



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **“Las prácticas de responsabilidad social corporativa como elemento de competitividad en la empresa Química PET”**

MTRO. HÉCTOR RICARDO TORO ARMEJO<sup>1</sup>

DRA. GRACIELA LARA GÓMEZ<sup>2</sup>

DRA. ROSA MARÍA ROMERO GONZÁLEZ<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

Las organizaciones actuales están pasando de la conciencia a la acción en cuanto a la responsabilidad social y es por ello que se pueden encontrar diversos grados de desarrollo de los programas en las empresas. La pregunta de investigación: ¿Cuál es el avance o madurez alcanzado en materia de Responsabilidad Social Corporativa en una empresa del sector químico? Para tal efecto se recurrió al método cualitativo seleccionando la estrategia de estudio de caso. El análisis de las entrevistas, los documentos internos y la observación no participante en la empresa estudiada permitieron establecer que la empresa hace esfuerzos importantes para ser un buen ciudadano corporativo, mantiene prácticas filantrópicas que se manifiestan en su compromiso con la excelencia ambiental, refuerza los valores con los que opera la empresa y mejora la calidad de vida de sus participantes, creando soluciones con base en el conocimiento del mercado.

**Palabras clave:** (Responsabilidad Social Corporativa, madurez, prácticas, retos).

### **ABSTRACT**

Today's organizations are moving from awareness to action on social responsibility and for this reason that they found varying degrees of development programmes in companies. The research question: what is the progress or maturity achieved in the field of Corporate Social responsibility in a company in the chemical industry? For this purpose the qualitative method was used by selecting strategy case study. Analysis of interviews, internal documents and non-participating observation in the studied company made it possible to establish that the company makes significant efforts to be a good corporate citizen, maintains philanthropic practices manifested its commitment to environmental excellence, reinforces the values with which the company operates and improves the quality of life of its participants creating solutions based on our knowledge of the market and community challenges.

**Keywords:** Corporate Social responsibility, maturity, practices (challenges).

---

<sup>1</sup> Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de Querétaro

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de Querétaro

<sup>3</sup> Facultad de Informática Universidad Autónoma de Querétaro

## **Introducción**

Cada día son más las empresas que están pasando de la conciencia a la acción, en cuanto a la Responsabilidad Social (RSC), por ello es normal encontrar diversos grados de desarrollo de los programas en las empresas. Lo anterior requiere de un método que indague acerca de la etapa en que se encuentra una empresa en particular, haciendo posible determinar lo que es necesario para avanzar. En la presente investigación se abordan aspectos conceptuales y teóricos de la RSC, destacando los modelos de la Boston College (Mirvis y Googins); la pirámide, los círculos concéntricos y el modelo tridimensional de desempeño corporativo de Archie B. Carroll; y, la propuesta de la intersección de círculos de Schwartz y Carroll. Las propuestas teóricas son útiles para lograr un acercamiento empírico a la realidad que viven las empresas, pues a través de los modelos propuestos es posible evaluar el desempeño de las organizaciones en las diferentes aristas que incluye la RSC.

Partiendo de la pregunta de investigación: ¿Cuál es el avance o madurez alcanzado en materia de Responsabilidad Social Corporativa en una empresa del sector químico?; se atiende a la metodología pertinente para determinar el grado de madurez de una empresa socialmente responsable. De tal forma que se propuso una aproximación cualitativa a través de un estudio de caso; adoptando la propuesta teórica de Mirvis y Googins (2006) del Center for Corporate Citizenship de la Escuela de Negocios de la Boston College, pues a través del modelo es posible verificar las capacidades internas de una empresa y su progreso global en materia de RSC. Para la recolección de datos se utilizó la información de los entrevistados, los documentos internos y la observación no participante en la empresa estudiada; para el análisis se atendió a la propuesta de Yin (1984) ‘juego de patrones’, donde se consideró como el patrón predictivo la propuesta de la Boston College, la que fue contrastada con las prácticas de RSC identificadas en la empresa.

Se describen las particularidades de una empresa del sector químico que opera desde 1975 y que se encuentra ubicada en el Estado de Querétaro. La organización posee diversos reconocimientos en materia de RSC otorgados por agencias gubernamentales y privadas como STPS, IMSS, PROFEPA, SEDEX; por lo que pudo constatar que la misma realiza esfuerzos importantes para ser un buen ciudadano corporativo; mantiene prácticas filantrópicas y manifiesta compromiso con la excelencia ambiental reforzando los valores con los que opera la empresa; mejorando la calidad de vida de sus participantes; creando soluciones con base en el conocimiento del mercado y sus retos comunitarios; y, fortaleciendo las capacidades de quienes responden a emergencias.

Los resultados dan respuesta a la pregunta y confirman la proposición de investigación; por lo que se concluye que la empresa Química Pet está ubicada principalmente en la etapa de transformación, debido a que se cuenta con la identificación clara del concepto de ciudadanía, el

intento estratégico, liderazgo, estructura, manejo de cuestiones sociales y la relación con los *stakeholders*; hacen de la empresa una organización que innova, que es líder en su segmento de mercado y que aspira a sobresalir respecto a sus competidores. El principal reto de la organización en cuestiones de RSC, está vinculada con la transparencia; por lo que la empresa debe mostrar una postura más abierta a proporcionar información principalmente financiera para mantener el prestigio y credibilidad como una empresa comprometida con los valores que ha declarado, así como fortalecer las prácticas relacionadas con su compromiso social y con su entorno.

