

La Responsabilidad Social en empresas de León, Guanajuato, y su compromiso comunitario y ambiental

The Social Responsibility in enterprises of Leon, Guanajuato, and their community and environmental commitment

J. Jesús Sotelo Barroso¹

jsotelo@delasalle.edu.mx

Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad De La Salle Bajío, León-México

Ma. Socorro Durán González²

sduran@delasalle.edu.mx

Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad De La Salle Bajío, León-México

Resumen

En este trabajo se analiza buenas prácticas de Responsabilidad Social comunitaria y ambiental en empresas de León. La proposición inicial indica que las organizaciones con buenas prácticas de RSE comunitaria y ambiental, hacen un diseño explícito, basado en una filosofía y en valores. Se analizaron buenas prácticas en empresas participantes en la EIEBAC; se aplicaron entrevistas semiestructuradas en una muestra de empresas. Se encontró que las empresas medianas y grandes aplican un modelo sistemático de buenas prácticas de RSE comunitaria y ambiental con filosofía y valores claros; y que las micro pueden hacerlo a su modo y a su nivel.

Palabras clave

Responsabilidad social empresarial, comunidad, medio ambiente.

1 Doctorado en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro. Profesor e investigador de la Universidad De La Salle Bajío.

2 Maestría en Administración por la Universidad de Guanajuato. Profesora e investigadora de la Universidad De La Salle Bajío. Directora de Orientación y Desarrollo Educativo. La Responsabilidad Social en empresas de León, Guanajuato, y su compromiso comunitario y ambiental. Financiado por la Universidad De La Salle Bajío (México), julio del 2017

Abstract

This paper examines good practices of community and environmental Social responsibility in companies of Leon city. The initial proposition indicates that good practices of community and environmental CSR, make an explicit layout, based on philosophy and values. Good practices in companies participating in the EIEBAC were analysed; semi-structured interviews were applied in a sample of companies. It was found that large and medium-sized enterprises apply a systematic model of good practices of CSR community and environmental philosophy with clear values; and micro can do it in their own way and level.

Keywords

Social Responsibility, community and environment

Introducción

El presente trabajo explora el desempeño de empresas de la ciudad de León, México, en lo referente a sus buenas prácticas de responsabilidad social, para conocer cómo dichas empresas han tomado conciencia sobre su compromiso social y cómo han incorporado la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de manera explícita a su organización.

Se considera relevante identificar el fenómeno de la influencia entre los empresarios y directivos y sus colaboradores y cómo se va incorporando la RSE a la estrategia empresarial, tomando en cuenta la dimensión de la empresa; es importante también comprender qué situaciones son determinantes para la incorporación de buenas prácticas de RSE en el contexto específico de las empresas, a diferencia de otras que ni siquiera saben que existe esta opción de compromiso con la sociedad.

En años recientes ha venido creciendo la toma de conciencia de las empresas sobre su responsabilidad social. En el caso de México, la situación social crítica que se manifiesta en los niveles de pobreza extrema que aqueja a 11.5 millones de personas (CONEVAL, 2012), así como los evidentes efectos del cambio climático y del deterioro ambiental en México, han derivado en la formulación de políticas públicas entre las cuales se incluye

la promoción de la responsabilidad social.

Este panorama social que no es privativo de México ha influido para un replanteamiento del concepto de empresa, para incorporar en éste el compromiso con la comunidad y con el medio ambiente; ello ha llevado a adoptar la idea de que no basta con que la empresa cumpla con el logro de su rentabilidad y con las compensaciones económicas a sus colaboradores; es indispensable tomar conciencia de su papel activo hacia la sociedad y del impacto que tienen sus procesos tecnológicos en el ambiente.

