



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA
EMPRESA QUÍMICA PET

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Héctor Ricardo Toro Armejo

Dirigido por:

Dra. Graciela Lara Gómez

SINODALES

Dra. Graciela Lara Gómez
Presidente

Dra. Amalia Rico Hernández
Secretario

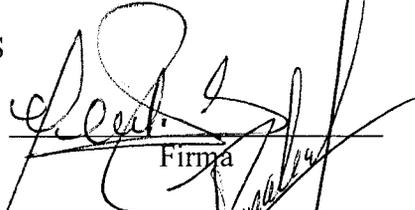
Dra. Rosa María Romero González
Vocal

Dra. Minerva C. Maldonado Alcudia
Suplente

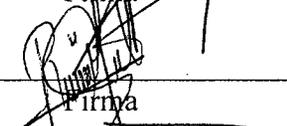
M. en I. Jesús Hurtado Maldonado
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

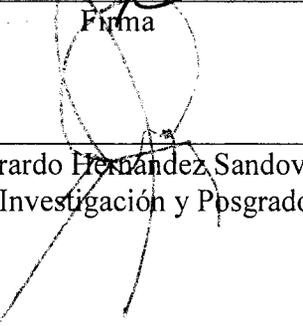

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Marzo / 2011
México

RESUMEN

Las organizaciones actuales están pasando de la conciencia a la acción en cuanto a la responsabilidad social y es por ello que podemos encontrar diversos grados de desarrollo de los programas en las empresas. Con la propuesta teórica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) enmarcada en el modelo de la Boston College, es posible lograr un acercamiento empírico con la realidad de las empresas y evaluar el desempeño de las organizaciones, dado que a través del modelo se puede verificar sus capacidades internas y su progreso global en RSC. Para la investigación fue seleccionada una empresa ubicada en el Estado de Querétaro, para la que se planteó como 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 y sus retos comunitarios. En cuanto al grado de madurez en las prácticas de RSC, se estableció que la empresa se encuentra ubicada principalmente en la etapa de transformación, por lo que se trata de una organización que innova, que es líder en su segmento de mercado y que aspira a sobresalir respecto a sus competidores. No obstante, el principal reto está vinculado con la transparencia, por lo que la organización deberá mostrar una postura más abierta a proporcionar información, principalmente financiera, a fin de mantener su prestigio y credibilidad como una empresa comprometida con los valores y la misión social que ha declarado.

PALABRAS CLAVE: (Responsabilidad Social Corporativa, madurez, prácticas, retos).

SUMMARY

Today's organizations are going from consciousness to action regarding social responsibility, and for this reason we can find different degrees of development in the programs of firms. With the theoretical proposal of Corporate Social Responsibility (RSC, from its initials in Spanish) contained in the Boston College model, it is possible to achieve an empirical approach to the reality of companies and to evaluate the performance of organizations, since their internal capacities and global progress in RSC can be verified through this model. For this research, a company located in the State of Queretaro was chosen, and the research question set forth was: What progress or maturity has been reached in the field of Corporate Social Responsibility in a chemical company? A qualitative method was used with a case study strategy. An analysis of interviews, internal documents and non-participative observation of the company studied led to the conclusion that the company makes important efforts to be a good corporate citizen, maintains philanthropic practices demonstrated in 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 a knowledge of the market and community challenges. Regarding the degree of maturity of the RSC practices, it was established that the firm is mainly situated in the transformation stage. This means it is an innovative organization which is a leader in its segment of the market and which aspires to be outstanding in relation to its competitors. Nevertheless, the chief challenge is related to transparency, meaning that the organization should have a more open position regarding the providing of information, especially financial information, in order to maintain its prestige and credibility as a company committed to the values and social mission it has manifested.

(Key words: Corporate Social Responsibility, maturity, practices, challenges)



SECRETARÍA
ACADÉMICA

DEDICATORIAS

Por su apoyo y comprensión incondicional

A mi madre

Luz Ma. Armejo Martínez

A mis hermanos

Ramón Alberto y Luis Fernando

A la memoria de mi padre

Ramón Toro Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A la:

Universidad Autónoma de Querétaro.

Especialmente a

Dra Graciela Lara Gómez

Por su paciencia, por su capacidad de transmitir el conocimiento y su apoyo incondicional para culminar este proyecto.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	i
Figuras	vi
Tablas	vii
Abreviaturas	viii
Introducción	1
1 Una visión teórica de la Responsabilidad Social Corporativa	3
1.1. Historia de la RSC	3
1.2. Consideraciones en torno a la Responsabilidad Social Corporativa	4
1.3. Definiendo la Responsabilidad Social Corporativa	5
1.4. Directrices internacionales de la Responsabilidad Social Corporativa	6
1.4.1. La Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social	8
1.4.2. Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales	8
1.5. Algunas consideraciones en torno a las aportaciones teóricas sobre RSC	9
1.6. Los modelos de la RSC	12
1.6.1. El modelo Boston College para identificar el grado de madurez de la RSC en la empresa	13
1.6.2 Otros modelos de la RSC	22
1.6.2.1. La pirámide de Carroll	22

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Química Pet vi	
1.6.2.2. El modelo de Intersección de círculos	23
1.6.2.3. El modelo de círculos concéntricos	24
1.6.2.4. El modelo de tridimensional de desempeño corporativo	26
2. Metodología para determinar el grado de madurez de una empresa socialmente responsable.	30
2.1. Metodología de investigación	30
2.2. Objeto de estudio, la selección del caso	32
2.3. Las técnicas de investigación	33
2.4. Objetivos, pregunta y proposición de investigación	34
2.5. El análisis	36
3. El estudio de caso: La empresa Química Pet	38
3.1. Antecedentes de la empresa	38
3.2. El segmento de negocios de Química Pet	39
3.3. Estructura e integración de la empresa	41
3.4. Misión, Visión y Valores	44
3.5. Las prácticas responsables en la compañía	45
4. Evidencias de Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Química Pet	48
4.1. El proceso de análisis	48
4.2. El distintivo de Empresa Familiarmente Responsable de Química Pet	50

4.3. El grado de madurez en materia de RSC de Química Pet	52
4.3.1 El concepto de ciudadanía	54
4.3.2. El intento estratégico	55
4.3.3. El liderazgo	57
4.3.4. La estructura	59
4.3.5. Manejo de asuntos sociales	60
4.3.6. Relaciones con los agentes (stakeholders)	62
4.3.7. Transparencia	63
4.4 Las prácticas en RSC en Química Pet: Las evidencias	65
4.5 Los retos en materia de RSC en Química Pet	68
5. Reflexiones finales	70
Referencias	73
Anexos	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig.		Pág.
1	Pirámide de Archie B. Carroll	23
2	El modelo de intersección de círculos	24
3	El modelo de círculos concéntricos	26
4	Modelo tridimensional de desempeño corporativo	27
5	Desafíos para el desarrollo de la ciudadanía corporativa	31
6	Organigrama General de Química Pet	42
7	Organigrama de Química Pet (complejo Querétaro)	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Principios del Pacto Mundial	7
2	Etapas de la Ciudadanía Corporativa	15
3	Modelos de Responsabilidad Corporativa	28
4	Informantes calificados	34
5	Reconocimientos obtenidos por Química Pet	47
6	Etapas de la RSC desde la visión de los informantes.	49
7	Cedula de evaluación empleada por la STPS	51
8	El grado de madurez en RSC de Química Pet	53

ABREVIATURAS

BSR	Business for Social Responsibility
CCC	The Center for Corporate Citizenship
CCE	Comisión de las Comunidades Europeas
CDE	Comité para el Desarrollo Económico
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
EFR	Empresa Familiarmente Responsable
ESR	Empresa Socialmente Responsable
EUA	Estados Unidos de América
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONGS	Organismos No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBT	Polibutilen Tereftalato
PET	Polietilen Tereftalato
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección del Medio Ambiente
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
SAI	Social Accountability International
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

1. INTRODUCCIÓN

Por muchas razones, 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 el capítulo primero 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?; la metodología para determinar el grado de madurez de una empresa socialmente responsable es abordada en el capítulo segundo. 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

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Química Pet 2

patrón predictivo la propuesta de la Boston College, la que fue contrastada con las prácticas de RSC identificadas en la empresa.

En el capítulo tercero 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 se presentan en el capítulo cuarto, 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.

Capítulo Primero.

Una visión teórica de la Responsabilidad Social Corporativa

En este primer capítulo se describe el concepto, la historia y el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde el siglo XIX, también se abordan las directrices de los Organismos internacionales sobre RSC y los principales modelos conceptuales que tratan en conjunto de evaluar el desempeño de las empresas en RSC y el impacto social logrado.

1.1 Historia de la RSC

El término de responsabilidad social corporativa (RSC) es utilizado por primera en Estados Unidos de América (EUA) a finales del siglo XIX cuando las organizaciones a través de hacer públicas sus obras de caridad. Cinco situaciones mundiales han dado un impulso importante a la RSC, una fue la guerra de Vietnam en los años 60, el apartheid, los escándalos financieros de empresas como Enron, WorldCom y, Parmalat a finales del siglo XX, la crisis crediticia e hipotecaria en EUA que provocó problemas económicos a nivel mundial de 2008 y por último las prácticas poco ortodoxas de manufactura sin respeto a los derechos humanos y laborales.

La medición del éxito organizacional incluye ahora el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y preservación del medio ambiente a través de conjugar los intereses de accionistas, inversores, clientes, proveedores, empleados, organizaciones, instituciones y ciudadanos generando con ello crear valor a largo plazo para todos los relacionados con la compañía. (RSC, 2008)

1.2 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.

1.3 Definiendo la Responsabilidad Social Corporativa

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.

Para la World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) con sede en Suiza, la Responsabilidad Social Empresarial (en Correa, et al., 2004) es: *“el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”* (p. 15). Correa, et al. (2004) señalan que no existe una definición ampliamente aceptada de RSC, proponiendo que es: *“una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.”* (p. 15).

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).

1.4 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>Derechos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional y 2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos. 	<p>Normas Laborales</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; 4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; 5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y 6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.
<p>Medio Ambiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales; 8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental, 9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente. 	<p>Lucha contra la corrupción</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Fuente: Pacto Mundial (2000).

1.4.1 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). La misma declaración ha servido de base establecer el estándar internacional SA8000 de certificación ética de normas laborales para empresas, de la organización Social Accountability International, SAI.

1.4.2 Las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Es en el año 2000 cuando La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), da a conocer el documento denominado *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*; en este documento, se enuncian principios y normas voluntarias, generadas a partir de recomendaciones de los gobiernos para una conducta empresarial responsable. Estas directrices buscan la armonización con las políticas públicas locales, promueven la confianza entre las empresas y las sociedades, potencializar un clima para la inversión extranjera y contribuir al desarrollo sostenible. Los principios generales contemplados en el documento son (OCDE, 2000):

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Química Pet 9

1. Contribuir al desarrollo sostenible.
2. Respetar los derechos humanos afectadas por las actividades de las multinacionales.
3. Estimular la generación de capacidades locales.
4. Fomentar la formación del capital humano.
5. Abstenerse de buscar o aceptar exenciones no contempladas en el marco legal reglamentario relacionadas con el medioambiente, salud, seguridad e higiene, trabajo, fiscalidad, incentivos financieros y otras.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial.
7. Desarrollar prácticas auto-disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan relaciones de confianza en la comunidad y las empresas.
8. Promover el conocimiento en los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas.
9. Abstenerse de aplicar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren informes para la dirección y/o autoridades públicas acerca de prácticas contrarias a la ley, a las directrices o a las políticas de la empresa.
10. Alentar a socios empresariales, proveedores y contratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las directrices.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.

