



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

**ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN DESPACHOS  
DE CONSULTORIA**

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

Presenta  
Adriana Arellano Zumaya

Santiago de Querétaro, Noviembre/2012.



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

## ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN DESPACHOS DE CONSULTORIA

### TESIS

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

#### Presenta:

Adriana Arellano Zumaya

#### Dirigido por:

Dra. Graciela Lara Gómez

#### SINODALES

Dra. Graciela Lara Gómez  
Presidente

Dra. Rosa María Romero González  
Secretario

Dr. Jesús Hurtado Maldonado  
Vocal

Dra. Minerva Candelaria Maldonado  
Alcudia  
Suplente

Dra. Amalia Rico Hernández  
Suplente

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

Dr. Arineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

RUBRICA

Firma

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Diciembre / 2012

México



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

**ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES EN DESPACHOS DE  
CONSULTORIA**

**TESIS**

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

**Presenta:**

Adriana Arellano Zumaya

**Dirigido por:**

Dra. Graciela Lara Gómez

**SINODALES**

Dra. Graciela Lara Gómez  
Presidente

\_\_\_\_\_

Firma

Dra. Rosa María Romero González  
Secretario

\_\_\_\_\_

Firma

Dr. Jesús Hurtado Maldonado  
Vocal

\_\_\_\_\_

Firma

Dra. Minerva Candelaria Maldonado  
Alcudia  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

Dra. Amalia Rico Hernández  
Suplente

\_\_\_\_\_

Firma

\_\_\_\_\_  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

\_\_\_\_\_  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Septiembre / 2012  
**México**

## RESUMEN

El tema de Responsabilidad Social, por su relevancia ha generado gran controversia en el ámbito empresarial, impulsando a sus directivos a atender retos que dan un nuevo rumbo a la estrategia corporativa. En este sentido, diversos teóricos han contribuido al debate de las ideas sobre la estrategia y su vinculación con las prácticas socialmente responsables, señalando que en las empresas debe adoptarse un enfoque financiero, comercial y social integrado, para que se convierta en una estrategia a largo plazo, que incluya la preocupación por el medio ambiente, los proveedores, clientes, empleados, accionistas y por la sociedad en general. Para el desarrollo de la investigación se buscó determinar el grado de madurez de las estrategias que conducen a los despachos de consultoría, a desarrollar, ejecutar y fortalecer sus prácticas socialmente responsables, para tal fin, fue seleccionado el método cualitativo, la estrategia de estudio de caso y el modelo de las Boston College que representó un instrumento útil para identificar el avance en las prácticas socialmente responsables. Con la metodología seleccionada fue posible recabar información en dos firmas de consultoría ubicadas en el Estado de Querétaro. La primera, fue una pequeña firma familiar que presta servicios a pequeñas y medianas empresas, mientras que la segunda se refiere a una Firma internacional (Profesional) con servicios diversificados en diferentes áreas de los negocios; ambas organizaciones tienen diferencias esenciales en cuanto a tamaño, trayectoria, intereses y capacidad de gestión. Con el análisis de los datos, se determinó que en el caso de la Firma Familiar, ésta se ubica en un grado de madurez elemental, debido a que no se han interiorizado las prácticas de responsabilidad social y las escasas acciones que se llevan a cabo, son más como conciencia personal de sus integrantes, que parte de una estrategia definida por los socios. Por su parte, la Firma Profesional fue ubicada en la etapa de innovación, dada que se cuenta con un esquema definido que persigue integrar desde la fijación de su estrategia los elementos socialmente responsables, incorporando acciones en sus actividades cotidianas.

(PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, Estrategia Corporativa, Modelo Boston College, Firma Familiar, Firma Profesional).

**SUMMARY**

(Key words: )

## **DEDICATORIAS**

Gracias a Dios por permitirme alcanzar un sueño más en mi vida.

A Emilio, mi hijo, que sin darse cuenta, es el motor de mi vida.

A mi esposo, por su amor incondicional.

A mi Mamá por hacer que mi hijo no notara mi ausencia. Gracias por siempre estar a su lado.

A mi Papá, por su gran ejemplo de superación !Eres mi héroe!

A la Dra. Graciela Lara por su esfuerzo, su tiempo, su apoyo y su energía.

A mi familia y amigos que me apoyaron, me echaron porras, aguantaron mi estrés y siempre estuvieron al pendiente de mis estudios.

Papá, ¡me debes una fiesta! ¡LO LOGRÉ!

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Autónoma de Querétaro por darme la oportunidad de estudiar mi posgrado, gracias a las becas que otorga a sus empleados.

Gracias a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por tener maestros capacitados, por sus instalaciones y el servicio,

Gracias a las Firmas de consultoría que consciente o inconscientemente me ayudaron en la realización de esta investigación.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Summary</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatorias</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>iv</b>
<b>Figuras</b>	<b>V</b>
<b>Tablas</b>	<b>Vi</b>
<b>Abreviaturas</b>	<b>vii</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Aproximación teórica a las estrategias socialmente responsables.</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Definiendo a la estrategia.</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Las decisiones estratégicas.</b>	<b>6</b>
<b>2.3. Consideraciones en torno a la estrategia.</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Las propuestas del análisis estratégico.</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Definiciones de la RSC.</b>	<b>10</b>
<b>2.6. Aspectos teóricos de la RSC.</b>	<b>11</b>
<b>2.7. Estrategias socialmente responsables.</b>	<b>13</b>
<b>2.8. Las motivaciones estratégicas socialmente responsables en empresas de capitales y empresas familiares.</b>	<b>15</b>
<b>2.9. El avance en las prácticas socialmente responsables, como respuesta</b>	<b>15</b>

**estratégica.**

<b>3. Metodología.</b>	<b>23</b>
<b>3.1. La metodología.</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Objeto de estudio.</b>	<b>23</b>
<b>3.3. Objetivos, pregunta y proposición de investigación.</b>	<b>24</b>
<b>3.4. Las técnicas de investigación.</b>	<b>25</b>
<b>3.4.1 Los casos.</b>	<b>26</b>
<b>3.4.2. El caso de la Firma Familiar.</b>	<b>26</b>
<b>3.4.3. El caso de la Firma Profesional.</b>	<b>28</b>
<b>4. La responsabilidad social en las firmas de consultoría.</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Las estrategias basadas en prácticas socialmente responsables desde el corporativo de la firma Profesional.</b>	<b>32</b>
<b>4.2. El modelo estratégico de responsabilidad social en la firma profesional.</b>	<b>34</b>
<b>4.3. Análisis de la Firma Profesional.</b>	<b>37</b>
<b>4.3.1. Concepto de ciudadanía.</b>	<b>38</b>
<b>4.3.2. Objetivo Estratégico.</b>	<b>38</b>
<b>4.3.3. Liderazgo.</b>	<b>39</b>
<b>4.3.4. Estructura Organizacional.</b>	<b>39</b>
<b>4.3.5. Asuntos sociales y medioambientales.</b>	<b>39</b>
<b>4.3.6. Relación con los Stakeholders.</b>	<b>40</b>
<b>4.3.7. Transparencia.</b>	<b>40</b>
<b>4.4. Análisis de la Firma Familiar.</b>	<b>41</b>
<b>4.4.1. Grado de madurez de la empresa familiar en cuanto a RSC.</b>	<b>41</b>

<b>4.4.2. Concepto de ciudadanía.</b>	<b>42</b>
<b>4.4.3. Objetivo Estratégico.</b>	<b>43</b>
<b>4.4.4. Liderazgo.</b>	<b>43</b>
<b>4.4.5. Estructura Organizacional.</b>	<b>43</b>
<b>4.4.6. Asuntos sociales y medioambientales.</b>	<b>44</b>
<b>4.4.7. Relación con los Stakeholders.</b>	<b>44</b>
<b>4.4.8. Transparencia.</b>	<b>44</b>
<b>5. Conclusiones.</b>	<b>45</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
Figura 1. Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva.	9
Figura 2. La empresa y sus stakeholders.	14
Figura 3. Organigrama de la Firma familiar.	27
Figura 4. Líneas de Servicios en la firma profesional.	29
Figura 5. Ubicación de la Empresa Profesional en el interior de la República Mexicana.	31
Figura 6. Modelo de Responsabilidad Social de la Firma Profesional.	35

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla 1. Modelo Boston College de las Etapas de la Ciudadanía Corporativa.	16
Tabla 2. Etapa de Madurez en la Firma Profesional, según el Modelo de Boston College.	37
Tabla 3. Etapa de Madurez en la Firma Familiar, según el Modelo de Boston College.	42

**ABREVIATURAS**

RS	Responsabilidad Social.
RSC	Responsabilidad Social Corporativa.
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina.
UEN	Estrategia de Unidad de Negocio.
OIT	Organización Internacional de Trabajo.
SPA	Systems and Process Assurance.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
GCMG	Global Capital Market.
MPC	Mercadotecnia, Posicionamiento y Comunicación.
GTS	Global Technology Solutions.
OGC	Office off the General Council.
ESR	Empresa Socialmente Responsable.

## 1. INTRODUCCIÓN

El tema de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha venido generando gran interés entre el sector empresarial, el gobierno y otros sectores que guardan relación con la empresa; con el movimiento de la responsabilidad empresarial se ha influido en cambiar la mentalidad de los que toman decisiones en las empresas y se han creado instrumentos para garantizar que su aplicación se circunscriba a los ideales que persigue. No obstante en algunos sectores sigue prevaleciendo el enfoque utilitario en favor de maximizar los rendimientos para los accionistas.

El capítulo primero se refiere a la introducción, en donde se recogen las ideas principales del contenido de la investigación, como los aspectos teóricos, el marco metodológico y los principales resultados.

En el capítulo segundo se contribuye al debate teórico de las ideas sobre la estrategia y la responsabilidad social corporativa, estableciendo que la gestión socialmente responsable, debe ser considerada como una inversión, por lo que se opina que las empresas adopten un enfoque financiero, comercial y social integrado para que la RSC se transforme en una estrategia a largo plazo. Por tal motivo, se supone primordial crear estrategias funcionales en cada una de las áreas clave, las cuales deben diseñarse en la alta dirección, como son las áreas de mercadotecnia, producción, finanzas, y recursos humanos. Por lo que es necesario que exista equilibrio entre los dos elementos primordiales para determinar si la gestión de la empresa es socialmente responsable; en primer lugar, la empresa se preocupe no solamente por los intereses propios de los accionistas sino de los agentes involucrados con las funciones que despliega la empresa, entre ellos, los trabajadores, los consumidores, proveedores, la sociedad en general, entre otros. En este capítulo se muestran definiciones de los temas centrales: estrategia y

responsabilidad social; pero además se retoma la propuesta de la Boston College, para determinar el grado de madurez en las prácticas responsables de las empresas.