A nivel global está creciendo la preocupación por la responsabilidad social. La *International Standard Organization* ha propuesto la norma ISO 26000, que concibe el imperativo de las organizaciones a aportar al desarrollo social, y esto se logra con su compromiso explícito mediante prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en todos los ámbitos de la organización (ISO, 2010). Esta Norma ISO 26000:2010 indica que si la empresa asume el compromiso de operar en forma responsable, debe ser congruente y ello implica por un lado reconocer que tiene un deber con la comunidad en la que está inserta, y con el medio ambiente que se ve afectado en mayor o menor medida por sus procesos internos.

El estudio de la responsabilidad social de las empresas se remonta a la segunda mitad del siglo XX; se considera que Bowen (1953) propuso un concepto de RSE en sentido amplio, considerándola como orientaciones convenientes para alcanzar los objetivos y valores de la sociedad. Por su parte, Friedman (1970) abordó el concepto planteando que el incremento de los beneficios por parte de la empresa es su primera responsabilidad social. Se identifica posteriormente a Carroll (1979) como uno de los primeros en plantear el concepto de RSE, con un modelo que incluye los aspectos de filantropía, ética, economía, y factores jurídicos.

A partir de esa época, diversos autores y organizaciones propusieron definiciones sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Dahlsrud (2006), por ejemplo, analizó 37 definiciones, encontrando que se carece de una definición universal aceptada que no sea problemática con los enfoques, y que “*el reto de las empresas no es tanto definir la RSC, sino comprender cómo ésta es construida socialmente en un contexto específico y*

cómo tener esto en cuenta cuando se desarrolla la estrategia de negocio” (Dahlsrud, 2006, p. 6).

En el tema específico de la responsabilidad social hacia la comunidad y el medio ambiente, Frederick *et al* (1992) definieron a la RSC como “*el establecimiento de un principio de que las corporaciones debieran ser consideradas para los efectos de cualquiera de sus acciones en la comunidad y en el ambiente*”, poniendo énfasis en cómo el desempeño de la empresa implica la toma de conciencia sobre sus consecuencias principalmente en estos dos aspectos de la realidad.

En el caso de México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) ha tenido una influencia significativa entre el empresariado y los gobiernos, en la toma de conciencia sobre la importancia de la RSE. Este organismo define RSE como “*el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común*” (Cajiga, 2009, p. 4). La RSE incluye los aspectos de ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medio ambiente.

Haciendo referencia a la importancia de concebir la RSE más allá de la filantropía, Sánchez, Vargas y Remoaldo (2014) la definen como “*aquellas prácticas realizadas por las empresas, que van más allá de las obligaciones legales de la organización, contribuyendo a satisfacer las expectativas de las partes interesadas. No se identifica como una actividad filantrópica aislada sino que se trata de un fenómeno de gestión dentro de la organización. La empresa debe adoptar una actitud proactiva con el fin de fijar y asegurar unos fines, unos resultados y sus efectos*” (p. 415).

Áreas de la Responsabilidad Social Empresarial

Si una empresa asume en forma conciente la RSE, a la vez asume que sus operaciones están vinculadas con el desarrollo de la sociedad. Al respec-

to Khoury *et al* (1999) plantean que la responsabilidad social corporativa implica ir más allá del cumplimiento de las leyes y otros ordenamientos legales, es ante todo *“la relación de la corporación con todos sus actores involucrados; esto incluye a clientes, empleados, comunidades, accionistas, gobierno, proveedores y competidores. Elementos de responsabilidad social incluye inversiones en superación de la comunidad, relación entre empleados, creación y conservación de empleos, gestión ambiental, y desempeño financiero”* (p. 28).

Retomando la referencia a la Norma ISO 26000:2010, ésta incluye siete ámbitos denominados Materias Fundamentales de la Responsabilidad Social (gobernanza de la organización, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad, y derechos humanos), mismas que son el objeto de la responsabilidad social de la empresa, y dependiendo de su ámbito y de sus procesos, ésta desarrolla buenas prácticas de responsabilidad social en los tópicos que le competen y que están a su alcance.

