaños y sectores interesadas en desarrollar sus actividades de manera socialmente responsable. En el año 2000, se publicaron los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social con el objetivo de iniciar los procesos de gestión de las empresas y lograr que el tema sea tratado como parte de la estrategia del negocio. En 2009, desarrolló uno de los instrumentos más completos para llevar a cabo una evaluación de la gestión de la empresa en esta materia.

**Chile.** Dos organizaciones, la Fundación Prohumana y Acción Empresarial, son financiadas por empresas, el gobierno, organismos y fundaciones internacionales. La Fundación Prohumana fue fundada en 1998 y se dedica tanto a la generación de redes de cooperación y espacios de diálogo, como a la sensibilización de la sociedad. Por su parte, el Instituto Acción empresarial se creó en el año 2000, y al año siguiente presentó sus indicadores de desempeño responsable, con una buena respuesta por parte de los empresarios chilenos.

## RSE EN MÉXICO

En México, de acuerdo con Correa, Flynn y Amit (2004), la RSE se inició como iniciativa filantrópica, pero en la década de los noventa varió sobre la reflexión de que la filantropía no es suficiente para promover avances sociales; es solo una parte de la RSE. Para Greaves (2006), México tampoco ha permanecido ajeno a las tendencias internacionales anteriormente descritas. Dependencias del sector público y organizaciones del sector privado han emprendido diversas acciones, entre las que destacan las siguientes:

**Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).** Considera que una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades, empleos y paga impuestos. Diseñó los programas de Filantropía Empresarial y el de Responsabilidad Social Empresarial. En unión con otras organizaciones, presentó la Convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de RSE. Publica anualmente una distinción de las compañías que se comportan de forma socialmente responsable.

Originalmente, la mayor parte de sus empresas asociadas eran subsidiarias nacionales de empresas extranjeras, influidas por la cultura de responsabilidad social desarrollada en sus países de origen (Citibank de México, Coca Cola de México, Grupo Financiero Banco Bilbao Vizcaya-Bancomer, Hewlett Packard de México, Shell México, Wal-Mart de México, entre otras), que colaboraban en las áreas de educación, alimentación, ecología, atención a minusválidos, salud y medioambiente. Actualmente, se percibe un importante incremento de empresas mexicanas participantes (Cardozo, 2010).

**AliaRSE.** Es una alianza (foro por Internet) de organizaciones constituida desde 2007, la meta es tener un mensaje para todos, buscar sinergias para promover el bien común por medio de la RSE y homogenizar el lenguaje de las organizaciones que la integran, que son: Administración por Valores, Consejo Coordinador Empresarial, Confederación Patronal de la República Mexicana, Confederación USEM, Impulsa, Centro Mexicano para la Filantropía y Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

**IDEARSE.** Es un centro de investigación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la Universidad Anáhuac, el Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac (IDEA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Ofrece diversos programas de formación, servicios de consultoría y asesoría especializada, servicio de inteligencia que permite la conformación de un “banco de buenas prácticas”. Además mide la madurez de RS de una empresa y emite una Constancia de Nivel de Madurez con el reconocimiento de la Universidad Anáhuac, la Secretaría de Economía y la Fundación Mexicana de Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC).

**La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN)** estableció una comisión de ética y valores para promover las prácticas éticas y la administración basada en valores del sector industrial.

Para Aragón y Rocha (2009) existe un abanico de iniciativas empresariales y de múltiples instrumentos que se han elaborado en la última década, desde muy diversas perspectivas, para el diseño, aplicación, evaluación y certificación de las actuaciones desarrolladas por las empresas. Por su parte, para Berbel, Reyes y Gómez (2007), las cuestiones de prestigio y reputación en cuanto al uso y la adopción de iniciativas, prevalecen sobre las razones sociales, medioambientales o

de rentabilidad. Así puede resumirse el camino que ha seguido una acción concreta, la responsabilidad dentro de un conjunto de iniciativas.

Por lo anterior, se evidencia que cada vez más se realizan esfuerzos importantes tanto a nivel mundial como nacional para hacer de la responsabilidad un modelo de gestión, al definirse y establecerse, desde indicadores hasta premios, para motivar a las empresas a asumir su compromiso con su entorno. Sin embargo, existe una gran diversidad de criterios a partir de los cuales se considera a una empresa socialmente responsable, además de que las iniciativas promovidas todavía son principalmente de carácter voluntario.

## **INVESTIGACIONES SOBRE LA RSE EN MÉXICO**

Hasta el día de hoy, la literatura que hay en México se enfoca en describir el concepto de RSE y realizar análisis comparativos con otros países. En este sentido, Porto y Castroman (2006) realizan un análisis comparativo entre España y México y encuentran que para el año 2005 existía una mayor aceptación del concepto de RSE en México que en España, y que mientras en México se habían otorgado 25 distintivos de RSE en las empresas mexicanas, en España únicamente eran 13.

El estudio de Barroso (2008) muestra que los directivos de 40 empresas de Mérida, Yucatán utilizan el término de RSE para mejorar la imagen olvidando la conservación del medioambiente, por lo que no se aplica el concepto de RSE en sentido estricto. También afirma que se han implementado acciones o programas al interior, donde se ven beneficios en las empresas, la productividad de los trabajadores o como forma de atraer más clientes.

En el artículo de Alonso, Rodríguez, Cortez y Abreu (2010), se analizó el impacto en el desempeño financiero de las empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y que han obtenido el distintivo de empresas socialmente responsables. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva entre el desempeño financiero y la obtención de dicho distintivo.

En el estudio de Server y Villalonga (2005), se considera como una ventaja competitiva a la RSE, al generar confianza, mejorar la reputación de las empresas y favorecer sus resultados económicos. Se privilegia en la adopción de iniciativas de RSE cuestiones de prestigio y reputación, por encima de razones sociales y medioambientales (Berbel, Reyes y Gómez, 2007). Para Server y Capó (2009), la aplicación de las políticas de responsabilidad social por parte de las empresas no debe considerarse como un gasto, sino como una inversión que a mediano y largo plazo reportará una serie de ventajas competitivas a aquellas empresas que las apliquen correctamente.

En el estudio de Aragón y Rocha (2009), destaca la presencia de iniciativas adoptadas por las empresas, las cuales cubren diversas áreas de actuación, desde el respeto a los derechos humanos hasta los compromisos en materia laboral, medioambiental o de acción social. Esto se evidencia a través de prácticas diversas como: el código de conducta de las empresas, las adscripciones a estándares internacionales, los informes o memorias de sostenibilidad, las etiquetas verdes o sociales y las acciones de patronazgo.

Greaves (2006) afirma que la visión y la postura de los empresarios mexicanos frente a su responsabilidad están influenciadas por una multiplicidad de factores históricos, económicos, sociales, políticos y culturales. En su estudio, que realizó a través de entrevistas abiertas, detectó el predominio de un tipo o modelo de RSE en ciertas regiones del país. También identificó que en Jalisco la RSE

es poco conocida y que su visión social está más influida por su educación religiosa y la filantropía; por lo anterior se vislumbra un aspecto paternalista en la relación del empresario con los empleados.

A partir de la información presentada, se observa constantemente la dificultad de establecer una definición aceptada sobre este concepto y, por ende, determinar cuáles son los elementos que debe cumplir una empresa para ser socialmente responsable (Magno y Silva, 2007; Mercado y García, 2007; Barroso, 2008).

Todo esto permite identificar que por falta de claridad en la gestión responsable, se vislumbra la necesidad de posibilitar la práctica con sentido y funcionalidad en beneficio de los involucrados en las actividades empresariales.

## **EVALUACIÓN DE LA RSE**

Para Araque y Montero (2006) “sobre la evaluación del desempeño social empresarial, existen básicamente dos enfoques de análisis para evaluar: el modelo basado en resultados y el modelo orientado a procesos” (p. 66). El modelo orientado a resultados define a la RSE como las actividades que una empresa está obligada a llevar a cabo y que consiste en medir el nivel de responsabilidad de la empresa a través del cumplimiento de los deberes establecidos, lo que significa preparar un listado de problemas sociales y seleccionar por parte de la empresa acciones para hacer frente a ellos. El nivel de responsabilidad es medido a través del cumplimiento de las obligaciones establecidas.

El modelo orientado a procesos considera que empresa es responsable cuando entiende y asume las consecuencias de sus decisiones en la sociedad. Percibe la RSE como el diálogo y la incorporación de los intereses de los diversos grupos, esto como un proceso continuo que conduce a la reflexión y a la selección de estrategias sobre la base de las repercusiones probables de estas, donde se consideren criterios, valores y principios éticos que motiven su actuación. Este modelo orientado a procesos es congruente con la línea de pensamiento de esta investigación, tal y como lo plantean Araque y Montero (2006), debido a que es la metodología más apropiada para examinar el desempeño responsable de las empresas, y defiende la premisa que percibe a la responsabilidad como una acción consciente, intencional, asumiendo las consecuencias de sus decisiones. La empresa en este sentido debe establecer un proceso de comunicación formal con los grupos de interés, dentro de un marco de respeto por los intereses y valores, de tal manera que se favorezca un diálogo permanente que facilite a la empresa la identificación de sus obligaciones.

Como se ha explicado, una evaluación con base en procesos representa la construcción de un modelo de organización pensado para atender, de manera directa, intereses diversos que se ponen en juego en las relaciones empresa sociedad. La RSE constituye el camino para el aprendizaje y la realización ética en la empresa.

Por otra parte, las empresas pueden ser tratadas como personas morales, debido a que existe una cultura empresarial que toma decisiones con base en una intencionalidad, y con un conocimiento pleno de las consecuencias de sus acciones. Por lo tanto, la RSE no debería ser juzgada solo por el alcance de sus decisiones, sino por el proceso por el cual son conseguidas.

## PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA RSE

Una de las clasificaciones más aceptada por los estudios, es la de Garriga y Melé (2004), ya que permite sistematizar las teorías en cuatro grandes grupos, debido a que el campo temático está compuesto por diferentes enfoques que llegan a ser contradictorios y poco claros; por ello los autores proporcionan en su artículo un mapa sobre las principales teorías en torno a la RSE, las cuales son:

- **Las teorías instrumentales.** Enfatizan la dimensión económica y consideran a la empresa como un instrumento para la creación de riqueza, siendo esta su única responsabilidad. Las actividades sociales tienen sentido cuando permiten lograr ganancias. Los enfoques de estas teorías son: las inversiones sociales para mejorar las ventajas competitivas, la capacidad de la empresa para mejorar sus resultados con la interacción de recursos, las estrategias para la base de la pirámide económica y el marketing con causa para aumentar las ventas.
- **Las teorías políticas.** Están centradas en el poder de las empresas y en el uso responsable de ese poder en la sociedad. Se destacan los siguientes enfoques: el constitucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrador y la ciudadanía corporativa, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local.
- **Las teorías integradoras.** Consideran que la empresa debe integrar las demandas sociales para obtener mayor aceptación y prestigio. Este grupo de teorías comprenden: la gestión de asuntos sociales, el principio de responsabilidad pública, la gestión de los grupos de interés y la acción social corporativa.
- **Las teorías éticas.** Basadas en las responsabilidades sociales de las empresas para lograr el bien de la sociedad. Entre los enfoques se distinguen: la teoría normativa de los grupos de interés, los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común.

Lo arriba mencionado nos muestra una panorámica de las perspectivas teóricas. Según Alvarado (2007), no obstante sus ventajas, este esquema requiere ser complementado debido a que no permite identificar el tipo de trabajo de las contribuciones y se centra en el ámbito del administrador. Sin embargo, para Toro (2006), el estudio realizado es sumamente exhaustivo dado que se efectuó una revisión a fondo de todas las teorías.

Para los fines de esta investigación, interesan las teorías integradoras por considerar y tomar en cuenta las demandas y expectativas de diversos grupos de interés, especialmente de aquellos que son vitales para la empresa. Busca la manera de darles respuesta e integrarlas a su toma de decisiones. Tal como afirman Garriga y Melé (2004), la empresa necesita de la presencia de estos para su existencia, continuidad y crecimiento.

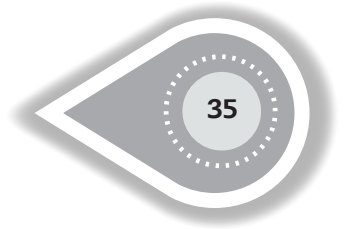


Capítulo

II







## ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

*Un copo de nieve en una avalancha,  
nunca se va a sentir responsable.*

VOLTAIRE

El papel de los Grupos de Interés ha cobrado gran importancia en los últimos años, debido a las nuevas exigencias y problemas emergentes de la sociedad. El enfoque de administración de los grupos de interés, afirma Weiss (2006), toma en cuenta fuerzas ajenas al mercado que afectan a las organizaciones e individuos, como los intereses morales, políticos, legales y tecnológicos, al igual que los factores económicos. El objetivo al usar este enfoque, como una estrategia de comunicación, es cambiar las percepciones y “reglas de compromiso” para crear resultados ganar-ganar. Perdiguero y García (2005) afirman que los grupos se relacionan con las empresas a través de las responsabilidades; en las relaciones con los trabajadores, en la calidad y utilidad social del producto, en la creación y mantenimiento de empleos y en la actitud responsable.

Resulta importante definir que por interés se entiende cualquier participación, beneficio, derecho o expectativa que tiene un grupo o individuo frente a la empresa y que tiene que ver con sus posesiones, derechos y con la satisfacción de sus necesidades. Los intereses también pueden estar orientados al presente, al pasado o al futuro. Por ejemplo, los grupos de interés pueden buscar compensación por las acciones pasadas de una empresa, como ocurrió cuando los abogados argumentaron que ciertas aerolíneas debían a sus clientes una compensación monetaria después de haber amenazado su estabilidad emocional cuando los pilotos anunciaban un desastre eminente (falla de motor) que, después, no ocurría; también los grupos de interés pueden buscar reclamaciones futuras, es decir, demandas judiciales en contra de empresas que anuncian planes de construir plantas industriales en suelo de uso habitacional.

### LOS GRUPOS DE INTERÉS

La definición más conocida de grupos es la que ofrece Freeman (1984) al señalar que “los participantes son cualquier grupo o individuo que influye o es afectado por la actividad o los objetivos de la compañía, los que pueden tener un sinnúmero de formas y clasificaciones y que, además, estarán determinados en buena parte por las propias características y dimensiones de la empresa” (p. 25). Asimismo este autor señala que el modelo de gestión de los grupos de interés busca dar respuesta a dos preguntas: ¿Cuál es el propósito de la firma? y ¿Qué tipo de responsabilidades debe tener la firma hacia los grupos implicados? Para González (2001) resulta necesario mencionar que el término de grupo de interés (en inglés *stakeholders*) hace referencia a lo siguiente:

Tienen que ver con la relación fónica y semántica que posee las dos palabras *stakeholder*, literalmente depositario de una apuesta, y *stockholder*, que significa accionista. Con esta relación se pretende evocar que en la empresa existen múltiples depositarios o grupos relacionados con la empresa y ante los cuales la empresa tiene una responsabilidad (p. 194).

Las definiciones encontradas establecen que la obligación de la empresa no está limitada a los accionistas y que el concepto de grupos de interés surgió a medida que los empresarios comenzaron

apreciar la inseparabilidad de las partes que conforman la comunidad, y la necesidad de tener en cuenta las consecuencias de su accionar sobre la sociedad como un todo.

La teoría de los grupos de interés afirma que la empresa debe identificar a sus grupos de interés, conocer sus expectativas expresadas mediante un proceso de diálogo, y responder a sus demandas de manera razonable, para lo cual posiblemente deberán introducir mejoras en sus políticas y prácticas. González (2001) piensa que se deben clasificar los grupos para entender las relaciones que pueda haber entre ellos. Existen dos formas de clasificar a los grupos:

- a) Se clasifican en primarios y secundarios. Los primarios incluyen a los propietarios, clientes, empleados y proveedores, los secundarios integran a todos los otros grupos interesados, como los medios masivos de comunicación, competidores, gobierno, el público y la sociedad.
- b) Otra clasificación que es muy utilizada se limita exclusivamente al ámbito de actuación de los grupos, los cuales se diferencian entre internos y externos, es decir, entre aquellos que están dentro o fuera de la organización.

En alusión al concepto referido, se presentan en el cuadro 2 los grupos de interés que tienen influencia y relación directa con las empresas y las definiciones de los mismos. Sin embargo, actualmente la consideración de estos se ha extendido para contemplar también a otros grupos de interés con menor importancia en la gestión, aunque es necesario mencionarlos porque pueden o no ser afectados por las actividades de las empresas, como los competidores, bancos, sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, medios de comunicación, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Cuadro 2. Grupos de Interés

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	
Accionistas/Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa.
Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie.
GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS	
Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios.
Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva.
Medio ambiente	Entorno físico natural que incluye el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico.
Gobierno	Poderes públicos en los niveles federal, estatal y municipal.
Comunidad, sociedad y público en general	Entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa como: Asociaciones, Fundaciones, que no tienen relación directa pero que pueden influir.

Fuente: elaboración propia.

González (2001) y Debeljuh (2009), identificaron los intereses, obligaciones y responsabilidades de gestión para cada uno de los grupos de interés, que a continuación se exponen.

## **RESPONSABILIDADES PARA CON LOS PROPIETARIOS Y ACCIONISTAS**

Los propietarios y accionistas tienen un interés financiero, ellos esperan que la empresa les asegure beneficios. Los directivos como representantes de la empresa tienen obligaciones respecto a los propietarios o accionistas, siendo estas de obediencia, confidencialidad y lealtad. Las decisiones de la empresa deben generar las condiciones para garantizar el crecimiento y el retorno de la inversión.