## **Desarrollo teórico**

### **Consideraciones en torno a la Responsabilidad Social Corporativa**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha venido generando gran interés entre el sector empresarial, el gobierno y otras partes interesadas que tienen relación con la empresa. Para algunos autores, la RSC se remonta a finales del siglo XIX, cuando existían condiciones infrahumanas, escasos derechos laborales para los trabajadores y se practicaba el trabajo infantil (Fonteneau, 2003). Para otros como Correa, Flynn y Amit (2004), la RSC está presente a principios del siglo XX, tiene un fuerte impulso en los años 90 como parte de la gestión de negocios donde tienen una relación importante con la filantropía.

Para Carroll (1979) el concepto de la RSC ha ido evolucionando, en 1930 Wendell Wilkie propone educar al hombre con un sentido de responsabilidad social; en 1953 Howard B. Bowen publica el libro Responsabilidad social del hombre de negocios, considerado como el primer libro sobre la temática; a partir de 1950 se extendieron los discursos en torno a la RSC. Para 1962 se abre el debate con Milton Friedman, en su discurso señala que la responsabilidad únicamente puede ser atribuida a las personas físicas y no a las morales; en general los debates sobre RSC se han dirigido hacia la empresa como entidad y no en los propietarios y ejecutivos de las empresas, éstos últimos reciben las directrices para conducir a la empresa, cuya meta tiene que ver con la maximización de las utilidades. Derivado de todo esto, un ejecutivo o el propietario de la organización es el principal promotor de la RSC, actuando en base a sus propios principios morales, esto es, con su propia responsabilidad social y no la del negocio en sí mismo (Friedman, 1973). Cabe mencionar que la importante aportación de Friedman ha venido perdiendo vigencia. Existe diversidad en los conceptos y definiciones relacionados con la RSC incluyendo las de organizaciones de prestigio internacional, todas ellas aportando su granito de arena para tratar de conceptualizar de una manera global el compromiso de las organizaciones hacia la sociedad y la preservación del medio ambiente, algunas de ellas se mencionan en este apartado. Por su parte, la

Comisión de las Comunidades Europeas (CCE), menciona en su Libro Verde (2007) que para la mayoría de las empresas, la RSC es: *la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*. (p. 7). La CCE plantea en este concepto en dos dimensiones. En la dimensión interna, las empresas tienen el reto de conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad, pues las prácticas responsables en lo social afectan principalmente a los trabajadores (inversión en recursos humanos, salud y seguridad social) y la gestión del cambio, mientras que prácticas a favor del medio ambiente tienen que ver con los recursos naturales utilizados en la producción. La dimensión externa, incluye a las comunidades locales, los socios, accionistas y otros interlocutores como; los socios comerciales, proveedores, consumidores, autoridades públicas y organismos no gubernamentales (ONGS).

La difusión de la RSC la han llevado a cabo grandes empresas y multinacionales, sin embargo significaría un logro importante a nivel global su inclusión en pequeñas y medianas empresas, ya que éstas aportan a la responsabilidad social su participación en el ámbito local. Por ejemplo, las cooperativas y otras formas asociativas similares, asumen de manera natural sus responsabilidades sociales y civiles (Libro Verde, 2007).

### **Directrices internacionales de la Responsabilidad Social Corporativa**

La RSC surgió derivada de la globalización de la economía y la transnacionalización de las operaciones en las grandes empresas, la intención de la RSC era presionar a las empresas a declarar una conducta ética que rigiera sus operaciones, para que voluntariamente se emprendieran acciones de carácter filantrópico. Sin embargo, las quiebras de las empresas multinacionales como Enron, Parmalat, WorldCom, etc., ponen de manifiesto la urgente necesidad de tomar medidas más enérgicas y la necesidad de opciones concretas como; regulación, gobernabilidad y responsabilidad social para moderar el impacto que las acciones poco éticas de las organizaciones tienen sobre la sociedad. (Red RSC, 2009).

### **El Pacto Mundial**

El Pacto Mundial (2000) o Global Compact es una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para que grandes compañías se sumen al compromiso con estándares mínimos para un comportamiento socialmente responsable a través de 10 principios en cuatro dimensiones: derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción (Tabla 1).

Tabla 1. Principios del Pacto Mundial

<p><b>Derechos Humanos</b></p> <p>1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y</p> <p>2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.</p>	<p><b>Normas Laborales</b></p> <p>3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;</p> <p>4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;</p> <p>5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y</p> <p>6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.</p>
<p><b>Medio Ambiente</b></p> <p>7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;</p> <p>8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental,</p> <p>9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.</p>	<p><b>Lucha contra la corrupción</b></p> <p>10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.</p>

Fuente: Pacto Mundial (2000).