Otras propuestas contienen una estructura más simple, con tres ámbitos de acción para clarificar la aplicación de las buenas prácticas: la responsabilidad hacia sus colaboradores, hacia su comunidad, y hacia el entorno ambiental (CEMEFI, 2000; Acción Empresarial, 2001). No obstante las diversas perspectivas contribuyen en forma integradora a que las empresas definan una estrategia de acción para llevar a la práctica su compromiso con el desarrollo y el bienestar de la sociedad.

La RSE en México

En el caso de México, la práctica de la RSE se da en empresas de varias dimensiones y sectores. Muller y Kolk (2009) encontraron que la práctica de la RSE en empresas de la industria automotriz que opera en México se aplica en tres dimensiones: hacia el ambiente, en lo laboral y y en el ámbito comunitario, con la referencia de estándares internacionales; estos autores analizan que las industrias en el país practican un enfoque de RSE que se toma como referencia de las prácticas en los países desarrollados.

Otro estudio desarrollado por un grupo de investigación en México, aplicó

una encuesta a una muestra de empresas asentadas en municipios industriales del estado de Guanajuato (Martínez y Arellano, 2010; García y Hernández, 2010; Vargas y Aguilar, 2010). El instrumento, denominado Estrategias Institucionales en la Economía Basada en el Conocimiento (EIEBAC), revela que la práctica de la RSE por parte de las empresas está asociada al tamaño de éstas, pues las de mayor dimensión evidencian más conciencia y buenas prácticas.

Sin embargo a pesar de que algunas empresas en Guanajuato tienen prácticas ejemplares de RSE, son la minoría, por ejemplo solo el 20% de las empresas de la muestra de la EIEBAC cuentan con presupuesto destinado al cuidado del medio ambiente; esto revela la importancia de que más empresas se sumen a este compromiso; *“los estudios demuestran que las PYMES mexicanas, como en los otros países de Latinoamérica, tienen un entorno propicio para la integración de la responsabilidad social con un ambiente de interdependencia, solidaridad y cooperación, que demuestran una identidad colectiva”* (PROCEI, 2012, p. 2).

Por otro lado, Sotelo y García (2013) identificaron las mejores prácticas en empresas de calzado en León, México, y sus hallazgos revelaron que las empresas grandes aplican una metodología formal de RSE especialmente hacia sus colaboradores, teniendo una filosofía que las inspira; en cambio, las empresas medianas y pequeñas que practican la RSE tienden a hacerlo de manera poco estructurada y con criterios subjetivos por parte de sus socios y directivos, pero con mucha claridad y compromiso hacia las buenas prácticas que realizan incluso sin que algunas tengan conocimiento del tema de la RSE.

Otras investigaciones se han centrado en aportar a las bases de la aplicación de modelos de gestión de la RSE con enfoque a la innovación social (Vives y Corral, 2005), lo que contribuye a clarificar el impacto y el efecto positivo de las buenas prácticas en las empresas, esto a la vez es una referencia viable para la formulación de criterios de responsabilidad social en las empresas, y en el planteamiento de políticas públicas por parte de gobiernos en Latinoamérica.

En este sentido, López, Contreras y Sánchez (2011), analizaron la efectivi-

dad de la RSE como estrategia de competitividad en el sector de alimentos en México, encontrando que la RSE no está implicada directamente en la penetración de mercado por parte de la empresa; además constataron que si la organización asume un compromiso auténtico con las prácticas de responsabilidad social, ésta llega a ser determinante en la identidad de la empresa y de sus colaboradores.

Por su parte Castaño (2011) planteó que las empresas comprometidas con la RSE redefinen su cultura organizacional explícita o implícitamente. Las consecuencias positivas –planeadas o no- de este compromiso en empleados y directivos se manifiestan en un sentimiento de orgullo y satisfacción por estar contribuyendo al desarrollo humano y social a nivel local y global.