El capítulo tercero presenta el método seleccionado, que se basa en una orientación metodológica, que considera una estrategia cualitativa (Yin, 1984; Creswell, 1998), que requiere un estudio teórico previo para ser contrastada con los resultados empíricos. El objeto de estudio son dos despachos de consultoría ubicados en la ciudad de Querétaro, el primero corresponde a una pequeña firma de contadores públicos y consultores, de naturaleza familiar, mientras que el segundo es una firma internacional, con presencia en diversas ciudades de la república mexicana. Con el estudio se busca ubicar el avance de desarrollo, o madurez en cuanto a la RSC; lo que dependerá de la interacción de las empresas, 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, el objetivo del trabajo de investigación fue: Determinar el grado de madurez de las estrategias que conducen a los despachos de consultoría, a desarrollar, ejecutar y fortalecer sus prácticas socialmente responsables. Y se diseñó la pregunta de investigación: ¿Cuál es el grado de madurez de las estrategias que se diseñan en despachos de consultoría (“familiar” y “profesional”), para desarrollar, ejecutar y fortalecer su práctica socialmente responsable? Para la recopilación de información, se utilizaron diversos instrumentos metodológicos como: la entrevista semiestructurada, la observación no participante, el análisis de contenido y la observación documental; además se obtuvo información publicada en portales de internet. Las entrevistas semiestructuradas constituyeron instrumentos metodológicos indispensables para el progreso de la investigación.

En el capítulo cuarto, se describen detalladamente los casos de estudio, como son la Firma Familiar y la Firma Profesional. En el caso de la Firma Familiar. Con la recopilación de información efectuada, se retomó la propuesta de la Boston College, a efecto de determinar el grado de madurez en las prácticas socialmente responsables de ambos casos, determinando que, el despacho de consultoría familiar, se encuentra en un grado de madurez elemental, debido a que todavía no se han interiorizado las prácticas socialmente responsables, en la estrategia de la organización, no cuentan con programas, sin embargo, se efectúan algunas prácticas de tipo ecológico, que son identificadas como parte de la conciencia personal, no existe interés particular por parte de los socios para incluir dichas prácticas; su preocupación central es atender los requerimientos de las autoridades, por lo que no publican la información financiera o de otra índole, en este momento el interés de los socios es económico, ya que al ser una firma pequeña, tienen obligaciones con sus trabajadores y con sus clientes.

Por su parte, en la firma profesional se busca primordialmente que en la planeación de las actividades propias de la corporación y en el comportamiento de los trabajadores, se integren prácticas socialmente responsables, por lo que desde el corporativo, se ha construido un modelo que integra los aspectos sociales, ambientales y económicos que le ayudan a garantizar el cumplimiento de los objetivos; el modelo, se basa en la proyección de su impacto en la comunidad y el medio ambiente. En la matriz propuesta por la Boston College se puede observar que por las actividades socialmente responsables que la Firma realiza, se ubica preponderantemente en el nivel de innovación, identificando que uno de los retos que debe afrontar la Firma profesional es difundir de manera efectiva entre sus colaboradores las prácticas socialmente responsables, debido a que aunque saben que se cuenta con distinciones, no es clara la ubicación de un área en el organigrama de la empresa.

Cumplir con los retos que supone incorporar la RSC en las empresas es complejo de enfrentar, por lo que el éxito radicará en la habilidad de realizar estrategias que permitan progresar de una manera responsable, colaborando con otros actores sociales y económicos para lograr los cambios sustanciales.

## **2. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LAS ESTRATEGIAS SOCIALMENTE RESPONSABLES.**

### **2.1. Definiendo a la estrategia**

En el Diccionario de la Lengua Española (2001, p.1) el término estrategia proviene del latín *strategia* y este del griego *στρατηγία*; significa el “arte de dirigir las operaciones militares”, “arte, traza para dirigir un asunto”, o bien “en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.” Por su parte Mintzberg (1997) señala que el término estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”, a su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”.

Quinn (1998) analizó el concepto de estrategia y concluyó que el concepto va más allá que simplemente establecer objetivos y cumplirlos; la estrategia guía a la organización para que los objetivos se cumplan pero de manera eficaz. El autor define a la estrategia como “el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (p.7). A la definición agrega importantes criterios para su establecimiento, entre ellos:

- a) Establecer objetivos claros y decisivos,
- b) Conservar la iniciativa,
- c) Concentrarse,
- d) Tener flexibilidad,
- e) Contar con un liderazgo coordinado y comprometido,
- f) Sorprender, y
- g) Ofrecer seguridad

Mintzberg (1997) definió el concepto de estrategia, como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (p. 3); además, el autor postuló diversos enfoques estratégicos, tales como: la estrategia realizada, la cual es el conjunto de medidas que la empresa ya ha puesto en funcionamiento; la estrategia deliberada, que abarca tanto la formulación de las acciones, como la realización; la estrategia emergente nace de acciones consistentes en actos que no son los formales del propósito formal; y por último, la estrategia no realizada, es aquella intención estratégica que no se llega a realizar.

Para Johnson y Scholes (2001), “la estrategia es la dirección y el alcance a largo plazo de toda organización; esto le permite ciertas ventajas sobre el entorno, los clientes y la competencia” (p.10).

## **2.2. Las decisiones estratégicas**

Las decisiones pueden ser triviales o de gran trascendencia, no se refiere a un proceso aleatorio, racional y calculado. Las decisiones estratégicas son las que se toman en la cumbre de la organización, moldean las metas de la empresa y delimitan el área donde habrá de operar, así como los recursos que deberán destinarse a las diversas tareas; la efectividad de la empresa depende de tales estrategias.

Para Quinn (1988) las decisiones estratégicas son: *“aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia”* (p. 7). En una definición breve Montana (2006) proponen que son *“las que determinan las metas, los propósitos y la dirección de toda organización”* (p. 105).

Para Montana (2006), es en los altos niveles que se diseña la política estratégica y las metas que guiarán el destino de la organización, por tanto, son los directivos los que tienen la visión de los elementos que integran una empresa, pues las decisiones que se tomen determinarán como la empresa se relacionará con su medio ambiente.

Para Johnson y Scholes (2001), la estrategia se da en todos los niveles y consideran diversos tipos de estrategia: Estrategia Corporativa “*relacionada con el objetivo y alcance global de la organización*”, Estrategia de Unidad de Negocio (UEN) “*competencia con éxito en un determinado negocio*” y estrategia corporativa “*componentes de la organización que contribuyen a la dirección estratégica*”. (p.10)

### **2.3. Consideraciones en torno a la estrategia**

Mintzberg (1997) estudio y destacó ocho tipos de estrategia, las cuales enuncio de la siguiente manera: las Estrategias Planificadas, son aquellas que están fundamentadas en controles formales y guiadas por el liderazgo central en un entorno controlable; las estrategias empresariales son aquellas impulsadas por la visión de un solo líder y se adecúan a las nuevas oportunidades; las estrategias ideológicas se formulan en congruencia con la visión colectiva de los miembros de la organización; la estrategia sombrilla es el establecimiento de un control parcial de las acciones dentro de la organización, la estrategia desarticulada es aquella que nace del establecimiento de las acciones sin la participación de todos los miembros de la organización; la estrategia de consejo es aquella que emana del consenso de varios miembros en ausencia de propósitos comunes de la misma organización; y por último, la estrategia impuesta, la cual es establecida y/o impuesta por el entorno externo.

En cambio Porter (2000), propuso tres estrategias genéricas que permiten destacar a una organización por encima de su competencia las cuales son: *liderazgo global en*

*costos*, el cual se da en base a la reducción de costos, no descuidando la calidad ni el servicio; la *diferenciación* es aquella que ayuda a que el producto o servicio se perciba como único; y por último, el enfoque o *concentración* se enfoca en otorgar una atención especializada a un segmento de mercado en particular.

#### **2.4. Las propuestas del análisis estratégico**

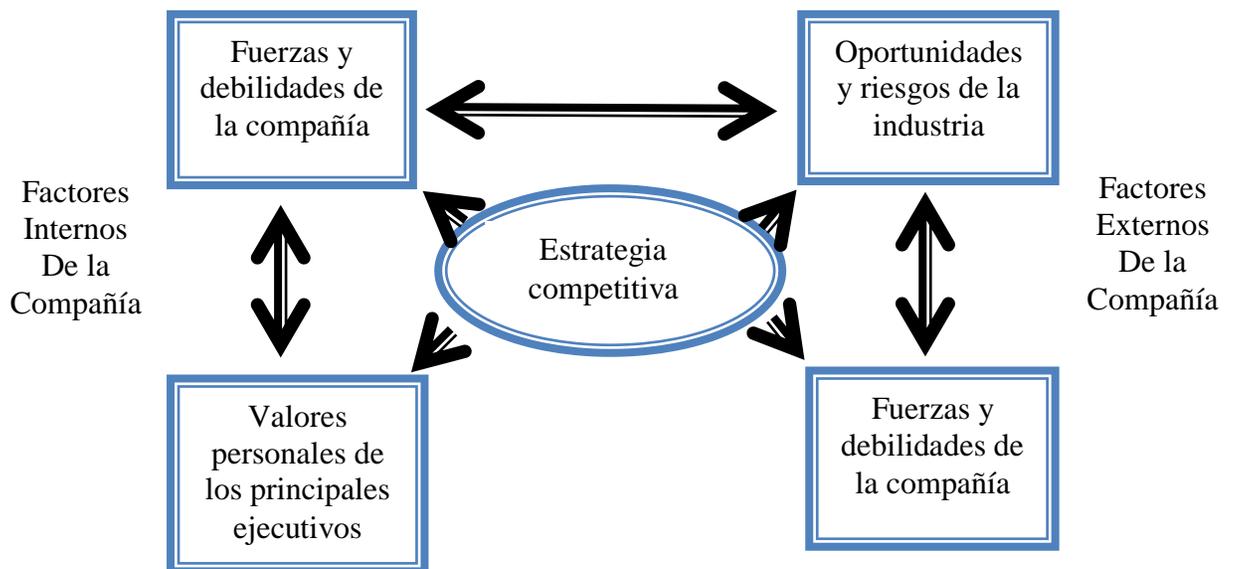
Para Mintzberg (1997), la parte fundamental de la estrategia es: “*la construcción de una posición sólida y flexible en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas*” (p. 13). Al respecto el autor llevo a cabo un análisis que permite resaltar las ventajas del análisis estratégico; entre ellas se enumeran las siguientes:

1. La estrategia establece una dirección; con ella es posible definir el rumbo de la organización, que se vincula con la coherencia organizacional.
2. La estrategia concentra el esfuerzo; que se refiere a que los participantes en la organización se unan para impulsar de manera coordinada los esfuerzos a favor del logro de los objetivos planteados.
3. La estrategia define a la organización; facilitándole el método para que los miembros identifiquen a su organización de otras.
4. La estrategia proporciona consistencia; suministrando orden se logra sintetizar las acciones.

Andrews (1980) coincide con el planteamiento previo, señalando que el análisis estratégico debe facilitar la guía de la organización proporcionando nuevas ideas para los gerentes, y estos a su vez, deben permanecer abiertos al cambio, unificando decisiones en base a actitudes proactivas hacia la organización.