### **La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social**

En el año 1977, la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social es aprobada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Entre los temas cubiertos por esta declaración se cuentan: Condiciones de trabajo y vida, Relaciones de trabajo, Empleo y Formación. Esta propuesta proporciona, además, una lista de convenios y recomendaciones internacionales existentes sobre el trabajo e invita a los gobiernos de los Estados miembros de la OIT, a las organizaciones de trabajadores y empleadores, y a las

empresas multinacionales que operan dentro de los territorios de dichos Estados a observar estos principios (OIT, 2001).

Las siete dimensiones que muestran el grado de madurez en materia de RSC propuestas por Mirvis y Googins (2006) engloban aspectos como: las consecuencias que las diferentes acciones realizadas por una organización tienen sobre la sociedad para lograr minimizar el daño y maximizar el beneficio; intención estratégica de las organizaciones con respecto a la RSC, esto es, determinar en qué medida la RSC está presente en los planes, bienes y servicios, cultura organizacional; los líderes en los diferentes niveles están bien informados, predicando con el ejemplo siendo proactivo al pasar del discurso a la acción y conjuntando esfuerzos para tener resultados sobresalientes en RSC; distribución de las responsabilidades y tareas en RSC dentro de la organización, aquí podemos encontrar el grado de cumplimiento con respecto a las obligaciones en RSC de la organización; atención a cuestiones sociales y rapidez de la respuesta para crear un ambiente sinérgico con la sociedad y el medio ambiente; comunicación e interrelación eficientes entre la organización y los agentes como clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, agencias no gubernamentales, accionistas; apertura de las organizaciones a compartir con la sociedad su desempeño en el ámbito financiero, social y ambiental;

***La pirámide de Carroll.***- El modelo más conocido de RSC es la pirámide de cuatro escalones (Figura 1), de Archie B. Carroll, la pirámide trata de abarcar las expectativas de la sociedad respecto a la responsabilidad del negocio, definiéndose en términos de categorías. El modelo cuenta con cuatro clases de responsabilidad social que constituyen la responsabilidad social corporativa: económico, legal, ético, y filantrópico. Según Carroll, el uso de una pirámide para representar el modelo conceptual de RSC se genera para retratar que la responsabilidad total del negocio abarca los diferentes componentes, que unidos, constituyen el conjunto. La pirámide sugiere una graduación de las prioridades de RSC, se basa en el nivel fundamental, desde la de mayor importancia, que es la responsabilidad económica, a la de importancia más pequeña, que es la categoría filantrópica. Este modelo caracteriza las presiones sociales que se imponen ante el sector empresarial, las responsabilidades económicas y legales requieren de negocio, se esperan las prácticas éticas; las contribuciones filantrópicas, que son voluntarias (Geva, 2008).

Figura 1. Pirámide de Archie B. Carroll

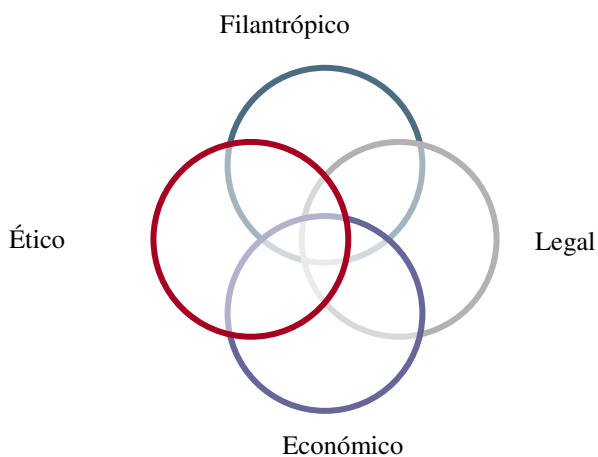


Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).

### El modelo de intersección de círculos

Schwartz y Carroll proponen el modelo de intersección de círculos (Figura 2) el cual se coloca en contraste con el modelo piramidal en dos aspectos; en el primero se reconoce la posibilidad de correlaciones entre dominios de RSC, mientras que en el segundo se rechaza la orden jerárquica de la importancia. El modelo de intersección de círculos no es solamente una colección de asuntos contingente externamente relacionados; se sostiene que las diversas responsabilidades tienen una interacción dinámica una con otra, y que la responsabilidad corporativa total debe avanzar en armonía, de manera que se resuelvan los conflictos que puedan existir entre ellas. Particularmente, la responsabilidad económica no es necesariamente la más fundamental. Las corporaciones están diseñadas para negocios, pero antes de cualquier cosa, son creaciones sociales, cuya misma existencia depende de la buena voluntad de la sociedad (Geva, 2008).

Figura 2. El modelo de intersección de círculos



Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).



### **El modelo tridimensional de desempeño corporativo**

El modelo tridimensional de desempeño corporativo propuesto por Carroll (1979), es una guía para formular criterios para apoyar a las organizaciones en el desarrollo de su postura en varias cuestiones sociales. Está conformado por tres dimensiones: categorías de responsabilidad social, cuestiones sociales involucradas y filosofía de respuesta social.