Estos análisis llevan a reflexionar sobre la diferencia entre la buena intención de contribuir al desarrollo, y aplicar prácticas de responsabilidad social de forma estructurada, con o sin claridad filosófica por parte de empresarios, directivos y empleados. Matten y Moon (2008) coinciden al identificar la tendencia de las empresas a practicar la RSE, motivadas por las problemáticas sociales e influenciados positivamente por organismos que promueven explícitamente la responsabilidad social de diversas formas. Estos autores aportan un análisis diferenciado sobre los tipos de estrategias de RSE cuando son implícitas o explícitas a pesar de que no analizan la efectividad de ambas modalidades de prácticas, como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1. Comparación de la Responsabilidad Social Empresarial explícita e implícita

RSE explícita	RSE implícita
Describe actividades corporativas que asumen la responsabilidad por el interés en la sociedad	Describe el rol de las empresas en instituciones formales e informales más amplias por preocupaciones e intereses de la sociedad
Consiste en políticas corporativas voluntarias, programas y estrategias	Consiste en valores, normas y reglas que resultan en (a menudo codificados y mandatorios) requerimientos para las corporaciones

Incentivos y oportunidades son motivados por las expectativas percibidas de diferentes grupos involucrados de la corporación	Motivada por el consenso social en las expectativas legítimas y en los roles y aportaciones de todos los grupos de la sociedad
--	--

Fuente: Matten y Moon, 2008.

Si una empresa asume el compromiso de la RSE en forma explícita debe ir más allá de la filantropía y del altruismo; primero debe lograr su sostenibilidad y su permanencia por el tiempo que le sea posible, que le permita comprometerse con el desarrollo de la sociedad. En estos términos, Cancino y Morales (2008) plantean que es en el “*desarrollo de acciones durante los procesos productivos en que una empresa es responsable con trabajadores, proveedores y cualquier otro interesado que participe o se vea afectado por el proceso de transformación que genere una empresa*” (p. 10).

Haciendo un análisis complementario sobre el significado de la RSE como concepto, Lantos (2001) lo ubica en cuatro modalidades: la perspectiva económica que implica el desempeño efectivo para generar utilidades de manera lícita; la legal que enfatiza el respeto de leyes y regulaciones para la obtención de ganancias; la ética que se refiere a la perspectiva de contribución a la sociedad y de responsabilidad con sus actores involucrados, y la del deber altruista que se manifiesta mediante la aportación de recursos a causas sociales.

De esta manera, en años recientes la manera de concebir a la empresa en lo que respecta a su responsabilidad social ha venido cambiando de la simple generación de utilidades para así impactar en la economía de la sociedad. Antes se tenía la idea de que “lo que se debe repartir es el fruto, no el árbol” (Jiménez y Mars, 2008), cuando la empresa genere riqueza, ya vendrá el beneficio social (Friedman, 1970). Actualmente el concepto expresa más bien el fuerte compromiso ético de la empresa para contribuir en tiempo real al desarrollo de la sociedad, en la medida de sus alcances y con el énfasis que es orientado por sus valores y principios (Francés, 2007).

La práctica de la RSE: ¿interés económico o compromiso real?

Un ángulo de análisis sobre la RSE, se enfoca a determinar si las empresas que afirman que llevan a cabo prácticas de RSE, lo hacen prioritariamente por lograr una imagen de generosidad ante su mercado, (Murray y Montanari, 1986), o estos procedimientos realmente reflejan un compromiso real con los colaboradores, con la comunidad en la que se encuentran, y con el cuidado del medio ambiente (Moreno, 2011; Vargas, 2011). Los estudios revelan que los empresarios y directivos de empresas grandes tienen una filosofía sincera que les motiva a asumir un compromiso que se refleja en la estrategia de la RSE, independientemente de que ello les pudiera significar un beneficio secundario de mejorar su posicionamiento en el mercado.