Para asegurar la rentabilidad de la empresa y del trabajo, se ha de tener en cuenta la justa valoración de las personas dentro del proceso productivo, así como las relaciones de justicia entre el capital y el trabajo, la justa función de los beneficios y la opción moral ante la inversión. La empresa debe valorar el aporte de los dueños, socios o accionistas como elemento imprescindible para el desarrollo de su actividad, ponderando la inversión en sí misma y la participación de quienes han invertido en busca de una retribución proporcional a su aportación.

Este deber se concreta en la obligación de hacer rendir al máximo el dinero aportado por los socios, de tal modo que se utilice de manera más efectiva para producir un beneficio mayor al que se hubiera obtenido si la empresa hubiera empleado esos fondos de otra manera.

Cuando no se contemplan estas responsabilidades para con los propietarios o accionistas se generan distorsiones. Así, por ejemplo, una exagerada solicitud por los beneficios impide tener la necesaria visión de futuro para tomar decisiones no pensando solo en el corto plazo sino en la continuidad de la empresa. Esto genera en ocasiones un clima de egoísmo que mina los verdaderos intereses de la empresa. La prioridad absoluta de los dividendos puede también dar pie a una injusta desatención de los derechos de los empleados que pasan a ser concebidos como un mero instrumento al servicio del capital.

## **RESPONSABILIDADES PARA CON LOS TRABAJADORES**

Siendo el principal activo de las empresas, la RSE exige un trato equitativo y respetuoso para los empleados. Además del respeto a los derechos constitucionales, la gestión responsable de los recursos humanos implica el compromiso de: establecer sueldos e incentivos justos, desarrollar programas de capacitación, mantener la seguridad e higiene, lo que garantiza el desarrollo en la vida laboral y familiar, además de mantener un clima laboral grato y positivo. Los intereses comunes de todo trabajador en su puesto de trabajo son la jubilación, un salario justo, relación contractual bajo un contrato, entre otras. La empresa, por su parte, espera de los trabajadores que sigan las instrucciones de los directivos, que hablen favorablemente de la empresa y que sean responsables en las comunidades en las cuales operan.

## **RESPONSABILIDADES PARA CON LOS CLIENTES**

Las crecientes exigencias de calidad y la presión por satisfacer a los clientes, ha hecho que estos ocupen un puesto central en el mundo empresarial. Una de las principales responsabilidades de una empresa es contribuir al bienestar de las personas por medio de los productos o servicios que constituyen su actividad específica. En la medida en que lo haga, las personas podrán satisfacer sus necesidades y su calidad de vida. De aquí se deriva la última relación que surge entre la empresa y sus clientes, una correspondencia que encierra varias connotaciones morales.

La empresa contribuye eficazmente a la satisfacción de las necesidades de sus clientes a partir de la producción y/o distribución de sus productos o servicios. Para hacerlo, deberá cumplir con algunos requisitos legales, condiciones mínimas que exigen, por ejemplo, patrones de seguridad en los productos o la prohibición de producir mercancías nocivas para la salud.

Dentro de las responsabilidades del consumidor está la de contribuir con su actuación social a la mejora ética de los productos, asumiendo un rol activo, denunciando aquellos productos que van en contra de la dignidad de la persona y alentando o favoreciendo la compra de productos benéficos.

La responsabilidad de una empresa hacia sus clientes también se pone de manifiesto a través de la calidad de sus productos. Encierra una delicada responsabilidad ética el brindar un producto seguro, confiable, que reúna las prestaciones o características precisas y los estándares establecidos de antemano, sin fraudes ni engaños que dure lo anunciado en su garantía conforme a las instrucciones de uso, y que cuente con un buen servicio de asistencia técnica en caso de desperfecto.

Las relaciones con los clientes son uno de los elementos clave para la supervivencia de la empresa, por ello se deben crear mecanismos para escuchar las quejas y sugerencias de los clientes, realizar estudios para identificar el grado de satisfacción de los mismos, además de cuidar los siguiente aspectos: a) atender las expectativas de los clientes, para adaptarse a sus gustos y necesidades cambiantes, b) brindar calidad, servicio y garantía, c) respetar la ética en la publicidad y las promociones de ventas.

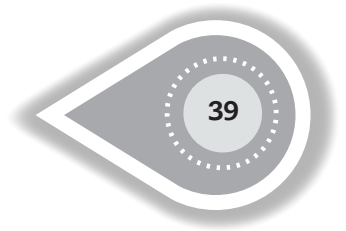
## **RESPONSABILIDADES PARA CON LOS PROVEEDORES**

Los nuevos retos de la competitividad exigen un cambio de perspectiva en las relaciones de la empresa con sus proveedores. Las materias primas determinarán la calidad del producto final y el precio. La empresa es un cliente del proveedor, y en este sentido, se habla de una necesidad mutua, pues los proveedores y la empresa pueden mejorar o caer los dos juntos. Toda empresa necesita adquirir materias primas, materiales y suministros para producir bienes o servicios. Esta compra puede realizarse al seleccionar ciertos criterios económicos, de entrega o de calidad, aunque algunas empresas también pueden incorporar criterios sociales y ambientales. La falta de políticas y acuerdos establecidos trae consigo riesgos, como la mala calidad de los insumos, daños a la reputación e imagen de la empresa.

Si el proveedor falla en algunas de sus responsabilidades sociales, por ejemplo, servir a la sociedad con producto y/o servicio útiles y en condiciones justas, también lo hará la empresa porque ella es responsable por lo que compra, a quién y en qué condiciones. Es importante la colaboración con los proveedores, para mejorar los procesos productivos y las materias primas, también el abordar temas ambientales y sociales, que permita la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) para resolver problemas y alcanzar objetivos a un menor costo. Lo anterior permite cultivar relaciones estables y duraderas con los proveedores para lograr el crecimiento.

## **RESPONSABILIDADES PARA CON LA COMUNIDAD**

Esta garantiza a la empresa el derecho de construir y la comunidad espera que a cambio del aprovisionamiento de servicios locales la empresa sea una buena ciudadana. La empresa no puede exponer a la comunidad a peligros en forma de contaminación, vertidos tóxicos, etcétera. Es evidente que las empresas afectan a las comunidades de su entorno inmediato, debido a sus



operaciones cotidianas como: contaminación de todo tipo (acústica, ambiental, etcétera), fluctuaciones del valor del suelo, deterioro del paisaje, mayores riesgos para la salud, entre otros.

En relación con la comunidad, existen empresas que destinan recursos a instancias que se dedican al desarrollo de la educación, la ciencia y el arte, entre las cuales se encuentran escuelas, museos y centros culturales; asimismo, brindan apoyo a hospitales. Por otra parte, también ofrecen apoyo en caso de desastres naturales mediante donativos económicos o en especie a instituciones de asistencia y a la población en general. Una forma común de compensación es dando prioridad a los propios habitantes de la comunidad en el proceso de contratación. Otra forma es participando junto con otras organizaciones en la solución de un tema de interés público. La RSE significa que la empresa es consciente de ese hecho y que, por tanto, establece mecanismos de comunicación con las comunidades afectadas, para conocer y medir el impacto y tratar de reducirlo o compensarlo.

## **RESPONSABILIDADES PARA CON EL GOBIERNO**

La regulación y el fomento son los instrumentos usados por las autoridades para incentivar el cumplimiento legal y fiscal mediante sanciones, multas y asistencia técnica. La relación con el gobierno puede caer en dos extremos: el contemplar al gobierno y la legislación como obstáculos de la empresa, ante los que hay que adoptar una estrategia; o el considerarlos, por el contrario, como un grupo de interés que debe gestionarse para evitar conflictos y sanciones. Sin embargo, la RSE implica una relación de confianza y cooperación con las autoridades en dos sentidos: por un lado, el cumplimiento normativo, y por el otro, la participación para el desarrollo de programas sociales que aquejan en la actualidad.

## **RESPONSABILIDADES PARA CON EL MEDIO AMBIENTE**

La gestión medioambiental hace referencia a las actuaciones de una empresa que contribuyen a mejorar la calidad ambiental al reducir el impacto de la actividad empresarial sobre el medio ambiente. Los impactos ambientales son los cambios en el ambiente, que resultan total o parcialmente de las actividades, productos o servicios de una organización.

El deterioro medioambiental afecta de modos conocidos a las comunidades que lo sufren directamente y por ello es necesario contar con información referente al impacto ambiental provocado por la empresa, de tal manera que permita establecer desde políticas y programas para la reducción del uso de energía y agua, hasta la prevención de la contaminación, como son las emisiones al aire o al agua, el vertido de aguas residuales y el ruido. También se incluye el adquirir y adoptar tecnologías y métodos para la disminución de dicho impacto.

Cada empresa debería definir sus grupos de interés de acuerdo a la naturaleza del negocio. Las formas como se establece esta interrelación son mediante el diálogo, la colaboración, la cual en ocasiones propone a los grupos que ha identificado y que mantiene como resultado de la ininterrumpida relación que se establece entre ellos.

Garriga y Melé (2004) aseveran que las demandas sociales suelen ser la manera en que la sociedad interactúa con la empresa y le da a esta cierta legitimidad y prestigio, siendo la consecuencia que los directivos tengan que considerar dichas demandas e integrarlas. Estos grupos exigen cada vez más un comportamiento responsable por parte de las empresas, por lo que están buscando maneras de establecer espacios de diálogo.

La RSE toca varias áreas de gestión; según Benbeniste (2002), la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar los elementos básicos en sus esfuerzos por lograr la responsabilidad social:

- Realizar diagnóstico sobre aspectos relacionados a RSE e identificar los de efectos sobre los grupos de interés.
- Identificar a los participantes y conocer las expectativas, para responder a las demandas al introducir mejores prácticas responsables.
- Incorporar en la visión, misión, valores y objetivos a la RSE.
- Implementar planes de acción en RSE, a partir de la definición de políticas, procedimientos, indicadores y estrategias.
- Dar seguimiento y verificación de la implementación.

Las iniciativas empresariales deberían partir del principio de consenso con los grupos de interés. Hay un principio cuya aplicación implica abordar en cada situación una cuestión particularmente compleja, como es la delimitación y representatividad de dichos grupos (Aragón y Rocha, 2009). Para esto, la empresa puede emplear en la gestión la relación con sus grupos de interés y la información ofrecida en atención a que los grupos de interés den su apoyo y aprobación a la estrategia de la empresa, sin hallar oposición de parte de esta. La opinión de los grupos de interés constituye un insumo para tomar decisiones en los distintos niveles de la empresa, desde la definición de sus principios y valores hasta la identificación de indicadores.

La empresa en este sentido debe establecer una comunicación formal con los grupos de interés y respetar sus valores e intereses. El diálogo permanente permite a la empresa la identificación de los intereses y las preocupaciones que los grupos de interés manifiestan con respecto al papel que desempeña la empresa, así como el rol que están dispuestos a desarrollar como participantes activos. Por ello, la empresa debe influir positivamente en la equidad y el bienestar social, generando un clima propicio de respeto y confianza, así como de mejora de las condiciones del medio ambiente.

Bajo este enfoque, surge la posibilidad de evidenciar el compromiso con las dimensiones económicas, sociales y medioambientales, ya que la empresa no puede vulnerar los derechos de los otros para determinar el propio. En este sentido, es responsable de las consecuencias de su actuación y cada uno de los grupos de interés posee un valor intrínseco que juega un papel esencial en el funcionamiento de la organización (Weiss, 2006).

Para esta teoría, la principal responsabilidad de la empresa es la de conciliar estratégicamente los intereses de los diferentes grupos a través del proceso de toma de decisiones, en cuyo sentido ser una empresa socialmente responsable significa ser consciente del efecto que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social. Las formas en que se establece esta interrelación con la empresa son mediante el diálogo que, en ocasiones, esta propone a los grupos que ha identificado y que mantiene a raíz de la ininterrumpida relación que se establece entre ellos.

## **GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

El modelo de gestión de los grupos de interés se encuentra alineado a la teoría de la RSE, por contener herramientas que explican realidades éticas complejas, las cuales cotidianamente tratan de responder a las demandas de los competidores, accionistas, medios de comunicación y



tribunales, con dos propósitos, el primero es lograr un mejor desempeño en el mercado, y el segundo cuidar no interferir con las preocupaciones sociales y medioambientales.

La gestión de los grupos de interés es un proceso que consiste en ocuparse de las condiciones de posibilidad organizacional, de su credibilidad social y de la confianza depositada en la empresa por parte de todos aquellos grupos que forman parte o están afectados por su actividad. Afirman Cortes y Usme (2004), que “la gestión debe ser vista como un proceso en donde el esfuerzo individual y del grupo se coordina y orienta el logro de la misión; comprende todas las actividades que implican el establecimiento de objetivos y diseño de indicadores” (p. 186). En las siguientes temáticas se aborda el proceso de cambio hacia la gestión responsable, a partir del enfoque complejo de los grupos de interés de los autores Vandekerckhove y Dentchev (2005) como eje central de la investigación.

Weiss (2006) propone el siguiente método para ayudar a entender las relaciones entre una organización y los grupos con los que debe interactuar, el análisis de los grupos de interés. Es una serie de pasos dirigidos a las siguientes tareas:

**Paso 1.** Trazar un mapa de las relaciones de los grupos de interés. Freeman (1984) propuso algunas preguntas que ayudan a comenzar el análisis de identificación de los grupos de interés:

- a) ¿Quiénes son nuestros grupos de interés en la actualidad?
- b) ¿Quiénes son nuestros grupos de interés potenciales?
- c) ¿Cómo nos afecta cada grupo de interés?
- d) ¿Cómo afectamos a cada grupo de interés?
- e) ¿Quiénes son los grupos de interés para cada división y negocio?
- f) ¿Qué suposiciones hace nuestra estrategia actual acerca de cada grupo de interés importante en cada nivel?
- g) ¿Cuáles son “las variables ambientales” actuales que nos afectan a nosotros y a nuestros grupos de interés? (inflación, PIB, tipo de interés preferente, confianza en el negocio, identidad corporativa, imagen de los medios, entre otras).
- h) ¿Cómo medimos cada una de estas variables y su impacto en nosotros y en los grupos de interés?
- i) ¿Cómo llevamos la puntuación con nuestros grupos de interés?

**Paso 2.** Trazar un mapa de las coaliciones de los grupos de interés. Después de identificar y hacer un mapa de los grupos de interés que están implicados con su empresa en el incidente que está abordando, el siguiente paso es determinar y mapear cualesquier coalición que hayan formado. Las coaliciones entre grupos de interés se forman alrededor del interés que tienen o buscan tener en común. Los grupos de interés y los cabilderos en ocasiones unen fuerzas contra un “enemigo” común. Los competidores también pueden unir fuerzas si ven una ventaja en los números. Trazar un mapa de las coaliciones actuales y potenciales alrededor de los casos puede ayudarle, como director general, a anticipar y diseñar respuestas estratégicas hacia estos grupos antes o después de que se formen.

**Paso 3.** Evaluar la naturaleza del interés de cada grupo de interés.

**Paso 4.** Evaluar la naturaleza del poder de cada grupo de interés. Esta parte del análisis pregunta: “¿Qué hay en esto para cada grupo de interés? ¿Quién adopta una posición de ganar, perder

o atraer ciertos intereses?” Tres tipos de grupos de interés que pueden usar son aquellos con 1) poder de voto, 2) poder político y 3) poder económico.

**Paso 5.** Construir una matriz de responsabilidades morales de los grupos de interés. Después de mapear las relaciones de los grupos de interés y evaluar la naturaleza del interés y poder de cada grupo de interés, el siguiente paso es determinar las responsabilidades y obligaciones morales que tiene su compañía con cada grupo de interés. Esta parte del análisis debería continuar hasta que haya completado la correspondencia de las responsabilidades económicas, legales, éticas y voluntarias que tiene para cada grupo de interés, de modo que pueda elaborar estrategias hacia cada grupo de interés que haya identificado.

**Paso 6.** Elaborar estrategias y tácticas específicas. Usando sus resultados de los pasos anteriores, ahora puede proceder a esbozar las estrategias y tácticas específicas que desea usar con cada grupo de interés.

**Paso 7.** Vigilar las coaliciones cambiantes. Debido a que el tiempo y los eventos pueden cambiar los intereses y los grupos de interés, y sus estrategias, necesita vigilar la evolución de los casos y acciones de los grupos de interés. Dar seguimiento a las tendencias y eventos externos y las estrategias resultantes de los grupos de interés, puede ayudar a un director y a su equipo a actuar y reaccionar en consecuencia.

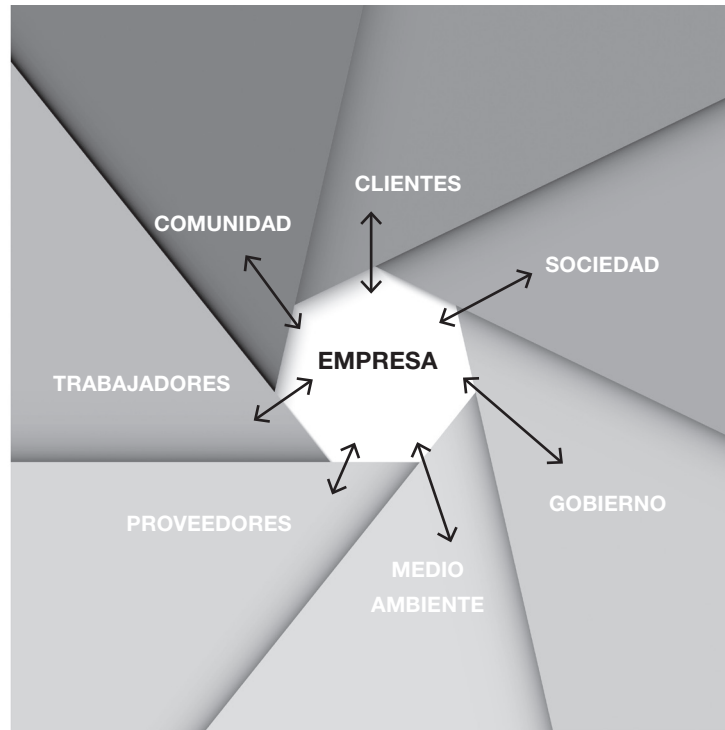
Con la teoría de los grupos de interés es posible dar una explicación sobre las dinámicas contenidas en los diferentes enfoques de la responsabilidad social de las empresas. En este sentido, se eligió a esta como la teoría central por considerar que facilita el abordaje multidisciplinario para explicar cómo es la empresa desde un enfoque sistémico.