Carroll (1979) comenta que la responsabilidad social abarca el rango completo de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad. Las responsabilidades económicas se refieren a la naturaleza del negocio, de producir bienes y servicios que la sociedad necesita y de venderlos con un beneficio. Las responsabilidades legales se refieren a que la sociedad espera que las empresas cumplan su misión económica dentro del marco legal. Las responsabilidades éticas son las expectativas que tiene la sociedad respecto de las empresas, por encima de los requerimientos legales. Las responsabilidades discrecionales son dejadas al juicio y elección individuales, son roles voluntarios y la decisión de asumirlos es guiada solamente por un deseo de las empresas de comprometerse en roles sociales no impuestos. La historia de las empresas sugiere un primer énfasis en los aspectos económicos y luego legales, y un posterior interés por los aspectos éticos y discrecionales. La segunda dimensión, trata de las cuestiones sociales involucradas, éstas varían dependiendo del giro de cada empresa y las necesidades que cubran. Por último, la filosofía de respuesta social, se refiere al modo o estrategia detrás de la respuesta de las empresas. Puede ir desde la no respuesta hasta una respuesta proactiva. Las filosofías que pueden adoptar las empresas son: reacción (estar luchando con lo que le pide la sociedad), defensa (hacer lo que se le requiere), adaptación (ser emprendedor), y proacción (innovar).

Evidentemente la RSC ha logrado ocupar un lugar relevante en las organizaciones, siendo concebida como una estrategia que mejora el posicionamiento de las empresas. La introducción de mecanismos que permitan conocer la madurez y grado de avance que tienen las empresas en los aspectos relacionados con la RSC, son necesarios a fin de conocer el avance o rezago de aquellas que se pronuncian y comparten los principios de la responsabilidad social.

En la aplicación de los modelos, por ejemplo, el de la Boston College, se ha visto que es posible que una empresa tenga avances en una etapa mientras se rezaga en otras, lo que hace complejo efectuar comparaciones entre ellas, por lo que es necesario considerar los factores que influyen la trayectoria de una empresa en lo particular.

Los modelos de Responsabilidad Social Corporativa y sus características generales se detallan a continuación (Tabla 3):

Tabla 3. Modelos de Responsabilidad Corporativa

Modelo	Características generales	Autor
Boston College	Identifica el grado de madurez de la RSC a través de las capacidades internas desarrolladas en siete dimensiones: Concepto de ciudadanía, Intento estratégico, Liderazgo, Estructura, Manejo de cuestiones sociales, Relaciones con los agentes y Transparencia.	Mirvis y Googins
La pirámide de Carroll	Engloba las expectativas de la sociedad (presiones sociales) que se imponen ante el sector empresarial como son la responsabilidad económica, responsabilidad legal, responsabilidad ética y responsabilidad filantrópica.	Archie B. Carroll
Intersección de círculos	Contrasta con el modelo de pirámide de Carroll al rechazar el orden jerárquico y establecer que las responsabilidades posee una interacción dinámica una con otra, buscando la armonía y resolviendo los conflictos que puedan existir entre estas responsabilidades.	Schwartz y Archie B. Carroll
Círculos concéntricos	Establece que: a) los contratos sociales son moralmente necesarios debiendo adoptando una visión más amplia y humana respecto a su función con la sociedad; b) las responsabilidades económicas deben estar basadas en responsabilidades no económicas (legal, éticas y filantrópicas)	Archie B. Carroll
Tridimensional de desempeño corporativo	Establece guías de criterios para que las organizaciones desarrollen su desempeño corporativo en tres dimensiones: categorías de responsabilidad social, cuestiones sociales involucradas y filosofía de respuesta social.	Archie B. Carroll

Fuente: Elaboración propia, con base en Carroll (1979), Geva, 2008.

Como hemos podido observar, en la última etapa del siglo XX la RSC ha tomado relevancia dentro de las empresas, Las directrices de organismos internacionales han sido puestas en práctica para mejorar el respeto a los derechos humanos y normas laborales, las buenas prácticas y conductas éticas, la filantropía e inversión social, la protección del medio ambiente, entre otros.

A través de modelos conceptuales se llega a evaluar el desempeño real de las empresas en la RSC y alertar a la sociedad contra prácticas de promoción e imagen corporativa.

### **Método o Metodología**

El trabajo de investigación está basado en una orientación metodológica centrada en la estrategia cualitativa (Yin, 1984; Creswell, 1998), que requiere previamente diseñar un patrón teórico al que se le denomina predictivo para luego contrastar las evidencias empíricas con el patrón. Si bien la metodología elegida tiene fortalezas y limitaciones, se ha preferido esta orientación, ya que a través de ella es posible recolectar datos relevantes empleando técnicas cualitativas esenciales para el análisis del caso seleccionado. Primordialmente se busca comprender la dinámica del proceso en que se ven inmersas las empresas para ser denominadas y reconocidas como socialmente responsables.

Como parte de la estrategia metodológica se adoptó el modelo propuesto por Mirvis y Googins (2006) del Center for Corporate Citizenship de la Escuela de Negocios de la Boston College, que incluye determinar el grado de madurez de las empresas en cuanto a su ciudadanía corporativa o RSC. Con la aplicación del modelo es posible verificar las capacidades internas de una empresa y su progreso en la materia. Se ha considerado que en el CCC, se ha realizado el ejercicio de evaluar a cientos de empresas con el modelo propuesto, de lo que se ha establecido que los hallazgos más importantes apuntan a que las empresas no se encuentran exclusivamente en alguna etapa de la RSC, por lo que pareciera que tienen avances respecto a algunas etapas pero muestran rezago en otras.