1.5 Algunas consideraciones en torno a las aportaciones teóricas sobre RSC

Diversas corporaciones –particularmente en Estados Unidos– argumentan que solamente deben rendir cuentas a los accionistas, para otras en cambio, su responsabilidad traspasa

esta primera idea al afirmar que la RSC debe formar parte de la eficiencia empresarial, traduciéndose en mejoras a la calidad de vida de sus trabajadores y de las comunidades en las que realizan sus operaciones. El movimiento de la responsabilidad empresarial ha contribuido a cambiar la mentalidad de los que toman decisiones en las empresas; además se han creado instrumentos para garantizar que su actuación se circunscriba a los ideales que persigue (Stiglitz, 2006).

Los siguientes organismos internacionales: World Business Council for Sustainable Development, Prince of Wales Business Leadership y Business for Social Responsibility, proponen siete temas clave en la RSC, Correa, et al., (2004), los que se refieren a:

1. Ética, valores y principios de los negocios. Los valores éticos deben manifestar los compromisos de una empresa y reflejar la forma cómo establece sus relaciones con los públicos interesados.
2. Derechos humanos, trabajo y empleo. Se retoma la propuesta de la Organización Internacional de Trabajo (OIT), destacando el respeto a la libertad de asociación, el reconocimiento del derecho de negociación colectiva, la eliminación de trabajo forzado, el trabajo infantil y la discriminación con respecto al empleo.
3. Gobernabilidad corporativa. Ha tomado un rol central por la burbuja financiera y los desastres de empresas como Enron y WorldCom; la estructura de gobernabilidad define la distribución de derechos y responsabilidades entre los actores relacionados con las empresas —junta directiva, accionistas, administradores, y otros públicos interesados—, así como las reglas y procedimientos para tomar decisiones.

4. Impactos sobre el medio ambiente. Que se refiere al control de la contaminación, el manejo de los desechos, y la gestión del ciclo de vida de los productos. Se busca que las empresas reconozcan que todo ello trae problemas ambientales y sociales del entorno.
5. Relaciones con proveedores. Las empresas deben motivarse a descubrir de qué manera sus negocios generan efectos sobre la cadena de valor, desde el proveedor de materia prima hasta el consumidor final.
6. Filantropía e inversión social. Las políticas filantrópicas paternalistas no garantizan resultados sostenibles, por lo que deben concebirse formas innovadoras de vincularse solidariamente con las comunidades.
7. Transparencia y rendición de cuentas. Rendir cuentas significa proporcionar los medios adecuados para que el público interesado pueda verificar los resultados reportados.

Cumplir con los retos de incorporar la RSC en las organizaciones es complejo de enfrentar, el éxito radicaré en la habilidad para implementar de una manera responsable y colaborar con otros actores sociales y económicos para lograr sustanciales en el modelo económico dominante (Alea, 2007).

Otro de los esfuerzos relevantes en torno a elementos de la RSC, se han efectuado desde 2005 a través de la organización internacional Accountability, quien ha publicado proyectos de un nuevo estándar internacional AA1000SES, para evaluar los mecanismos para alcanzar los requisitos de las partes interesadas (stakeholder) del sector público y privado, se estima que para finales de 2010 el AccountAbility Stakeholder Engagement Technical Committee apruebe y publique esta norma, (Accountability, 2008).

El papel principal de Accountability (2008) es dar apoyo para innovar, desarrollar y promover nuevas herramientas que permitan a las personas exigir responsabilidades a las instituciones e individuos sobre las decisiones y acciones que afectan a sus vidas. Su meta es reinventar las dimensiones institucionales clave de la responsabilidad y la rendición de cuentas:

- Responsabilidad organizativa y rendición de cuentas – ¿Qué herramientas y enfoques permitirán a las organizaciones ser innovadoras, efectivas para rendir cuentas y capaces de responder por sus actos?
- Competitividad - ¿Cómo pueden los mercados ser reestructurados para premiar la innovación social y medioambiental?
- Gobierno colaborativo - ¿Qué tipos de gobierno y mecanismos para rendir cuentas pueden asegurar la responsabilidad de las extraordinarias alianzas multisectoriales de hoy en día?
- Participación de los ciudadanos - ¿Cómo pueden los individuos tener voz en las decisiones que les afecten, en un mundo globalizado?

1.6 Los modelos de la RSC

El término “socialmente responsables” es utilizado hoy en día por diversas empresas lo que ha generado que los estudiosos en el tema propongan modelos conceptuales. Naciendo así propuestas para la evaluación del desempeño de la empresa y la certificación del impacto social logrado. Por tanto, es el momento de hacer un balance entre a la teoría, la práctica y la investigación sobre el tema, orientando a la sociedad en

cuanto al avance genuino contra la práctica de promoción e imagen corporativa en las empresas (Red RSC, 2009).

1.6.1 El modelo Boston College para identificar el grado de madurez de la RSC en la empresa

En Estados Unidos existen dos organizaciones que han influido en las recomendaciones para el diseño de estrategias de la llamada Ciudadanía Corporativa (Corporate Citizenship), que es un término equivalente a la RSC; La Business for Social Responsibility (BSR), organización de carácter global para la promoción de la RSC, y The Center for Corporate Citizenship (CCC) de la Escuela de Negocios de la Boston College.

La ciudadanía corporativa es una vertiente teórica de la RSC, es definida por la International Finance Corporation (institución privada afiliada al Banco Mundial) como el compromiso ético en la estrategia de negocios, operaciones y cultura de las organizaciones donde todas las partes interesadas reconocen su responsabilidad social con el medio ambiente y la gobernabilidad como parte integral de su rendimiento y sustentabilidad a largo plazo.

El compromiso ético de la ciudadanía corporativa conlleva no solo retribuir a la sociedad parte de beneficios, lavar la conciencia empresarial o proporcionar ayuda filantrópica, sino también, desarrollar el negocio a largo plazo, minimizando los daños, maximizando los beneficios y compartiendo equitativamente el pastel con todas las partes interesadas.

La BSR proporciona asesorías para el apoyo externo a las compañías de la buena práctica referida al diseño, puesta en marcha y evaluación de la RSC, sus temas

principales son: Ética de los negocios, inversión en la comunidad, medio ambiente, gobierno corporativo, derechos humanos, lugar de trabajo, misión, visión y valores. Por otra lado, desde 1985 la CCC también proporciona asesorías y cursos, dirigidos principalmente a gerentes más que a las compañías en sí, y su enfoque está centrado en la ciudadanía corporativa –se entiende como RSC–, los temas que desarrollan abordan la comunidad corporativa, alianzas corporación-comunidad, programas de voluntariado para empleados, filantropía estratégica, comunicación corporativa, evaluación y medición de la ciudadanía corporativa, entre otros.

La CCC ha propuesto una matriz para medir el grado de madurez de las empresas en cuanto a su ciudadanía corporativa o RSC, en cinco etapas: Elemental, involucramiento, innovador, integrado y transformador; todas ellas relacionadas con siete dimensiones, que incluyen: el concepto de ciudadanía, objetivo estratégico, liderazgo, estructura, temas de gestión, relación con los grupos de interés y transparencia.

A través del modelo de la Boston College se verifica las capacidades internas de una empresa y su progreso en materia de RSC; la combinación de etapas y dimensiones muestran celdas que ilustran lo que sucede en la organización (Tabla 2):

Tabla 2. Etapas de la Ciudadanía Corporativa

		ETAPAS				
		1.	2.	3.	4.	5.
		Elemental	Compromiso	Innovación	Integración	Transformación
DIMENSIONES	Concepto de Ciudadanía (RSC)	Trabajo, utilidades e impuestos	Filantropía y protección ambiental	Gestión de agentes o asociados	Sustentabilidad o triple línea de flotación	Cambio de juego
	Intento estratégico	Dentro de la ley	Licencia para operar	“Empresa caso”	Proposición de valor	Creación de mercado o cambio social
	Liderazgo	Discurso, Al margen de la acción	Apoyador, En la jugada	Vigilante En la cima	Campeón Al frente	Visionario (portavoz)
	Estructura	Marginal, Manejado por el staff	Funcional propietario	Coordinación transfuncional	Alineamiento organizacional	Corriente principal: Impulso del negocio
	Manejo de cuestiones sociales	Defensivo	Reactivo. Políticas	Programas responsables	Proactivo, sistemas	Definición
	Relaciones con los agentes	Unilateral	interactivo	Influencia mutua	Propietarios Alianzas	Alianza Multi-organizacional
	Transparencia	Protección lateral	Relaciones publicas	Reportes públicos	Aseguramiento	Apertura completa

Fuente: Mirvis y Googins (2006).

Las cinco etapas y las siete dimensiones que muestran el grado de madurez en materia de RSC propuestas por Mirvis y Googins (2006) se describen a continuación:

Etapas Elementales.

La actividad relativa a la RSC es circunstancial y con programas poco desarrollados, debido a la escasa concientización de la organización de la importancia de la RSC, la falta de interés o indiferencia de la alta dirección así como interacciones limitadas o

unilaterales de la empresa con sus agentes, particularmente en los temas social y ambiental. La preocupación fundamental es cumplir la ley y proteger la reputación de la firma, consecuentemente, en muchos casos, la empresa tiene una postura defensiva frente a las presiones externas. Esta responsabilidad está asignada, a los jefes de departamentos de recursos humanos, legal, relaciones públicas y similares. El desafío de la empresa es ganar credibilidad en una sociedad cada vez más demandante especialmente hacia las grandes empresas.

Etapas Compromiso.

La alta dirección toma conciencia del incremento de las expectativas de la sociedad hacia la empresa, inicia con el monitoreo del entorno externo en materia de responsabilidad social y trata de adoptar una nueva visión acerca de su rol y responsabilidades. Como consecuencia, se adecuan las políticas que intentan rebasar la ley con respecto al empleo, la salud, la seguridad y las prácticas ambientales. Personal de apoyo es el encargado del seguimiento de políticas y programas y de su evaluación y comparación, con respecto a los niveles de la industria y de sus cercanos competidores, manteniendo constantemente informada de los resultados a la dirección.

En esta etapa algunas compañías inician una comunicación bilateral con sus agentes, especialmente grupos de la comunidad, fondos de inversión socialmente responsable y ONG. Los empleados empiezan a acumular experiencia sobre las prácticas y manejo de la empresa de cuestiones relativas al trabajo de familiares, minorías étnicas y de preferencia sexual, etc. En algún momento la capacidad del personal de apoyo de la dirección es rebasado por la gran demanda que significa el manejo de agentes y las nuevas cuestiones que demandan atención, el desafío entonces es construir capacidades.

Etapa Innovación.

La empresa se mueve en dos vías: i) ampliación de su agenda al introducir más cuestiones relativas a la RSC, y ii) profundizar su compromiso como líder y asumir un rol de vigilante; altos niveles de innovación y aprendizaje surgen en esta etapa. Un rasgo típico es el incremento de la comunicación con agentes y la mutua influencia, otro es el contacto con compañías líderes en materia de RSC y expertos en la materia, mediante la participación en foros y congresos.

Conforme las empresas se mueven en esta etapa alcanzan lo que se denomina “caso de empresa” RSC, que consiste en planes y programas presentados en unidades funcionales que incluyen análisis de costos y beneficios buscando con ello comprometer el apoyo de los directivos. Lo que en etapas previas era reacciones ad-hoc ahora ya tiene una base programática y una lógica.

Adicionalmente, las empresas en esta etapa hacen públicos sus reportes en cuanto a su desempeño social-ambiental, aunque se trata básicamente de la suma de los reportes parciales de sus diferentes unidades, las cuales se presentan como si fueran producto de una estrategia unitaria.