## EL ENFOQUE COMPLEJO

Los autores Vandekerckhove y Dentchev (2005) hacen una crítica a los modelos teóricos que basan su gestión desde la perspectiva unidireccional, donde la organización establece un modelo de gestión en una sola dirección con cada grupo de interés, como se muestra en la figura 3.

Además, argumentan que este modelo tiene una limitada capacidad cognitiva para identificar las influencias de los grupos con la empresa, porque en la cotidianidad los grupos de interés mantienen comunicación y alianzas que el modelo no permite identificar.

Figura 3. Enfoque unidireccional de la teoría de los grupos de interés



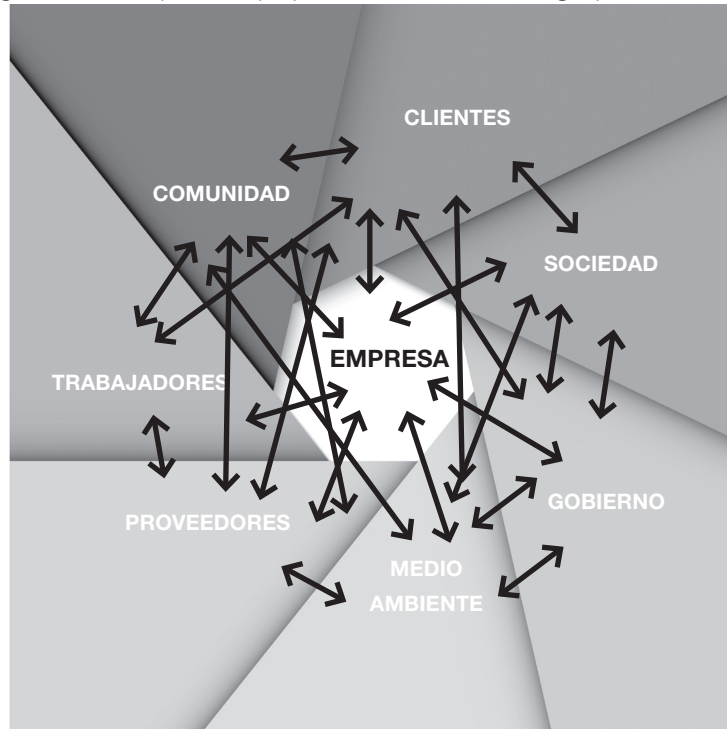
Fuente: elaboración propia basada en Freeman (1984).

Para resolver este problema proponen un enfoque en Red (*Network Perspective* o enfoque complejo), el cual favorece la comprensión de los diferentes roles que juegan los grupos de interés. Este enfoque permite cruzar información y facilitar el monitoreo del tipo de relación que guardan entre ellos.

La ventaja que ofrece el modelo, señalan los autores, “es que facilita el descubrimiento de nuevas oportunidades de actuación en el ámbito del sector y proporciona un mejor desempeño en las respuestas hacia los grupos” (p. 223).

En el enfoque en Red o complejo, los grupos de interés mantienen contactos multilaterales con otros grupos, como se observa en la figura 4. Por ejemplo, se puede mencionar que los clientes pueden ser al mismo tiempo proveedores o gobierno, y que un empleado puede jugar el rol de cliente, de tal manera que en este modelo se identifica que la densidad de la comunicación entre ellos y el análisis de las perspectivas que tienen hacia la empresa son complejos.

Figura 4. Enfoque complejo de la Teoría de los grupos de interés



Fuente: elaboración propia basada en Vandekerckhove y Dentchev (2005).

A través del modelo complejo de los grupos de interés, se plantea que los clientes, las comunidades, los proveedores, los propietarios y los gobiernos locales mantienen contactos con las empresas a través de roles y relaciones multilaterales entre ellos. Por lo tanto, el análisis y las respuestas de la empresa deben darse en términos de múltiples grupos de interés (multi-stakeholders), de manera individual y por grupos de acuerdo a la estrategia en cuestión. Esta es una visión compleja de la actuación de la empresa sobre los individuos y los grupos con interés en la empresa.

De esta forma, Vandekerckhove y Dentchev (2005) nos ofrecen la posibilidad de entender que la complejidad de los grupos de interés de las empresas se explica a través de los diferentes roles, y que interactúan en diferentes dimensiones. Afirman estos autores que “el tratar de instrumentar una actuación de responsabilidad social de manera unilateral, y con cada grupo de interés por separado, es una estrategia limitativa que no cumple con una visión integral y holística de la sociedad” (p. 223).

Una vez que se han identificado los principales grupos y sus intereses o actividades demandadas, se continúa con el proceso de depuración, el cual consiste en la selección de las demandas importantes, para lo cual se diseña la escala de medida por cada grupo de interés identificado. Posteriormente se debe construir, a partir de estas dimensiones e indicadores que constituyen cada una de ellas, el instrumento de medida y, finalmente, obtener los datos a analizar.

Desde esta perspectiva, es posible observar la gestión responsable de la empresa, cuando esta ha formalizado canales de comunicación con los grupos implicados de manera directa, y se ha establecido un diálogo donde son expuestos los intereses de los grupos sobre el desempeño de la empresa.

Por tal motivo, las relaciones de la empresa con sus grupos de interés no puede darse en términos unilaterales, ni unidireccionales, sino a través de un enfoque multidireccional. Para lograrlo, la empresa puede recurrir a los canales formales de comunicación, el diálogo permanente y la posición de equidad.

## EL USO ÉTICO Y USO INSTRUMENTAL DE LA RSE

El desarrollo del concepto de RSE en la gestión empresarial ha generado un debate sobre el uso instrumental o ético, de la teoría que ha permitido sacar a la luz las cuestiones éticas y pretensiones morales. La cuestión de fondo es si este concepto debe ser utilizado por las empresas de una manera estratégica con el objetivo de supervivencia en el mercado, o por el contrario, la inclusión del punto de vista de los grupos de interés en la concepción de la empresa va más allá de la estrategia y su pretensión debería ser tratar desde planteamientos éticos. A continuación se abordan los dos usos de la RSE, de acuerdo con González (2001) y Santana (2010):

- En el uso ético, la empresa se considera poseedora de una “cultura organizacional” que le permite decidir lo que debe hacerse y lo que no de acuerdo con el rol que le toca desempeñar en la sociedad para conseguir los fines comunes. En este sentido, la organización identifica, por medio del diálogo y en una posición de igualdad con los grupos de interés, de qué y ante quién es responsable. La empresa utiliza la ética en la gestión, al buscar actuar en beneficio y en cumplimiento de los derechos de los grupos de interés.
- El segundo uso se refiere al instrumental y se puede orientar en dos direcciones, dependiendo del hecho de incorporar las relaciones con los grupos de interés, como una estrategia más para alcanzar utilidades, o bien si esta relación interesa desde la gestión empresarial. Esto sucede cuando la empresa utiliza a la RSE como herramienta para generar riqueza y a sus actividades sociales como medio para alcanzar resultados económicos. En este sentido, la empresa no abandona el carácter competitivo que le asigna la conquista de mercados, ya que el discurso de la responsabilidad social se torna en una ventaja competitiva.

Como se puede observar, la exposición de los dos usos pone de manifiesto que la teoría de los grupos de interés no se presenta como la solución concreta, sino más bien, como un método que permite anticipar las acciones y reacciones sobre las consecuencias de los hechos y las políticas. Se pretende configurar como un marco para la reflexión, acerca de lo que la empresa debería hacer y ser, dentro de la función de la dirección estratégica de la empresa. Además, los dos usos se explican con enfoques teóricos que difícilmente se pueden conciliar, porque los procesos que siguen para la toma de decisiones, obedecen a distintos objetivos empresariales. Las estrategias empresariales para los grupos de interés, según González (2001) son:

1. Estrategia implicada, es decir, aquella que responde a una situación en la que existe una alta colaboración y un bajo nivel de amenaza. La estrategia es tener en cuenta los intereses de todos los afectados por la actividad empresarial.
2. Estrategia de control, donde se da una baja cooperación en los grupos de interés de la empresa y el nivel de amenaza sobre la empresa también es bajo. La estrategia se centra en la dirección de estos grupos marginados, para que la situación no cambie o para estar preparados por si se producen cambios.

3. La estrategia defensiva, que responde a las situaciones en que se da una alta posibilidad de amenaza por parte de los grupos de interés hacia la empresa y un bajo nivel de cooperación. Por tanto, la estrategia recomendada aquí es defender a la empresa de grupos agresores.
4. La estrategia colaboradora, donde se da una alta cooperación y una alta posibilidad de amenaza de los grupos de interés con respecto a la empresa. Aquí la estrategia es intentar aumentar la colaboración, para que sigan siendo un apoyo para la empresa.

La actuación de la empresa puede beneficiar o perjudicar a los accionistas, consumidores, al medio ambiente, a la sociedad, a los proveedores y a terceros involucrados, por lo que el uso de políticas comprometidas con los problemas de los grupos de interés es una condición sin la cual no se podría llevar a cabo un adecuado proyecto de sustentabilidad que permita a la empresa permanecer por un largo tiempo en el mercado.

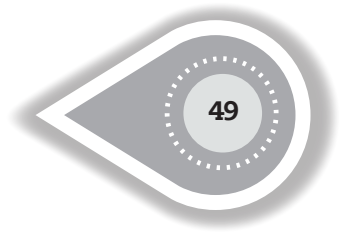
Capítulo

III









## LA GESTIÓN RESPONSABLE DESDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

*Convidar es asumir la responsabilidad del  
bienestar del convidado durante  
el tiempo de esta bajo nuestro techo.*

*BRILLAT-SAVARIN, A.*

Gestionar la responsabilidad es tratar de mejorar la empresa al tomar en cuenta cuestiones sociales y ambientales en la toma de decisiones y en el comportamiento ante los grupos de interés, por lo tanto, se requiere de un proceso de cambio en la cultura organizacional que evidencia la percepción y disponibilidad del empresario para integrarla.

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Conceptos tales como: cultura empresarial, cultura organizacional, cultura corporativa, cultura de empresa, surgieron para resaltar la importancia que tiene el aspecto cultural en el desarrollo y el entorno de los negocios. Para algunos autores hablar de organización es hablar de cultura. Las organizaciones son cultura y, por tanto, deben ser tratadas y estudiadas como tal. A continuación se mencionan las definiciones de la cultura organizacional:

- Según Robbins (2004), la cultura organizacional es “un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que diferencia a una organización de otra; la cultura se transmite mediante historias o anécdotas, rituales, símbolos, materiales y el lenguaje, que expresan los valores e ideologías”.
- Afirma Chiavenato (2000) que la cultura organizacional es como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, como una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.
- Para autores como Thompson y Strickland (2004), “la cultura organizacional es única, y se origina en las creencias y filosofías de la organización acerca de cómo conducirse”. Asimismo, señalan que manifiesta en los valores y principios que la gerencia predica y practica, en sus normas éticas y políticas oficiales, en sus relaciones con las partes interesadas en las tradiciones que la organización mantiene, prácticas de supervisión, actitudes y comportamiento de los empleados, y en la química y vibraciones que están presentes en el ambiente de trabajo.

Entre estas definiciones destaca el comportamiento observado de forma regular en la relación entre individuos, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, la filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y clientes.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano. La cultura se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, logrando que las actitudes unan a los miembros.

De acuerdo a Pedroza y Sánchez (2005), la nueva cultura empresarial debe basarse, o al menos tener presente, cinco valores fundamentales: calidad, confianza, unidad, solidaridad y visión de

largo plazo. La capacidad de emprender se asocia con las condiciones personales apropiadas para crear empresas y/o hacer que las ya existentes sean más eficientes e innovadoras para beneficio del empresario. A la luz de las características que ostentan los empresarios exitosos, destaca Rusque (2005), se ha llegado a entender al emprendedor, más que como un creador de empresa, como un innovador cultural en una interesante concepción.

Galindo (2005) señala que ser emprendedor supone poner en práctica una serie de valores de naturaleza emprendedora y además ponerlos en práctica en la creación y desarrollo de empresas. Para Lanzas, Pacheco y Velandia (2007), el carácter familiar de muchas de ellas y las peculiares características de los ecosistemas organizacionales en que se integran, favorece un importante grado de interacción, generándose una cultura que rige la toma de decisiones de estas y el desarrollo de sus actuaciones.

Según Weiss (2006), la cultura organizacional es transmitida a través de: 1) los valores y estilos de liderazgo que los líderes adoptan y practican, 2) los héroes y heroínas que la empresa recompensa y tiene como ejemplos, 3) los ritos y símbolos que valoran y 4) la forma en que los ejecutivos y miembros de la empresa se comunican entre sí y con los grupos de interés. La cultura puede ser estudiada por observación, al escuchar e interactuar con personas pertenecientes a dicha cultura.

La definición que plantea Hernández (2004) para la cultura empresarial integra los siguientes aspectos:

La acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes actores como los empresarios emplean para configurar significados en la actividad diaria movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando así sentido al mundo de la empresa, la economía, la familia y la sociedad; se trata de la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana (p. 14).

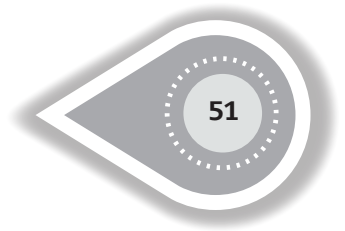
En este contexto, la cultura organizacional se convierte en agente socializador, donde se crean identidades en términos de convivencia y de responsabilidad social. Por lo anterior expuesto, se percibe que es necesario que se integren en la cultura empresarial, actitudes y comportamientos favorables, como la cooperación, la apertura al cambio y la participación en los procesos de toma de decisiones, dado que se deduce que la cultura empresarial es la articulación armoniosa de valores e ideología.

En el sistema organizacional, los subsistemas buscan estar en equilibrio en el contexto; esta armonía se encuentra directamente relacionada con las dinámicas generadas entre la sociedad y el mercado, donde la responsabilidad social se hace presente a través de la cultura organizacional, es decir, la manera como la organización define su personalidad, sus compromisos, valores y perspectivas sociales.

Las empresas con base en las normas, valores y principios establecidos, definen su personalidad y sus principios de actuación frente a la sociedad. Desde esta perspectiva son capaces de realizar juicios morales, tomar decisiones y ser responsables de sus actos.

## **EL PROCESO DE CAMBIO HACIA LA GESTIÓN RESPONSABLE**

Integrar la gestión responsable en la empresa requiere cambiar la cultura de la organización (Correa, Van Hoof y Núñez, 2010). Zadek (2005) propone cinco etapas en este camino y las clasifica, basándose en la manera como tratan las empresas los asuntos sociales y ambientales. A continuación estas se exponen:



1. **Empresas en la posición defensiva.** Consideran que la única responsabilidad de la empresa es generar valor para sus dueños.
2. **Empresas en posición de cumplimiento.** Se enfocan en reducir riesgos por incumplimiento de normas, críticas de los grupos de interés externos, o expectativas de clientes.
3. **Empresas en la posición gerencial.** Reconocen las posibilidades de ahorro y eficiencia que permiten las mejores prácticas sociales y ambientales.
4. **Empresas que consideran la gestión responsable como una ventaja estratégica.** El compromiso con la responsabilidad social puede ser fuente de una ventaja competitiva, es decir, la oportunidad de lograr una diferenciación en el mercado que resulta en una decisión de compra del cliente.
5. **Empresas que han logrado una posición de mercado ventajosa.** Se esfuerzan por promover el cambio en otras empresas y en las estructuras del mercado. Sus gestores comprenden que no puede haber empresas sostenibles en sociedades fracasadas, y consideran una necesidad estratégica el cambio hacia sociedades más sostenibles.

Esta tipología tiene relación con las posibilidades de crecimiento, flexibilidad y dinamismo de las empresas, al ser las empresas diferentes y aprender de forma diferente, por ello se requiere que las empresas sean flexibles y consigan adaptarse o adelantarse continuamente a las expectativas de sus públicos internos y externos (Zadek, 2005). En el cuadro 3 se visualizan las etapas con las acciones y argumentos que ofrece la empresa cuando sostiene dicha posición.

Cuadro 3. Etapas del proceso de cambio hacia la gestión responsable

ETAPA	ACCIÓN DE LA EMPRESA	ARGUMENTO DE LA EMPRESA
Defensiva	Desconoce su responsabilidad.	“no es nuestra culpa”.
Cumplimiento	Adopta políticas y medidas para cumplir con normas vigentes.	“haremos solo lo que tenemos que hacer”.
Gestión	Incluye elementos de responsabilidad dentro de procesos y sistemas de gestión.	“es un beneficio para el negocio”.
Estrategia	Integra variables sociales dentro de las estrategias de negocio.	“nos da una ventaja competitiva”.
Integradora	Promueve cambios en la sociedad, más allá del dominio directo de la empresa.	“debemos asegurarnos de que todos lo hagan”.

Fuente: elaboración propia a partir de Correa, Van Hoof y Núñez (2010).

Resulta necesario identificar en qué etapa se encuentra la empresa y medir la disposición al cambio, para continuar con el diseño de políticas y mecanismos que permitan orientar el camino hacia una gestión responsable.

De esta forma, la introducción del cambio debe estar precedida de una serie de condiciones, como reconocer la necesidad de asumir el compromiso con los grupos de interés, realizar un diagnóstico que considere la detección de acciones que afecten a los grupos de interés y diseñar planes de acción, esto con la consulta y participación de dichos grupos.