### **Objeto de estudio, la selección del caso**

El objeto de estudio son las organizaciones denominadas o que se exteriorizan como empresas socialmente responsables en el Estado de Querétaro. Por lo que sin buscar la generalización, la investigación se basó en la selección de una organización que llevara a cabo prácticas relacionadas con la responsabilidad social y que además contaran con alguna certificación oficial. En principio se buscaron instituciones que en México otorgaran reconocimientos de esa índole, ubicando en primer término a la organización denominada Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>4</sup> creado en el año 2000 y que anualmente otorga el distintivo empresas socialmente

---

<sup>4</sup> El *CEMEFI*, es una organización privada no lucrativa, fundada en 1988 por un grupo de empresarios, se integra de 720 asociados y su sede se encuentra en la Ciudad de México. Su misión es: Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos y sus organizaciones, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. La entidad otorga anualmente una distinción de las organizaciones que actúan con base en parámetros afines a la RSC, para

responsables (ESR), el organismo funciona como una plataforma que integra diferentes elementos, entre ellos, la medición con estándares internacionales del nivel de RSC. Posteriormente se recurrió a la información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2010), quien otorga el Reconocimiento de Empresa Familiarmente Responsable a aquellas organizaciones que voluntariamente deseen acreditarse como promotoras de buenas prácticas laborales en las áreas de igualdad de género, prevención y combate a la violencia laboral y el acoso sexual, de igual manera las empresas reconocidas cuentan con políticas para favorecer a sus empleados a atender su responsabilidad familiar.

### **Las técnicas de investigación**

La recolección de datos se llevó a cabo a través de diversas técnicas de investigación, entre las que destacan fuentes primarias, principalmente en las entrevistas semiestructuradas efectuadas a los ejecutivos y directivos de la empresa seleccionada, así como de fuentes secundarias como fueron las comunicaciones personales de informantes relacionados con la empresa, documentos internos e información en internet; se efectuó también, observación directa en la empresa.

Las entrevistas semiestructuradas constituyeron instrumentos metodológicos útiles para el desarrollo de la investigación; su aplicación se basó en una guía, que incluyó preguntas relacionadas con el modelo de la Boston College. En la guía se consideraron los indicadores esenciales para la obtención de los datos. Los informantes calificados fueron seleccionados a partir del rol desempeñado en la empresa, por lo que se privilegió la información proporcionada por funcionarios con niveles ejecutivos y directivos; para triangular la información recabada a fin de obtener una visión distinta a la del nivel ejecutivo, se entrevistó al líder del comité sindical.

Las observaciones directas, se llevaron a cabo en las instalaciones de Química Pet, lo que fue útil para observar las condiciones físicas y de seguridad en las que desarrollan sus labores los empleados, así como conocer el proceso de manufactura del producto.

El análisis documental se llevó a cabo a través de la información interna de la empresa como folletos y manuales y la contenida en su página en internet.

### **Objetivos, pregunta y proposición de investigación.**

Se reconoce que el grado de desarrollo, avance o madurez en cuanto a la RSC, dependerá de la interacción de la empresa, con otras entidades, personas, grupos o con los fenómenos económicos

---

tal efecto la empresa completa un test con 147 indicadores, los temas más relevantes son la calidad de vida en la comunidad interna y cuidado del medio ambiente. Los temas de menor relevancia son las actividades filantrópicas (CEMEFI, 2009).

y sociales del ambiente organizacional. Por tanto, se considera que la etapa en la que podría ubicarse el caso puede ser cambiante o el avance puede verse interrumpido.

Por tanto, considerando el planteamiento teórico propuesto por Mirvis y Googins (2006) a través de la CCC de la Boston College y con base en las diferentes actividades e interacciones con actores dentro y fuera de la organización, además de considerar las características de la empresa seleccionada, se planteó la pregunta de investigación:

¿Establecer con base en el modelo de la Boston College, el grado de avance o madurez en la práctica de Responsabilidad Social Corporativa en una industria del sector Químico ?

## **Resultados**

Los principales tópicos abordados en esta sección son: a) el proceso de análisis de la información recabada haciendo uso de la matriz del modelo de la Boston College; b) el proceso de determinación del grado de madurez en RSC de Química Pet y c) retos y reflexiones principales en materia de RSC de la organización.

### **El proceso de análisis**

Con un sólido marco teórico y el diseño metodológico, se recabaron los datos a través de la información de los entrevistados, los documentos internos y la observación no participante en la empresa. Con todo ello, se retomó el modelo de la Boston College que propone cinco etapas para alcanzar la madurez de una empresa en lo relativo a la RSC.