Para Porter (2000) la estrategia orienta el comportamiento global de la empresa. El autor aporta al estudio de la administración y las organizaciones, el concepto de estrategia competitiva, definiéndola como: “Una combinación de los fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (p.12). Propone un instrumento integrador de los aspectos esenciales de la estrategia competitiva a la que denomina “rueda de la estrategia competitiva” (Figura 1), incluyendo las metas de la compañía (al centro) y las políticas con las cuales se pretenden cumplir las metas (que son los rayos de la rueda). Señala también que para la formulación de la estrategia competitiva deben analizarse cuatro factores que determinan lo que una empresa puede lograr: las fuerzas y debilidades (activos), sus habilidades (recursos, situación tecnológica) y los valores personales (motivos y necesidades); en su conjunto da dirección a la organización, al establecer una estrategia competitiva exitosa (Porter, 2000, p. 13).

Figura 1. Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva.



Fuente: Quinn, J. B. (1998).

De acuerdo con la CEPAL (2008) la RSC puede ser fuente de ventaja competitiva, la organización propone que los clientes y la sociedad civil, en líneas generales, han tomado mayor conciencia y, como resultado, distinguen a las compañías que funcionan con responsabilidad o castigan a las que no lo hacen.

## **2.5. Definiciones de la RSC.**

La World Business Council for Sustainable Development con sede en Suiza define la Responsabilidad Social Empresarial, como: *“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”* (en Correa, et al., 2004, p. 15). Las autoras señalan que no existe una definición ampliamente aceptada, por lo que proponen que la RSC 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).

De acuerdo con el Foro Económico Mundial la ciudadanía corporativa es definida como: *“la contribución que una empresa hace a la sociedad a través de sus actividades empresariales centrales, su inversión social y programas filantrópicos y su implicación en políticas públicas. La manera en que una empresa gestiona sus relaciones económicas, sociales y ambientales, así como su relación con los diferentes actores, en particular, los accionistas, empleados, clientes, socios comerciales, los gobiernos y el impacto en las comunidades”* (mencionado en Gardeberg y Fombrun, 2008, p. 329).

El Foro Económico Mundial, basándose en la adopción de la expresión ciudadanía corporativa, reconoce que existen algunos otros términos análogos (incluida la RSC), que abarcan cuatro elementos fundamentales: el buen gobierno corporativo y la ética, la

responsabilidad de las personas, la responsabilidad en el impacto ambiental y la contribución al desarrollo (World Economic Forum, 2002).

## **2.6. Aspectos teóricos de la RSC.**

La temática de la RSC ha estado generando gran interés entre varios sectores, principalmente el sector empresarial y en el gobierno. Para algunos la RSC se remonta a cuando existían condiciones infrahumanas para los trabajadores y se permitía y se explotaba el trabajo infantil, es decir en el siglo XIX (Fonteneau, 2003). Para otros, la RSC está presente en el mundo desde principios del siglo XX y tiene su principal impulso a partir de 1990 como parte de la gestión de negocios donde prevalece una marcada relación con la filantropía (Correa, Flynn y Amit, 2004).

En el año 1962 da comienzo el debate con Milton Friedman, en su discurso afirma que la responsabilidad como tal, únicamente puede ser atribuida a las personas físicas y no a las morales; ordinariamente las discusiones en torno a ese tema se han centrado en la empresa y no en los propietarios y ejecutivos de las empresas, éstos últimos reciben la pauta en la que han de conducir a la empresa, cuya propósito tiene que ver con la maximización de las beneficios. Entonces, el principal actor en la promoción de la RSC, puede ser un ejecutivo o el propietario, que asume actuar con base a sus principios morales, esto quiere decir con su responsabilidad social personal y no la del negocio en sí mismo (Friedman, 1973).

Correa, et al., (2004) proponen siete aspectos clave en la RSC, 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 éxito los retos que supone incorporar la RSC en las empresas es complejo de enfrentar, éste radica en el diseño y la habilidad de las estrategias que las empresas incorporen de una manera responsable y así mismo, la colaboración con otros actores sociales y económicos (Alea, 2007).

Por último, es importante señalar que el movimiento de la responsabilidad empresarial ha fomentado un cambio en la mentalidad de los que toman decisiones en las empresas; además se han creado instrumentos para garantizar que su aplicación se circunscriba a los ideales que persigue. Sin embargo, diversas corporaciones – particularmente en Estados Unidos– argumentan que solamente deben rendir cuentas a los accionistas, otros aseveran que su responsabilidad va más allá; tales empresas comparten 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 negocios (Stiglitz, 2006).

## **2.7. Estrategias Socialmente Responsables.**

Desde la perspectiva de Friedman (1973), los administradores que buscan la RSC impulsados por sus intereses personales, no toman en cuenta la maximización de utilidades, ni las preferencias de los accionistas.

Según Morillo (2008) la gestión socialmente responsable debe considerarse como una inversión, propone que las empresas adopten un enfoque financiero, comercial y social integrado para que la RSC se transforme en una estrategia a largo plazo; por tal motivo, considera primordial crear estrategias funcionales en cada una de las áreas clave, las cuales deben diseñarse en la alta dirección, como son las áreas de mercadotecnia, producción, finanzas, y recursos humanos.

Ganuzo (2012) apunta que existen dos elementos primordiales para determinar si la gestión de la empresa es socialmente responsable; en primer lugar, la empresa se preocupe no solamente por los intereses propios de los accionistas sino de los agentes involucrados con las funciones que despliega la empresa, entre ellos, los trabajadores, los consumidores, proveedores, la sociedad en general, entre otros. Dichos agentes son reconocidos como stakeholders, que es la palabra que ha sido ampliamente reconocida. En un segundo término, deben considerarse las acciones socialmente responsables, las que exigen regulaciones de protección al medio ambiente, los derechos de los trabajadores, la protección de los consumidores, entre otras adicionales (Figura 1).

Figura 2. La empresa y sus stakeholders.



Fuente: Ganuzo (2012, p. 5)

Las empresas, en cuanto a la sustentabilidad destacan la tutela del medio ambiente, incluyendo además, las prácticas de transparencia y empleo digno. Identificar los

problemas sociales que son importantes para los agentes interesados o stakeholders y, buscando el beneficio estratégico dan satisfacción a su audiencia, a menudo mediante campañas de mercadotecnia que les sirva para atenuar las críticas públicas cuando ellas tengan lugar (Suárez y Lara, 2012).

## **2.8. Las motivaciones estratégicas socialmente responsables en empresas de capitales y empresas familiares.**

Se considera que no deben existir problemas entre las estrategias empresariales que buscan la maximización de utilidades y sus acciones socialmente responsables; se dice que “las empresas pueden hacerlo bien y hacer el bien” (Ganuza, 2012, p.5).

Baron (en Ganuza, 2012) señala que una empresa puede ser considerada como socialmente responsable, no sólo por su comportamiento, sino además por su motivación. Señala que tales acciones no pueden ser justificables desde la visión de maximización de beneficios. Morillo (2008) indica que el concepto de responsabilidad social es aplicado frecuentemente a las grandes empresas, pero se considera que es posible aplicarlo a todo tipo de organizaciones, ya sea pública o privada, con fines de lucro o no, incluyendo las pequeñas y medianas empresas, así como las cooperativas.

## **2.9. El avance en las prácticas socialmente responsables, como respuesta estratégica.**

Mirvis y Googins (2006) a través de la Boston College, ha planteado una matriz para evaluar el grado de madurez de las empresas en cuanto a su ciudadanía corporativa o RSC, proponiendo cinco etapas: Elemental, involucramiento, innovador, integrado y transformador; éstas son vinculadas con siete dimensiones, que incluyen: el concepto de ciudadanía, objetivo estratégico, liderazgo, estructura, temas de gestión, relación con los

grupos de interés y transparencia, liderazgo, estructura, temas de gestión, relación con los grupos de interés y transparencia.

A través del modelo de la Boston College se verifican 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 (Figura 1):

Tabla 1. Modelo Boston College de las Etapas de la Ciudadanía Corporativa

	<b>ETAPA I ELEMENTAL</b>	<b>ETAPA II COMPROMETIDO</b>	<b>ETAPA III INNOVADOR</b>	<b>ETAPA IV INTEGRADOR</b>	<b>ETAPA V TRANSFORMA DOR</b>
<b>Concepto de Ciudadanía</b>	Trabajo, ganancias e impuestos	Filantropía, protección ambiental	Administración de “stakeholders”	Sustentabilidad	Cambio del juego
<b>Objetivo estratégico</b>	Cumplimiento legal	Licencia para operar	Caso de negocio	Propuesta con valor	Creación de mercado o cambio social
<b>Liderazgo</b>	Escaso compromiso, fuera de contacto	Apoyador	Administrador, se involucra	Defensor, es propositivo	Visionario
<b>Estructura organizacional</b>	Marginal: staff eventual	Funcional, propiedad	Inter-funcional coordinación	Alineación organizacional	Dominante: manejo del negocio
<b>Asuntos sociales y medioambientales</b>	Defensivo	Reactivo, establecimiento de políticas	Responsable, creación de programas	Proactivo, diseño de sistemas	Decisivo
<b>Relación con los Stakeholders</b>	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Compañerismo	Alianzas entre organizaciones
<b>Transparencia</b>	Proteccionista	Relaciones públicas	Reportes públicos	Garantías	Revelación completa.

Fuente: Mirvis y Googins (2006).

Las dimensiones son los temas hacia el desarrollo de la ciudadanía dentro de una empresa, son siete dimensiones y cada una varía en cada etapa, mientras más

involucrada y comprometida este la empresa con la ciudadanía, más completa será la dimensión. El segundo elemento son las etapas que determinan el nivel de desarrollo en el cual se ubica la empresa en su orientación hacia la ciudadanía corporativa. Las cinco etapas de la RSC se describen como sigue:

- 1. Elemental:** la actividad relativa a la RSC es episódica y sus programas están poco desarrollados, las razones para ello tienen que ver con la escasa conciencia 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 asume una postura defensiva frente a las presiones externas. Esta responsabilidad está asignada, a los jefes de los 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.
- 2. Compromiso:** La alta dirección toma conciencia del incremento de las expectativas de la sociedad hacia la empresa, empieza monitorear lo que sucede afuera en esta materia y a 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 practicas 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.

Por otra parte 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.

- 3. Innovación:** La empresa se mueve en dos vías: i) hace más amplia su agenda al introducir más cuestiones relativas a la RSC, y ii) profundiza su compromiso como líder y asume un rol de vigilante; altos niveles de innovación y aprendizaje surgen en esta etapa. Un rasgo típico es la creciente 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 asistencia a 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 crear coherencia, ya que habiendo lanzado nuevos programas de RSC, siendo receptiva para atender demandas y solicitudes

de información así como su creciente dialogo con diversos agentes, a menudo se traduce en múltiples y diferentes frentes que demandan integración. Los esfuerzos por coordinar y manejar de manera coherente estas diferentes tareas, 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.

- 4. Integración.** El progreso en esta etapa consiste en pasar de la coordinación a la colaboración en el manejo de las cuestiones de la RSC, se trata de incluirlas y manejarlas como parte de las estrategias de la empresa. En términos operativos, se pretende establecer metas e indicadores de desempeño, monitorearlos y reportarlos en tableros de control de gestión. Ejemplos destacados son gestión de sistemas de riesgos, esquemas de consulta con agentes, entrenamiento en sustentabilidad ambiental para gerentes y empleados, cuestiones relativas a marcos de referencia en materia de gestión, etc.