El desafío que enfrenta la empresa es coordinar y manejar de manera coherente las diferentes tareas, ya que habiendo lanzado nuevos programas de RSC, se debe ser receptiva para atender demandas y solicitudes de información y comunicación con diversos agentes que muchas veces resultan insuficientes por varias razones, la principal es que la RSC no está vinculada con la estrategia de la empresa ni incrustada en la cultura organizacional.

Etapa Integración.

Esta etapa consiste en pasar de la coordinación a la colaboración en el manejo de las cuestiones de la RSC. Es incluirlas y manejarlas como parte de las estrategias de la empresa. En términos operativos, se busca establecer metas e indicadores de desempeño, monitorearlos y reportarlos en el scorecard. Ejemplos destacados son la gestión de sistemas de riesgos, los esquemas de consulta con agentes, el entrenamiento en sustentabilidad ambiental para gerentes y empleados, las cuestiones relativas a marcos de referencia en materia de gestión, etc.

La emisión de reportes relativos a cuestiones sociales y ambientales ya no son la excepción en esta etapa, sin embargo, muy pocos de estos reportes se someten a verificación externa. Otro dato interesante de la fase de Integración, es que las empresas basan sus esfuerzos y decisiones en materia de RSC como parte de su cuadro de valores corporativos, el análisis costo-beneficio ya no es el criterio principal.

La cuestión clave en esta etapa es decidir la profundidad del compromiso con la RSC, esta cuestión surge cuando la empresa considera seriamente las complejidades de la sustentabilidad y el relativo impacto de sus acciones frente a los problemas económicos, sociales y ambientales. Solo un selecto grupo de empresas encuentra oportunidades y decide entrar a la siguiente etapa de transformación, donde la RSC es la parte central de la estrategia lo cual va requerir nuevas estructuras.

Etapa Transformación.

Algunas características sobresalientes de esta fase son: 1) las empresas innovan en lugar de imitar, aspiran a ser empresas globales con líderes sobresalientes que se convierten en portavoces de la industria en la que participan. 2) las empresas están comprometidas

seriamente con los valores declarados como suyos aplicándolos en sus estrategias, planes y políticas, y 3) rara vez las empresas que están en esta etapa, operan solas, es común encontrar la cooperación y comunicación con un buen número de socios, inclusive con otras empresas, grupos comunitarios y ONG con las cuales abordan problemas, alcanzan nuevos mercados y desarrollan economías locales.

Ejemplos de empresas en esta etapa son Ben y Jerry cuya filosofía está orientada a un producto económico y una misión social. Sus productos incluyen manufactura, empaque y mercadotecnia dirigidos a consumidores “verdes”. La mercadotecnia responsable de Body Shop con productos amigables con la ecología, la empresa Cisco apoyando a las redes universitarias, son algunos ejemplos de una confianza en la máxima: “se puede hacer el bien haciendo las cosas bien”.

En este punto estas acciones suelen calificarse como estrategias filantrópicas, sin embargo, el esfuerzo de las empresas en esta etapa de transformación es mucho mas, buscan integrarse a una nueva generación de empresas cuyo intento estratégico es crear nuevos mercados fundiendo su agenda con la RSC. El desafío en esta etapa radica en una transformación perpetua y la asociación con múltiples agentes.

Dimensión Concepto de Ciudadanía.

Esta dimensión se centra en las consecuencias que las diferentes acciones realizadas por una organización tienen sobre la sociedad para lograr minimizar el daño y maximizar el beneficio, debe rendir cuentas y dar respuesta honesta y oportuna a las partes interesadas sobre aspectos financieros, filantropía y protección al medio ambiente.

Dimensión Intento Estratégico.

Esta segunda dimensión engloba la 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. En el Intento Estratégico se puede observar las diferentes formas que adopta una empresa para lograr un auténtico compromiso moral en RSC, tomando en cuenta los riesgos que pudiera contraer en su reputación y en los beneficios largo plazo.

Dimensión Liderazgo.

El liderazgo dentro de una organización comprometida con las RSC posee las características de que su alta dirección está comprometida con la idea de la RSC, los líderes en los diferentes niveles están bien informados, predicán con el ejemplo siendo proactivo al pasar del discurso a la acción y conjuntan esfuerzos para tener resultados sobresalientes en RSC.

Dimensión Estructura.

La dimensión de estructura consiste en determinar cómo están distribuidas 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, localizar islas en los departamentos con funciones cruzadas, si existe un alineamiento organizacional y finalmente lograr que la RSC sea la actividad principal del negocio.

Dimensión Manejo de Cuestiones Sociales.

Es importante contar con estrategias para el manejo adecuado de cuestiones de carácter social y ambiental. La forma de actuar de las organizaciones ante estas cuestiones públicas pone en marcha respuestas de índole política, genera en la mayoría de los casos programas responsables y proactivos de acuerdo a la problemática, evitando tener posiciones defensivas y reactivas. La atención a cuestiones sociales y rapidez de la respuesta son vitales para crear un ambiente sinérgico con la sociedad y el medio ambiente.

Dimensión Relaciones con los Agentes

Esta dimensión abarca las diferentes tipos y la amplitud de la comunicación que existe entre la organización y los agentes como clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, agencias no gubernamentales, accionistas, etc., esto ha impulsado a cambios radicales en la forma que las empresas se comunican y participan con sus grupos de interés. El desarrollo en términos de apertura creciente y la profundidad de las relaciones son evaluadas en esta sexta dimensión.

Dimensión Transparencia

La parte medular de la transparencia es la apertura de las organizaciones a compartir con la sociedad su desempeño en el ámbito financiero, social y ambiental. El interés de esta dimensión se centra en cuándo y cómo las empresas adoptan prácticas transparentes y cuanto de la información son capaces de compartir abiertamente.

1.6.2 Otros modelos de la RSC

Los modelos que se presentan en este apartado, se basan en la propuesta de Archie B. Carroll, donde se distinguen al menos cuatro acciones de las empresas para el fomento de la RSC, estas son:

- Responsabilidad económica. Se busca la rentabilidad de la empresa a favor de los accionistas, proporcionar fuentes de trabajo adecuadas y producir servicios de calidad para los consumidores.
- Responsabilidad legal. Se busca cumplir con la legislación vigente y las reglas ya establecidas en el ámbito en el que la empresa se desarrolla.
- Responsabilidad ética. Se refiere a la directriz que la empresa debe seguir para hacer lo correcto, por lo que debe evitarse cualquier daño a terceros.
- Responsabilidad filantrópica. Debe contemplarse la entrega de contribuciones voluntarias (en dinero o tiempo) que beneficien a la sociedad.

1.6.2.1 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



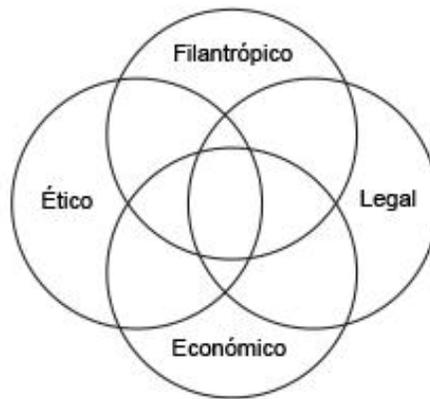
Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).

1.6.2.2 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



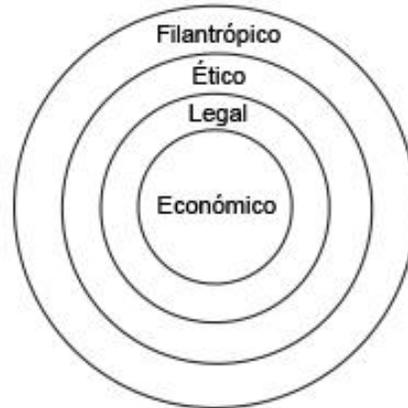
Fuente: Adaptado de Geva (2008, p. 5).

1.6.2.3 El modelo de círculos concéntricos

El modelo de círculos concéntricos (Figura 3) surgió después de una declaración publicada en 1971 por el Comité para el Desarrollo Económico (CDE), una asociación americana de los líderes de negocios. En esta declaración, el CDE abogó la noción que los contratos sociales no son solo factibles, sino moralmente necesarios, y que el negocio debería adoptar un punto de vista más amplio y humano respecto a su función en la sociedad (Geva, 2008).

El modelo de círculos concéntricos tiene similitudes con el modelo de pirámide de Carroll ya que ambos ven al negocio como una responsabilidad social y similar al de intersección de círculos en que acentúa las correlaciones entre las diferentes responsabilidades sociales. Sin embargo existen diferencias esenciales, mientras que el modelo de pirámide define el papel económico corporativo en términos de interés propio, el modelo concéntrico define este mismo papel en términos de RSC, realizando lo bueno de la sociedad. El modelo piramidal reduce proporcionalmente la importancia de las responsabilidades no económicas (es decir, legal, ético y filantrópico); en cambio, el modelo de círculos concéntricos abraza e impregna las responsabilidades económicas de la base con las responsabilidades no económicas. Los dos círculos internos representan la responsabilidad de la base del negocio, incluye las obligaciones básicas de la eficiente ejecución de las funciones y productos económicos, de los trabajos y del desarrollo económico. El círculo intermedio, ético, abarca la responsabilidad de ejercitar la función económica con conocimientos sensibles de normas éticas básicas, el cambio de valores y de prioridades sociales. Por último, el círculo externo, equivalente a las cuestiones filantrópicas, abarca las responsabilidades que el negocio debe asumir para trabajar activamente en la mejora del ambiente social (Geva, 2008).

Figura 3. El modelo de círculos concéntricos



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

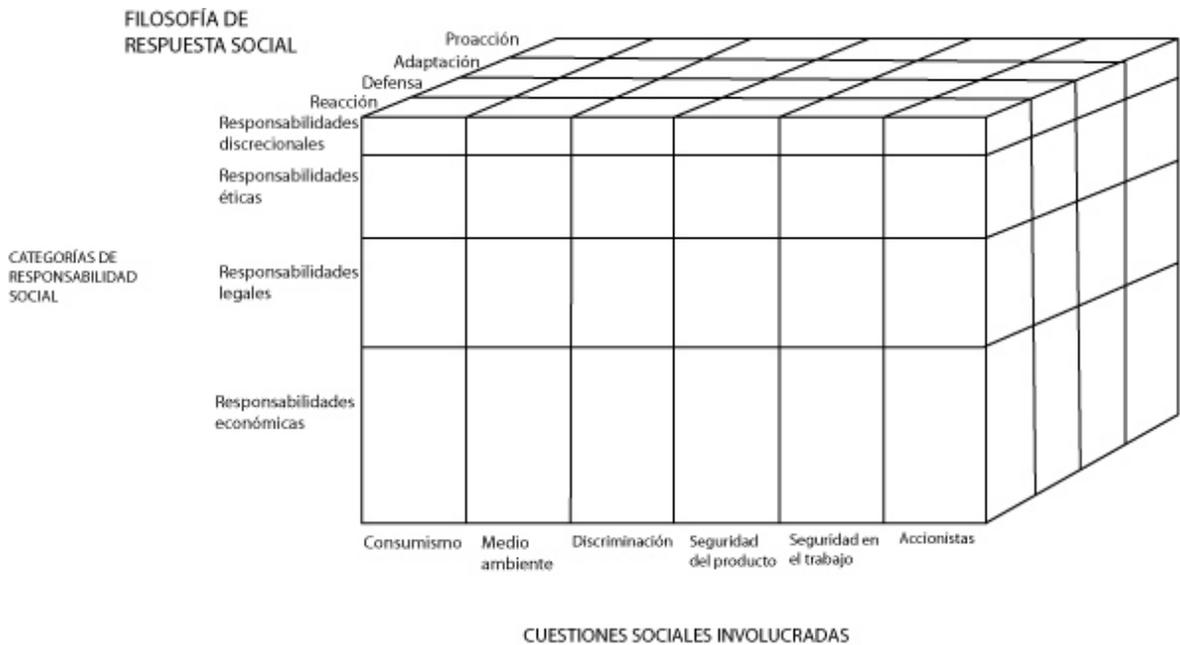
1.6.2.4 El modelo tridimensional de desempeño corporativo

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 (Figura 4).