La visión de los informantes fue divergente en lo que se refiere a ubicar a la empresa en alguna de las etapas, no obstante se determinó que la mayor incidencia en respuestas mostraba la realidad de la organización. Además se decidió triangular la información con la información documental recabada, principalmente con la de organismos externos que evalúan diversos aspectos relacionados con la RSC en la empresa (ver Tabla 5)

### **El grado de madurez en materia de RSC de Química Pet**

Con la aplicación de las guías de entrevista semi-estructurada y el análisis de la información, así como la triangulación realizada con las evidencias documentales recabadas; pudo establecerse que la empresa Química Pet se ubica fundamentalmente en dos de las etapas de la RSC, destacando su ubicación en la etapa relativa a la transformación dado que con excepción de la dimensión de transparencia en la etapa de compromiso, el resto de las dimensiones se ubicaron en la etapa de transformación.

Cabe señalar que como resultado del análisis de las entrevistas se observaron divergencias en la opinión de los informantes, ya que la dimensión liderazgo correspondió a la etapa integración y transformación. Determinando que la empresa se ubicaba en transformación debido a que se contó con evidencia adicional que condujo a tal conclusión.

### **Las prácticas de RSC en Química PET: Las evidencias**

De acuerdo con la propuesta de la Boston College, la empresa Química Pet fue ubicada principalmente en la etapa de transformación; por lo que la identificación clara del concepto de ciudadanía, el intento estratégico, liderazgo, estructura, manejo de cuestiones sociales y la relación con los *stakeholders*; hacen de la empresa una organización que innova, que es líder en su segmento de mercado y que aspira a sobresalir respecto a sus competidores. Pudo establecerse que las políticas que se llevan a cabo en la empresa corresponden a la visión global del corporativo, por lo que tanto Química Pet como el resto de las subsidiarias del corporativo realizan prácticas en pro de los grupos comunitarios con las cuales abonan a la resolución de problemas que se generan en el entorno en el que se desempeñan, desarrollan economías locales y tienen la capacidad de alcanzar nuevos mercados.

Como parte integral de las acciones que lleva a cabo Química Pet, en la consecución de los objetivos que lo ubican como una empresa con responsabilidad social, a continuación se muestra un listado de las buenas prácticas empresariales:

1. Donación de equipo de cómputo a instituciones educativas.
2. Aportaciones en especie a la Cruz Roja Mexicana y Bomberos.
3. Aportaciones de artículos no perecederos a comunidades mexicanas en estado de desastre.
4. Reforestación de áreas verdes en la comunidad.
5. Tratamiento de aguas municipales y su utilización en procesos de manufactura evitando con ello reducir la extracción de agua de pozos.
6. Capacitación de estudiantes (becarios) que brindan recursos a los jóvenes como habilidades, exhortación y oportunidades que incrementan sus posibilidades de éxito.
7. Vinculación con programas educativos principalmente en centros de educación superior, educación técnica y universidades en las que se realiza reclutamiento.
8. Promotora de proyectos internos en administración y cuidado ambiental.
9. Asimismo, con base en la información de los entrevistados y el resultado de las evaluaciones efectuadas por SEDEX (2010), pudieron identificarse las buenas prácticas en materia de RSC vinculadas con los trabajadores como sigue:

- Ofrece a sus trabajadores condiciones laborales superiores a los marcados por la ley.
- Personal está orgulloso de trabajar para la empresa, y la mayoría con más de 15 años trabajando para ella
- Entorno de trabajo seguro e higiénico, con procedimientos para prevenir accidentes, daños a la salud y al medio ambiente.
- Capacitación constante de su personal en aspectos de ecología, higiene, seguridad código de conducta y políticas comerciales.
- Evaluaciones periódicas a proveedores en cuestiones éticas.
- Es una empresa con políticas para favorecer a sus empleados a atender su responsabilidad familiar.
- Cuenta con programas que promuevan la auto-suficiencia, la responsabilidad individual, la tolerancia y el respeto entre sus empleados.

Debe destacarse que de conformidad con las evidencias recabadas Química Pet se encuentra en una etapa de compromiso en la dimensión de transparencia; lo que indica que en muchos casos la empresa tiene una postura defensiva frente a las presiones externas, por lo que bajo estas circunstancias el desafío de la empresa es ganar credibilidad en una sociedad cada vez más demandante primordialmente hacia las grandes corporaciones.

Por lo anterior, debe considerarse que para lograr tener un negocio exitoso es necesario que la responsabilidad social de la empresa se observe como un compromiso moral y esté presente en las estrategias, metas, objetivos, políticas, principios, procedimientos, obligaciones, etc., con ello se asegura la generación de utilidades para todos los actores involucrados en la organización desde inversionistas hasta medio ambiente, pero además debe considerarse como parte fundamental de las buenas prácticas en Química Pet, la transparencia en todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo en la organización.

### **Los retos en materia de RSC en Química Pet**

Se afirma que en las iniciativas sobre RSC, es el director quien suele llevar el liderazgo y el Consejo de Administración las apoya con pleno conocimiento de causa. Para comprender lo que representa la RSC para una organización, se requiere tener conciencia de lo que ha logrado la empresa hasta ese momento, posteriormente debe plantear actividades y determinar los recursos para dar cumplimiento a los compromisos contraídos.