En esta etapa, la emisión de reportes relativos a cuestiones sociales y ambientales ya no son la excepción, sobre todo en las grandes empresas, sin embargo muy pocos de estos reportes se someten a verificación externa. Otro dato interesante de esta etapa, 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.

- 5. Transformación.** Algunos rasgos típicos de esta etapa son: 1) las empresas innovan en vez de imitar, aspiran a ser empresas globales y son manejadas por líderes sobresalientes que se convierten en portavoces de la industria en la que participan. 2) las empresas toman seriamente los valores declarados como suyos es decir los aplican en sus estrategias, planes y políticas. y 3) rara vez las empresas que están en esta etapa, operan solas, lo más frecuente es que cuenten con un buen número de socios, pudiendo ser otras empresas, pero también, 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 cuyo credo se refiere a un producto económico y una misión social, en tanto que sus productos incluyen manufactura, empaque y mercadotecnia dirigidos a consumidores “verdes”. La mercadotecnia responsable de Body Shop, los productos amigables con la ecología, de Patagonia y Seventh Generation, las acciones de la empresa Cisco en apoyo a las redes de las universidades, son algunos ejemplos de una confianza en la máxima: Se puede hacer el bien haciendo las cosas bien.

En este punto lo más fácil es calificar estas acciones como estrategias filantrópicas, sin embargo el esfuerzo de las empresas en esta etapa de integración es mucho más, buscan 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.

Las siete dimensiones que propone el modelo de la Boston College, son definidas como sigue:

- a. **Concepto de RSC.** Esta dimensión se enfoca en que tan comprensiva es la empresa con relación a su rol en la sociedad y como define las actividades específicas que le corresponden.
- b. **Intento Estratégico.** Esta dimensión mide el grado de incrustación del concepto de RSC en relación con su estrategia, la cultura y la conducta empresarial.
- c. **Liderazgo.** Esta dimensión pretende ubicar a la RSC en las estructuras y en las prioridades del líder , busca indagar acerca de que tan comprometidos están los directivos y líderes con la RSC
- d. **Estructura y Operaciones.** Esta dimensión consiste en determinar cómo está organizada las empresas a través de la combinación de estructuras, procesos y sistemas para realizar acciones de RSC.
- e. **Asuntos Sociales y Medioambientales.** Por esta dimensión se puede distinguir que tan pro-activa es una empresa con relación a temas de sociales y ambientales y los incluye en sus políticas, programas y desempeño.
- f. **Relaciones con los Stakeholders.** Esta dimensión consiste en observar la apertura y profundidad de las relaciones de la empresa con las partes interesadas (clientes, proveedores, trabajadores gobierno, accionistas y Organismos No Gubernamentales, etc.)
- g. **Rendición de Cuentas.** Esta dimensión busca definir y difundir el impacto de las actividades económicas, sociales y ambientales de la empresa en la sociedad.
- h. **Transparencia.** Esta dimensión consiste en determinar qué tan abierta está la empresa en relación a los reportes económicos, sociales y ambientales.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. La metodología.**

El trabajo de investigación está basado en una orientación metodológica, que considera una estrategia cualitativa (Yin, 1984; Creswell, 1998), que requiere un estudio teórico previo para ser contrastada con los resultados empíricos. Se ha evidenciado que la metodología cualitativa tiene fortalezas y limitaciones, no obstante, se ha optado por esta orientación, pues a través de ella es posible recolectar datos relevantes empleando técnicas cualitativas pertinentes para el análisis del caso seleccionado. Con el enfoque se busca fundamentalmente comprender el proceso dinámico en que se ven inmersas las empresas para ser denominadas y reconocidas como socialmente responsables.

Por muchas razones, cada día son más las empresas que están pasando de la conciencia a la acción, en cuanto RSC; por lo que es normal encontrar diversos grados de desarrollo de los programas en la materia. Lo anterior vuelve necesario un método que indague acerca de la etapa en que se encuentra una empresa en particular, haciendo posible adicionalmente, vislumbrar lo que es necesario para avanzar. Como parte de la estrategia metodológica se adopta 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 con la propuesta de la Boston College, 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 indican 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; esto muestra la relevancia del método y la propuesta seleccionada.

### **3.2. Objeto de estudio**

El objeto de estudio son los despachos de consultoría que se proclaman como socialmente responsables; privilegiando la selección de una firma internacional y una más que tenga características de ser una firma familiar, esto quiere decir que los miembros o socios, sean familiares. Evidentemente, la magnitud de operaciones de ninguna manera será comparable. De lo que se trata, es buscar las estrategias que hacen socialmente responsables a las firmas internacionales en comparación con firmas familiares, asimismo, se analizará el nivel de madurez en que se encuentran dichas acciones.

Fueron seleccionados como objeto de estudio, dos firmas de consultoría ubicadas en el Estado de Querétaro; la primera empresa se trata de una firma mexicana, afiliada a una firma internacional con presencia en todo el territorio nacional y que en el ámbito internacional es considerada como la más importante del mundo. Para los fines de la investigación a esta organización, en lo sucesivo, se le denominará “empresa profesional”. Cabe mencionar, que a pesar de ser una firma internacional, el estudio se realizará únicamente para la oficina ubicada en Querétaro, sin embargo, se tomarán en cuenta las estrategias diseñadas desde la alta dirección para el corporativo de la firma.

Mientras que la segunda, es una pequeña firma de consultoría, integrada por contadores públicos que tienen parentesco entre sí. El territorio en el que despliegan sus actividades es la Ciudad de Querétaro y no tienen membresías o asociación internacional con otras firmas similares. Sus miembros pertenecen al Colegio de Contadores, inscrito al Instituto Mexicano de Contadores Públicos en México. Para efectos de la

investigación, a este tipo de organización, se le denominara para el estudio “empresa familiar”.

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

Para el diseño de los objetivos, pregunta y proposición de la investigación, se parte de que las estrategias y el grado de desarrollo de las prácticas socialmente responsables, dependerá de la interacción de la empresa, con otras entidades, personas, grupos o con los fenómenos económicos y sociales del ambiente organizacional; por lo que se considera que de acuerdo con la estrategia adoptada, podrá establecerse la etapa en la que podría ubicarse la firma, de acuerdo con el modelo propuesto por la Boston College..

Por tanto, basado en el estudio teórico previo y las diferentes actividades con los actores dentro y fuera de la organización, además de considerar las características de la empresa seleccionada, fueron establecidos los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Determinar el grado de madurez de las estrategias que conducen a los despachos de consultoría, a desarrollar, ejecutar y fortalecer sus prácticas socialmente responsables.

Objetivos específicos:

- Establecer las estrategias vinculadas con prácticas socialmente responsables en dos despachos de consultoría en Querétaro.

- Determinar las diferencias entre una “empresa familiar” y una “empresa profesional”, respecto a sus prácticas socialmente responsables y establecer si las mismas se refieren a la estrategia diseñada previamente.
- Evaluar con apoyo en el modelo de la Boston College, el caso local de dos firmas de consultoría identificadas como socialmente responsables, determinando el grado de madurez de sus prácticas.

Con los objetivos planteados previamente, fue posible construir la pregunta de investigación; considerando que el método cualitativo ha sido el elegido para el desarrollo de la investigación, se incluyó además la proposición de investigación como sigue:

Pregunta de investigación:

¿Cuál es el grado de madurez de las estrategias que se diseñan en despachos de consultoría (“familiar” y “profesional”), para desarrollar, ejecutar y fortalecer su práctica socialmente responsable?

Proposición de investigación:

Existen divergencias importantes en el desarrollo, y ejecución de las estrategias socialmente responsables, entre un despacho de consultoría local (familiar) y otro con presencia internacional (profesional).

Con la finalidad de esclarecer los conceptos que aplicarán a la investigación respecto a las organizaciones objeto de estudio, se entiende como; “despacho familiar”, a la firma de contadores públicos y consultores, cuyo ámbito de acción geográfica es local y que se

integra de miembros de un núcleo familiar. De la misma manera, se describe como “despacho profesional” a la firma consultoría de presencia internacional, cuyos integrantes no tienen vínculos familiares con los fundadores de la firma, esto quiere decir, son profesionales contratados para el desarrollo y prestación de los servicios.

### **3.4. Las técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación empleadas fueron: la entrevista semiestructurada, la observación no participante, el análisis de contenido y la observación documental; además se obtuvo información publicada en portales de internet. Las entrevistas constituyeron instrumentos metodológicos indispensables para el progreso de la investigación; su estudio se basó en una guía (Anexo 1), que incluyó preguntas relacionadas con el modelo de la Boston College.

Los informantes calificados fueron los socios de los despachos estudiados, ya que se considera que la estrategia se diseña en la alta dirección. También se aplicaron entrevistas a personal de las firmas de consultoría y a ex empleados de las mismas.

En la recopilación de la información relevante, se recurrió a la información documental de la Firma Familiar y a entrevistas semiestructuradas a los socios, el gerente y uno de los trabajadores de la misma. Para el caso de la Firma Profesional, se buscó la información oficial publicada en internet, se efectuaron entrevistas a personal de la firma y a ex empleados que lograron niveles de encargado de auditoría y gerentes.

#### **3.4.1 Los casos**

Para la investigación, fueron seleccionados dos casos de estudio, el primero se refiere a una Firma de Consultoría integrado por familiares, mientras el segundo se refiere al

Caso de una Firma Internacional de Contadores Públicos y Consultores, al que en lo sucesivo se referirá como la Firma Profesional.

### **3.4.2. El caso de la Firma Familiar.**

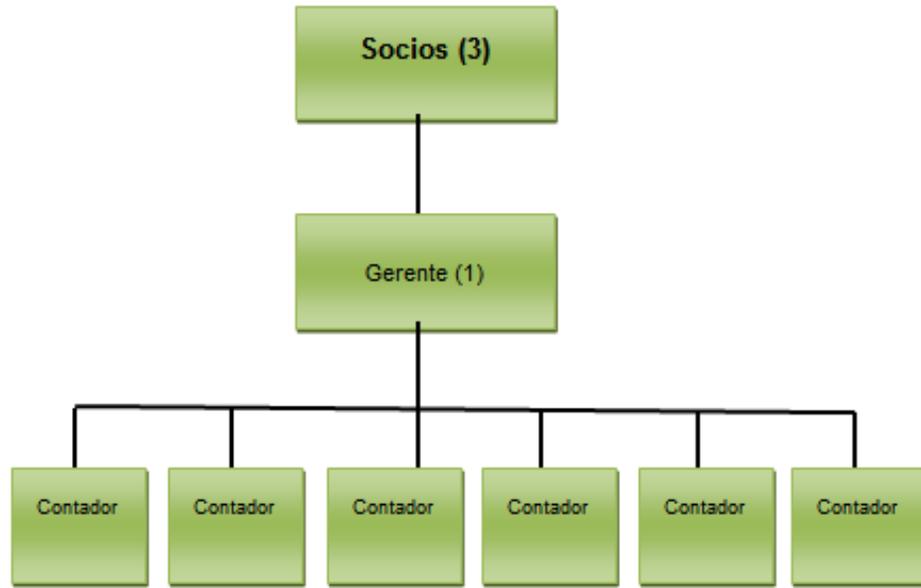
La firma familiar, es un pequeño despacho de contadores públicos y consultores, dedicada a la prestación de servicios independientes en las diversas áreas de la consultoría. Se han especializado en auditoría realizando dictámenes fiscales y a entidades gubernamentales, y asesorando empresas pequeñas y medianas, en aspectos financieros, contables y fiscales.