## MOTIVOS PARA CAMBIAR HACIA UNA GESTIÓN RESPONSABLE

Los autores Briseño, Lavín y García (2011), mencionan lo siguiente:

Es importante reconocer los factores que motivan este comportamiento, ya sea por convicciones personales, búsqueda de resultados económicos, presiones sociales o condiciones de mercado. Debe existir una razón identificable por la cual las empresas toman o rechazan la idea de la responsabilidad social (p. 77).

Por ello es importante conocer los motivos que genera en las empresas el incluir o no en la gestión la dimensión de la responsabilidad. En el estudio de Palos (2005) se exponen las principales motivaciones:

- **Iniciativa propia.** Son aquellos empresarios que están conscientes de los problemas que genera su empresa y deciden tomar medidas para cambiar.
- **Presiones de competitividad.** El cambio está motivado por las exigencias del mercado y la necesidad de mejorar la calidad de la empresa.
- **Presión de empresas líderes.** La empresa introduce cambios como requisito para acreditarse como proveedor de otra empresa mayor.
- **Presión del gobierno.** Empresas que se ven obligadas legalmente a efectuar cambios para ajustarse a las normas y regulaciones, y con ello evitar sanciones o multas.
- **Presión social.** Cuando el cambio está motivado por reclamos o denuncias de la comunidad afectada por las actividades de la empresa.
- **Imitación.** Cuando se recurre a imitar la experiencia de otros empresarios.

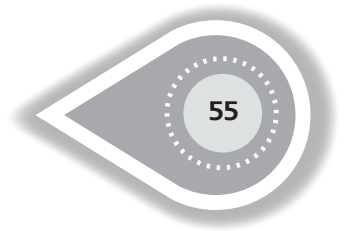
Entonces resulta necesario conocer las razones que motivan a los empresarios a comprometerse con sus grupos de interés. Sin embargo, la posibilidad de cambio es diferente si la empresa es solamente la expresión de su oficio; muchos empresarios pueden estar satisfechos simplemente con lograr sobrevivir, y mientras se consiga, no sienten la necesidad de asumir su compromiso. Por ello, a partir de la identificación de los motivos para gestionar la responsabilidad en la empresa, se permite conocer las acciones y políticas que guían el desempeño subsecuente.

Capítulo

IV







## LA RSE EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

*La gente buena no necesita leyes  
que le digan que actúe con justicia,  
mientras que la mala encontrará  
la forma de burlarse de ellas*

PLATÓN

Las pyme son de gran interés para la economía de un país, debido a su gran potencial como generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local. Esto ha tomado auge y captado la atención del sector académico, de investigación y gubernamental, en los últimos veinticinco años. Los aspectos centrales de esta investigación se refieren a la pyme, por lo tanto es conveniente definir cómo se clasifican, sus características y situación actual. Asimismo se analiza con base en la literatura, su comportamiento responsable.

### CLASIFICACIÓN DE LA PYME

La clasificación internacional de la micro, pequeña y mediana empresa diferente, depende de las características de la empresa, del país y de su política económica. El criterio para clasificar una empresa como pyme puede variar en función de la definición utilizada, como el número de trabajadores, el volumen de ventas anual o volumen de recursos propios, entre otros.

La OCDE considera como pyme a aquella empresa que emplea menos de 500 trabajadores. Dentro de este gran bloque, las pequeñas empresas emplean menos de 100 trabajadores, y las medianas entre 100 y 500.

En México, la última clasificación se presenta en el cuadro 4, donde se establece que el tamaño de la empresa se determina a partir del número de trabajadores multiplicado por 10 % más el monto de las ventas anuales por 90 %. La cifra obtenida debe ser igual o menor al tope máximo combinado de cada categoría, según el Diario Oficial de la Federación (2009).

Cuadro 4. Clasificación de las empresas en México

TAMAÑO	SECTOR	RANGO DEL NÚMERO DE TRABAJADORES	RANGO DEL MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)	TOPE MÁXIMO COMBINADO
MICRO	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
PEQUEÑAS	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	9.5
MEDIANAS	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		235
	Industria	Desde 31 hasta 250		250

Tope máximo combinado = (# de trabajadores) X 10 % + (monto de ventas anuales) X 90 %

Fuente: Estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 3 de junio de 2009.

Se observa la inexistencia de un criterio homogéneo para definir una pyme, así que para efectos de esta investigación se toma como referencia solo el número de empleados, debido a que el rango de ventas es confidencial y es difícil acceder a dicha información.

## **CARACTERÍSTICAS Y SITUACIÓN DE LA PYME EN MÉXICO**

Algunos autores comentan que el mercado paternalismo de la cultura empresarial mexicana, se demuestra cuando se evidencia con claridad porque los administradores son los que toman decisiones, establecen objetivos y resuelven conflictos, mientras que los trabajadores suelen esperar instrucciones y las decisiones que toman van de acuerdo con su rol y su nivel. Se trata de un esquema de organización patriarcal en el que el jefe o dueño brinda seguridad y protección a sus empleados a cambio de lealtad. El jefe es el padre que al proteger y cuidar a sus empleados, al mismo tiempo obtiene su simpatía y consigue la aceptación del público en general.

La pyme se caracteriza generalmente por una estructura organizacional que responde a un modelo simple, con recursos humanos limitados y poco especializados, aunque con un alto grado de adaptabilidad y mayor rapidez en la solución de problemas internos, gracias al funcionamiento de sistemas de información de carácter informal. Son empresas independientes, en el sentido de no pertenecer a grandes empresas o grupos financieros, y donde normalmente no existe separación entre propiedad y control.

Otra característica de las pymes es que la dirección recae en el propietario y el gerente, quienes pueden ser la misma persona, que juega un rol clave en el desarrollo de la organización y en las decisiones de asignación de recursos, por lo que es la referencia del dueño la que determina el tipo de acciones que realiza la empresa en su involucramiento con la sociedad, lo que confiere a la pyme un sistema de gerencia dinámico, de carácter emprendedor y personalizado.

Sin embargo, diferentes estudios muestran que el cumplimiento de la legalidad en las pyme en el ámbito laboral, incluido los requerimientos de seguridad e higiene en el trabajo, es insuficiente debido al temor del incremento de costos, siendo uno de los motivos que se argumentan en muchos casos para justificar dicho comportamiento.

Además de describir a la pyme en función de características cuantitativas, Pedroza y Sánchez (2005) aseveran que se puede identificar este tipo de empresa mediante una serie de características cualitativas relativas a su estructura organizativa y productiva, procedimientos de gestión y características financieras, así como su comportamiento dentro del mercado y el entorno en que opera. Adicionalmente, estos autores citan un estudio bibliográfico realizado en 1985-1987, sobre las características de la pyme:

- Estructura organizativa simple.
- Limitación de recursos humanos.
- Ausencia de burocracia interna.
- Bajo grado de diversificación productiva.
- Limitación de recursos financieros.
- Producción para mercados locales o especializados.
- Cercanía al mercado y al cliente.
- Rapidez de respuesta
- Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno



La mayoría de las pymes en América Latina son empresas familiares y en la actualidad enfrentan grandes desafíos, producto por un lado de los conflictos familiares, y por otro, de las crecientes presiones competitivas. Los retos a los que se enfrentan generalmente se refieren a temas como la dirección empresarial, el relevo generacional, la resolución de los conflictos familiares y el manejo del patrimonio.

Su posibilidad de influencia sobre sus proveedores es más limitada ya que frecuentemente sus suministros proceden de grandes empresas. Sin embargo, existen formas para que también ellas apliquen buenas prácticas incorporando en sus decisiones de compra a factores sociales y ambientales además de económicos.

La pyme tiene un papel relevante en la economía y, por lo tanto, el compromiso del Gobierno es mejorar las condiciones para propiciar el desarrollo de su productividad, mediante estrategias de apoyo para la sustentabilidad y la participación en los mercados, dentro de un marco de encadenamientos productivos que generen mayor nivel del valor agregado.

Por ese motivo se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME), para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como promover la cultura empresarial enfocada al desarrollo nacional equilibrado en el país, que impulse las actividades económicas y el empleo de las regiones y municipios de menor desarrollo económico de México. A través de esta Subsecretaría, la Secretaría de Economía ha puesto en marcha programas de Financiamiento, Capacitación y Consultoría, Gestión e Innovación, Comercialización y Desarrollo Tecnológico para generar pymes competitivas, modernas y dinámicas en el mercado nacional.

De acuerdo con los Censos Económicos 2009, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se registró que las unidades económicas más pequeñas medidas a partir del personal ocupado total (de 0 a 10 personas) representaron 95.0 % del total de unidades económicas captadas, con 41.8 % del personal ocupado. Las unidades económicas que ocuparon de 11 a 50 personas representan 4.0 % del total de las unidades económicas y con 15.3 % del personal ocupado. Las que tiene entre 51 a 250 personas, representan .08 % del total de las unidades económicas y 15.9 % del personal ocupado. Esto evidencia que hay un contraste con el grupo de unidades económicas que ocupó a más de 250 personas, ya que representa tan solo 0.2 % del total de unidades económicas, pero concentra 65.3 % de la producción bruta total.

Es importante reconocer el crecimiento de las empresas que según los datos reportados de INEGI, en los censos económicos del 2004 reportaron 4 290 108 unidades económicas, y en los últimos censos económicos del 2009 se observó un incremento tanto en el número de unidades económica con 5 194 811 (21.1 %). Sin embargo, a pesar de que se han creado nuevas empresas, al parecer no se ha generado la cantidad de nuevos empleos que el país requiere para reducir el creciente desempleo. También se observa que el estrato de empresas que está creciendo son en su mayoría microempresas.

Por lo anterior, Padilla (2008) señala que las pequeñas y medianas empresas son el principal generador de empleos, el mejor distribuidor de ingresos entre la población y entre las regiones; además, permiten que las grandes empresas existan, pues se convierten en un factor central para la cohesión social y la movilidad económica de las personas y la posibilidad de aprovechamiento y difusión de conocimientos productivos provenientes de empresas tecnológicamente más desarrolladas. Por ello, es imprescindible alentar la formación de estas empresas en México.

La Secretaría de Economía y el Banco Interamericano de Desarrollo realizaron de manera conjunta una serie de encuestas en 2002 con una muestra de 1034 pymes. Entre los resultados destacan, según Dussel (2007, p. 27):

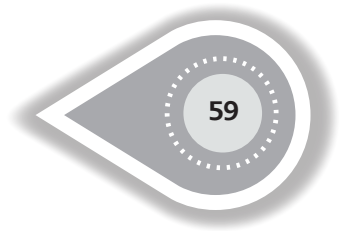
- 45 % tiene una presencia de 12 años o más, lo cual refleja un cierto grado de estabilidad y experiencia.
- Son en su mayoría de carácter familiar: en el 72.5 % de ellas los familiares directos participan en la gestión empresarial.
- En cuanto al nivel de formación completado de los empleados, solo 26.4 % del personal tiene un nivel superior a secundaria y 35.3 % de primaria.
- En general, no existe una cultura de calidad; más del 80 % de ellas no cuenta con ningún tipo de certificación y alrededor del 50 % de las unidades encuestadas no emplea técnicas de mejora en calidad o productividad.
- En promedio, 83 % (más del 90 % en el sector servicios) no realiza actividades de vinculación al exterior mediante ferias, exposiciones, representantes comerciales propios o estudios sobre mercados externos.
- Presentan grandes dificultades en el acceso al financiamiento formal, independientemente de su costo. Así, solo 13 % de esas unidades solicitaron crédito bancario, de las cuales 76 % lo obtuvo. Las principales causas de este desempeño son primordialmente el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías y la carencia de información.
- 9 % se vinculan con actividades exportadoras, incluso 21.1 % manufactureras, que en promedio representan 23 % de las ventas totales de esas unidades.
- Las encuestas arrojan que solo 1.8 % conoce y ha utilizado los programas y apoyos públicos, mientras que 86 % los desconoce. Entre esos destacan el relativo al establecimiento de sistemas de aseguramiento de la calidad en las pymes de la Secretaría de Economía, y el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), todos con niveles inferiores 5 % del universo.

Si las pymes son importantes para el crecimiento de la economía, habría que reflexionar si están orientadas para lograr su desarrollo y hay compromiso por parte de las partes involucradas para mejorar las condiciones de las mismas, mediante estrategias de apoyo que permitan propiciar su viabilidad y sustentabilidad.

## **LA GESTIÓN DE LA RSE DE LA PYME**

García, Verástegui y Fernández (2011) afirman que el llamado “mito de la corporación” asume que la pyme es menos capaz o está menos interesada en contribuir con la RSE; y por lo tanto, la contribución de la Pyme al movimiento puede llegar a subestimarse.

Son las Pymes quienes tienen mayor posibilidad de realizar cambios, de ser flexibles y reinventarse más rápido que un corporativo grande. Son los directivos de las pymes, generalmente dueños de la empresa familiar, quienes deben cruzar la barrera del beneficio únicamente familiar y trasladarlo al comunitario. Adicionalmente, al tener pocos clientes y proveedores, la pyme depende de la confianza mutua para mantener sus operaciones empresariales con un número reducido de socios. Si se presenta una disonancia ética en la toma de decisiones, esta puede afectar la percepción de los distintos grupos de interés de la empresa, tanto internos como externos, lo que crea desconfianza.



Para Francés (2005), “la RSE no significa necesariamente realizar actividades diferentes a las propias de cada negocio. Para la gran mayoría de las pymes se trata de hacerlo quizá con una actitud más consciente de su impacto” (p. 10). Además, menciona que cada empresa adapta a su tamaño sus propias necesidades, y ello no implica prescindir de aspectos que se han incorporado a la administración de empresas.

Se asume que la pyme es menos capaz o está menos interesada en contribuir con la responsabilidad. Por ello, para Briseño, Lavín y García (2011) la confianza y la cooperación se aplica a toda empresa independientemente de su tamaño; aunque es crucial aplicarla a la pyme, esta depende más para lograr su supervivencia.

Los problemas que actualmente enfrenta la pyme han sido motivo durante la última década de estudios dirigidos a mejorar sus procesos, sin embargo, para Cameron y Quinn (2006) es preciso conocer las características de la cultura actual en la empresa antes de decidir cualquier forma de intervención orientada al cambio.

Correa, Van Hoof y Núñez (2010) ofrecen una metodología a seguir para implementar medidas de responsabilidad social empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas, la cual consta de siete fases:

- 1. Reflexión inicial**, es decir, pensar antes de planificar para formalizar el compromiso de la dirección. Se elabora un plan de trabajo que se inicia al justificar la mejora de la gestión sobre la base de argumentos empresariales y no únicamente éticos.
- 2. Diagnóstico**, significa identificar las oportunidades de mejora mediante la identificación de la situación actual de las prácticas de la empresa, las necesidades de los grupos de interés y las mejores prácticas de nuestro sector.
- 3. Planificación**, es asegurar que la orientación estratégica de la empresa incorpore una perspectiva de sostenibilidad. Para esto se revisan o formulan la misión, visión, valores y políticas de la empresa, se determinan los objetivos y metas operativos a alcanzar, y se especifican los indicadores del cuadro de mando.
- 4. Implementación**, significa ejecutar las acciones planificadas. Se capacita a los empleados, se documentan los procedimientos, se ejecutan las acciones y se registran las evidencias de lo ejecutado.
- 5. Monitoreo y evaluación**, consiste en comprobar los cambios producidos y verificar si se han alcanzado los objetivos esperados, e introducir acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones. Se miden los indicadores, se analizan los datos y se proponen mejoras.
- 6. Comunicación y reporte**, permite comunicar el desempeño de la empresa desde una perspectiva de sostenibilidad económica, social y ambiental. Se elabora el plan de comunicación, el reporte de sostenibilidad y se valida su contenido.
- 7. Revisión y mejora**, permite decidir si el enfoque de gestión de RSE adoptado es adecuado para la empresa. Se identifican las oportunidades de mejora para el siguiente ciclo de gestión y se efectúan los cambios necesarios para continuar mejorando.

La metodología mencionada busca ayudar a la empresa a mejorar su estrategia, los procesos internos, y mejorar las relaciones con sus grupos de interés, para generar valor financiero a partir de las consideraciones sociales y ambientales.

La gestión responsable de los grupos de interés está formada por un proceso retomado de los elementos mencionados y principalmente del enfoque complejo de Vandekerckhove y Dentchev (2005). Aquí es necesario especificar que en el punto referente al mapeo de las relaciones y coaliciones de los grupos de interés, se identifican las redes porque la tecnología de la información está siendo un detonante del desarrollo que requiere también incorporarse a la gestión. En la figura 5 se visualizan los pasos para lograr la gestión responsable, a partir de la teoría de los grupos de interés.

1. Reconocer interés o motivos por desarrollar políticas de RSE. Incluir en la misión y visión empresarial el compromiso con la responsabilidad social, para incorporarla a toda la gestión del negocio y no solo como una actividad.
2. Identificar los grupos de interés y analizar el comportamiento de cada uno de ellos. Para ello se deben realizar las siguientes actividades: mapear relaciones y coaliciones con los grupos, evaluar la naturaleza de las expectativas y definir las responsabilidades con los grupos.
3. Realizar un diagnóstico sobre aspectos relacionados a la RSE con los grupos de interés ya identificados. Se recurre a entrevistas con los grupos de interés, con el fin de explorar la situación de la relación en la actualidad.
4. Desarrollar e implementar el plan de trabajo para cada grupo de interés, el cual contempla los objetivos que se pretende lograr, los recursos disponibles que se asignarán y las acciones planteadas a seguir.
5. Seguimiento y revisión del plan de trabajo. Realizar un balance en lo social, laboral, ecológico y económico, para medir el desempeño realizado, e implementar mejoras después de evaluar los avances frente a los objetivos.