En este sentido, el desarrollo estará determinado por la interacción de una entidad única, como una persona, grupo, organización, o los fenómenos sociales y los distintos elementos del medio ambiente; debe considerarse que el desarrollo puede verse interrumpido por crisis que modifican la dirección de la organización (Mirvis y Googins, 2006).

Para el análisis se acudió a la estrategia denominada *juego de patrones* (Yin, 1984), que contempla la elaboración de un patrón predictivo de los resultados esperados; dicho patrón fue tomado de la propuesta de Mirvis y Googins (2006) con el que es posible determinar el grado de madurez de la empresas, a través del desarrollo de sus capacidades en relación con la RSC, con ello es posible conocer lo que ha logrado la empresa y en qué medida cumplirá con las características previstas para una organización socialmente responsable.

En la aplicación del método se ha reportado que es posible que una empresa tenga avances en una etapa mientras se rezaga en otras, esto es resultado de que el avance en materia de RSC no es parejo por la complejidad que ello implica y hace más difícil la interpretación y la comparación entre casos. Por tanto, es muy importante considerar los factores contingentes relacionados con el desarrollo de la RSC, ya que si bien el modelo presentado sugiere una ruta normativa, hay varios factores que influyen en la trayectoria específica de una empresa particular, tales como: Propósitos de los fundadores y tiempo de la fundación; Fuerzas externas: económicas, sociales y políticas; Estrategia y competencia de la empresa; Tradición y cultura; Liderazgo; Presión externa (clientes, comunidad, leyes, etc.) contra, empuje interno (tradición, imagen y estrategia). En su conjunto los factores señalados pueden ser útiles para explicar los resultados obtenidos en el caso de estudio.

En este capítulo hemos definido hasta el momento la metodología (Yin & Creswell / Mirvis y Googins), la técnica a utilizar en esta investigación (entrevistas semiestructuradas a los ejecutivos y directivos de la empresa seleccionada) y se ha establecido el formato del análisis de los datos para confrontar la recopilación teórica con la realidad empírica.

## **Conclusiones**

Determinar el grado de madurez que tiene la empresa estudiada en las prácticas de RSC, no fue tarea fácil, pues además de contar con el testimonio de los entrevistados fue necesario consultar información corporativa e interna. Con las evidencias recabadas fue posible determinar que la empresa cuenta con un adecuado posicionamiento en el cumplimiento y desempeño de sus objetivos relacionados con la RSC; no obstante, se reconoce que la labor de la empresa debe fortalecerse, principalmente en lo relativo a la transparencia. Las principales características que



hacen de Química Pet una empresa comprometida con su entorno y la sociedad, pueden verse a continuación.

Primero. Por su compromiso en la generación de utilidades para todos los agentes involucrados, el suministrar bienes y servicios para sus clientes, la procuración de empleo, el impulsar el desarrollo regional y el cuidado al medio ambiente podemos establecer que el grado de madurez de la organización Química Pet en la Dimensión de Concepto de Ciudadanía está ubicado en la Etapa de Transformación

Segundo. Tomando en consideración el hecho que la mayoría de los entrevistados asegura que la RSC está presente en los planes, estrategias, programas, bienes y servicios, cultura organizacional, sirve de guía a las acciones de la empresa además de que la RSC se persigue como un compromiso moral y como resultado del estudio de beneficios para la empresa, concluimos que con respecto a la Dimensión de Intento Estratégico, el grado de madurez la organización está localizado en la Etapa de Transformación

Tercero. La alta dirección de la empresa demuestra determinación compromiso y está consciente de la idea de RSC, proporciona la directriz de compromiso en RSC a todos los miembros de la organización por lo que el grado de madurez de Química Pet en la Dimensión de liderazgo está localizado en la Etapa de Transformación.

Cuarto. Debido a que se logra establecer que la responsabilidad y las tareas de RSC recaen en cada uno de sus empleados al realizar sus actividades dentro de la organización, el grado de madurez en la Dimensión de Estructura está localizado en la Etapa de Transformación

Quinto. Por ser una organización proactiva en cuestiones sociales y ambientales al contar con certificaciones gubernamentales y de organizaciones internacionales en aspectos ambientales en la Dimensión de Manejo de asuntos sociales, el grado de madurez está localizado en la Etapa de Transformación.

Sexto. Porque mantiene comunicación amplia, abierta y comprometida con todos los agentes (clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, agencias no gubernamentales), les proporciona información por los canales de comunicación adecuados al tema en cuestión (financiero, seguridad, ambiental, calidad, etc.), busca siempre mantener el equilibrio en aspectos de respeto, derechos y obligaciones, el grado de madurez de Química Pet en la Dimensión de Manejo de asuntos sociales está localizado en la Etapa de Transformación

Séptimo. A pesar de contar con políticas y prácticas en materia de transparencia, su apertura para dar a conocer su desempeño principalmente financiero es restringida y sujeta a contratos legales de confidencialidad con terceras partes, en la Dimensión de Transparencia la madurez se localiza en la Etapa Compromiso.

Octavo. En base a que la empresa Química Pet cuenta con una identificación clara del concepto de ciudadanía, el intento estratégico, liderazgo, estructura, manejo de cuestiones sociales y la relación con los stakeholders; hacen de la empresa una organización que innova, que es líder en su segmento de mercado y que aspira a sobresalir respecto a sus competidores hemos podido establecer tomando como base la propuesta de la Boston College que la organización está ubicada principalmente en la Etapa de transformación.