El despacho se ubica en la Ciudad de Querétaro, fue constituido en 2001 como Sociedad Civil, es una firma familiar, cuyos socios son familiares, cuenta con tres socios: dos hermanos y el esposo de una de ellas. Colaboran en el mismo la esposa de uno de los socios y dos hermanos más. Cuentan con cuatro empleados que colaboran en actividades de revisión y control. Dos de los socios y el gerente, son miembros del Colegio de Contadores Públicos afiliado al Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

La formación profesional de los integrantes está vinculada con la Contaduría Pública, sólo uno de los colaboradores estudió Administración de Empresas, la mayoría cursa estudios de posgrado o ya han logrado grados académicos superiores.

El organigrama de la firma, está integrado por tres niveles: Socios, gerente y operativos; que se distribuyen en la estructura de la siguiente manera; tres socios, un gerente y seis Contadores entre el personal operativo. La estructura organizacional, únicamente se muestra para fines formales, ya que en la práctica las actividades se desarrollan de manera horizontal y colaborativa (Figura 2).

Figura 3. Organigrama de la Firma familiar.



Fuente: Elaboración Propia.

La misión de la Firma Familiar es: *Proporcionar servicios de alta calidad en las diferentes ramas de la Contaduría Pública, por medio de la práctica profesional ética y responsable, procurando el crecimiento y la mejora continua de nuestros clientes.*

La firma es considerada como un despacho de consultoría pequeño, cuyo enfoque está planteado en la atención de organismos gubernamentales, así como pequeñas y medianas empresas.

En la organización, los socios no tienen contemplado el crecimiento de la firma en el corto plazo. En cuanto a la posibilidad de buscar distinciones sobre la RSC, se ha

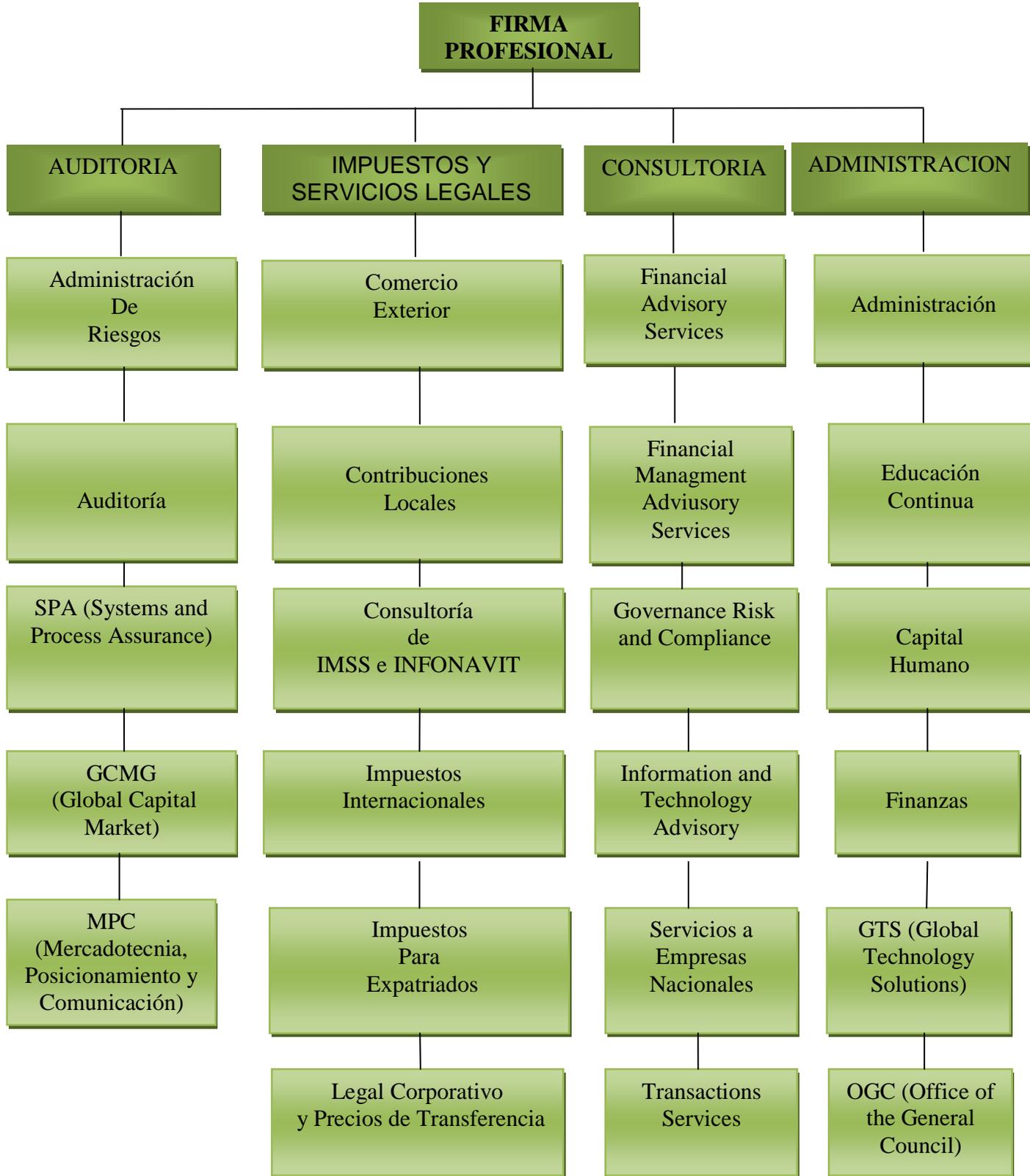
considerado como una estrategia de posicionamiento en el mercado en que despliegan sus actividades, pero aún no se ha formalizado.

### **3.4.3. El caso de la Firma Profesional.**

Es la firma de servicios profesionales más importante del mundo, por volumen de facturación (29,2 mil millones de dólares en 2011). Sus orígenes se remontan a 1849, la configuración actual fue fundada en 1998 como fruto de la fusión entre dos firmas internacionales. Desde el punto de vista jurídico, una red de firmas independientes y de propiedad local, que comparten una misma marca y una serie de metodologías y estándares de calidad. Actualmente su sede principal se encuentra en España.

Con una red Internacional de 155,000 empleados, su objetivo principal es trabajar con equipos multidisciplinarios para resolver la problemática del cliente. Con base al reporte anual (2012), se emplean a 169 000 personas en 153 países, se obtuvo unos ingresos agregados en todo el mundo de 28 200 millones de dólares en el ejercicio finalizado el 30 de junio de 2008. La empresa ofrece diferentes servicios, tales como: Auditoría, Impuestos Corporativos y Servicios Legales, Consultoría y Centro Internacional de Negocios –Administración- (Figura 2).

Figura 4. Líneas de Servicios en la firma profesional.



Fuente: Firma profesional (2012).

De acuerdo con la información oficial publicada en la página en internet, se dice que la firma profesional, cuenta con poco más de 100 años de operar en México. En este sentido, la firma profesional ha asumido diversos compromisos que le han permitido mejorar el desempeño, transparencia y rentabilidad de empresas medianas y grandes de diferentes industrias. Dichos compromisos son: objetividad, integridad, experiencia-especialización, dedicación y soluciones consientes de la relación costo-beneficio (Firma profesional, 2012).

El personal que desarrolla el trabajo de consultoría en la firma profesional, está formada por expertos en negocios, los que son especialistas en materia fiscal, legal y financiera; que brindan una atención personalizada a los accionistas para dar solución a sus interrogantes. La formación profesional con la que cuentan son de diferentes ramas de los negocios, prevaleciendo los contadores públicos.

La distribución geográfica de la Firma, se integra por: 20 oficinas en el interior de la República Mexicana, distribuidas en las siguientes ciudades: Distrito Federal (2), Cancún, Chihuahua, Cd. Juárez, Guadalajara, Hermosillo, León, Los Cabos, Mérida, Mexicali, Monterrey, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Tampico, Tijuana, Torreón, Veracruz y Villahermosa (Figura 4).

Figura 5. Ubicación de la Empresa Profesional en el interior de la República Mexicana.



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez descrito los casos como objeto de estudio, se puede determinar que la Firma Familiar y la Firma Profesional presentan los siguientes resultados basados en el Modelo Boston College de las Etapas de la Ciudadanía Corporativa, el cual fue útil para medir las capacidades internas de la empresa que se reflejan en el grado de madurez en cuanto a RSC y que se explican en el siguiente capítulo.

## **4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS FIRMAS DE CONSULTORÍA**

### **4.1. Las estrategias basadas en prácticas socialmente responsables desde el corporativo de la firma Profesional.**

La Responsabilidad Corporativa en la Empresa Profesional, es un compromiso individual y de la firma; en el cual se aprovecha el tiempo, el talento y los recursos de una manera generosa al ayudar a otros a marcar una diferencia positiva, en el presente y proyectada a futuro. En el año 2006, la Firma Profesional obtuvo el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), el cual otorga el Centro Mexicano para la Filantropía, que se ha mantenido por quinto año consecutivo, además forma parte de la iniciativa del Pacto Mundial en México.

Algunos ejemplos de las prácticas que distinguen y mantienen tal reconocimiento, son:

- Más de 11,000 horas invertidas en trabajos gratuitos al año, lo cual representa aproximadamente 19 millones de pesos en servicios a asociaciones no lucrativas.
- Más de 50 donativos a asociaciones y Organizaciones No Gubernamentales al año.
- Centro de acopio interno para catástrofes nacionales, ejemplo: Chiapas y Tabasco.
- Impartición de cursos de primeros auxilios/brigadas.
- Campaña de Reyes (entrega de juguetes a niños y niñas en casas de asistencia social).
- Campaña de salud.

- Campaña de vacunación contra la influenza, el sarampión y la rubéola.
- Campaña de seguridad personal y en el trabajo.
- Campaña del Día de la Familia y Honestidad (como miembros del Consejo de la Comunicación).
- Campaña de afiliación a Fundación UNAM.
- Planes de Carrera y Desarrollo.
- Código de Conducta.
- Actividades culturales y deportivas.
- Reporte Anual de Resultados de la Firma Global.

De acuerdo con la información institucional recabada, la Firma Profesional se apega al esfuerzo de la Red global, básicamente en dos líneas de acción: Educación y Cambio Climático. Adicionalmente, colaboran en el ámbito de la educación, con lo que han obtenido:

- Premio al mejor promedio de la carrera de Contaduría en algunas universidades.
- Apoyo con coaching, conferencias, impartición de cátedras y patrocinios para estudiantes universitarios.
- Educación Continua a colaboradores.
- Esquema de contratación con horarios flexibles para estudiantes de últimos semestres.
- Permisos de ausencia para realizar estudios de posgrado.
- Ayuda a instituciones privadas en la formación de líderes dirigido a estudiantes universitarios.