Figura 5. El proceso de la gestión de los grupos de interés



Fuente: elaboración propia.

En el Anexo C se adjuntan los formatos que sirven de herramientas para acompañar el proceso presentado anteriormente, basadas en la metodología del Modelo IDEARSE.

Por lo anterior, se concluye que la pyme tiene la capacidad de influir de manera transversal en los aspectos sociales, económicos y culturales de una comunidad. En este sentido, la condición de transversalidad le otorga la capacidad de impulsar el desarrollo y de servir de equilibrio para promover el desarrollo sustentable; con este detonante surge la necesidad de transitar en el paradigma de la pyme responsable.

## **EL LIDERAZGO RESPONSABLE DEL EMPRESARIO**

Destaca el papel del empresario como impulsor del cambio, al asumir su compromiso ante los grupos de interés, donde las prácticas de dirección, las actitudes y la visión, se utilizan para medir la gestión responsable, con énfasis en la dirección y en el liderazgo. Existen estudios que analizan las características del empresario, las influyen directamente en el desempeño organizacional y, por ende, en la responsabilidad social. Para identificarlas, se inicia con la definición del liderazgo y se continúa con las características y atributos del mismo.

Chiavenato (2000) señala que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos. La forma más común de la pyme, según Correa, Van Hoof y Núñez (2010) es aquella donde el dueño es el gerente, de forma que la propiedad y la gestión recaen en la misma persona, y el liderazgo del gestor/dueño define la cultura de la empresa y sus opciones de cambio.

Parece lógico pensar que el desempeño de las empresas está asociado con características cognitivas, rasgos de la personalidad, actitudes, valores y percepciones de los gestores. Según Husillos, Álvarez y Larrinaga (2007) hay un debate sobre si el entorno determina el desempeño o este es guiado por las preferencias de los gestores.

Aunado a lo anterior, se debe identificar el alcance de la percepción individual del concepto de la RSE, dado que este puede llevar a una correcta o incorrecta aplicación (Briseño, Lavín y García, 2011), por lo que resulta evidente conocer la opinión de los empresarios al preguntarles cuáles son sus compromisos con su entorno.

Las dimensiones de la cultura organizacional, de acuerdo con O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), citados por Husillos, Álvarez y Larrinaga (2007), son:

- Innovación y toma de riesgos.
- Atención al comportamiento laboral.
- Orientación a resultados.
- Orientación a las personas.
- Orientación a los esfuerzos individuales y a los de equipo.
- Tomar acción y enfrentar el conflicto.
- Apertura al cambio.

En cambio, para López (2010) las características personales que determinan la manera de percibir, analizar, tomar decisiones y desarrollar estrategias, son la proactividad, la necesidad de logro, la visión empresarial, innovación y tolerancia.

La cultura de las empresas en México manifiesta rasgos positivos, como los descritos por Pariente (2001), quien considera que entre las características positivas están la capacidad de trabajo, la creatividad y las habilidades de interacción social, o bien las descritas por Rodríguez y Ramírez (2004), quienes señalan que estas cualidades generalmente se reflejan en los individuos que son serviciales y colaboradores, imaginativos, creativos, que aprecian lo bello o poseen arraigada religiosidad, permitiéndoles que aun cuando sean inhibidos y melancólicos no pierdan la esperanza, tengan sentido del humor y se adapten a las situaciones cambiantes.

Determinar las características que mejor representan el liderazgo responsable no es tarea fácil, debido a los distintos argumentos que presentan los investigadores para incluir los atributos que diferencian a los empresarios con un compromiso de aquellos que no lo tienen.

Algunos estudios, como los realizados por Miller (1983) y Veciana (2005), han definido los elementos que representan características de cualquier empresario, las cuales se refieren a la innovación, proactividad y propensión al riesgo. Sin embargo, la propensión al riesgo no se considera una característica representativa del comportamiento emprendedor, ya que también forma parte de la proactividad, y en cuanto a la innovación es una característica intrínseca de todo ser humano.

La ausencia de consenso sobre las características dificulta su interpretación ya que existen diversas perspectivas. No obstante, la definición de las características tiene un enfoque individual, por ello la categorización de los dimensiones del liderazgo está basada en la metodología del liderazgo situacional del Modelo IDEARSE, el cual sostiene tres características: la proactividad, y la orientación a las personas y al trabajo. Sin embargo, se considera importante integrar la visión empresarial, debido a que representa la capacidad del empresario para adecuarse constantemente a las características del entorno cambiante y asumir los impactos que provocan sus acciones.

Por lo anterior se añaden cuatro características que deben formar parte de los atributos cognitivos de un gestor responsable:

- I. Visión empresarial.** El empresario expresa un estado futuro posible y deseable de la empresa, en este sentido la visión puede ser determinante para mejorar el desempeño y desarrollo de las empresas, debido a que representa los objetivos y planes que se tienen.
- II. Proactividad empresarial.** El líder emprende iniciativas y acciones para aprovechar las oportunidades. Se caracteriza por anticiparse a las demandas los grupos de interés, no significa solo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones tomadas. También implica disposición para manejar los cambios y adaptarse.
- III. Orientación al trabajo.** Es cuando el líder define los deberes, responsabilidades y los roles que deben desempeñar tanto él como sus colaboradores en el logro de una adecuada organización del trabajo. Los líderes son capaces de percibir y hasta orientar el desempeño de los otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, y sobre todo, guiar mediante el ejemplo.
- IV. Orientación a las personas.** Es cuando el líder facilita la comunicación y la participación con sus trabajadores, además de escuchar y atender las opiniones de todos los que colaboran en el desarrollo de las actividades de la empresa. Se desarrolla la empatía, al comprender los problemas e interés subyacentes en los sentimientos de sus colaboradores.

Debido a lo arriba mencionado se sostiene que los gestores se caracterizan por tener una actitud pro-activa, una visión empresarial y estar orientados al trabajo y a las personas, lo que significa la búsqueda y la aplicación de mejores relaciones con sus grupos de interés.

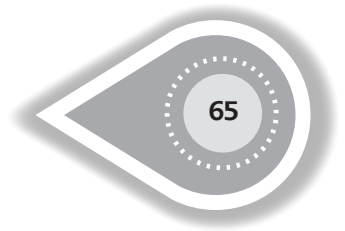
Capítulo

V









## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS PYMES DE LA REGIÓN VALLES DE JALISCO

*El verdadero buscador crece y aprende,  
y descubre que siempre es  
el principal responsable de lo que sucede.*

BUCAY, J.

A partir del liderazgo del empresario se identifican las prácticas de responsabilidad social que realizan las pymes de la Región Valles de Jalisco, para lo cual se expone la manera como se desarrolla la metodología en el logro del objetivo planteado, definiéndose el tipo y diseño de la investigación, hasta la selección de la muestra y del instrumento. Para ello, se delimitan las variables que guían el proceso investigativo y además se especifican los resultados descriptivos y las correlaciones entre el liderazgo empresarial responsable y la gestión de cada uno de los grupos de interés. Sin embargo, en primer lugar se presenta un diagnóstico sobre el desarrollo de la región extraído desde el Plan de Desarrollo 2030 de la Región 11 Valles del Gobierno del Estado, debido a la necesidad de ubicar el contexto del estudio.

### LA REGIÓN VALLES DEL ESTADO DE JALISCO

La región Valles se encuentra en el centro occidente del Estado de Jalisco y tiene una superficie que representa 7.53 % de la superficie total estatal. Los municipios que conforman la región Valles son los siguientes: Ahualulco de Mercado, Amatitán, Ameca, San Juanito de Escobedo, El Arenal, Cocula, Etzatlán, Hostotipaquillo, Magdalena, San Marcos, San Martín Hidalgo, Tala, Tequila y Teuchitlán.

En esta zona es importante el subsector alimenticio. En Tala y Ameca destaca la industria azucarera. La principal actividad agrícola en esta región es el cultivo de caña de azúcar, al generar a nivel estatal 44.80 % de la producción, mientras que el maíz de grano es el segundo cultivo agrícola en importancia, participando con 42.58 % de la producción, con lo que alcanza el segundo puesto como productor a nivel estatal.

La tercera actividad agrícola más importante en la región se encuentra en la cadena agave, ya que es la primera región en importancia dentro del estado con 26.80 % de la superficie sembrada. Por su parte, Tequila ocupa el sexto lugar en el subsector a nivel estatal, teniendo en la industria de las bebidas una rama de especialización, así como en la molienda de nixtamal.

La industria de la carne y la molienda de nixtamal son importantes para la economía de Tala, y los productos para animales en el municipio de Ameca. A continuación se exponen el tipo de Industrias que se encuentran en los 14 municipios que conforman la región:

- 1. Ahualulco de Mercado.** Industrializadora de calzado, fábrica de artículos de plástico, fábrica de alimentos balanceados, fábrica chocolatera, comercializadoras de maíz, granjas porcícolas, y purificadoras de agua potable.
- 2. Amatitán.** Fábricas de tequila, industria forrajera, purificadora de agua, y fabricación de barriles para tequila.
- 3. Ameca.** Ingenio azucarero, purificadora de agua, fábrica de aislantes térmicos, industria forrajera, y maquiladora de ropa.

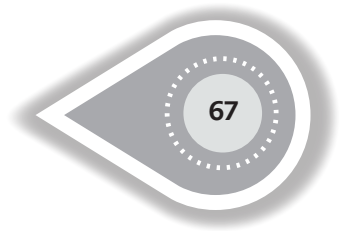
4. **El Arenal.** Empacadora de carnes frías, fábricas de tequila, maquiladora de termoplásticos, ladrilleras, purificadora de agua, y fábrica de huaraches.
5. **Cocula.** Fábrica de velas, fábrica de jabón de pan y tocador, fábrica de dulces, fábrica de salsas y especias, talleres de talabartería, grupos avícolas, maquiladoras de ropa, y fábricas de ropa.
6. **Etzatlán.** Productora de carne de pollo, centro de acopio lechero, fábrica de muebles coloniales, maquiladora de muebles, purificadora de agua, invernaderos de ecocultivos, maquiladora de ropa vaquera y de vestir.
7. **Hostotipaquillo.** Fábrica de tequila, talleres de talabartería, extracción de ópalo y explotación de minas de oro y plata.
8. **Magdalena.** Fábrica de implantes dentales, fábrica de artesanías de ópalo y obsidiana, fábrica de artesanías de ópalo y resina, centro de acopio lechero y empacadora de lácteos.
9. **San Juanito de Escobedo.** Fábrica de tequila, y empacadora de hojas de maíz.
10. **San Marcos.** Purificadora de agua, maquiladora de ropa y procesadora de alimentos para ganado.
11. **San Martín de Hidalgo.** Empacadora de carnes frías, arrocería, fundidora de metales, centro de acopio lechero, fábrica de tubos de concreto, fábrica de jabones de barra, purificadoras de agua, fábricas de ropa (pantalones, vestidos, ropa de niños y camisetas), talleres de cuero crudo, fábricas de muebles (para el hogar) y talleres artesanales de hoja de maíz.
12. **Tala.** Ingenios azucareros, empacadora de hojas de maíz, procesadora de pastura, taller de ropa deportiva, fábrica de muebles tubulares, taller de obsidiana, invernadero de flores, purificadora de agua, e invernaderos de ecocultivos.
13. **Tequila.** Fábricas de tequila, fábricas de artículos de aluminio, envasadora de agua purificada, fábrica de material de concreto (adoquín, vigas, tapas de registros, tubos), productora y comercializadora de leche, fábrica de hielo y agua purificada, talleres de botellas forradas para tequila, y talleres artesanales de fabricación de barricas para tequila.
14. **Teuchitlán.** Empacadora de hojas de maíz y purificadora de agua.

Los municipios que más han generado empleo en orden de importancia son: Ameca, Tala, Hostotipaquillo y Tequila. La mayor proporción en unidades económicas son las actividades de Comercio, Servicios Educativos, Servicios en general, y manufacturas.

En lo que se refiere al potencial productivo agrícola se reconoce que la región cuenta con amplias extensiones de suelo fértil subutilizado para hortalizas, en las que actualmente se produce limón, sorgo, grano, arroz palay, maíz forrajero, mango, calabaza, aguacate, ciruela, calabacita, chile verde, frijol, garbanzo forrajero, cacahuate, avena forrajera y alfalfa verde. Es importante señalar que más del 60 % de la superficie tiene vocación forestal, en las que se explota pino, roble y encino.

Dentro del ámbito ambiental se identifican los siguientes problemas: la contaminación de cuerpos de agua superficiales por descarga de aguas residuales urbanas sin tratamiento, la contaminación del suelo por uso de agroquímicos, las emisiones a la atmósfera que generan las industrias y la quema de sembradíos por la zafra.

Los grandes retos de la política de distribución territorial de la población son, lograr un equilibrio de la misma dentro del territorio regional, acorde con un ordenamiento territorial sustentable, y aprovechar las ventajas competitivas de los diferentes municipios, enmarcados tanto en la economía local como estatal.



El anterior diagnóstico expuesto ofrece evidencia de la heterogeneidad de los municipios en la Región Valles del Estado de Jalisco, debido a la existencia de unos municipios con pocas posibilidades de desarrollo y otros concentradores del desarrollo.

## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y su alcance es de naturaleza descriptiva-correlacional. Es descriptiva en cuanto a que se pretende recoger información sobre la responsabilidad de las pymes y analizar las prácticas responsables a manera de diagnóstico, y es correlacional porque se busca conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más variables. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), se pueden combinar ambas dimensiones integrándose en una única secuencia, denominada descriptiva-correlacional por las características del estudio.

Diseño de la investigación. Es un diseño no experimental del cual se desprenden el transeccional descriptivo y el transeccional correlacional-causal, el primero tiene como objetivo conocer los niveles de las variables para proporcionar la descripción y el segundo describe las relaciones entre dos o más variables o conceptos.

Hipótesis. Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo responsable y la capacidad de gestión de los grupos de interés de las pymes de la Región Valles de Jalisco.

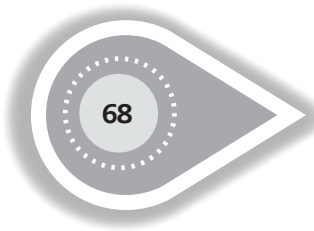
Población y Muestra. Las organizaciones objeto de estudio de la investigación son las pymes, y son a aquellas empresas que cuentan entre 11 y 250 trabajadores; solo se considera el criterio de la cantidad de personal debido a que el rango de ventas es confidencial y es de difícil acceso. Según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se cuenta una población de 77 pymes y en el cuadro 5 se expone la cantidad de pymes existentes por municipio.

Cuadro 5. Relación de las pymes en la Región Valles

MUNICIPIO	NÚMERO DE PYME
Ahualulco de Mercado	3
Amatitán	6
Ameca	8
San Juanito de Antonio Escobedo	*
El Arenal	8
Cocula	8
Etzatlán	4
Hostotipaquillo	*
Magdalena	4
San Marcos	*
San Martín Hidalgo	1
Tala	8
Tequila	27
Teuchitlán	*

Fuente: elaboración propia, basada en [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

(\*) No cuenta con una pyme en el municipio



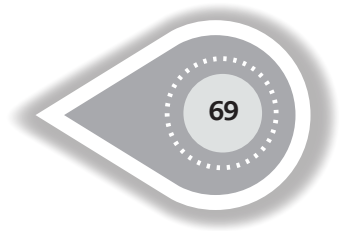
Para determinar el tamaño de la muestra se tuvieron en cuenta aspectos como el tiempo disponible para el trabajo de campo, el acceso a la fuente y la localización de la empresa, por tal motivo se optó por encuestar a 60 propietarios y/o directivos de las pymes de la Región y se aplicó en los meses de agosto y septiembre de 2011.

**Variables.** El concepto de gestión responsable es el eje articulador de la investigación, de él se desprenden dos variables. La primera variable es la gestión de los grupos de interés, y dentro de esta se identifican las acciones realizadas, de las cuales se obtiene una conceptualización de las dinámicas presentes en la pyme. De dicha variable se desprenden las dimensiones traducidas en las relaciones con: Clientes, Empleados, Proveedores, Gobierno, Medio Ambiente, Propietarios y Comunidad. De estas destacan los acuerdos, programas, políticas y recomendaciones que en materia de responsabilidad social se han suscrito en los diferentes indicadores e iniciativas llevadas a cabo por organizaciones internacionales y nacionales.

Debido a que el liderazgo del gestor/dueño define la cultura de la empresa y sus opciones de cambio (Correa, Van Hoof y Núñez, 2010), y en gran medida, el desarrollo de la sociedad, se consideró imprescindible definir como segunda variable al liderazgo responsable, y se propone el diseño de las características del mismo, incluyendo las dimensiones de: proactividad, misión empresarial, orientación a las personas y al trabajo.

**Diseño y aplicación del instrumento.** Se utiliza la encuesta para obtener mediciones cuantitativas sobre características de la población, mientras que el instrumento para la obtención de información es el cuestionario, el cual se presenta en el Anexo A. Para el diseño del cuestionario se analizaron los indicadores del Modelo TEAR del Instituto Ethos de Brasil, el cuestionario de análisis de liderazgo situacional del Modelo IDEARSE de México y el Cuestionario de Concienciación de la Empresa Responsable de la Comunidad Europea, con el propósito de definir y seleccionar los reactivos más frecuentes de las unidades de análisis, para generar los reactivos que va a formar parte del instrumento. El procedimiento para determinar la confiabilidad fue el coeficiente Alfa de Cronbach.

Las variables operacionalizadas son dos, la gestión con los grupos de interés y el liderazgo del empresario responsable. En el cuadro 6 se presenta la operacionalización de la gestión responsable de los grupos de interés, incluyendo dimensiones, indicadores y reactivos del instrumento.