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).

Figura 4. Modelo tridimensional de desempeño corporativo



Fuente: Carroll (1979, p. 10).

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.

Capítulo Segundo

Metodología para determinar el grado de madurez de una empresa socialmente responsable.

En este segundo capítulo se establecen el objetivo, la pregunta y proposición de investigación para identificar el grado de madurez de una organización a través de la estrategia cualitativa de Yin & Creswell adoptando la propuesta conceptual de Mirvis y Googins (2006) del Center for Corporate Citizenship de la Escuela de Negocios de la Boston College.

2.1. Metodología de investigación

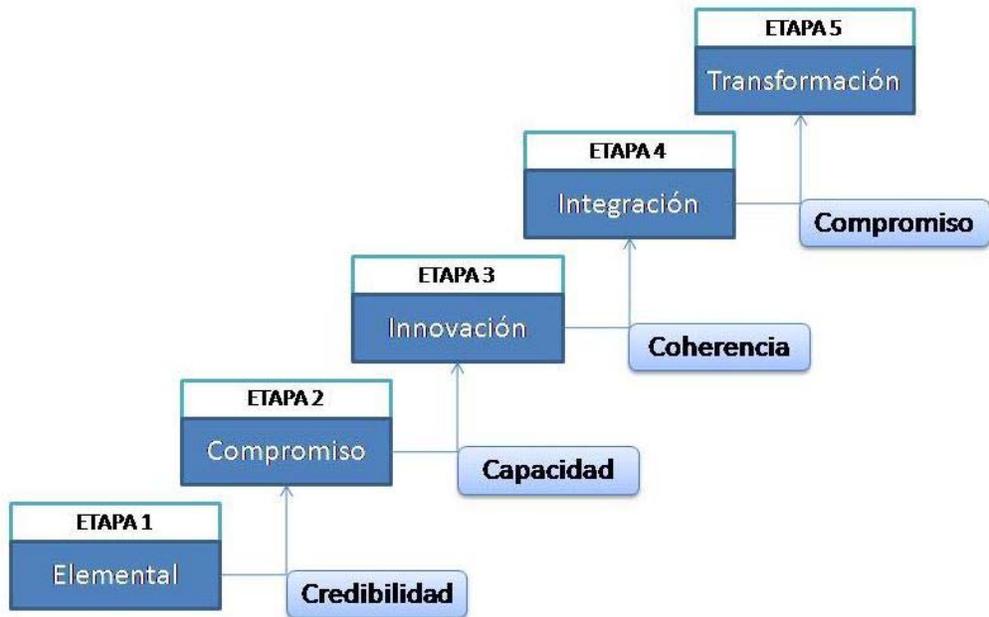
El trabajo de investigación está basado en una orientación metodológica centrada en la estrategia cualitativa (Yin, 1984; Creswell, 1998), que requiere previamente diseñar un patrón teórico al que se le denomina predictivo para luego contrastar las evidencias empíricas con el patrón. Si bien la metodología 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.

La propuesta de la Boston College que incluye el modelo, señala que el desarrollo de capacidades atraviesa por cinco etapas: elemental, de compromiso, de innovación, de integración y de transformación (Figura 5).

Figura 5. Desafíos para el desarrollo de la ciudadanía corporativa



Fuente: Mirvis y Googins (2006, p. 5).

2.2. 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)¹ creado en el año 2000 y que anualmente otorga el distintivo empresas socialmente 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.

¹ 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 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).

Con la información recabada se realizó una búsqueda acuciosa de las empresas que en el Estado de Querétaro, poseen los distintivos Empresa Familiarmente Responsable o Empresa Socialmente Responsable; encontrando a las empresas que se exteriorizan con RSC en la información oficial de los organismos que otorgan el distintivo y en los portales en internet de entidades ubicadas en el Estado; de esta manera se ubicó a la empresa del sector industrial Química Pet², organización perteneciente al giro de la industria química dedicada principalmente a la manufactura de poliéster grado botella, que entre sus distintivos cuenta con el reconocimiento otorgado por la STPS como “Empresa Familiarmente Responsable”.

2.3. 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 (Anexo 1), 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

² Se cambió el nombre por motivos de confidencialidad.

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 (Tabla 4).

Tabla 4. Informantes calificados

Cargo	Género	Antigüedad en la organización (años)	Antigüedad en el puesto (años)
Director de Relaciones Gubernamentales	Femenino	31	8
Gerente de Comunicaciones	Femenino	15	5
Gerente de Seguridad, Higiene y Ecología	Masculino	51	15
Gerente de Logística	Masculino	26	8
Gerente Técnico	Masculino	32	6
Gerente de Ventas	Femenino	26	8
Gerente de Manufactura	Masculino	28	12
Encargado del servicio técnico a clientes	Masculino	20	20
Líder Comité Sindical	Masculino	23	2

Fuente Elaboración Propia.

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.

2.4. 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 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 la Responsabilidad Social Corporativa en una industria del sector Químico. ?

Con apoyo en la pregunta de investigación, se formularon los objetivos generales y específicos, además considerando que el método cualitativo fue el seleccionado para la investigación, se incluyó además la proposición de investigación como sigue:

Objetivo general:

- Identificar un caso de estudio en el sector químico relacionado con una empresa socialmente responsable; estableciendo con base en el modelo de la Boston College, el grado de avance o madurez en la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa.

Objetivos específicos:

- Identificar los modelos teóricos y métodos de investigación apropiados para el estudio de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Analizar con apoyo en el modelo de la Boston College, los casos locales de empresas denominadas como socialmente responsables y en su caso evidenciar a las que en alguna medida lo son.

Proposición de investigación:

- El avance o grado de madurez de la empresa Química Pet en lo concerniente a la Responsabilidad Social Corporativa corresponde a las directrices planteadas en el modelo de la Boston College, por lo que es posible ubicarla como una empresa con alto grado de madurez.

2.5. El análisis

La recopilación teórica confrontada con la realidad empírica, proporcionó suficiente información, para efectuar el análisis de los datos, lo que dio lugar a la segmentación y codificación de la información permitiendo dar respuesta a la proposición de investigación planteada.

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:

1. Propósitos de los fundadores y tiempo de la fundación.
2. Fuerzas externas: económicas, sociales y políticas.
3. Estrategia y competencia de la empresa.
4. Tradición y cultura.
5. Liderazgo.
6. 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.

Capítulo Tercero.

El estudio de caso: La empresa Química Pet

En este apartado nos sumergiremos en la organización Química Pet para tener un panorama global como empresa, su historia, el giro económico, su estructura organizacional, algunas prácticas de responsabilidad social y finalmente los reconocimientos otorgados a Química Pet en RSC de organismos gubernamentales y no gubernamentales.

3.1. Antecedentes de la empresa

La empresa opera cuatro segmentos de negocios globales que proporcionan servicio a gran diversidad de industrias que utilizan productos químicos, polímeros y fibras con valor agregado. Las innovaciones de la industria del nylon, spandex, poliéster y materiales especializados, juegan un rol integral en la vida de las personas, pues el producto se requiere para la fabricación de prendas de vestir, alfombras, equipaje, botellas plásticas, interiores automotrices y bolsas de aire – estos y muchos otros productos se originan en alguna de las instalaciones productivas de la empresa a nivel global. Actualmente, la empresa es propietaria en los Estados Unidos de más de 700 patentes, una de las subsidiarias de la empresa global realiza actividades en más de 20 países a través de Norte América, Sur América, Europa y la región de Asia-Pacífico. (Documento interno, 2010).

3.2. El segmento de negocios de Química Pet

El centro de manufactura de la compañía Química Pet se ubica en el estado mexicano de Querétaro, cuenta además con plantas hermanas en el estado de Nuevo León, dos plantas en Estados Unidos y otra planta en Alemania. El sitio productivo del bajío inicia sus operaciones en el año 1975 con la fabricación de filamentos de poliéster para prendas de vestir, con capital 49% americano-alemán y 51% mexicano. Es uno de los productores más importantes de fibras y polímeros en el mundo, principalmente para aplicaciones de nylon, spandex y poliéster. Durante los 16 años posteriores, el negocio de poliéster se volvió próspero en México, generando con ello inversiones de capital del orden de los 300 millones de dólares consolidando proyecto como:

1. Planta productiva de poliéster para abastecer la demanda de producto sustituto del algodón natural para aplicaciones como prendas de vestir, ropa íntima, alfombras y ropa de cama (1981);
2. planta para poliéster para hilo de alta tenacidad para aplicaciones en la industria automotriz (1981); finalmente
3. En el año 1993 la organización decide expandirse en el negocio de poliéster grado botella e invierte en una moderna planta al detectar un nicho de mercado con el polietilentereftalato (PET) que vino a sustituir al envase de vidrio principalmente en las bebidas carbonatadas.

A partir del año 2000, el mercado de poliéster grado fibra en México tuvo una fuerte competencia asiática hasta que finalmente en 2006 la organización decide cerrar las operaciones de poliéster grado fibra. En el año 2004 la organización cambia de dueño, siendo adquirida al 100% por una compañía americana dedicada principalmente al negocio de refinerías y productos químicos. En 2008 la empresa decide vender la planta

de poliéster para hilo de alta tenacidad y establecer una estrategia de mercado llamada “maquila” para el negocio de poliéster sustituto del algodón.

A través de Química Pet, se ofrece una importante diversidad de productos, incluyendo polímeros de la resina polietileno tereftalato (PET); que se emplea para elaborar recipientes para embotellar bebidas carbonatadas, agua, cerveza, jugo, alimentos y aplicaciones de contenedores con diseños específicos. La producción global incluye también materia prima de intermedios de poliéster, productos para película, fibras y polímeros especializados para una variedad de aplicaciones, incluyendo el polímero de ingeniería con base en polímero base polibuteno tereftalato (PBT), que se utiliza en aplicaciones en la industria automotriz, electricidad y electrónica; algunos productos que se fabrican con PBT son: aros de faros o cajas de distribución. La producción de poliéster grado botella es el negocio base de la organización a partir de 2008 (Documento interno, 2010).

En lo que respecta a las condiciones físicas donde opera Química Pet, puede mencionarse que cuenta con una superficie total de terreno de 40 hectáreas, 15 de ellas están construidas, lo que permite operar en condiciones muy adecuadas, con una capacidad instalada para la producción de 600,000 toneladas al año. Todo ello le ha permitido generar ventas promedio anuales de 1,200 millones de dólares, que corresponden al 70% mercado nacional y 30% mercado de exportación; además participan en el mercado nacional de poliéster grado botella en un 25% del total. Sus principales clientes se localizan en el Valle de México y en la zona Bajío.