En lo referente a su gestión en materia de cambio climático, han realizado las siguientes actividades:

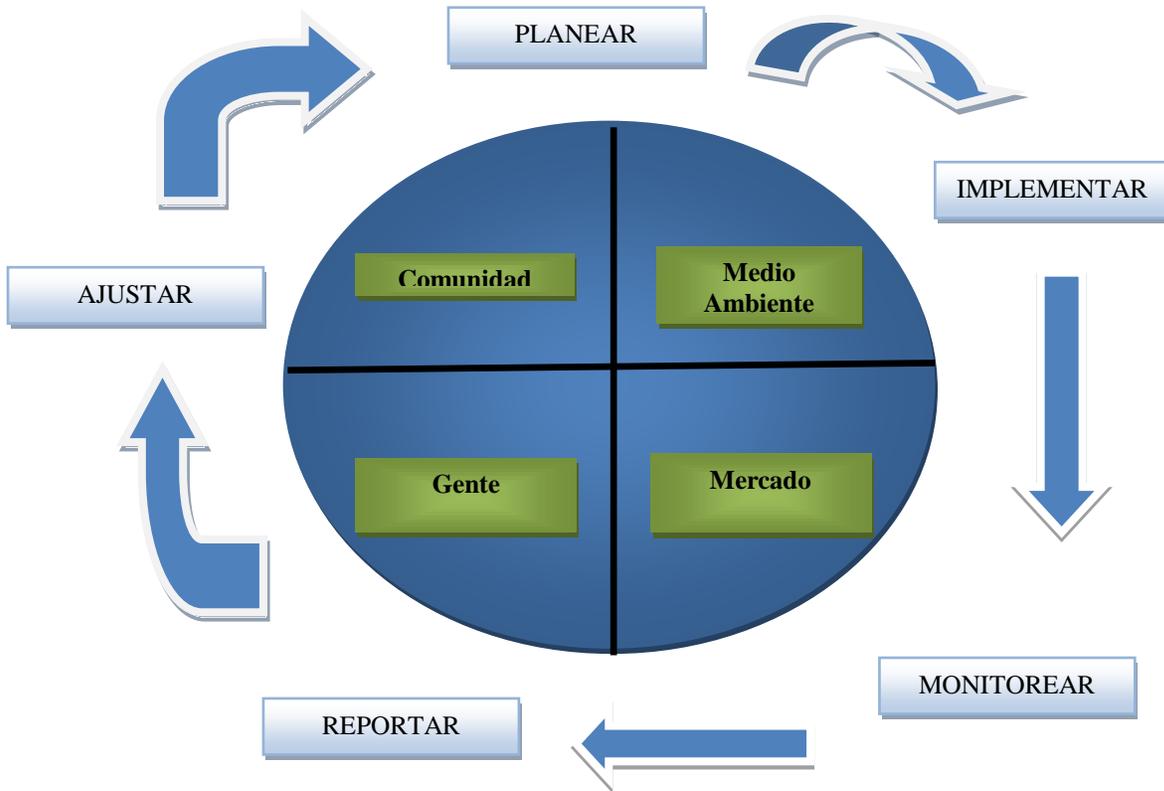
- Campaña de impresión por ambos lados de la hoja.
- Actividades de ahorro de energía eléctrica.

De acuerdo a su informe de acciones sociales 2010-2011, en un sentido más específico, detalla que la Responsabilidad Corporativa será la base para alinear las normas de los negocios y los sistemas. Así mismo, la RSC estará primordialmente en la planeación de las actividades propias de la corporación y en el comportamiento de los trabajadores. Esta se fortalecerá constantemente a través de mecanismos de recompensa y normas de comportamiento.

#### **4.2. El modelo estratégico de responsabilidad social en la firma profesional.**

Desde el corporativo, se ha diseñado un modelo que integra los aspectos sociales, ambientales y económicos que ayudan a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Responsabilidad Social, logrando así, un negocio responsable y garantizando el futuro sustentable que se pretende. Este modelo, se basa en la proyección de su impacto en la comunidad y el medio ambiente.

Figura 6. Modelo de Responsabilidad Social de la Firma Profesional.



Fuente: PWC (2012).

- **Planear:** Inventario de las acciones que generan valor.
- **Implementación:** Difundir las actividades comunitarias.
- **Seguimiento** (*monitorear*): Medición.
- **Reporte:** Comunicación interna y externa.
- **Mejora:** Hacer ajustes necesarios.

La Firma profesional reconoce también, cuatro pilares de la Responsabilidad Social Corporativa:

- a) **La gente:** lo consideran el activo más valioso de la organización, debido al cual su compromiso principal es su actualización y la educación continua, ya que esto permitirá su desarrollo constante. Esta capacitación abarca, entre otras cosas: horarios flexibles para madres que trabajan, cultura de diversidad de géneros, filosofía de líderes, personal adecuado al puesto adecuado, buen ambiente de trabajo en cuanto a salud, seguridad y calidad de vida, condigo de conducta y transporte para el personal.
- b) **La comunidad:** los colaboradores participan activamente en las actividades comunitarias, remueven las barreras para el empleo de personas capaces de la comunidad, 11,000 horas de trabajo gratuito, campaña de reyes, apoyo a la fundación lazos, donación de medicinas, servicios profesionales gratuitos, entre otras campañas.
- c) **El medio ambiente:** la Firma Profesional se encuentra en una constante revisión del impacto de las operación en el medio ambiente; por lo cual, hace énfasis en la disminución del uso de transporte contaminante, otorga apoyo a los clientes y proveedores en la reducción de la huella ambiental, uso de campañas de separación de basura, reciclaje de celulares y pilas alcalinas, entre otras campañas.
- d) **El mercado:** dar u trato justo y respetuoso a los clientes y proveedores, además de entender y administrar la cadena de suministro, en base a altos estándares de ética y reconociendo la enorme responsabilidad como proveedores de servicios a la comunidad de negocios.

### 4.3 Análisis de la Firma Profesional

En base a las entrevistas aplicadas a empleados y ex – empleados de la Firma Profesional, se realizó el siguiente análisis de sus dimensiones y así mismo de la etapa en la que se encuentra en cada una de ellas en su quehacer profesional. Con las respuestas obtenidas de los informantes, que se reflejaron en el Modelo de Boston College, se pudo apreciar gráficamente las etapas en la que se ubican cada una de las dimensiones (Tabla 1).

Tabla 2. Etapa de Madurez en la Firma Profesional, según el Modelo de Boston College.

	<b>ETAPA I ELEMENTAL</b>	<b>ETAPA II COMPROMETIDO</b>	<b>ETAPA III INNOVADOR</b>	<b>ETAPA IV INTEGRADOR</b>	<b>ETAPA V TRANSFORMA DOR</b>
<b>Concepto de Ciudadanía</b>	Trabajo, ganancias e impuestos	Filantropía, protección ambiental	Administración “stakeholders” 	Sustentabilidad	Cambio del juego
<b>Objetivo estratégico</b>	Cumplimiento legal	Licencia para operar		Propuesta con valor	Creación de mercado o cambio social
<b>Liderazgo</b>	Escaso compromiso, fuera de contacto	Apoyador		Defensor, es propositivo	Visionario
<b>Estructura organizacional</b>	Marginal: staff eventual	Funcional, propiedad		Alineación organizacional	Dominante: manejo del negocio
<b>Asuntos sociales y medioambientales</b>	Defensivo	Reactivo, establecimiento de políticas		Proactivo, diseño de sistemas	Decisivo
<b>Relación con los Stakeholders</b>	Unilateral	Interactivo		Compañerismo	Alianzas entre organizaciones
<b>Transparencia</b>	Proteccionista	Relaciones públicas		Garantías	Completa revelación

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz propuesta por la Boston College constató que la Firma se ubica preponderantemente en el nivel de innovación, que refiere a la introducción de cuestiones relacionadas con la RSC, además de que se agudiza el compromiso organizacional como líder. El nivel de innovación y aprendizaje se traduce, entre otras prácticas, en su interés por liderar la agenda México del Pacto Mundial, que se ha incluido en las estrategias de la compañía como algo importante y que se comparte con grandes empresas como Cruz Azul (productora de cemento).

La Firma ha diseñado un modelo de RSC (ver figura 6), que presenta las áreas prioritarias de atención dentro y fuera de la organización, destacando su relación con la gente (trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Aunque se reconoce que la RSC se plasma en los documentos oficiales, se percibe que la misma no está vinculada con la estrategia que se aplica en la oficina Querétaro, ni incrustada en la cultura organizacional, por lo que el principal reto es crear coherencia, entre las acciones y lo que se demanda, atendiendo y dialogando con los diversos agentes y coordinando de manera coherente las prácticas socialmente responsables.

#### **4.3.1. Concepto de ciudadanía**

En ésta dimensión se pretende ubicar el grado de desarrollo del rol que representa la Firma ante la sociedad, esto en función de los empleados. Se pudo notar que la mayoría de los agentes entrevistados ven el generar utilidades como el único objetivo de la empresa. No obstante, algunos informantes consideran que además de generar utilidades, la firma es responsable de suministrar bienes y servicios, procurar empleos e impulsar el desarrollo regional, además de que le dan importancia al cuidado del medio ambiente.

La Firma fue clasificada en la etapa de Compromiso, ya que su responsabilidad ciudadano va más allá de la simple formalidad y alcanza actividades tendientes a la conservación del medio ambiente. Los informantes señalan que la Firma realiza actividades filantrópicas y ecológicas, entre las primeras, se cuentan acciones de ayuda a grupos sociales de escasos recursos, como apoyo a niños huérfanos, restauraciones de escuelas rurales; con lo que respecta al medio ambiente, se impulsa internamente el cuidado ahorro de consumibles, principalmente papel y el reciclaje.

#### **4.3.2. Objetivo Estratégico**

En este rubro, se mide el grado de profundidad de los términos y acciones de la Responsabilidad Social Corporativa en relación a su estrategia, la cultura y la conducta empresarial; de acuerdo a la mayoría de los entrevistados, se tienen objetivos estratégicos que se diseñan para el corporativo y que deben permearse a todas las oficinas que se encuentran integradas. No obstante, los informantes no conocen de manera precisa el alcance de los objetivos estratégicos y consideran que la RSC no ha permeado adecuadamente entre los trabajadores y no es un elemento de retención de personal o de reclutamiento, pues consideran que lo que se realiza en este tenor no es conocido por el público en general. En este rubro se considera que la Firma se ubica en la etapa de Innovación dado que comparte sus experiencias con otras organizaciones socialmente responsables.

#### **4.3.3. Liderazgo**

En esta dimensión se pretende indagar el trabajo del líder, en cuanto a su compromiso y sus prioridades. Destaca la participación de la Firma en el liderazgo para difundir la iniciativa del Pacto Mundial y la obtención de la distinción ESR (Empresa Socialmente

Responsable) que impulsa el CEMEFI desde 2006. En las entrevistas recabadas todos coincidieron en que los líderes son defensores y propositivos, debido a que muestran un gran compromiso en cuanto a decisiones de carácter social ambiental, se esfuerzan y llevan un seguimiento de las acciones de los empleados. Ésta dimensión fue ubicada en la Etapa de Innovación.