Cuadro 6. Operacionalización de la variable de gestión de los grupos de interés

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	REACTIVO
GESTIÓN RESPONSABLE CON LOS GRUPOS DE INTERÉS	Relación con los propietarios	Retribución justa a la inversión.	8
		Valores y código de ética.	7
		Transparencia.	6
		Importancia de los grupos de interés.	4
		Definir y comunicar la planeación estratégica.	5
	Relación con los trabajadores	Remuneración justa e incentivos.	9
		Horario de trabajo.	14
		Cumplimiento de la ley laboral.	13
		Ausentismo por accidentes y enfermedad laboral.	11
		Clima y satisfacción laboral.	12
		Capacitación.	10
	Relación con los clientes	Calidad, información y seguridad del producto.	15
		Información de riesgos del producto y evitar engañar con la publicidad.	17
		Satisfacción de los clientes.	19
		Quejas y sugerencias.	18
		Garantía.	16
	Relación con los proveedores	Criterios de selección y evaluación.	20
		Integridad.	22
		Condiciones contractuales.	21
		Relación durable.	23
	Relación con el medio ambiente	Estrategias y compañías para evitar la contaminación.	28
		Metodologías y Tecnologías para la disminución del impacto ambiental.	26
		Uso eficiente de recursos de agua, energía e insumos.	27
		Monitoreo del impacto ambiental.	25
		Cumplimiento de la legislación ambiental.	24
	Relación con la comunidad	Relaciones con organizaciones locales.	29
		Involucramiento en la acción social.	32
Inversión en la acción social.		31	
Generación de empleos.		30	
Relación con el Gobierno	Cumplimiento legal y fiscal.	33	
	Participación con el gobierno para proyectos sociales.	34	

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 7 se expone la operacionalización de la variable del liderazgo responsable, el cual contiene dimensiones, indicadores y reactivos con los que fueron representados en el instrumento de medición.

Cuadro 7. Operacionalización de la variable del liderazgo responsable.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	REACTIVO
LIDERAZGO DEL EMPRESARIO RESPONSABLE	Visión empresarial	Establecimiento de objetivos. Visualización de la empresa.	35 a la 37
	Orientación al trabajo	Aplicación del proceso administrativo. Compromiso.	38 a la 40
	Orientación a las personas	Gestión participativa. Trabajo en equipo.	41 a la 43
	Proactividad empresarial	Iniciativa. Adaptación al cambio.	44 a la 46

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario fue dirigido a los gerentes y dueños de las pymes de la Región Valles del Estado de Jalisco y se aplicó en los meses de agosto y septiembre de 2011. Posterior a la aplicación de la encuesta se generó una base de datos, utilizando en este estudio el siguiente tratamiento estadístico: la estadística descriptiva para representar los niveles de las variables y la correlación de Spearman para relacionar los puntajes. Los análisis estadísticos de los resultados de la aplicación del instrumento se efectuaron mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), en el cual se codificaron los datos.

## RESULTADOS

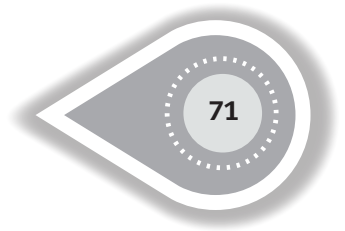
Los resultados obtenidos se presentan en tres momentos; en el primero se explican las estadísticas descriptivas, en el segundo se interpretan los resultados de las variables correlaciones, y en el tercero la prueba de hipótesis.

La variable de la gestión de los grupos de interés evidencia que el nivel promedio de los empresarios realiza acciones para mejorar la vinculación y participación con sus grupos, por lo que se observa una concentración de empresas en el nivel 3, lo que significa que algunas veces realizan las características relacionadas a cada grupo. El cuadro 8 muestra las estadísticas descriptivas de las dimensiones de los grupos de interés.

Cuadro 8. Estadísticas descriptivas de la variable de los grupos de interés.

		PA	TE	CC	PR	MA	CM	GB
N	validas	58	57	58	60	57	60	59
	perdidas	2	3	2	0	3	0	1
Media		2.82	2.42	2.63	2.48	2.19	2.87	2.65
Desviación	Estándar	1.12	1.45	0.87	0.56	1.29	1.31	0.98
Percentiles	25	2	2	2	2	2	2	4
	50	3	2	3	2	3	3	5
	75	4	3	3	3	4	3	5

Fuente: elaboración propia.



Para la variable del liderazgo del empresario responsable, se tienen 4 niveles. Cabe resaltar que no se clasificó a ningún empresario en el nivel 1, como se observa en el cuadro 9.

Cuadro 9. Estadísticas descriptivas de la variable del liderazgo responsable.

		VE	PE	OT	OP
N	validas	57	58	60	60
	perdidas	3	2	0	0
Media		2.96	3.19	3.63	3.48
Desviación	Estándar	1.52	1.25	0.97	1.26
Percentiles	25	2	2	3	2
	50	3	3	3	3
	75	3	3	4	4

Fuente: elaboración propia.

Los datos presentados muestran una concentración entre los niveles de 3 y 4, lo que permite inducir que el liderazgo de las pymes ha logrado adoptar mejores prácticas administrativas y estratégicas. Asimismo, se expone el nivel de vinculación de las pymes con los grupos de interés, en este sentido los datos muestran que 75 % de las pymes han iniciado y mantienen prácticas responsables, lo que implica que los empresarios han logrado asumir su compromiso, reflejándose este en sus prácticas de cumplir con las expectativas de sus grupos.

59 % pondera que la RSE significa buscar beneficio económico, social y ambiental, colocando en segundo lugar la generación de utilidades, mientras que la atención a clientes alcanzó 28 %, datos que se muestran en el cuadro 10. Es necesario comentar que para la mayoría de los empresarios resultó ser un término nuevo, sin embargo, se observó un proceso de reflexión en ellos al momento de elegir la respuesta adecuada desde su propia percepción.

Cuadro 10. ¿Qué entienden los empresarios por RSE?

SE ENTIENDE POR RSE	%
Buscar beneficio económico, social y ambiental.	59
Generar utilidades y atender bien a los clientes.	28
Retribuir a la sociedad.	13

Fuente: elaboración propia.

Al preguntarles sobre el grado de importancia que asignan a cada uno de los atributos que definen a una empresa socialmente responsable, se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1 significó muy importante y 5 muy poco importante. 42 % de los empresarios señalaron como primeras opciones el generar rentabilidad para sus accionistas y brindar a sus clientes productos seguros y confiables. Sin embargo, llama la atención que ningún empresario utilizó la escala de muy poco importante y que solo 12 pymes consideraron muy importantes a todos los atributos, lo cual refleja cierto nivel de compromiso. En el cuadro 11 se muestran los resultados con respecto a esta pregunta.

Cuadro 11. Grado de importancia de los atributos de la empresa SR

ATRIBUTOS PARA DEFINIR UNA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE	GRADO DE IMPORTANCIA
Cuidar la salud y desarrollar las capacidades del personal.	2
Generar rentabilidad para sus accionistas.	1
Cumplir con leyes y regulaciones sanitarias, fiscales, ambientales y laborales.	1
Crear relaciones estables con los proveedores.	4
Brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables.	1
Contar con una sólida reputación de protección del medio ambiente.	2
Trabajar para mejorar la calidad de vida en la comunidad.	3

Fuente: elaboración propia.

No obstante, al analizar los datos del cuadro anterior y los que muestra el cuadro 12, se percibe que las respuestas de los empresarios son sin pretenderlo contradictorias, ya que a pesar del reconocimiento de la importancia de la RSE, las pymes no buscan que su comportamiento sea acorde con las características que describen la gestión de una empresa socialmente responsable.

Cuadro 12. Postura de los empresarios ante la RSE

ARGUMENTO	PORCENTAJE
“no es culpa de la empresa”	28 %
“hacemos sólo lo que tenemos que hacer”	42 %
“es benéfico para la empresa”	14 %
“al realizarlo nos da una ventaja frente a la competencia”	10 %
“Tratamos de asegurarnos de que todos lo hagan”	6 %

Fuente: elaboración propia.

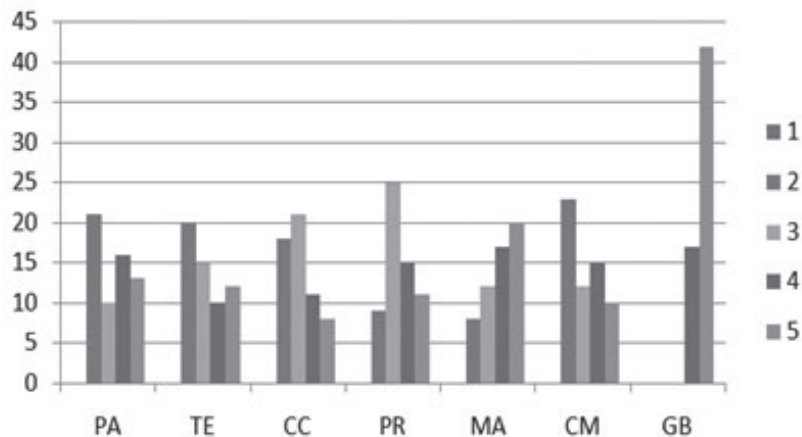
Sobre las características de la RSE, la opinión del 42 % de los empresarios es hacer solo lo que les corresponde, contrario 6 % de la muestra, que indicó asegurarse de hacer todas las mencionadas. Sobresale un preocupante 28 %, que afirma no ser su responsabilidad, como una manera de evadir cualquier otro deber que no sea el de las operaciones cotidianas de la empresa.

Resultados de la variable gestión de los grupos de interés. Con respecto a los niveles alcanzados por la variable de la gestión de los grupos de interés, y como se observa en la gráfica 1, todos los valores son mayores que uno, sin embargo, las diferencias entre las dimensiones las sitúan en interpretaciones diferentes.

Así, la mayor puntuación es para la dimensión en la gestión del gobierno, seguido de los propietarios y accionistas, en cambio el resto de las dimensiones se interpretan con presencia de vulnerabilidad, ya que los resultados indican que de forma individual los empresarios manejan con menor importancia a los otros grupos, por lo que puede deducirse que aunque no son las dimensiones con la más alta importancia, sí son las de mayor significado.



Gráfica 1. Resultados de las dimensiones de los grupos de interés



Fuente: elaboración propia.

Gestión de la relación con los propietarios. En lo referente a la gestión de las expectativas de este grupo, cabe señalar que 64 % de las pymes consideran que les otorga una retribución justa a su inversión; en cambio 28 % manifestaron no lograr utilidades debido a la crisis económica y a la competencia. Otro resultado es el relacionado con la publicación de la información sobre sus acciones sociales y ambientales, debido a que 82 % comentaron que no lo realizaban. 59 % indicó que tienen establecida la misión y la visión, asimismo que cuentan con políticas, valores y códigos de ética (52 %). Ambos aspectos reflejan que las pymes analizadas tienen definida su identidad y su cultura. Es importante notar que 23 % de las pymes evalúa los efectos que puede generar la implementación de sus decisiones de largo plazo con los grupos de interés.

Gestión de la relación con los trabajadores. En este grupo se encontró que 78 % de la muestra considera que ofrecen sueldos competitivos y que se trabajó con el horario permitido por la ley. Solo 35 % afirmó brindar cursos de capacitación para el personal. Asimismo algunas pymes afirmaron que la satisfacción laboral se encuentra dentro de la normalidad, y que puede variar por la diversidad de personalidades que poseen los trabajadores, sin embargo, 62 % no realiza estudios para conocer el grado de satisfacción.

Se presentaron tres datos que preocupan, el primer dato es que las empresas no registran las bajas por accidentes o enfermedades laborales, y el segundo dato, es porque ninguna empresa mencionó haber incumplido con la ley laboral, al no recibir multas o denuncias laborales, por último el tercer dato, es referente al descuido de la capacitación, al ser considerada como un gasto por más de la mitad de los empresarios.

Gestión de la relación con los clientes. 85 % de las pymes informó no haber recibido denuncia o multa por insalubridad, defectos y publicidad engañosa del producto o servicio de la empresa. Por un lado, se halló que 62 % de los encuestados dan seguimiento a las quejas y sugerencias, y por otro lado, que 79 % no hace estudios para valorar la satisfacción de sus clientes. Además, 53 % de las pymes ofrece garantía del producto e información de riesgos del producto a los clientes, y solo 20 % contestó que desarrolla políticas dirigidas a investigar, informar, etiquetar y monitorear la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Gestión de la relación con los proveedores. Sobre esta dimensión, resalta que 28 % de las empresas indicaron que algunas veces incumplen con los acuerdos, y 64 % que desconoce si trabajan con proveedores que evaden impuestos. Es interesante que más del 80 % sostiene relaciones estables con sus proveedores y que analizar las alternativas antes de seleccionarlos.

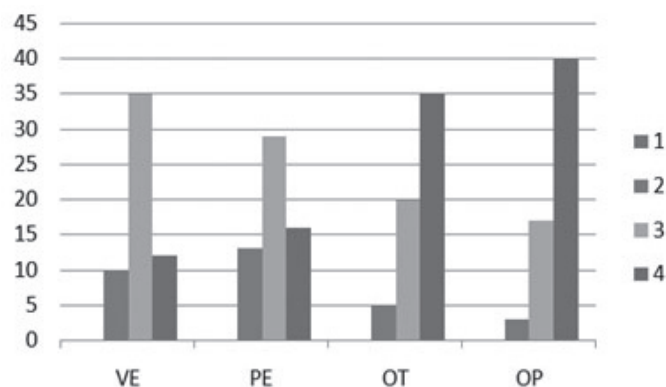
Gestión de la relación con la comunidad. 89 % de la muestra afirmó generar empleos para los habitantes de la comunidad y realizar donaciones económicas o de productos que vende la empresa para escuelas, hospitales y discapacitados; asimismo, otorgan énfasis a las donaciones como parte de sus acciones de caridad y de mercadotecnia con causa. Por el contrario, llama la atención que solo 34 % participa en programas orientados a resolver temas de interés público.

Gestión de la relación con el medio ambiente. Con respecto a este tema, 78 % dijo no tener algún requerimiento o presión sobre su política ambiental por parte de las autoridades, clientes o vecinos; sin embargo, 64 % informó no adoptar tecnologías para disminuir el impacto ambiental. De igual forma, es interesante que 26 % afirma realizar regularmente monitoreo y registro del impacto ambiental ocasionado por sus actividades. 56 % cuenta con estrategias tanto para reducir el impacto medioambiental en cuanto al ahorro de energía, agua, reducción y reciclaje de residuos, como en la reducción y prevención de la contaminación que provocan sus actividades, por ejemplo, las emisiones al aire o al agua, el vertido de aguas residuales y el ruido. Algunos empresarios comentaron llevar a cabo dichas estrategias solo para cumplir con la ley, ya que están sujetos a sanciones en caso de incumplimiento.

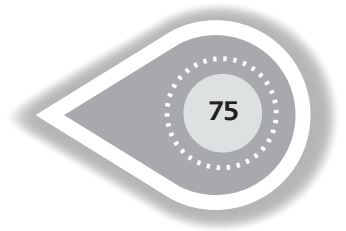
Gestión de la relación con el Gobierno. Las estadísticas muestran que 83 % de las empresas no han recibido denuncias o multas por incumplimiento legal y fiscal. No obstante, 30 % ha colaborado con el gobierno en el desarrollo de proyectos sociales. El resto dijo que no había recibido invitación por parte del gobierno para participar.

Resultados de la variable liderazgo responsable. Como se observa, en general el liderazgo muestra niveles de desempeño bueno y excelente; sin embargo, con los resultados obtenidos se distingue la existencia de áreas de oportunidad, sobre todo en la parte administrativa, ya que las pymes alcanzaron en las dimensiones de proactividad y visión empresarial un nivel menor a tres, lo cual implica que una cuarta parte de las pymes no han logrado incorporar mejores prácticas. Observar la gráfica 2.

Gráfica 2. Resultados de las dimensiones del liderazgo responsable.



Fuente: elaboración propia.



**Visión empresarial.** Con respecto a esta dimensión, 57 % de los entrevistados refieren un desempeño bueno, tanto para establecer objetivos y realizar actividades para alcanzarlo, como para conocer sus fortalezas y debilidades. En cambio, al tratar de visualizar a la empresa dentro de un plazo de cinco años, se les dificulta, llegando a contestar que desconocen la situación que tendrá la pyme en dicho plazo. 32 % de las pymes en este cuestionamiento respondieron que visualizaban un desempeño regular. En este sentido, es probable que el empresario tenga solamente la intención de mantener el negocio en las mismas condiciones, como una opción de sobrevivencia en el mercado.

**Orientación al trabajo.** 58 % manifestó tener un desempeño excelente al sentirse comprometidos con la empresa, y 29 % reconoció tener un desempeño regular al aplicar el proceso administrativo a sus actividades y recursos. Estos datos demuestran la actitud y disponibilidad hacia el trabajo de parte de los empresarios.

**Orientación a las personas.** Los empresarios que tienen un desempeño excelente en el trabajo en equipo ascienden a 64 %, lo que implica poner atención activamente a sus trabajadores. Cabe notar que 25 % mencionó la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

**Proactividad empresarial.** 43 % de la muestra refiere tener un desempeño bueno al afrontar positivamente el cambio y emprender iniciativas, a diferencia del 37 % de los empresarios que dijo no transforma los problemas en oportunidades y, por lo tanto, su desempeño es regular. Se esperaría que los empresarios actúen de manera proactiva a los cambios del mercado, sin embargo, las estadísticas no fueron significativas al poseer una actitud pasiva al dirigir. Únicamente 12 % participa activamente en la toma de decisiones para mejorar su empresa.