3.3. Estructura e integración de la empresa

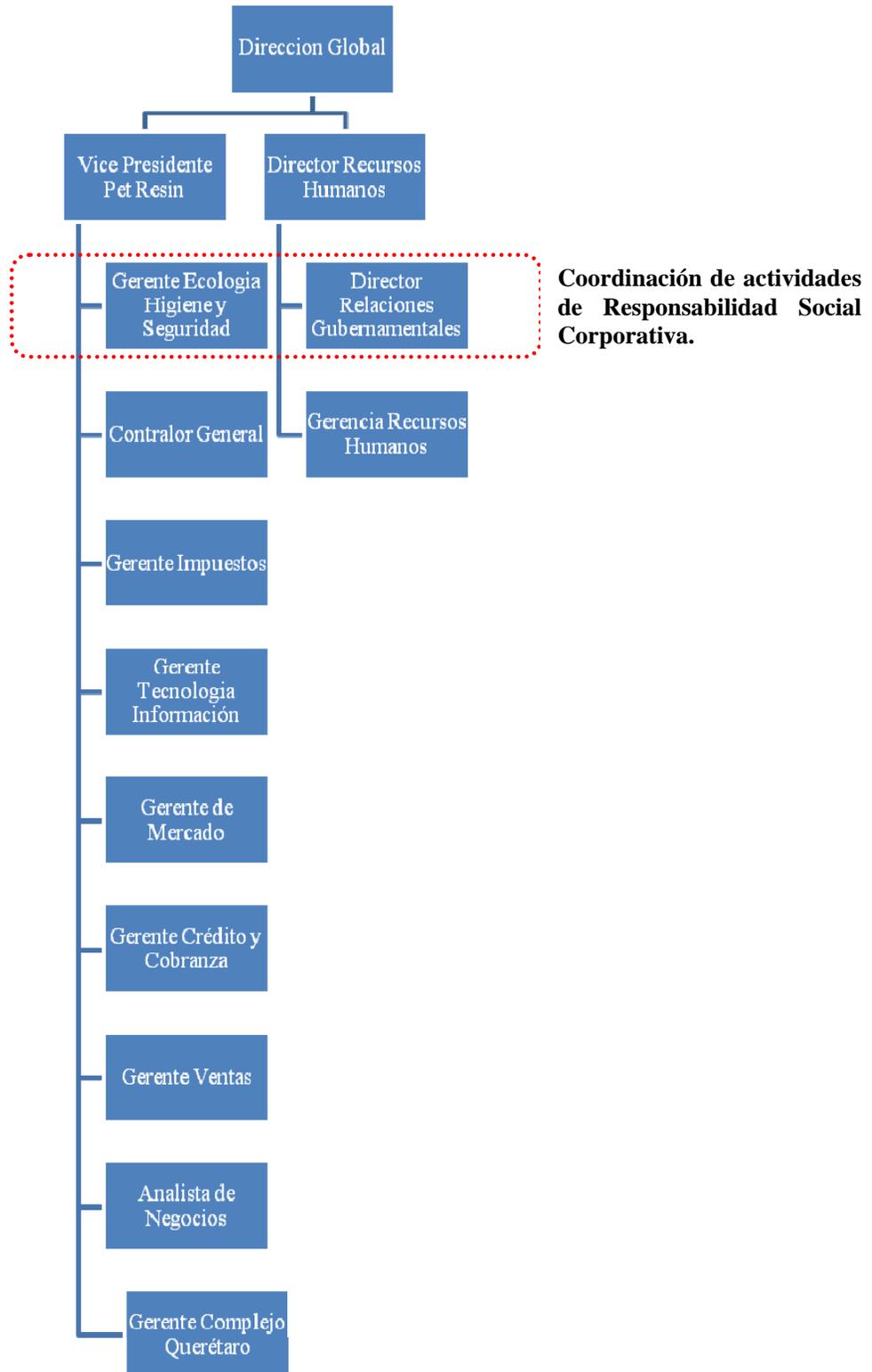
La empresa Química Pet cuenta con una plantilla de 485 empleados, el 70% es personal sindicalizado y el resto es personal de confianza. En lo relativo a la antigüedad promedio del personal esta es de 22 años.

Sus organigramas muestran la línea de autoridad y la relación que guardan entre sí las diferentes áreas que constituyen la organización Química Pet. Se puede observar que la empresa tiene un línea de mando principalmente vertical basado en la filosofía de trabajo “excelencia en las operaciones” que permite la gestión de equipos de trabajo altamente motivados para optimizar el rendimiento de la manufactura a través de cerrar las brechas de desempeño para incrementar el rendimiento humano y de capital de trabajo.

El organigrama general (Figura 6) muestra en la cima una dirección global, de la que depende un Vicepresidente y a nivel de apoyo una Dirección de Recursos Humanos. De la vicepresidencia dependen siete gerencias, la contraloría y el analista de negocios; el Director de Relaciones Gubernamentales y la gerencia de Recursos Humanos dependen de la Dirección de Recursos Humanos.

La coordinación de actividades relacionadas con la RSC es responsabilidad de la Gerencia de Ecología Higiene y Seguridad y de la Dirección de Relaciones Gubernamentales.

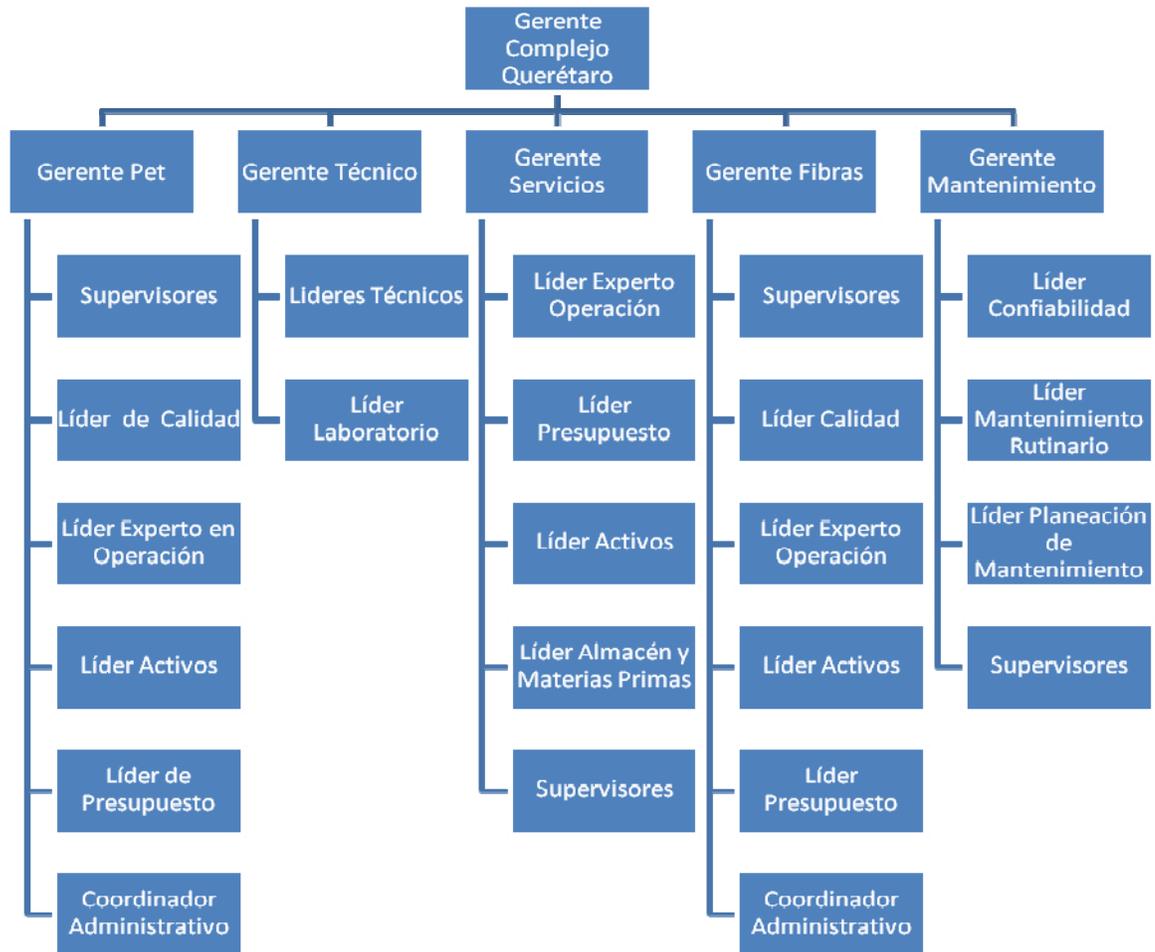
Figura 6. Organigrama General de Química Pet



Fuente: Manual de Organización (2010).

La estructura de la empresa en Querétaro, se integra por una gerencia general del complejo, del que dependen cinco gerencias, y de éstas líderes y supervisores (Figura 7).

Figura 7. Organigrama de Química Pet (complejo Querétaro)



Fuente: Manual de Organización (2010).

3.4. Misión, Visión y Valores

Química Pet a través de su misión, visión y valores ofrece valor excepcional a sus clientes a través del entendimiento del mercado, la innovación y de un amplio portafolio de marcas. Mediante las acciones que se realizan en la empresa, busca conservar los recursos, reducir las emisiones al ambiente y el desperdicio; lo que se manifiesta a través de su misión, visión y valores, los que se muestran enseguida:

- **Misión.** Proveer productos de fibras y polímeros para aplicaciones de poliéster a través de la optimización, crecimiento orgánico y adquisiciones, creando valor a largo plazo para los clientes y de contratar, desarrollar y retener una fuerza de trabajo talentosa y comprometida.
- **Visión.** La organización es una compañía global que crea valor para sus clientes y accionistas a través de un portafolio de polímeros de alto rendimiento y fibras diferenciadas; así como otros productos derivados a través de la protección del medio ambiente y la salud y seguridad de sus empleados y de otros; utilizando recursos de la manera más eficiente. Desarrolla y aplica sus capacidades, invertirá, operará y crecerá en aquellos negocios en donde pueda crear y mantener una ventaja competitiva. El éxito depende de la creación de una cultura de espíritu Emprendedor con principios, incluyendo la integridad y el cumplimiento inflexibles, así como la innovación continua en todas las áreas del negocio. El desempeño será medido obteniendo un retorno de capital superior y maximizando el valor real a largo plazo.
- **Valores.** La cultura está basada en un marco de trabajo consistente en expectativas y valores compartidos – Los Principios Guía –. El propósito es crear

valor a largo plazo, proporcionando productos y servicios que los clientes valoren y, al mismo tiempo, usando los recursos de manera más eficiente, protegiendo la salud y la seguridad de sus empleados, las comunidades y el medio ambiente. Cada empleado es responsable de cultivar y proteger esta cultura, la cual ofrece una oportunidad a cada uno de ellos para encontrar la realización a través de la creación de valor en su rol dentro del negocio. La filosofía de trabajo de la compañía exhorta a los empleados a pensar y actuar como empresarios y dueños; trabajando para crear valor de largo plazo para los clientes y la sociedad en general, ofrece valor excepcional a sus clientes a través del entendimiento del mercado e innovaciones tecnológicas y de un portafolio de productos de las más reconocidas marcas a nivel global y marcas registradas en las industrias en las que participa.

3.5. Las prácticas responsables en la compañía

A nivel global la compañía hace esfuerzos importantes para ser un buen ciudadano corporativo. Las prácticas filantrópicas se manifiestan a través del 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. Las áreas en las que la compañía enfoca sus acciones de RSC son (Documento interno, 2010):

- **Gestión Ambiental de Proyectos.** En esta área se atienden soluciones innovadoras con base en la ciencia, procurando mejorar la calidad de vida de las comunidades

donde operan las empresas y cumplir con los retos que representa la conservación ambiental.

- Servicios humanos. Se refiere a los programas que promueven la autosuficiencia, la responsabilidad individual, la tolerancia y el respeto.
- Educación. La compañía se vincula eficazmente con las universidades, realizando reclutamiento en programas de educación superior con énfasis en aspectos técnicos.
- Fortalecimiento de la juventud. A través de la compañía se llevan a cabo iniciativas para el fortalecimiento de oportunidades que coadyuvan al mejor desarrollo de los jóvenes.
- Enriquecimiento de la comunidad: Proyectos que mejoran la calidad de vida en las comunidades donde la empresa cuenta con una presencia importante de empleados.