Noveno. El principal reto que Química Pet tiene en cuestiones de RSC es establecer políticas internas para contar con una postura más abierta a proporcionar información principalmente financiera evitando con ello tener una actitud defensiva ante los requerimientos de una sociedad cada vez más demandante y que le permita mantener el prestigio y credibilidad como una empresa comprometida con los valores declarados y con una misión social.

A través del proceso de análisis de la información y de la matriz del modelo de la Boston College hemos logrado determinar que la organización Química Pet está ubicada principalmente en la etapa de transformación que la hacen ser una empresa innova, que es líder en su segmento de mercado y que aspira a sobresalir respecto a sus competidores. Es importante resaltar que esta empresa tiene un reto interesante en la etapa de transparencia, debe esforzarse en ser más abierta a proporcionar información respecto a su desempeño financiero a una sociedad cada día más demandante en relación a la RSC.

El modelo Boston College puede ser usado en otros casos de estudio para determinar el grado de madurez de las prácticas de RSC y los resultados de este trabajo pueden ser utilizados por organizaciones para desarrollar dinámicas que tengan que ver con la visión de sus directivos para reconocer que los objetivos de una empresa no son solamente económicos sino que deben contemplar otros aspectos que muestren su compromiso con su entorno y la comunidad además de concientizarlos de que sus actividades filantrópicas, ambientales y éticas no son suficientes, deben comprometerse a medir y reportar el impacto y su interrelación con el desempeño organizacional, esto es, rendición de cuentas y transparencia.

## **REFERENCIAS**

Accountability. (2008). AA1000 *Accountability Principles Standard*. Disponible en internet: <http://www.accountability.org/default.aspx?id=3074>. Fecha de consulta: 25 de septiembre de 2010.

Carroll, A. B. (1979). *A Three - Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, No.4, pp. 497-505.

CEMEFI (2009). *Información institucional*. Disponible en internet: <http://www.cemefi.org/spanish/content/category/1/2/6/>. Fecha de consulta: 14 de enero de 2010.

Correa, M., Flynn, E. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Serie: Medio ambiente y desarrollo, núm. 85. CEPAL: Santiago de Chile. Disponible en internet: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lcl2104.pdf>. Fecha de consulta: 20 de marzo de 2010.

Creswell, W. J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, London: SAGE Publications,

Documento interno (2010). Reseña de la empresa. Material proporcionado por la dirección de le empresa (material interno).

FILE/IFC\_UNGC\_brochure.pdf. Fecha de consulta: 24 de febrero de 2011.

Fonteneau, G. (2003). *Responsabilidad Social Corporativa: Previniendo sus implicaciones sociales*. Disponible en internet: <http://www.jussemp.org/Inicio/Resources/RSCImplicacionessoc.pdf>. Fecha de consulta: 05 de mayo de 2010.

Friedman, M. (1973). *The social responsibility of business is to increase its profits*. September 13, 1973. The New York Times Magazine. Disponible en internet: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.dunn.pdf>. Fecha de consulta: 05 de mayo de 2010.

Geva, A. (2008). *Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice*, Business & Society Review, 113 (1), 2008, 1-42. [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/UNGCBROCHURE/\\$](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/UNGCBROCHURE/$)

Libro verde. (2007). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas. Disponible en: <http://www.jussemp.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/Libro%20verde.pdf>. Fecha de consulta: 20 de marzo de 2010.

Manual de organización. (2010). *Organigrama, visión, misión y valores*. Material proporcionado por la dirección de le empresa (material interno).

Mirvis, P. y Googins, B. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework (Monograph)*.

OIT (2001). *Declaración tripartita de la OIT de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Disponible en Internet: <http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/docs/Declaracion%20Tripartita%20Multinacionales.pdf>. Fecha de consulta: 02 de abril de 2010.

- Pacto mundial (2000). *El pacto mundial*. Disponible en Internet:  
<http://www.un.org/es/globalcompact/index.shtml>. Fecha de consulta: 02 de abril de 2010.
- Red RSC (2009). *Protocolo de la RED temática de investigación PROMEP*. Red Responsabilidad Social Corporativa.
- RSC (2010). *Responsabilidad Social Corporativa*. Disponible en internet:  
<http://www.iberfinanzas.com/index.php/Articulos-informes/Responsabilidad-Social-Corporativa-RSC.htm>. Fecha de consulta 25 de septiembre de 2010.
- SEDEX. (2010). *El Intercambio de Información Ética de Proveedores*. Disponible en Internet:  
<http://www.sedexglobal.com/es/> Fecha de consulta 25 de septiembre de 2010.
- STPS (2010). *Empresa familiarmente responsable*. Disponible en Internet:  
[http://www.stps.gob.mx/EMPRESA\\_FAMILIARMENTE\\_RESPONSABLE\\_STPS.htm](http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FAMILIARMENTE_RESPONSABLE_STPS.htm). Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2010.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. 1a ed. USA: SAGE Publications.