Ello habla de que los empresarios poseen experiencia y liderazgo en el manejo de las pymes, sin que implique prácticas responsables. Se esperaría que los empresarios actúen de manera proactiva a las condiciones del entorno y visualicen sus objetivos para traducirlos en acciones, en cambio es evidente que estas dos características son evaluadas con un nivel bajo.

**Prueba de la hipótesis.** Para probar la hipótesis sobre la existencia de una relación directa y estadísticamente significativa entre el liderazgo responsable y el desempeño de la gestión de los grupos de interés, se seleccionó como técnica estadística en este trabajo la correlación Rho Spearman, la cual es una técnica no paramétrica que se emplea independientemente del tipo de distribución que presenten los datos. Los resultados, a partir de las dimensiones de las variables de la gestión de los grupos de interés y del liderazgo del empresario responsable, se presentan desglosados en las 28 posibles combinaciones y se detallan en el Anexo B. En la 1ra columna se encuentra el número de la combinación, en la 2da columna la hipótesis, en la 3ra el valor de correlación Rho Spearman, en la 4ta el valor de significación y en la última columna si fue aceptada o rechazada la hipótesis. En el Cuadro 13 se muestran las correlaciones que se obtuvieron con el SPSS.

Cuadro 13. Coeficiente Rho de rangos ordenados de Spearman.

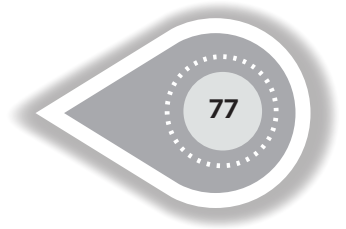
CORRELACIÓN SPEARMAN'S RHO		PA	TE	CC	PR	MA	CM	GB
VE	Coeficiente	0.100	0.386	0.828	0.264	0.767	0.828	0.491
	Significación	1.100	0.635	0.034	0.826	0.202	0.034	0.486
PE	Coeficiente	0.496	-0.496	0.568	0.605	0.946	0.550	-0.442
	Significación	0.479	0.479	0.389	0.348	0.012	0.410	0.552
OT	Coeficiente	0.946	0.749	0.545	0.623	-0.442	0.591	0.767
	Significación	0.012	0.038	0.696	0.329	0.552	0.486	0.012
OP	Coeficiente	0.442	0.589	0.822	0.857	-0.424	0.857	0.530
	Significación	0.552	0.785	0.045	0.026	0.578	0.026	0.486

Fuente: SPSS

Debido a lo anterior, la hipótesis se acepta aunque de manera parcial, ya que solo dos dimensiones guardan una correlación significativa estadísticamente, las cuales son: la gestión de los grupos de los propietarios con la orientación al trabajo y del medio ambiente con la proactividad, como lo muestra el coeficiente 0.946 significativo al 0.012. Además, las dimensiones de los grupos de interés lograron al menos una correlación positiva con alguna de las cuatro dimensiones del liderazgo. Asimismo, en la variable del liderazgo existe la tendencia a tener niveles menores en las dimensiones de proactividad y la visión empresarial en relación a las dimensiones de orientación a las personas y al trabajo. Como se mencionó en párrafos anteriores, el empresario de la pyme no tiene un perfil proactivo al dirigir debido al riesgo que conlleva tomar decisiones, al provocar una baja vinculación entre su estilo de liderazgo con las expectativas de los grupos.

Por otro lado, es necesario especificar que la correlación entre la gestión de los trabajadores y la proactividad, presentaron la menor asociación en comparación con las demás (-0.496). Esto implica que las pymes deben experimentar una comunicación formal para fomentar la participación en todas las áreas, funciones y puestos, para lograr anticiparse a las necesidades y expectativas de los miembros que forman parte del equipo de trabajo de la pymes.

Por último, al cuestionar sobre los factores que impiden adoptar prácticas responsables, se detectaron factores tanto internos como externos que inhiben las prácticas de RSE. Entre los internos se encuentran la falta de claridad del mismo concepto de RSE y de estrategias de implementación, lo que se traduce en que esta se perciba como algo prescindible y costoso; los beneficios que en todo caso se llegan a percibir se consideran intangibles y a largo plazo. También se resalta como factor interno a la escasez de capacidades y recursos económicos, técnicos y administrativos para llevar a cabo medidas responsables. Dentro de los factores externos se encuentra la falta de participación de los grupos y de apoyo gubernamental para la gestión ambiental, a través de incentivos y financiamiento para la adquisición de tecnología que permita reducir la contaminación. Sin embargo, cabe resaltar que de los factores expresados, dos obtuvieron más del 50 %. Por un lado está el desconocimiento de estrategias a seguir de RSE acordes con la realidad, y por el otro, la escasez de capacidades y recursos para cumplir estándares de RSE.



## **CONCLUSIONES**

El análisis realizado en el apartado anterior muestra datos interesantes, como el reconocimiento de la importancia de los grupos de interés y la existencia de incipientes prácticas responsables, además se evidencia que la mayoría de los empresarios tienen una orientación al trabajo y a las personas, mientras que la visión y la proactividad se encuentra en niveles regulares.

El debate sobre la responsabilidad social empresarial, implica una serie de temas entre los que destacan las respuestas a los siguientes cuestionamientos: de qué es responsable y ante quién es responsable. La escasa participación de las pymes en prácticas de responsabilidad social requiere primero la concientización de organismos internacionales y nacionales, para fomentar una cultura en la que trabajadores y consumidores conozcan sus derechos y obligaciones tanto sociales como ambientales, ya que sin dicha cultura no la demandan y las empresas no la adoptan.

Por ello, es indispensable antes de aplicar cualquier metodología sensibilizar y capacitar, primero a los empresarios sobre la necesidad de cambiar la manera de administrar la pyme, porque ya no es suficiente en la actualidad. El gobierno y las universidades deberían participar en la difusión y sistematización de las herramientas ajustadas a la realidad de la pyme local, y fomentar a la responsabilidad desde la escuela, como un valor benéfico para toda la sociedad.

Los resultados de la estadística descriptiva de la variable de la gestión de los grupos de interés ofrecen evidencia suficiente para afirmar que las pymes realizan acciones para mejorar la vinculación y participación con sus grupos, toda vez que los entrevistados consideran importante establecer vínculos con los grupos de interés.

Tras analizar la relación que existe entre el liderazgo responsable y la capacidad de gestión de los grupos de interés, en las pymes de la Región Valles del Estado de Jalisco, los resultados obtenidos muestran que el coeficiente 0.946 significativo al 0.012, afirman la relación que existe entre el liderazgo responsable y la capacidad de gestión de los grupos de interés en las pymes, no obstante la hipótesis es aceptada parcialmente, porque no se lograron correlaciones positivas en todas las relaciones establecidas.

Los datos obtenidos demuestran que las pymes se encuentran en la segunda de cinco etapas del proceso de cambio hacia la gestión responsable, de Zadek (2005), este autor clasificó las empresas basándose en cómo tratan los asuntos sociales y ambientales. Los tipos/etapas son: defensiva, cumplimiento, gestión, estratégica e integradora. Dado que se identifica una tendencia de las prácticas de atender el marco regulatorio en ciertas áreas y que afectan su entorno, se deduce que el cumplimiento de las leyes y las normas establecidas es el tipo de gestión responsable adoptado por las pymes.

Los resultados dicen que la mayoría de las pymes asocian la gestión responsable con la obtención de utilidades, el cuidado del ambiente, los sueldos y prestaciones a los trabajadores. También consideran importante tener buenas relaciones con la comunidad, los proveedores y el gobierno. No obstante, se puede deducir que las prácticas de responsabilidad se realizan con un carácter reactivo, al reaccionar ante aquellas demandas y necesidades de los grupos de interés que podrían ejercer alguna presión dentro del marco legal.

No hay una fórmula mágica para mejorar el desempeño de las pymes basada en una gestión responsable, puesto que las iniciativas eficaces dependen de cada empresa. Lo que es importante es que sean los propios empresarios quienes decidan las acciones a seguir para tratar de cumplir las expectativas de los grupos de interés que consideren relevantes. Porque las empresas dependen de sus grupos de interés, y es importante hacerlos parte de la empresa. Al integrarlos se requieren espacios para el diálogo, que permitan expresar las oportunidades y los desafíos en el mercado, debido a consideraciones sociales y ambientales. De ahí la importancia de integrar la guía de gestión empresarial propuesta, la cual debe estar construida a partir de la participación de los diferentes grupos de interés.

Por último, el compromiso que tienen las empresas ante los impactos de sus decisiones y actividades que producen en la sociedad y el medio ambiente, deben ser expresadas en acciones que consideren las demandas de los grupos de interés, y que estén integradas en la empresa y formen parte de la cultura.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, H. (2007). "Marketing y responsabilidad social empresarial, un mapa de navegación". *Revista Teoría y Praxis* (pp. 113-148). Universidad de Quintana Roo. México.
- Aragón, J. y Rocha, F. (2009). "Los actores de la responsabilidad social empresarial: el caso español". *Cuadernos de relaciones laborales* (Nº 1, pp. 147-168). Universidad Complutense de Madrid. España.
- Araque, R. y Montero, J. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Universidad Autónoma de Barcelona. Icaria editorial S.A. España.
- Barroso, T. (2008). "La responsabilidad social empresarial: un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán". *Revista Contaduría y Administración* (Nº 226, pp. 73-91). México.
- Berbel, G., Reyes G. y Gómez, V. (2007). "La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información". *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* (Vol.17, Nº 29). Colombia.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Editorial Prentice Hall. Colombia.
- Bertalanffy, L. (2003). *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura económica. México.
- Briseño, A., Lavín, J. y García, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Revista Contaduría y Administración* (Nº 233, pp. 73-83). México.
- Cardozo, B. (2010). "Responsabilidad social empresarial en América Latina: problemas, actitudes y actores relevantes". *Revista Administración y Organizaciones* (Vol.12, pp. 39-55). México.
- Cardozo, B. (2003). "Las empresas y su responsabilidad en el campo social". *Revista Economía, Sociedad y Territorio* (vol. IV, Nº13, pp. 163-187). El Colegio Mexiquense, A.C. México.
- Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*. Madrid: Universidad Francisco de Vitoria.
- Castañeda, J. y Méndez, C. (2004). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición México.
- Correa, M., Van Hoof, B. y Núñez, G. (2010). *Cambio y oportunidad: la responsabilidad social corporativa en América Latina y el Caribe*. Series studies and perspectives. CEPAL- OEA. (Nº10).
- Cortes, A. y Usme, M. (2004). "Diseño e implementación de un sistema integral de medición de gestión". *Revista Scientia et technica* (Nº 24). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

- Cuevas, R. (2011). *Ética y Responsabilidad Social de las Empresas*. Editorial Porrúa.
- Debeljuh, P (2009). *Ética empresarial*. Editorial Cengage Learning: Argentina.
- De Castro, M. (2005). *La responsabilidad social de la empresa, o un nuevo concepto de empresa*. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (N° 53, pp. 29-51). España.
- De la Cuesta, J. y Valor, M. (2003). *Responsabilidad social de la empresa*. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico* (N° 2755, pp. 7-19). España.
- Dentchev, N. A. (2004). *Corporate Social Performance as a Business Strategy*. *Journal of Business*. España.
- Epstein, M. y Birchard, H. (2001). "La empresa honesta: cómo convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva". *Revista Ethics* (N° 55, pp. 397-412). España.
- Fernández, D. (2005). "Reflexiones en torno a la responsabilidad social de las empresas, sus políticas de promoción y la economía social". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (N° 53, pp. 261-283). España.
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson Editores. España.
- Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN. (2009): *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas*. FOMIN- Banco Interamericano de Desarrollo.
- Francés, G. (2005). "Responsabilidad social de las empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable". *Cuadernos Fóretica*. España.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman: Boston.
- Friedman, M.(1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *Times Magazine*. (Sept. 13). Nueva York, Estados Unidos.
- Galindo, C. (2005). "La cultura empresarial en Andalucía. Un estudio sociológico de la pequeña empresa". *Revista de Sociología* (N° 77). Universidad de Granada. España.
- García-Marzá. (2004). *Ética empresarial*. Del diálogo a la confianza. Editorial trota, S. A. España.
- Garriga, E. y Mele, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: mapping the territory". *Journal of Business Ethics* (N° 53, pp. 51-71). Estados Unidos.
- González, E. (2001). *La Responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis doctoral. España.
- Greaves, L. (2006). "Empresarios mexicanos ante la responsabilidad social". *Serie análisis del desarrollo*. Universidad Iberoamericana. México.
- Hasnas, J.(1998). "The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed". *Business Ethics Quarterly* (N° 23, pp. 19-42). Estados Unidos.
- Hernández, R. (2004). *La cultura Empresarial en México*. Editorial Porrúa, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Husillos, J., Álvarez, M. y Larrinaga, C. (2007). "Teoría de los stakeholders y revelación de Información medioambiental: una revisión del modelo de Ullman". *Working papers series*. Universidad pública de Navarra: España.
- Jara, L., Torres, E. y Moneva, J. (2006). "Propuesta de una metodología para la obtención de requerimientos de responsabilidad social corporativa". *Revista Panorama Socioeconómico* (N° 32, pp. 58-69). Universidad de Talca. Chile.
- Jenkins, H. (2004). "A Critique of Conventional CSR Theory: Perspective". *Journal of General Management* (N°4, pp. 37-57). Estados Unidos.

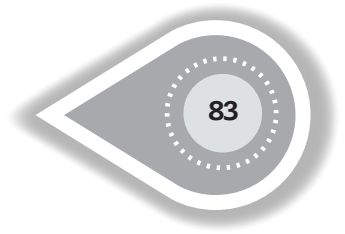
- Kauffman, S. (2001). "El desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana". *Revista Ciencia Administrativa* (N°1, pp.40-48). Universidad Veracruzana. México.
- Lanzas, A., Pacheco, C. y Velandia, M. (2007). "Medición del espíritu empresarial en la Universidad Tecnológica de Pereira". *Scientia et Technica Review* (N° 37). Colombia
- López, A. (2010). "La proactividad empresarial como elemento de competitividad". *Revista Ra Ximhai* (N° 2, pp.303-312). Universidad Autónoma Indígena de México. Sinaloa
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit". *Academy of management journal* (N° 34, pp. 487-516). Estados Unidos.
- Palos, H. (2005). *La administración ambiental en las pequeñas y medianas empresas*. Universidad de Guadalajara.
- Pariante, F. (2001) *Cultura y Administración Intercultural*. Universidad Autónoma Metropolitana. (N° 6, pp. 95-108). México.
- Pedroza, A. y Sánchez, J. (2005). *Procesos de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa*. Universidad de Guadalajara. México.
- Perdiguer, G. y García, R. (2005). "La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial". *Publicaciones Universitat de Valencia*. España.
- Pinto, A. y Rego, P. (2006). *Los objetivos del milenio y la responsabilidad social de las pyme: una metodología de evaluación*. Colombia.
- Plan de desarrollo 2030 de la Región 11 Valles (2011). Gobierno de Jalisco.
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard Business Review* (Vol. 80). Estados Unidos.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). "Estrategias y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa". *Harvard business review*. (Vol.84, n°. 12, pp42-57). Estados Unidos.
- Porton, N. y Castroman, J. (2006). "Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España". *Revista Contaduría y Administración* (N°220). UNAM, México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.
- Rochlin, S (2005). "Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa". *Harvard Business Review* (Vol. 83, pp. 31-38). Estados Unidos.
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Serra, A. y Ulla, L. (2005). "Responsabilidad social empresaria para pequeñas y medianas empresas: paso a paso para PyMES". *Revista Ethics* (N° 64, pp. 397-412). España.
- Roser, I. (2006). *Guía de la RSC para las Pymes*. Responsabilidad social corporativa. Madrid: Fundación El Monte y Observatorio para la RSC. España.
- Rusque, M. (2005). "Capacidad emprendedora y capital social". *Revista Venezolana de Análisis de coyuntura* (N° 2). Universidad Central de Venezuela.
- Sabogal, A. (2008). "Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial". *Revista de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* (N° 1, pp.179-195). Colombia.
- Saldaña, R. (2010). "Responsabilidad social empresarial: Hacia una agenda de investigación en México". *Revista Administración y Organizaciones* (N° 12, pp.75-89).
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. ICFES: ARFO Editores e Impresores Ltda.



- Santana, J.(2010). *La responsabilidad social empresarial en el turismo: una aproximación desde la nueva teoría institucional*. Tesis. México.
- Server, R y Villalonga, I. (2005). "La responsabilidad social corporativa y su gestión integrada". *Revista de Economía pública, social y cooperativa* (Nº 53, pp.137-161) España.
- Server, R. y Capo, J. (2009). "La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades cooperativas". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (Nº 65, pp.7-31)- España.
- Solís, J. (2008). "Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo". *Revista Análisis Económico* (Nº 53, vol. XXIII, pp.227-252).
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Toro, D. (2006). "El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica". *Revista Intangible capital* (Nº14, pp. 338-358). Universitat politècnica de Catalunya. España.
- Ullmann, A. (1985). "Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms". *Academy of Management Review* (Nº10, pp. 540-557). Estados Unidos.
- Vandekerckhove W y Dentchev N. (2005). "A Network Perspective on Stakeholder Management: Facilitating Entrepreneurs in Discovery of Opportunities". *Journal of Business Ethics* (Nº 60, pp. 232). Obtenido desde: <http://www.jstor.org>
- Vargas, A. y Vaca, M. (2005). "Responsabilidad Social Corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (Nº 53, pp. 261-283). España.
- Vázquez, O. (2005). "La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (Nº 53, pp. 111-124). España
- Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios*. México: Editorial Pearson Educación.
- Vives, A.(2008). "¿Es nuestra responsabilidad?". *Harvard Business Review* (Vol.86, Nº 4, pp.50-54). Estados Unidos.
- Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (2005). *Responsabilidad social de la empresa en las PYME de Latinoamérica*. Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC.
- Weiss, W. J. (2006). *Ética en los negocios*. Editorial Thomson. 4a. edición. México.
- Zadek,S. (2005). "El camino hacia la responsabilidad corporativa". *Harvard Business Review* (Vol. 83, Nº 8 pp. 60-69). Estados Unidos.