Por su parte, en Química Pet se tienen diversos reconocimientos que la han llevado a ser considerada como una empresa socialmente responsable, cinco de ellos se mencionan enseguida (Tabla 5).

- a. Sistemas de Sistema de Gestión Ambiental 14001 y Gestión de Calidad 9001 certificados desde 1994 y se renovó en 2009, por lo que se encuentra vigente hasta la fecha.
- b. Reconocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) desde 2006, como “Empresa familiarmente responsable”; el reconocimiento se encuentra en proceso de renovación.

- c. Miembro desde 2010 de SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange), Intercambio de Información Ética de Proveedores); que se refiere al intercambio de información ética de proveedores; SEDEX evalúa cuatro rubros principales: Normativa laboral, salud y seguridad, medio ambiente e integridad empresarial.
- d. Reconocimiento del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) por: cumplimiento con obligaciones patronales en materia de seguridad social, se otorgó en 1998 y su nuevo trámite se encuentra en proceso.
- e. Empresa certificada como “Industria Limpia”, por la Procuraduría Federal de Protección del Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROFEPA) de México desde el año 2000 y vigente hasta la fecha.

Tabla 5. Reconocimientos obtenidos por Química Pet

Reconocimiento / Entidad	Vigencia	Elementos Principales
Industria Limpia. PROFEPA	2 años	Cumplimiento a compromisos derivados de auditoría ambiental.
Certificación de Sistema de Gestión Ambiental. Bureau Veritas	3 años	Sistema de Gestión Ambiental en conformidad con los requisitos de la norma ISO 14001: 2004.
Certificación de Sistema de Gestión de Calidad. Bureau Veritas	3 años	Sistema de Gestión de Calidad en conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
Empresa Familiarmente Responsable. STPS	3 años	Buenas prácticas laborales en las áreas de igualdad de género, prevención y combate a la violencia laboral.
Cumplimiento de obligaciones patronales en materia de seguridad social. IMSS	4 años	Cumplimiento de obligaciones fiscales a cargo de la empresa en su carácter de patrón.
“Reconocimiento”. SEDEX	2 años	Empresas comprometidas con la mejora continua del rendimiento ético de sus cadenas de suministros.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo Cuarto

Evidencias de Responsabilidad Social Corporativa en la empresa Química Pet

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.

4.1. 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 propuesta se presenta en una matriz (ver marco teórico) en las que cruzan etapas con dimensiones; el análisis se basó en la estrategia de Yin (1984), quien plantea el diseño de un patrón teórico, al que se le denomina predictivo; para luego contrastar las evidencias empíricas con el patrón.

Ya con las entrevistas efectuadas con los nueve informantes; se procedió a transcribir las respuestas y clasificarlas de acuerdo con las etapas: Integración, Compromiso, Innovación, Integración o Transformación, luego se relacionaron con las siete dimensiones: Concepto de ciudadanía, Intento estratégico, Liderazgo, Estructura, Manejo de cuestiones sociales, Relaciones con los agentes y Transparencia; con la finalidad de encontrar las incidencias (Tabla 6).

Tabla 6. Etapas de la RSC desde la visión de los informantes.

		ETAPAS				
		1. Elemental	2. Compromiso	3. Innovación	4. Integración	5. Transformación
DIMENSIONES	A.- Concepto de Ciudadanía (RSC)	Trabajo, utilidades e impuestos E 1	Filantropía y protección ambiental E 0	Gestión de agentes o asociados E 0	Sustentabilidad o triple línea de flotación E 1	Cambio de juego E 7
	B.- Intento estratégico	Dentro de la ley E 0	Licencia para operar E 0	“Empresa caso” E 0	Proposición de valor E 2	Creación de mercado o cambio social E 7
	C.- Liderazgo	Discurso, Al margen de la acción E 0	Apoyador, En la jugada E 0	Vigilante En la cima E 0	Campeón Al frente E 4	Visionario (portavoz) E 5
	D.- Estructura	Marginal, Manejado por el staff E 0	Funcional Propietario E 0	Coordinación transfuncional E 2	Alineamiento organizacional E 0	Corriente principal: Impulso del negocio E 7
	E.- Manejo de cuestiones sociales	Defensivo E 0	Reactivo. Políticas E 1	Programas responsables E 1	Proactivo, Sistemas E 0	Definición E 7
	F.- Relaciones con los agentes	Unilateral E 0	Interactivo E 0	Influencia mutua E 0	Propietarios Alianzas E 0	Alianza Multi-organizacional E 9
	G. Transparencia	Protección lateral E 0	Relaciones publicas E 9	Reportes públicos E 0	Aseguramiento E 0	Apertura completa E 0

Fuente: Elaboración propia.

Nota: E = Número de entrevistados cuyas respuestas están clasificadas en la dimensión correspondiente.

Como puede verse en la tabla anterior, 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)

4.2. El distintivo Empresa Familiarmente Responsable de Química Pet

De acuerdo con el responsable de la RSC en Química Pet, además de los esfuerzos corporativos, a partir del año de 2004 Química Pet trabaja para ser un buen ciudadano corporativo en la comunidad donde opera. Sus esfuerzos filantrópicos demuestran el compromiso con la excelencia ambiental; refuerzan los valores bajo los que opera la empresa; mejoran la calidad de vida; crean soluciones con base en el mercado para los retos comunitarios; y fortalecen las capacidades de quienes responden a emergencias.

Para la obtención del reconocimiento como *Empresa Familiarmente Responsable* la empresa tuvo que pasar por un proceso que tiene establecido la STPS, para las empresas que deseen obtenerlo. De acuerdo con la información oficial el proceso consiste en (STPS, 2010).

1. Auto-diagnóstico a través de cuestionarios del modelo EFR en tres pilares principales de prácticas laborales:
 - Conciliación trabajo-familia, promoviendo políticas de flexibilidad en espacios y jornadas laborales como apoyo al trabajador para atender su responsabilidad familia sin poner en riesgo su seguridad laboral.
 - Igualdad de género a través de la distribución equitativa de oportunidades y recursos para mujeres y hombres en los rubros de salarios, compensaciones, capacitación, desarrollo profesional, ascensos, etc.

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Química Pet 51

- Eliminación de la violencia laboral y acoso sexual previniendo y eliminando prácticas de violencia psicológica, acoso moral así como solicitudes unilaterales y ofensivas de favores sexuales.
2. Llenado de Cédula de registro.
 3. Aportación de evidencias de buenas prácticas laborales; la organización debe entregar tres evidencias en materia de: a) conciliación trabajo y familia, b) igualdad de género y c) prevención y combate a la violencia laboral y el acoso sexual.
 4. Envío de resultados de evaluación, la cédula de registro y solicitud de visita. Una vez que la Delegación Federal del Trabajo correspondiente verifica las evidencias utilizando para este fin cédulas modulares, parámetros y tablas de ponderación (Tabla 7).

Tabla 7. Cedula de evaluación empleada por la STPS

Componente	Número de reactivos	Valor de cada reactivo	Umbral de acreditación	Calificación	Ponderación (Peso %)
Conciliación	8	12.5	5 reactivos	6.0	40
Equidad	21	4.76	13 reactivos	6.2	35
No Hostigamiento	15	6.66	9 reactivos	6.0	25

Fuente: STPS (2010).

Se emite la calificación global que se obtiene sumando las respuestas afirmativas de cada componente y multiplicando por su factor de ponderación. Es requisito indispensable que las empresas no tengan en algún componente una calificación menor a 6.0, posteriormente se establece una cita de visita para verificar evidencias.

5. Comunicado a la Empresa. Una vez efectuada la visita y revisada las evidencias correspondientes, si la organización ha cubierto lo requisitos el Comité

correspondiente enviará un comunicado para informarle que ha sido acreedora al Reconocimiento Empresa Familiarmente Responsable, cuya vigencia es de tres años.

Química Pet tuvo que cubrir todos los requisitos y pasar por el proceso descrito hasta lograr la obtención del reconocimiento. Como se ha dicho, la organización remite los cuestionarios, se efectúa la visita de personal de la STPS y al estar todo de acuerdo a la metodología descrita se otorga el reconocimiento.

4.3. El grado de madurez en materia de RSC de Química Pet

Con la aplicación de las guías de entrevista semiestructurada 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 (Tabla 8).

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.

Tabla 8. El grado de madurez en RSC de Química Pet

		ETAPAS				
		1. Elemental	2. Compromiso	3. Innovación	4. Integración	5. Transformación
DIMENSIONES	A.- Concepto de Ciudadanía (RSC)	Trabajo, utilidades e impuestos	Filantropía y protección ambiental	Gestión de agentes o asociados	Sustentabilidad o triple línea de flotación	Cambio de juego 
	B.- Intento estratégico	Dentro de la ley	Licencia para operar	“Empresa caso”	Proposición de valor	Creación de mercado o cambio social 
	C.- Liderazgo	Discurso, Al margen de la acción	Apoyador, En la jugada	Vigilante En la cima	Campeón Al frente 	Visionario (portavoz) 
	D.- Estructura	Marginal, Manejado por el staff	Funcional Propietario	Coordinación transfuncional	Alineamiento organizacional	Corriente principal: Impulso del negocio 
	E.- Manejo de cuestiones sociales	Defensivo	Reactivo. Políticas	Programas responsables	Proactivo, Sistemas	Definición 
	F.- Relaciones con los agentes	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Propietarios Alianzas	Alianza Multi-organizacional 
	G.- Transparencia	Protección lateral	Relaciones públicas 	Reportes públicos	Aseguramiento	Apertura completa

Fuente: Elaboración propia.

Los elementos que llevaron a determinar el grado de madurez de Química Pet en cuanto a RSC, se muestran en los apartados siguientes.

4.3.1. El concepto de ciudadanía

Para establecer el alcance del *concepto de ciudadanía*, se buscó conocer los aspectos que se consideran como la razón de ser de la empresa. En su mayoría los entrevistados concuerdan que el papel que desarrolla la empresa Química Pet dentro de la sociedad en que opera no es uno solo sino varios; en primer término se menciona la generación de utilidades a favor de los agentes involucrados (accionistas) ya que sin la generación de dividendos, la organización perdería su razón de ser como empresa privada. Sin embargo, es importante destacar que en este punto algunos de los informantes señalaron que un aspecto de importancia mayor, es el relativo al cumplimiento legal – ambiental, aun en detrimento de sus utilidades globales, lo que asegura un negocio a largo plazo.

Otro de los elementos que se consideró para determinar la etapa en que se ubica Química Pet, fue el vinculado con el suministro de bienes y servicios con calidad y oportunidad; para los informantes éste es uno de los factores clave para el éxito de cualquier organización, pues la empresa proporciona satisfactores no solo a sus clientes, sino también a sus inversionistas, proveedores, empleados, entidades gubernamentales y sociedad en general lo que generará inversión, utilidades y permanencia en Química Pet en el largo plazo.

La procuración de empleo e impulsar el desarrollo regional son factores relevantes que no deben ser descuidados por organizaciones que desean destacar en el ámbito empresarial. Sin una mano de obra calificada y remunerada satisfactoriamente las organizaciones estarían en el camino al fracaso generando con ello problemas sociales

en las familias de los empleados por la pérdida de su fuente de trabajo y su impacto en la economía de la región.

El impulso al desarrollo regional y el cuidado del medio ambiente, fueron algunos de los elementos que la mayoría de los informantes consideró como propios de la actividad de la empresa. La contribución de la empresa a través de la generación de empleos y de la conservación de la naturaleza contribuye a mantener un Estado en condiciones de competitividad y calidad de vida.

Cabe señalar que uno de los entrevistados (representante sindical) señaló que el papel principal de la empresa es únicamente generar utilidades, el resto de roles como suministrar bienes y servicios o procurar empleos, o impulsar el desarrollo regional, o cuidar el ambiente natural es intrínseco al negocio y no forma parte importante de las prioridades de la empresa.