#### **4.3.4. Estructura Organizacional**

En este tema, fue importante conocer la organización de la empresa, a través de la combinación de estructuras, procesos y sistemas para llevar a cabo las acciones correspondientes de RSC. De acuerdo a las entrevistas, esta organización es funcional, ya que aunque se realizan las actividades propias de la RSC, no existe la certeza de quien realiza la función inherente a la responsabilidad social. En este sentido, los informantes señalaron que el encargado es el director general, los socios o los gerentes; la coincidencia fue que está ubicado en la cima de la organización, que es donde se toman las decisiones estratégicas.

Igualmente, los informantes difieren en cuántas personas integran el área de RSC, señalando que es la responsable de capital humano y varias asistentes, otros más indican que es el área administrativa estando al frente el socio y otros más ubican un departamento de responsabilidad corporativa. En este sentido se estableció que hace falta mayor difusión de la estructura organizacional y particularmente de las actividades que se realizan, a fin de que los colaboradores se involucren de manera más decidida. De acuerdo con lo analizado, la dimensión se ubica en la Etapa de Innovación.

#### **4.3.5. Asuntos sociales y medioambientales**

Esta dimensión mide la actitud pro activa de la empresa en cuanto a agregar los temas de Responsabilidad Social en sus políticas, programas y en el desempeño. En ésta dimensión se analizan la existencia de políticas y estrategias bien definidas y por escrito, así como el uso de un Código de Ética. Se valoran los tópicos sociales o ambientales que se manejan en la empresa, las metas y periodos de inicio y finalización de dichos programas así como los estudios de impacto.

Algunos de los informantes aseguran que las actividades que se realizan en la Firma se enfocan a:

- a) Apoyo por los derechos humanos,
- b) Apoyo en el desarrollo de comunidades,
- c) Contribución para minimizar el impacto en el ambiente de las actividades que realizamos,
- d) Apoyo a actividades de caridad, educativas y de servicio comunitario,
- e) Apoyo a los esfuerzos locales e internacionales para eliminar la corrupción y el delito financiero.

La actividad que más se identifica en esta dimensión es el reciclaje de basura y escasas actividades filantrópicas. Con base en el análisis efectuado, esta dimensión se encuentra en la Etapa de Innovación.

#### **4.3.6. Relación con los Stakeholders**

Aquí se analiza la apertura y profundidad de las relaciones de la empresa con los agentes involucrados (clientes, proveedores, trabajadores de gobierno, accionistas y organismos no gubernamentales); todo esto a partir del compromiso de la empresa, las alianzas de

cooperación, la naturaleza de la relación y si se cuentan con estudios de imagen de la empresa frente a los stakeholders. Los informantes señalan que su función es estar en contacto permanente con sus clientes, algunos indican que la relación es eminentemente mercantil, pero que en ocasiones tratan que vaya “más allá”, consideran que la relación que se da con los agentes es de beneficio mutuo y la comunicación es efectiva. Respecto a la imagen de la firma, existe discrepancia en las opiniones, señalando uno de los informantes que existen estudios sobre la marca y otros más no identifican estos estudios o mediciones, no obstante indican que el posicionamiento de la marca es muy importante para la Firma. De acuerdo a los resultados de las entrevistas, los empleados coinciden en que la empresa se basa en la influencia mutua, es decir, que esta dimensión se encuentra en la Etapa Innovadora.

#### **4.3.7. Transparencia**

Aquí se valora que tanta apertura tiene la empresa en relación a los reportes económicos, sociales y ambientales. Se analizan las políticas y prácticas de transparencia que se aplican en la empresa, los temas en las se aplican y que información se publica. De acuerdo a las respuestas obtenidas, si se llegan a dar los reportes públicos, pero a su vez, hay cierta información que los entrevistados no conocen a ciencia cierta y eso, hace que los empleados no manejen toda la información que se genera. Los informantes señalan que existen políticas de transparencia, pero no indicaron alguna de ellas; además consideran que la información que se emite es de manera anual y está vinculada al informe de RSC. De acuerdo al análisis efectuado esta dimensión se encuentra en la etapa de Innovación.

#### **5.4. Análisis de la Firma Familiar.**

Con apoyo en las entrevistas y la información interna de la organización, se procedió a analizar la información de acuerdo a la propuesta del Modelo Boston College, el cual propone cinco etapas para alcanzar la madurez de una empresa en lo relativo a la RSC: Integración, Compromiso, Innovación, Integración o Transformación. A su vez, estas etapas se relacionan con las 7 dimensiones que abarca el Modelo Boston College: Concepto de ciudadanía, Intento estratégico, Liderazgo, Estructura, Manejo de cuestiones sociales, Relaciones con los agentes y Transparencia; con la finalidad de establecer los retos que debe afrontar la Firma para alcanzar metas superiores.

##### **4.4.1. Grado de madurez de la empresa familiar en cuanto a RSC**

Para poder determinar el grado de madurez de la empresa familiar, se debieron analizar las respuestas con base a las etapas y las dimensiones del Modelo Boston College, donde se indica gráficamente, el grado de madurez en las prácticas socialmente responsables. Para la firma familiar, se determinó que la misma se encuentra en la etapa elemental en todas sus dimensiones, lo que implica un reto importante para avanzar a las siguientes etapas.

Con apoyo en el análisis de la información recabada, a continuación se detallan cada una de las dimensiones y la etapa en la que se ubican (Tabla, 3).

Tabla 3. Etapa de Madurez en la Firma Familiar, según el Modelo de Boston College.

	ETAPA I ELEMENTAL	ETAPA II COMPROMETIDO	ETAPA III INNOVADOR	ETAPA IV INTEGRADOR	ETAPA V TRANSFORMA DOR
<b>Concepto de Ciudadanía</b>		Filantropía, protección ambiental	Administración de “stakeholders”	Sustentabilidad	Cambio del juego
<b>Objetivo estratégico</b>		Licencia para operar	Caso de negocio	Propuesta con valor	Creación de mercado o cambio social
<b>Liderazgo</b>		Apoyador	Administrador, se involucra	Defensor, es propositivo	Visionario
<b>Estructura organizacional</b>		Funcional, propiedad	Inter-funcional coordinación	Alineación organizacional	Dominante: manejo del negocio
<b>Asuntos sociales y medioambientales</b>		Reactivo, establecimiento de políticas	Responsable, creación de programas	Proactivo, diseño de sistemas	Decisivo
<b>Relación con los Stakeholders</b>		Interactivo	Influencia mutua	Compañerismo	Alianzas entre organizaciones
<b>Transparencia</b>		Relaciones Públicas	Reportes públicos	Garantías	Completa revelación

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2. Concepto de ciudadanía

En este rubro se buscó ubicar el concepto que los entrevistados tienen acerca del papel que la empresa desempeña ante la sociedad; en este sentido, la mayoría de ellos ubicaron como finalidad del despacho el hecho de generar utilidades y suministrar servicios, cuando solo uno de ellos mencionó el impulsar el desarrollo regional y cuidado del medio ambiente. Por lo antes mencionado, ubicamos a la firma familiar en la Etapa Elemental debido que su preocupación principal es cumplir la ley y proteger y/o

incrementar la reputación de la firma ante la sociedad, dejando a un lado la procuración de empleos, el cuidado del ambiente natural y el impulso del desarrollo regional.

#### **4.4.3. Objetivo Estratégico**

En esta dimensión se logró identificar el nulo grado de inmersión del concepto de RSC; dicho concepto no se encuentra en función de su estrategia, su cultura o su conducta empresarial. Las entrevistas arrojaron la falta de acciones en pro de la materia social o ambiental, ni siquiera se visualiza como un compromiso moral o bien, como beneficio económico para mejorar su imagen; por lo que se ubica en la Etapa elemental.

#### **4.4.4. Liderazgo**

En este rubro, se buscaba ubicar la RSC en las prioridades del líder. Además, de conocer el compromiso en las acciones realizadas por los directivos y líderes en cuanto a RSC. De acuerdo a las entrevistas, no existen decisiones, acciones o medidas de carácter ambiental que soporten dicho compromiso. Por lo tanto, no son perceptibles los efectos y esta dimensión también se encuentra ubicada en la Etapa Elemental.

#### **4.4.5. Estructura Organizacional**

En esta dimensión se pretendía determinar cómo está organizada la empresa a través de la combinación de estructuras, procesos y sistemas para realizar acciones de RSC. De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, se identificó la inexistencia de un departamento o responsable de la RSC en la empresa, sin embargo las pocas prácticas socialmente responsables se atribuyen a los socios. También ubicamos esta dimensión en la Etapa Elemental.

#### **4.4.6. Asuntos sociales y medioambientales**

En esta dimensión se busca distinguir que tan pro-activa es una empresa con relación a temas sociales y ambientales y si estos, están incluidos en sus políticas, programas y desempeño. De acuerdo a las entrevistas, resaltó la falta de una política y estrategia definida y escrita. Lo que se pudo notar fue que existe y aplican el Código de Ética en el desempeño de sus actividades profesionales. Tampoco se cuenta con indicadores de desempeño, ni con metas ni programas definidos. Por lo tanto, en esta dimensión, también se ubica en la Etapa Elemental.

#### **4.4.7. Relación con los Stakeholders**

Esta dimensión consiste en observar los lazos de las relaciones así como su interacción con las partes interesadas (clientes, proveedores, trabajadores de gobierno, accionistas y organismos no gubernamentales, etc.). A través de los entrevistados, se pudo notar la falta de una relación estrecha de los líderes con los agentes interesados, ya que ésta solo queda en un trato meramente mercantil. Además de que no existe un beneficio mutuo ya que no existe el compromiso del despacho con sus agentes. Es por esto que esta dimensión se encuentra en la Etapa de Elemental.

#### **4.4.8. Transparencia**

Se trata de determinar qué tan abierta está la empresa en relación a los reportes económicos, sociales y ambientales. Se detectó que no se tienen delimitados los procesos, que si se mantienen prácticas de transparencia, que se le da información al gobierno cuando la solicita pero que ésta no se publica y no se cuenta con verificación externa de los resultados de rendimiento. Por lo tanto, de acuerdo con el análisis efectuado la dimensión se ubica en la Etapa Elemental.

## 5. CONCLUSIONES

Con base a la investigación que se realizó, se pudieron observar grandes diferencias en el tema de Responsabilidad Social Corporativa dentro de una Firma Familiar y una Firma Profesional; además de que se diagnosticó el nivel de madurez de ambas en base al Modelo Boston College y por último, se identificaron las estrategias que cada una utiliza en su ejercicio profesional que le han funcionado.

Con apoyo en cuadro anterior, se puede observar las diferencias en cuanto a la aplicación, alcance e impacto de las estrategias (si es que existen) socialmente responsables. En cuanto al despacho de Consultoría Familiar, el diagnóstico es el siguiente:

- a) No cuentan con una política definida y por escrito acerca de Responsabilidad Social.
- b) Los socios no muestran interés en definir dicha política y en establecer una estrategia dentro de la organización.
- c) Aunque se efectúan algunas prácticas socialmente responsables, éstas se hacen de manera personal y son más de conciencia personal.
- d) Su único objetivo es económico, a través de salvaguardar los intereses de los clientes.
- e) No se cuenta con líneas abiertas de comunicación, son agentes que trabajan aislados.
- f) No se realizan verificaciones externas.
- g) No publican ningún tipo de información.