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS**

- Benbeniste, S. (2002). El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema. Programa Doctoral: PHD in Management Sciences (ESADE). Obtenido desde: [http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/El alcance del concepto de la responsabilidad social corporativa.pdf](http://www.ceda.org.ec/descargas/biblioteca/El%20alcance%20del%20concepto%20de%20la%20responsabilidad%20social%20corporativa.pdf)
- Centro Empresarial de Inversión Social y El Pacto Global (2004). La Responsabilidad Social Empresarial: una prioridad del mundo empresarial moderno. Revista Futuros (N°6). Obtenido desde: <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/global.pdf>
- Correa, M., Flynn, B. y Amit, J. (2004). Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. CEPAL - SERIE Medio ambiente y desarrollo (N° 85). Obtenido desde: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>
- Dussel, E (2007). Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. Revista Economía UNAM (Vol. 1. N° 2). Obtenido desde: <http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206.pdf>
- Libro Verde (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. Obtenido desde: [http://responsabilidad-social-empresarial.es/docs/UE-Libro Verde RSC 2001 .pdf](http://responsabilidad-social-empresarial.es/docs/UE-Libro%20Verde%20RSC%202001.pdf)
- Mercado, P. y García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. Revista Estudios Gerenciales (Pp.119-135). Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/bib Hot eca\\_ digit al/bit stream/ item/ 1082/ 1/Responsabilidad\\_ social\\_ empresas\\_ valle\\_ Toluca.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/bibHot/eca_digit_al/bitstream/item/1082/1/Responsabilidad_social_empresas_valle_Toluca.pdf)



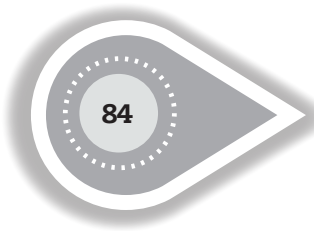
## ANEXO A

### CUESTIONARIO: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN RESPONSABLE

Este cuestionario es parte de una investigación y tiene por objetivo conocer las prácticas de las pymes en materia de Responsabilidad Social, que pretende identificar las actitudes y características de la cultura de los empresarios de la Región Valles de Jalisco.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

A. Clasificación de la empresa	B. Tamaño de la empresa	C. Experiencia del empresario
1. Industrial 2. Comercial 3. Servicio	1. Pequeña 2. Mediana	1. Menos de 5 años 2. De 6 a 20 años 3. De 21 a 34 años 4. Más de 35 años
D. Estudios del empresario	E. ¿Cuál es el motivo para entrar en el negocio?	F. ¿Dónde logró la experiencia para el manejo de la empresa?
1. Primaria 2. Secundaria 3. Bachillerato/ o Técnica 4. Profesional	1. Análisis del potencial del mercado 2. Conocimientos previos del negocio 3. Relaciones con socios 4. Herencia 5. Otro _____	1. Escuela 2. Trabajo anterior 3. Padres/ parientes o amigos 4. Autoaprendizaje 5. Otra _____
G. ¿Cuál es la "razón de ser" de su empresa?		
1. Con la empresa busco dar sustento a mi familia. 2. La empresa me brinda una alternativa laboral en un entorno difícil. 3. La empresa me permite desarrollar mi propio negocio. 4. La empresa me permite influir en el desarrollo de mi comunidad. 5. Otra _____		



## PARTE I. RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. ¿Qué entiende usted por RSE? Seleccionar una opción como respuesta.
- a) Retribuir a la sociedad.
  - b) Apoyar a la comunidad cercana.
  - c) Ayudar a los trabajadores.
  - d) Generar utilidades y atender bien a los clientes.
  - e) Cumplir la ley.
  - f) Buscar beneficio económico, social y ambiental.
  - g) Otra \_\_\_\_\_

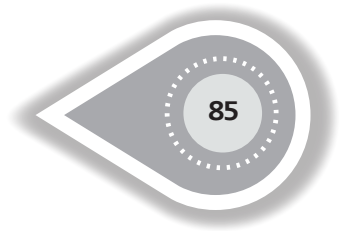
Para responder a las siguientes dos preguntas se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 significa que ese atributo es muy importante, 2 es importante, 3 es medianamente importante, 4 es poco importante y 5 que ese atributo es muy poco importante.

2. ¿Cuál es el grado de importancia que usted le asigna a cada uno de los siguientes atributos para definir una empresa socialmente responsable?

a) Cuidar la salud y desarrollar las capacidades del personal.	
b) Generar rentabilidad para sus accionistas.	
c) Cumplir con leyes y regulaciones sanitarias, fiscales, ambientales y laborales.	
d) Crear y mantener relaciones estables con los proveedores.	
e) Brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables.	
f) Contar con una sólida reputación de protección del medio ambiente.	
g) Trabajar para mejorar la calidad de vida de la comunidad.	

3. De las opciones anteriores, ¿qué postura u opinión tiene?

a) "no es culpa de la empresa".	
b) "hacemos sólo lo que tenemos que hacer".	
c) "es benéfico para la empresa".	
d) "al realizarlo nos da una ventaja frente a la competencia".	
e) "Tratamos de asegurarnos de que todos lo hagan".	
f) Otra: _____	



## PARTE II. GRUPOS DE INTERÉS

Por favor, responda las afirmaciones “Esta empresa...” con las siguientes respuestas: (5) Siempre. (4) La mayoría de las veces sí. (3) Algunas veces sí, algunas veces no. (2) La mayoría de las veces no. (1) Nunca.

### PROPIETARIOS

PREGUNTA	ESCALA
<b>4.</b> 4. ¿A la hora de tomar decisiones de largo plazo, la empresa evalúa los efectos que puede generar la implementación en los diferentes grupos de interés?	
<b>5.</b> 5. ¿Tiene establecida y comunica la misión y visión?	
<b>6.</b> 6. ¿Publica la información sobre sus acciones sociales, comunitarias y ambientales?	
<b>7.</b> 7. ¿Cuenta con políticas, valores, código de ética o normas de conducta?	
<b>8.</b> 8. ¿Realiza una retribución justa a la inversión de los accionistas?	

### TRABAJADORES

PREGUNTA	ESCALA
<b>9.</b> 9. ¿Ofrece sueldos competitivos e incentivos que garantizan un nivel de vida adecuado?	
<b>10.</b> 10. ¿Se han ofrecido cursos de capacitación a los trabajadores?	
<b>11.</b> 11. ¿No ha tenido bajas por accidentes o enfermedades laborales?	
<b>12.</b> 12. ¿Posee algún mecanismo para conocer el grado de satisfacción del personal para garantizar un buen ambiente de trabajo?	
<b>13.</b> 13. ¿No ha recibido multas o denuncias por cuestiones laborales?	
<b>14.</b> 14. ¿Se trabaja a la semana como máximo 48 hrs. y con un mínimo de un día libre por semana?	

### CLIENTES

PREGUNTA	ESCALA
<b>15.</b> 15. ¿Desarrolla políticas dirigidas a investigar, informar, etiquetar y monitorear la calidad de los productos y servicios que ofrece?	
<b>16.</b> 16. ¿Ofrece garantía de los productos que adquieren los clientes?	
<b>17.</b> 17. ¿No ha recibido denuncias o multas por insalubridad, defectos y publicidad engañosa del producto o servicio?	
<b>18.</b> 18. ¿Gestiona las quejas y sugerencias de los clientes y les da siempre alguna respuesta?	
<b>19.</b> 19. ¿Ha realizado estudios y/o sondeos para conocer el grado de satisfacción de sus clientes?	

## PROVEEDORES

PREGUNTA	ESCALA
<b>20.</b> ¿Selecciona a sus proveedores teniendo en cuenta criterios de precio, calidad, entrega y confianza?	
<b>21.</b> ¿Cumple con los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago?	
<b>22.</b> ¿Ha trabajado con proveedores que evadan impuestos o cargas sociales?	
<b>23.</b> ¿Mantiene relaciones estables y duraderas con proveedores y utiliza criterios de negociación que permiten su crecimiento?	

## MEDIO AMBIENTE

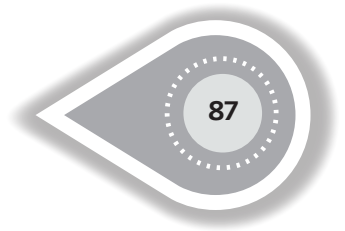
PREGUNTA	ESCALA
<b>24.</b> ¿No ha recibido algún requerimiento o presión respecto a su manejo ambiental, por parte de las autoridades, clientes o vecinos?	
<b>25.</b> ¿Realiza regularmente monitoreo y registro del impacto ambiental causado por sus actividades?	
<b>26.</b> ¿Adopta tecnologías y métodos para disminuir el impacto ambiental de procesos, productos y servicios?	
<b>27.</b> ¿Cuenta con estrategias para reducir el impacto medioambiental en cuanto al ahorro de energía, agua, reducción y reciclaje de residuos?	
<b>28.</b> ¿Cuenta con estrategias o campañas para la reducción y prevención de la contaminación que provocan sus actividades (emisiones al aire o al agua, vertido de aguas residuales, ruido).	

## COMUNIDAD

PREGUNTA	ESCALA
<b>29.</b> ¿Participa con otras organizaciones en la comunidad para buscar el bien común?	
<b>30.</b> ¿Se generan empleos y se contrata a los habitantes de la comunidad?	
<b>31.</b> ¿Ha realizado donaciones económicas o de productos que vende la empresa para: escuelas, hospitales, discapacitados, entre otros?	
<b>32.</b> ¿Participa en programas orientados a resolver temas de interés público (salud, educación, cultura) dirigidos a la acción social?	

## GOBIERNO

PREGUNTA	ESCALA
<b>33.</b> ¿No ha recibido denuncias o multas por incumplimiento legal y fiscal?	
<b>34.</b> ¿Colabora con el gobierno en el desarrollo de proyectos sociales?	



### PARTE III. EMPRESARIO RESPONSABLE

Para responder a las siguientes preguntas se utiliza una escala de niveles de cumplimiento que a continuación se describen: Deficiente (0-25%); Regular (25-50%); Bueno (50-75%) y Excelente (75-100%)

#### VISIÓN EMPRESARIAL

PREGUNTA	NIVEL
35. ¿Establece objetivos y realiza actividades para alcanzarlos?	
36. ¿Conoce sus fortalezas y debilidades?	
37. ¿Visualiza la empresa en desarrollo dentro de cinco años?	

#### ORIENTACIÓN AL TRABAJO

PREGUNTA	NIVEL
38. ¿Planea y organiza los recursos y actividades para obtener resultados?	
39. ¿Supervisa y controla los recursos para detectar desviaciones e introduce acciones correctivas cuando es preciso?	
40. ¿Se siente comprometido con la Empresa?	

#### ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

PREGUNTA	NIVEL
41. ¿Pone atención activamente a los trabajadores, clientes y proveedores?	
42. ¿Le gusta trabajar con y para las personas?	
43. ¿Participan los trabajadores en la toma de decisiones?	

#### PROACTIVIDAD EMPRESARIAL

PREGUNTA	NIVEL
44. ¿Transforma los problemas en oportunidades?	
45. ¿Afronta positivamente el cambio y la incertidumbre?	
46. ¿Toma iniciativas y emprende la acción?	

47. ¿Qué aspectos considera que impiden realizar prácticas responsables?

---



---

48. ¿Desea hacer alguna observación o comentario sobre el tema?

---



---

Municipio y fecha: \_\_\_\_\_

Gracias por su cooperación.

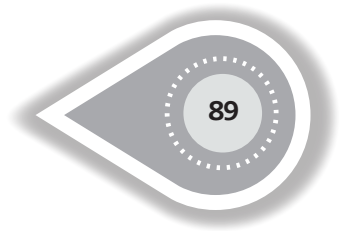
Compromiso de confidencialidad. Me comprometo a mantener en estricta confidencialidad la información obtenida, y a utilizarla solo para los fines de la presente investigación.

## ANEXO B

### RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

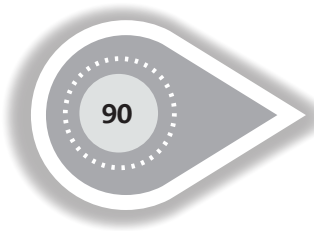
NÚMERO	HIPÓTESIS	RHO DE SPEARMAN	SIGNIFICACIÓN	RESULTADO
1	La gestión responsable del grupo de los propietarios tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial.	0.100	1.100	Rechazada
2	La gestión responsable del grupo de los propietarios tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	0.496	0.479	Rechazada
3	La gestión responsable del grupo de los propietarios tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	0.946	0.012	Aceptada
4	La gestión responsable del grupo de los propietarios tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	0.442	0.552	Rechazada
5	La gestión responsable del grupo de los trabajadores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial.	0.386	0.635	Rechazada
6	La gestión responsable del grupo de los trabajadores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	-0.496	0.479	Rechazada
7	La gestión responsable del grupo de los trabajadores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	0.749	0.038	Aceptada
8	La gestión responsable del grupo de los trabajadores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	0.589	0.785	Rechazada
9	La gestión responsable del grupo de los clientes tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial.	0.828	0.034	Aceptada
10	La gestión responsable del grupo de los clientes tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	0.568	0.389	Rechazada
11	La gestión responsable del grupo de los clientes tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	0.545	0.696	Rechazada
12	La gestión responsable del grupo de los clientes tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	0.822	0.045	Aceptada
13	La gestión responsable del grupo de los proveedores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial.	0.264	0.826	Rechazada





NÚMERO	HIPÓTESIS	RHO DE SPEARMAN	SIGNIFICACIÓN	RESULTADO
14	La gestión responsable del grupo de los proveedores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	0.605	0.348	Rechazada
15	La gestión responsable del grupo de los proveedores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	0.623	0.329	Rechazada
16	La gestión responsable del grupo de los proveedores tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	0.857	0.026	Aceptada
17	La gestión responsable del grupo del medio ambiente tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial	0.767	0.202	Rechazada
18	La gestión responsable del grupo del medio ambiente tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	0.946	0.012	Aceptada
19	La gestión responsable del grupo del medio ambiente tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	-0.442	0.552	Rechazada
20	La gestión responsable del grupo del medio ambiente tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	-0.424	0.578	Rechazada
21	La gestión responsable del grupo de la comunidad tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial.	0.828	0.034	Aceptada
22	La gestión responsable del grupo de la comunidad tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	0.650	0.410	Rechazada
23	La gestión responsable del grupo de la comunidad tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	0.591	0.486	Rechazada
24	La gestión responsable del grupo de la comunidad tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	0.857	0.026	Aceptada
25	La gestión responsable del grupo del gobierno tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la visión empresarial.	0.491	0.486	Rechazada
26	La gestión responsable del grupo del gobierno tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la proactividad empresarial.	-0.442	0.552	Rechazada
27	La gestión responsable del grupo del gobierno tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación al trabajo.	0.767	0.012	Aceptada
28	La gestión responsable del grupo del gobierno tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con la orientación a las personas.	0.530	0.426	Rechazada

Fuente: resultados del coeficiente de Spearman del programa SPSS.



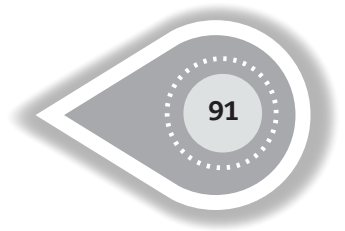
## ANEXO C. FORMATOS DE APOYO

### ANÁLISIS FODA POR GRUPO DE INTERÉS

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
Grupo	Demanda	Grupo	Demanda
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Grupo	Demanda	Grupo	Demanda
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

### LISTADO DE LOS GRUPOS Y SUBGRUPOS

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPO	DATOS	FORMA DE COMUNICACIÓN
Propietario y accionistas			
Trabajadores			
Proveedores			
Clientes			
Comunidad			
Gobierno			
Medio ambiente			



### CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

GRUPO	OPORTUNIDAD Y AMENAZA	COMPROMISO DE LA EMPRESA CON EL GRUPO
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

### CUESTIONARIO DE CONSULTA A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Nombre del grupo: \_\_\_\_\_

Tema	Expectativa. ¿Qué espera de la empresa?	Relevancia. ¿Qué importancia tiene para usted?	Percepciones. ¿Cómo cree que la empresa está gestionando?	Recomendaciones. ¿Qué oportunidades de mejora sugiere?
a.				
b.				
c.				
d.				
e.				
f.				

### MATRIZ DE EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS

Grupo de interés	Expectativa expresada	FODA (fortaleza o debilidad)	Recomendaciones (oportunidades de mejora)
A	a.		
	b.		
	c.		
	d.		
	e.		
	f.		
B	a.		
	b.		
	c.		
	d.		
	e.		
	f.		
C	a.		
	b.		
	c.		
	d.		
	e.		
	f.		

### REPORTE DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN POR CADA GRUPO DE INTERÉS

Objetivo	Indicador	Medición-Avance	Acción correctiva o preventiva
I.			
II.			
III.			
IV.			
V.			
VII.			

### REPORTE DEL INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE RSE

Demanda/ Expectativa	% de cumplimiento	Observaciones
I.		
II.		
III.		
IV.		
V.		
VII.		



***La responsabilidad social empresarial  
desde el enfoque de los grupos de interés***

Se terminó de imprimir en diciembre de 2015

Editorial Centro de estudios e investigaciones  
para el desarrollo docente. Cenid AC  
Pompeya N° 2705 Col. Providencia  
C.P. 44630 Guadalajara, Jalisco, México  
Teléfono: 3315 420983

[www.cenid.org.mx](http://www.cenid.org.mx)