Por lo anterior, el grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de Concepto de Ciudadanía está localizado en la Etapa de Transformación 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.

4.3.2. El intento estratégico

Para ubicar los elementos indispensables para la dimensión *intento estratégico* se identificaron los fines de la empresa y se vincularon con el compromiso moral con los interesados en la empresa o los directamente involucrados con su operación; para tal efecto, se identificaron los elementos que están presentes en los planes, estrategias,

programas, bienes y servicios y en general las decisiones que sirven de guía en la actuación de la empresa. En este sentido, todos los entrevistados coincidieron en que la RSC está presente en las decisiones estratégicas de la empresa que redundan en el establecimiento de programas relacionados con la actividad de la empresa. Cabe señalar que la seguridad, el bienestar de los empleados y contratistas de la organización y el cuidado del medio ambiente son vistos como prioritarios.

La cultura de integridad y cumplimiento de la organización en todas las áreas es palpable en los comentarios realizados durante las entrevistas. Algunos mencionan que se cuenta con una política integral (Ecología-Higiene-Seguridad y Calidad), objetivos y proceso de revisión; vinculados con los parámetros de desempeño para asegurar el cumplimiento de los mismos. Los informantes señalan que se cuenta con equipos de trabajo estructurados, procedimiento y reglas de comportamiento para cumplir con los requisitos marcados por la ley, respetar y proteger el medio ambiente y crear valor real a largo plazo al proveer bienes y servicios con mayor valor para los clientes que el resto de alternativas disponibles en el mercado.

Es de destacar que uno de los entrevistados asegura que la RSC dentro de la organización se persigue únicamente como un compromiso moral y no como resultado de un análisis costo beneficio. El resto de las personas señalan que la RSC se persigue como un compromiso social y también como resultado de un análisis costo- beneficio.

Con base en lo anterior pudo establecerse que el grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de Intento Estratégico está localizado en la Etapa de Transformación basado en 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.

4.3.3. El liderazgo

Para el estudio del *liderazgo*, se consideró analizar el compromiso de la dirección, para ello fue necesario conocer en qué medida están conscientes los directivos de la necesidad de establecer practicas relacionadas con la RSC, además de verificar su nivel de compromiso en los hechos.

Al respecto pudo observarse que la mayoría de las entrevistas muestran que los directivos son conscientes de la idea de responsabilidad social corporativa y se refleja en la aplicación de: los diez principios guía, el código de conducta, valores, en el entendimiento y aplicación de la política integral. La directriz de compromiso en RSC proviene del más alto nivel de la organización y exige un cumplimiento del 100% en aspectos legales y de cumplimiento, del resto de la organización.

Tal como se establece en el informe de SEDEX, para la organización es importante que sus empleados, proveedores y la comunidad tengan una imagen de buen ciudadano corporativo que cumple con sus obligaciones legales y ambientales, se preocupe por capacitar a su personal y contratista en cuestiones de seguridad, higiene y ecología y protección el medio ambiente.

El compromiso que demuestra la dirección de la empresa en responsabilidad social corporativa se observa en los derechos y obligaciones de la organización con todos las partes involucradas las cuales cumple en tiempo y forma, estableciendo en los roles de cada uno de sus empleados las expectativas de responsabilidad social individual que evalúa a través de medición de desempeño anual.

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Química Pet 58

La empresa está suscrita de manera voluntaria a programas públicos que ejemplifican el compromiso que se tiene en pro de ambiente y una mejor calidad de vida para los trabajadores y comunidad, cuentan con proyectos de mejora energética, bajo consumo de agua, cero descargas a efluentes, control de planta de tratamiento de aguas residuales, etc. Además se cuenta con un programa establecido de ayuda a la comunidad a través de donativos económicos y en especie, y a través del apoyo a diversas iniciativas.

Los compromisos empresariales, son evidenciados a través de los reportes de los organismos certificadores como Bureau Veritas y PROFEPA, donde se señala el compromiso con la excelencia ambiental; crean conciencia adicional de los productos y marcas de la compañía; refuerzan los valores bajo los que opera la empresa; mejoran la calidad de vida; crean soluciones con base en el mercado para los retos comunitarios; y fortalecen las capacidades de quienes responden a emergencias.

Es importante destacar que algunos entrevistados comentan que existe preocupación y compromiso por la responsabilidad social, pero hasta el momento sólo se tienen proyectos ambientales de bajo impacto porque la inversión aprobada es limitada y la canalización de mayores recursos, estará en función del desempeño financiero de la organización.

Por lo descrito, puede establecerse que el grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de liderazgo está localizado en la Etapa de Transformación ya que la alta dirección demuestra compromiso y está consciente de la idea de RSC, proporciona la directriz de compromiso en RSC a todos los miembros de la organización.

4.3.4. La estructura

Para la *estructura* el análisis se dirigió a conocer cómo se lleva a cabo la distribución de tareas y responsabilidades en la organización. Al respecto pudo establecerse que Química Pet ha asignado personal responsable en las acciones relativas a la RSC, que está integrado varios departamentos y gerencias, mediante las cuales se da seguimiento a las tareas pendientes y se establecen las metas para superar los niveles alcanzados.

En un primer momento, la mayoría de los entrevistado externaron que existen dos áreas principales en la que recae la responsabilidad y tareas de la RSC, estas son: Relaciones Gubernamentales y la Gerencia de Ecología, Higiene y Seguridad, la primera encargada de toda comunicación con terceras partes como dependencias del gobierno, cámaras industriales, instituciones educativas, radio, prensa y televisión, protección civil, bomberos, etc., la segunda por su parte es responsable de coordinar los esfuerzos para que todos el personal cuente con el equipo de protección personal, evitar que los empleados sean expuestos substancias peligrosas, el tener áreas libre de riesgo de accidente, el contar con procedimientos escritos para las actividades de seguridad todo esto para asegurar la integridad física del trabajador y evitar riesgos e impactos negativos al ambiente.

Sin embargo, posteriormente durante las entrevistas se estableció que existen más áreas con responsabilidades y tareas en la RSC como el Departamento Legal, el Departamento Ambiental, el área de Recursos Humanos y la Gerencia General. Además, se consideró por los informantes que cada uno de los empleados de Química Pet tienen responsabilidad y tareas en lo relativo a la RSC, ya que sus actividades diarias tienen repercusión en el logro de objetivos planeados lo que trae como resultado la integridad

del personal, permanencia de la organización en el mercado, la generación de utilidades, la satisfacción de clientes, proveedores y comunidad en la que se opera y finalmente la protección al medio ambiente.

Es por lo planteado que se consideró que el grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de Estructura está localizado en la Etapa de Transformación 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.

4.3.5. Manejo de asuntos sociales

Para la dimensión manejo de asuntos sociales, se consideró que además de atender los asuntos económicos, la empresa tiene la responsabilidad de dictar políticas tendientes a la atención de la doble dimensión social-ambiental.

En este sentido, uno de los entrevistados estableció que la organización ha sido reactiva ante las cuestiones sociales y ambientales ante los requisitos de los clientes. El resto de los informantes está convencido de que la empresa ha sido proactiva en cuestiones sociales y ambientales, comentando que Química Pet cuenta con certificado de Industria limpia por La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Sistema de gestión ambiental certificado bajo la norma ISO 14001, procedimientos y estándares escritos en seguridad y ambientales con mayor exigencia que la ley mexicana vigente, además de que cumple y se apega a programas de protección civil, pues cuenta con personal para atender interna y externamente situaciones de seguridad y ambiental, con más de 20 años en el desarrollo de estrategias y planes relacionados con el cumplimiento

en materia de seguridad ocupacional, seguridad industrial y protección del medio ambiente.

La empresa contribuye con la comunidad al manejar aguas negras municipales a través de su propia planta de tratamiento para su posterior manejo en sus procesos productivos. Posee disminución gradual en sus índices de: a) accidentes del personal, b) índices de emisiones de contaminantes a la atmósfera e c) índices de energía como agua, electricidad, eficiencia de calderas, etc.

La organización busca realizar iniciativas filantrópicas únicas que ayuden a atender oportunidades y retos locales, ha apoyado e implementado diversas actividades en las siguientes áreas: Gestión Ambiental, Servicios Humanos, Fortalecimiento a la Juventud, Educación, Mejora de la Comunidad, donación de equipo de cómputo a instituciones educativas y reforestación de áreas verdes en la comunidad donde opera.

Química Pet se preocupa por cumplir con la reglamentación y legislación vigentes y exporta su experiencia a sus clientes para que también se involucren en aspectos de responsabilidad social para lograr sinergias que mantengan el negocio a largo plazo con beneficios mutuos. La mayoría de los entrevistados aseguran que las cuestiones sociales y ambientales están incluidas en las políticas, los planes, los programas, son parte integral de la cultura y de evaluación anual del desempeño organizacional. Existen como ya se mencionó anteriormente un código de conducta que establece lineamientos de comportamiento para sus empleados y sus relaciones con proveedores y comunidad. También aclaran que las cuestiones sociales y ambientales se incluyen en los roles, responsabilidades y expectativas de cada uno de los empleados y son parte integral de la evaluación de desempeño anual tanto de la organización como del personal.

Por lo expuesto, se consideró que el grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de Manejo de asuntos sociales está localizado en la Etapa de Transformación por ser una organización proactiva en cuestiones sociales y ambientales al contar con certificaciones gubernamentales y de organizaciones internacionales en aspectos ambientales.

4.3.5. Relaciones con los agentes (stakeholders)

Para el análisis de la dimensión y su posterior ubicación en una de las etapas propuestas, se atendió al nivel de comunicación que la empresa tiene con los *stakeholders*. En este sentido, todos los entrevistados afirman que la organización mantiene comunicación constante y abierta con clientes, proveedores, empleados, contratistas, dependencias en los tres ámbitos de gobierno. Pudo establecerse que existe protocolos de comunicación, que se instrumentan de acuerdo al asunto a tratar con los agentes, por lo que se designan ciertos puesto autorizados dentro de la empresa para ser los canales de comunicación oficiales.

Uno de los entrevistados comenta que la organización participa en programas de responsabilidad social (Sedex) para proporcionar a los clientes una base de datos segura para almacenar y compartir la información y resultado de las auditorias sobre información ética de proveedores y promover la mejora continua del rendimiento ético.

Dentro de las entrevistas se aclara que tan amplia es la comunicación con sus agentes y podemos comentar que dentro del ámbito interno (empleados) es abierta y se comparte con ellos información financiera, de seguridad, ambiental, de calidad, etc. En el ámbito externo existen comentarios de que la amplitud de la comunicación es restringida ya que debe justificar el buen uso de la información que la empresa

proporciona. Es importante subrayar que para dependencias gubernamentales y entidades de certificación no existe restricción respecto a la información que se proporciona, siendo la información proporcionada por las fuentes autorizadas por la organización y por protocolos internos.

Otro aspecto importante que destacar en las entrevista es el compromiso de la organización con sus agentes, todos concuerdan que la empresa es transparente. Para toda relación de trabajo establece acuerdos y contratos, guarda el debido respeto para cada uno de sus agentes, equilibra la exigencia de deberes y derechos para ambas partes.

El grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de Manejo de asuntos sociales está localizado en la Etapa de Transformación 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.

4.3.5. Transparencia

Para conocer el grado de madurez de la empresa en lo relativo a la transparencia, en un primer momento se cuestionó sobre las políticas y prácticas que la empresa tiene implementadas, así como conocer la apertura que se tiene para que los interesados puedan acceder a la información generada. Esto quiere decir, que tanta apertura tiene con respecto a su desempeño financiero, social y ambiental.