Analizados estos puntos, el despacho de consultoría Familiar se encuentra en el grado de madurez elemental, debido a la escasa conciencia que tienen los socios respecto a la Responsabilidad Social, a que no se tienen desarrollados las políticas y los programas que puedan fundamentar la ejecución de actividades socialmente responsables, a que su preocupación fundamental es cumplir la ley, proteger los intereses de sus clientes y la reputación del despacho, sin proyectar el posicionamiento a futuro que les daría aplicar estrategias socialmente responsables en su ejercicio profesional.

En cuanto al despacho de Consultoría Profesional, el diagnóstico es el siguiente:

- a) Las prácticas socialmente responsables se contemplan desde la planeación de las actividades propias de la empresa.
- b) Los empleados identifican que si existe un departamento de Responsabilidad Social, ubican la política y las acciones que se realizan con ese propósito.
- c) Se diseñó un modelo que les ayuda a garantizar el cumplimiento de los objetivos, basándose en la proyección de su impacto en la comunidad y el medio ambiente.
- d) Los directivos y empleados realizan actividades conjuntas en cuanto a Responsabilidad Social, por lo que la comunicación es constante y participativa.

Con apoyo en la información empírica analizada, se ubica al Despacho de Consultoría Profesional, en el nivel de madurez de innovación, ya que tiene una constante y creciente comunicación con sus agentes, muestra un profundo compromiso como líder y asume su rol de vigilante en sus acciones, hacen públicos sus reportes en

cuanto a su labores sociales-ambientales, y realiza un trabajo constante al crear coherencia entre lo que publica y las acciones que se realizan.

La integración de estas actividades en el ejercicio profesional del corporativo, es un trabajo constante y desafiante, ya que los esfuerzos por coordinar y manejar de manera coherente las diferentes tareas.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Alanís Huerta Antonio (1999). La Formación de Profesionales para el Tercer Milenio. Tampico, Tamps., México: Ediciones del ICEST.

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: [http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm). Fecha de consulta: 16 de octubre de 2011.

Andrews K., (1980). The concept of corporate strategy. Estados Unidos: Homewood.

Artículo en internet (2004). Análisis FODA. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>. Fecha de consulta: 13 de octubre de 2011.

Artículo en internet (2010). Análisis FODA. Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>. Fecha de consulta: 15 de octubre de 2011.

Ayala Ruiz, Luis Eduardo y Ramiro Arias Amaya (s.f.). El análisis DOFA (apuntes de clase. Disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm> Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2011.

CEPAL (2008). Responsabilidad Social de las Empresas: ventaja competitiva para las compañías. Boletín FAL. Edición No 257, enero de 2008. Disponible en: <http://www.cepal.org/usi/noticias/bolfall/7/33447/FAL-257.web.pdf>. Fecha de consulta: 10 de agosto de 2012.

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:

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/14904/lc12104.pdf>. Fecha de consulta 13 de enero de 2012.

Diccionario de la Lengua Española (2001). Definición de estrategia. Vigésima segunda edición. Disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/>. Fecha de consulta: 3 de octubre de 2010.

Fonteneau, Gérard (2003). Responsabilidad Social Corporativa: Previniendo sus implicaciones sociales. Disponible en: <http://www.jussemp.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>. Fecha de consulta: 30 de marzo de 2012.

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.

Ganuzo, Juan José (2012). La responsabilidad social corporativa y el bienestar social. Cómo promover estrategias empresariales socialmente responsables. CREI. Disponible en: Fecha de consulta: 20 de agosto de 2012.

Gardeberg, N. A. y Fombrun, Charles (2008). Corporate Citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*. 2006, 31 (2), 329–346. Consultado el 11 de noviembre de 2011, desde [http://www.reputationinstitute.com/press/06-AMR\\_Gardberg\\_Fombrun%20AMR.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/06-AMR_Gardberg_Fombrun%20AMR.pdf)

Hill Charles W. y Jones Gareth, (2004). Un enfoque Integrado. México: Mc Graw Hill. Sexta Edición.

Johnson, G., & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. España: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry; Ahlstrand Bruce y Lampel Joseph. (2008). Safari a la Estrategia. México: Granica.

- Mirvis, Philip y Googins, Bradley K. (2006). Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework (Monograph).
- Montana, P. J. (2006). Administración. México: CECSA.
- Morillo Moreno, Milangela del Carmen (2008). Hacia una gestión de marketing socialmente responsable: Decisiones de compra y de comunicación. Economía, XXXIII, No. 26, pp. 189 – 206. Disponible en: Fecha de consulta: 23 de agosto de 2012.
- Porter, M. (1998). “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México: CECSA.
- Quinn, J. B. (1998). “El Concepto de Estrategia”, en Mintzberg, H. Quinn J. B. Y Voyer J. El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice- Hall.
- Robbins Stephen y Mary Coulter (2005). Administración. México: Pearson Educación. Octava Edición.
- Stiglitz, Joseph E. (2006). Como hacer que funcione la globalización. México: Editorial Taurus.
- Suárez – Núñez, Tirso y Lara Gómez, Graciela (2012). Responsabilidad Social Corporativa. México: Fundación der Investigación del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).
- Thompson et. al., (1998). Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía". México: Editorial McGraw Hill, primera edición en español.
- Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: McGraw Hill Interamericana.

World Economic Forum (2002). Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards. Disponible en: [https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC\\_CEOstatement.pdf](https://members.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf). Fecha de consulta: 15 de enero de 2012.

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

PWC (2012). Líneas de servicios. Disponible en: <http://www.pwc.com/mx/es/index.jhtml>. Fecha de consulta: 11 de septiembre 2012.

PWC (2012). Informe de acciones sociales. Disponible en: <http://www.pwc.com/mx/es/acerca-nosotros/informe-acciones-sociales.jhtml>. Fecha de consulta: 12 de septiembre de 2012.

## ANEXOS:

### Anexo 1. Guía de entrevista para directivos y ejecutivos.

1. **Nivel de desarrollo de la empresa.** Para poder definir el nivel de desarrollo del concepto que sobre RSC posee la empresa, es necesario plantear las siguientes preguntas:
  - a) ¿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?
  - b) ¿Todas ellas o algunas en particular?
  - c) ¿Realiza la empresa acciones filantrópicas, de apoyo a la comunidad o actividades de carácter social o ambiental?
  
2. **Dimensión de Intento estratégico.** Esta dimensión mide el grado de incrustación del concepto de RSC en relación con su estrategia, la cultura y la conducta empresarial.
  - a) ¿Las acciones en materia social o ambiental se ven como un compromiso moral, (es decir por qué es lo que se debe de hacer) o como resultado de un análisis costo beneficio (obtener un beneficio económico o mejorar su imagen)?
  - b) ¿Considera que las acciones que realiza en materia social o ambiental causan un impacto en su reputación, en reclutamiento y retención de personal?
  - c) ¿En qué medida las acciones en materia social o ambiental provienen de los planes, estrategias, planes, programas de la empresa?
  
3. **Dimensión de Liderazgo.** Esta dimensión pretende ubicar a la RSC en las estructuras y en las prioridades del líder, busca indagar acerca de que tan comprometidos están los directivos y líderes con la RSC?
  - En cuanto a las decisiones, acciones y medidas de carácter social ambiental:
    - a) ¿Cuánto compromiso demuestra la empresa y en qué medida pasan del discurso a la acción?
    - b) ¿Cuáles son las responsabilidades de los directivos en cuanto a decisiones, acciones o prácticas de carácter social-ambiental?
    - c) ¿Los esfuerzos de los directivos son visibles tanto fuera como dentro de la empresa?
  
4. **Dimensión Estructura y Operaciones.** Esta dimensión consiste en determinar cómo están organizada las empresas a través de la combinación de estructuras, procesos y sistemas para realizar acciones de RSC.
  - a) ¿En qué nivel jerárquico del organigrama formal, están las actividades sociales-ambientales emprendidas?

- b) ¿Hay alguna persona, grupo, área o departamento responsable?
- c) ¿Quién es el titular, y cuantas personas conforman el departamento?
- d) ¿Quién es la persona o área encargada de informar a todo el personal, sobre las acciones sociales-ambientales?
- e) ¿Hasta qué nivel del organigrama formal llega la información y la participación del personal con respecto a los programas socio-ambientales?

5. **Dimensión Asuntos Sociales y Medioambientales.** Por esta dimensión se puede distinguir que tan pro-activa es una empresa con relación a temas de sociales y ambientales y los incluye en sus políticas, programas y desempeño.

- a) ¿La empresa cuenta con una política y estrategia definida y por escrito?
- b) ¿Cuentan con un Código de Ética?
- c) ¿Qué temas o tópicos sociales o ambientales maneja la empresa?
- d) ¿Qué tanto se anticipa a los problemas de este tipo, que tanto solo reacciona? ¿En qué medida los incluye en sus políticas, planes y programas los y los considera como parte de su desempeño?
- e) ¿Cuenta con metas y periodos de inicio y finalización de sus programas?
- f) ¿Cuenta la empresa con estudios del impacto ambiental y social en la comunidad?

6. **Dimensión Relaciones con los Stakeholders.** Esta dimensión consiste en observar la apertura y profundidad de las relaciones de la empresa con las partes interesadas (clientes, proveedores, trabajadores gobierno, accionistas y organismos No Gubernamentales, etc.)

- a) ¿Con cuántos agentes (clientes, proveedores, trabajadores, gobierno, agencias no gubernamentales, etc.) tiene comunicación la empresa?
- b) ¿La naturaleza de relación es mercantil o va más allá?
- c) ¿Qué tan amplia es la comunicación de la empresa con sus agentes?
- d) ¿Qué tan comprometida esta la empresa con sus agentes?
- e) ¿Existe una relación de beneficio mutuo?
- f) ¿existen alianzas u otros tipos de cooperación?
- g) ¿Cuenta con estudios de imagen de la empresa frente a los stakeholders (agentes relacionados)?

7. **Rendición de Cuentas.** Esta dimensión busca definir y difundir el impacto de las actividades económicas, sociales y ambientales de la empresa en la sociedad.

- a) ¿Cómo empresa, han realizado definiciones y mediciones de los impactos en cuestiones económicas, sociales y medioambientales?
- b) ¿Se han precisado los beneficios logrados en algún o algunas de las 3 áreas?
- c) ¿Con qué frecuencia realizan las mediciones y beneficios?
- d) ¿Se publican y difunden esos informes?

8. **Transparencia.** Esta dimensión consiste en determinar qué tan abierta está la empresa en relación a los reportes económicos, sociales y ambientales.
- a) ¿Tiene la empresa políticas y prácticas en materia de transparencia?
  - b) ¿En qué temas y desde cuando la empresa mantiene prácticas de transparencia?
  - c) ¿En qué medida la compañía comunica su desempeño económico, social y ambiental?
  - d) ¿Existe verificación externa a la empresa sobre los resultados de rendimiento?
  - e) ¿Qué información de la empresa se publica.