La totalidad de los entrevistados aseguran que la empresa cuenta con políticas y estándares en donde se establecen los lineamientos en materia de transparencia. Se

apegan al código de conducta y a sus 2 primeros principios guía que son Integridad (Conducir todos los asuntos conforme a la ley y con integridad) y Cumplimiento (todos los empleados aseguren la excelencia en seguridad, medio ambiente y todas las área de cumplimiento el 100% del tiempo).

Los temas principales en los que la organización tiene prácticas de transparencia son: legales, ambientales, seguridad, finanzas, sociales, calidad y recursos humanos. Algunos aseguran que estas prácticas de transparencia de desempeño financiero, social y ambiental iniciaron en el año 2004 con el cambio del último corporativo propietario de la empresa.

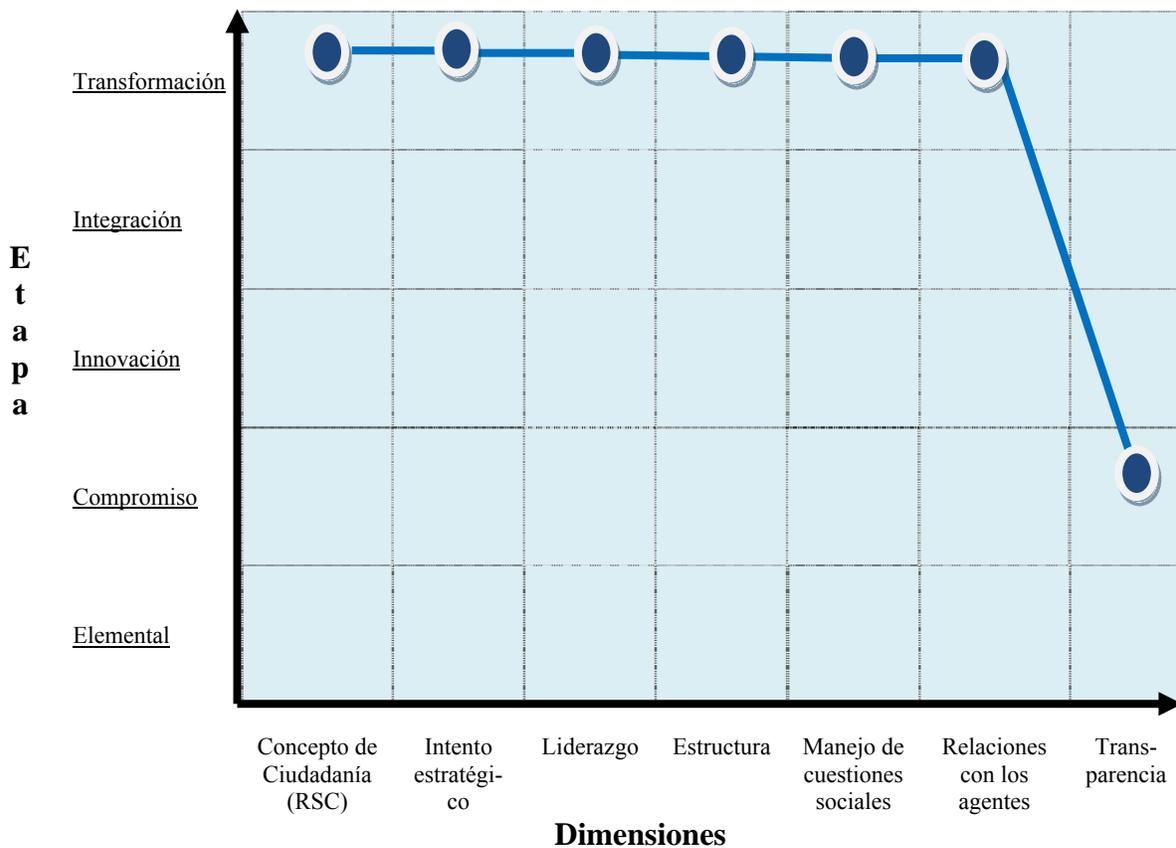
Los entrevistados concuerdan con el hecho de que la organización tiene un bajo nivel de apertura en cuanto a transparencia de su desempeño financiero se refiere aun para personal interno, se debe justificar el buen uso de la información. No así para dependencia del gobierno a las cuales se les proporciona información por los canales autorizados. Algunos incluso comentan que la organización es muy respetuosa y cuidadosa con aspectos de propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, etc., mantiene siempre con agentes externos acuerdos legales de confidencialidad para evitar fugas de propiedad intelectual y mal uso de la información.

El grado de madurez de la organización Química Pet en la dimensión de Transparencia está localizado en la Etapa Compromiso porque 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.

4.4. 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 (figura 7); 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.

Figura 7: Grado de madurez en la RSC de la organización Química Pet



Fuente: Elaboración propia

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.

Asimismo, con base en la información de los entrevistados y el resultado de las evaluaciones efectuadas por SEDEX, pudieron identificarse las buenas prácticas en materia de RSC vinculadas con los trabajadores como sigue:

Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la Empresa Química Pet 67

- 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.

4.5. 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 Química Pet, continuar con en la práctica de la RSC, reforzando los avances y superando los retos debe constituirse en uno de sus objetivos. Los retos que en materia de RSC fueron identificados en la empresa se enuncian como sigue:

- Mejorar la dimensión de transparencia contando con una apertura abierta a proporcionar información principalmente sobre desempeño financiero, evitando tener una actitud defensiva ante los requerimientos de una sociedad cada vez más

demandante y con ello ganar prestigio y credibilidad como una empresa comprometida con los valores declarados y con una misión social.

- Mantener las certificaciones y reconocimientos de entidades gubernamentales y privadas como Industria Limpia, Empresa Familiarmente Responsable, ISO 14001, SEDEX, que ayudan a través de sus evaluaciones a detectar áreas de oportunidad y promueven la mejora continua de la organización en los aspectos de conciliación trabajo familia, cumplimiento de obligaciones patronales en materia de seguridad social, igualdad de género, violencia psicológica, cumplimiento a normas, disposiciones legales en materia ambiental, rendimiento ético de sus cadenas de suministros, etc.
- Continuar ofreciendo a su personal condiciones laborales y sociales superiores a las marcadas por la ley y el mercado de trabajo local.
- Mantener las buenas prácticas en la RSC como la valuación periódicas en aspectos éticos y de cumplimiento legal de sus agentes (stakeholders).
- Apoyar la capacitación constante y actualizada de su personal, de estudiantes (becarios) y la vinculación académica-laboral con centros educativos técnicos y universidades.
- Perseverar en la generación de proyectos internos para reducción de energía, de consumo de agua, contaminantes al ambiente, tratamiento de aguas residuales municipales para pos-consumo industrial, etc.

5. REFLEXIONES FINALES

Como parte de un grupo de empresas con presencia en diversos países del mundo, Química Pet ha venido desarrollando una dinámica que tiene que ver con la visión de sus directivos, quienes han reconocido que los objetivos de una empresa no son solamente económicos, sino que la empresa debe contemplar otros aspectos que muestren su compromiso con su entorno y la comunidad.

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.

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.
- ALEA GARCÍA, Alina (2007). *Responsabilidad Social Empresarial: Su contribución al desarrollo sostenible*. Futuros, Revista trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable. Núm. 17, año 2007. Vol. 5. Disponible en internet: http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm. Fecha de consulta: 05 de mayo de 2010.
- CARROLL, Archie 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.
- CEMEFI (2010). *Indicadores de institucionalidad y transparencia*. Disponible en Internet: <http://www.cemefi.org/spanish/content/category/6/132/159/>. Fecha de consulta: 03 de marzo de 2010.
- CORREA, María Emilia, Sharon Flynn y Alon Amit (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. John (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 la empresa (material interno).

FONTENEAU, Gérard (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, Milton (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, Aviva (2008). *"Three models of corporate social responsibility: interrelationships between theory, research, and practice,"* Business & Society Review, 113 (1), 2008, 1-42.

Internet: <http://www.sedex.org.uk/sedex/go.asp?u=/WebSite/Home&pm=6&location=Home>. Fecha de consulta 25 de septiembre de 2010.

IFC (2011). *Ciudadanía Corporativa*. Disponible en Internet:

[http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/UNGCBROCHURE/\\$FILE/IFC_UNGC_brochure.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/UNGCBROCHURE/$FILE/IFC_UNGC_brochure.pdf). Fecha de consulta: 24 de febrero de 2011.

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 la empresa (material interno).

MIRVIS, Philip y, Bradley K. GOOGINS (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework (Monograph)*.

OCDE (2000). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Procedimientos para la puesta en práctica de las líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Disponible en Internet: http://www.nebrija.com/nebrija-santander-responsabilidad-social/documentos/lineas_directrices_ocde.pdf. Fecha de consulta: 02 de abril de 2010.

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

STIGLITZ, Joseph E. (2006). *Como hacer que funcione la globalización*. México: Editorial Taurus.

STPS (2010). *Empresa familiarmente responsable*. Disponible en Internet:

http://www.stps.gob.mx/EMPRESA_FAMILIARMENTE_RESPONSABLE_STPS.

htm. Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2010.

YIN, Robert K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. 1a ed. USA: SAGE

Publications.

Anexos:

Anexo 1. Guía de entrevista semiestructurada
(Directivos, gerentes y líder sindical)

El modelo del Boston College, consiste en varias dimensiones que reflejan las capacidades internas de la empresa con las cuales progresa en materia de RSC. Las dimensiones y las preguntas clave que permiten indagar sobre ellas son como sigue:

1. Concepto de RSC: ¿Que tan amplio y extenso considera la empresa, su rol en la sociedad?

Preguntas clave:

Para ustedes el papel de la empresa es:

- generar utilidades o
- suministrar bienes y servicios o
- procurar empleos, o
- impulsar el desarrollo regional, o
- cuidar el ambiente natural.

¿Todas ellas o algunas en particular?

2. Intento Estratégico: ¿qué fin persigue la RSC en la firma?

Preguntas clave:

¿En qué medida la RSC está presente en los planes, estrategias, programas, bienes y servicios, cultura organizacional y sirve de guía a las acciones de la empresa?

¿Se persigue la RSC como un compromiso moral o como resultado de un análisis costo beneficio?

3. Liderazgo: ¿cuál es el grado de compromiso de la dirección con la RSC?

Preguntas clave:

¿Qué tan conscientes de la idea de RSC están los directivos?

¿Cuánto compromiso demuestran y en qué medida pasan del discurso a la acción?

4. Estructura: ¿cómo están distribuidas las responsabilidades y tareas de la RSC en la organización de la empresa?

Pregunta clave:

¿Hay alguna persona, grupo, área o departamento formalmente responsable de la RSC?

5. Manejo de asuntos sociales: ¿de qué manera aborda la empresa las cuestiones de carácter social-ambiental?

Preguntas clave:

¿Qué tan proactiva es la empresa en el manejo de las cuestiones sociales-ambientales?

¿En qué medida las incluye en sus políticas, planes y programas y las considera como parte de su desempeño?

6. Relaciones con los agentes (stakeholders): ¿cuál es el grado de compromiso con sus agentes?

Preguntas clave:

¿Con cuántos agentes (clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, agencias no gubernamentales, etc.) tiene comunicación la empresa?

¿Qué tan amplia es la comunicación de la empresa con sus agentes?

¿Qué tan comprometida está la empresa con sus agentes?

7. Transparencia: que tanta apertura tiene con respecto a su desempeño financiero, social y ambiental.

Preguntas clave:

¿Tiene la empresa políticas y prácticas en materia de transparencia?

¿En qué temas y desde cuándo la empresa mantiene prácticas de transparencia?

¿Cuál es el grado de apertura que mantiene en cuanto a transparencia?