En el nivel de las PyMES también se ha encontrado una tendencia a incorporar prácticas de RSE por parte de empresarios y directivos quienes expresan valores y principios que los llevan al compromiso social, solo que estas empresas tienen una presión cotidiana por lograr resultados en el corto plazo, además del mediano y largo plazo (Mababu, 2010). Por ello el que la empresa capitalice la consecuencia positiva derivada del hecho de que practique la RSE, no debe dejarse al azar sino que debiera aplicar tácticas de marketing para fortalecer su posición en el mercado (Murray y Montanari, 1986).

En el referido estudio en empresas de calzado en León Guanajuato, Sotelo y García (2013) identificaron que los empresarios y directivos que son conscientes de la relevancia de la responsabilidad social y que en su trayectoria han asumido valores humanistas, se esfuerzan por cumplir con las obligaciones de ley y además ven cómo compensar a los colaboradores más allá de las disposiciones legales. Esto pueden hacerlo de manera institucionalizada, sobre todo las empresas grandes; o de manera informal, principalmente las empresas medianas y pequeñas, y además ven cómo aprovechar las lecciones aprendidas de estas prácticas para tener una mejor posición en el entorno, lo cual implica la gestión del conocimiento como organización (Moreno y Vargas, 2004).

Otro estudio afín, llevado a cabo en una ciudad cercana a León –Celaya-,

se identificaron las razones por las que las micro, pequeñas y medianas empresas asumen prácticas de RSE, y se vio que el compromiso conciente y la claridad sobre los beneficios secundarios de ello, explican en gran medida la gestión responsable de la empresa (López, 2013).

Por otro lado, Porter y Kramer (2011) plantean el concepto de la RSE más bien como el compromiso por el valor compartido (*shared value*), no obstante Cancino y Morales (2008) habían analizado que esta perspectiva se centra en la comprensión de las acciones sociales que se orientan al cumplimiento eficiente de la finalidad de la empresa que es generar riqueza; en vez de ello, estos autores sugieren que el inicio de la RSE debe establecerse con base en valores humanos y no en la búsqueda del beneficio económico. En este sentido se expresa Rodríguez (2008), quien afirma que *“la dirección empresarial no debe limitarse a considerar criterios técnicos y económicos en la toma de decisiones, sino también criterios humanos, sociales y éticos. No obstante, lo económico es soporte del resto de los aspectos inherentes a una empresa”* (p. 111).

La RSE y el compromiso con la comunidad

Una vertiente de expresión de la RSE es hacia el compromiso con la comunidad, lo cual se refiere principalmente al entorno inmediato en el que la empresa está asentada. La responsabilidad social se expresa hacia el interior de la organización específicamente en el compromiso con el bienestar de sus empleados; además, está reflejada en su contribución para el desarrollo de la comunidad y de la sociedad en general (Cajiga, 2009).

A la vez, la Norma ISO 26000:2010 incluye como buenas prácticas la participación activa de la empresa ya sea de forma directa o a través de organizaciones de la sociedad civil, y al desarrollo comunitario del lugar donde opera la empresa, ya que comparte el espacio y vivencias colectivas en forma cotidiana con su entorno inmediato ya que no está aislada sino que forma parte del tejido social (Vázquez y cols., 2009).

La RSE y el compromiso con el ambiente

Además del compromiso con la comunidad, la RSE implica el compro-

miso con el medio ambiente el cual se expresa tanto en la manera en que la organización gestiona sus procesos productivos, buscando el mínimo o nulo impacto negativo al ambiente mediante la optimización de recursos y las tecnologías para evitar la contaminación ambiental; y otro aspecto del compromiso con el ambiente consiste en la aplicación de prácticas para contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad y en la protección a los recursos del medio ambiente.

En este sentido, la Norma ISO 26000:2010 contiene como una de sus perspectivas la materia fundamental del medio ambiente, que expresa la relevancia de aplicar medidas preventivas a la contaminación, el uso sustentable de los recursos, las acciones de minimización y revertimiento del cambio climático, y el cuidado de los ecosistemas naturales y de los recursos naturales. Se concibe al medio ambiente como *“el entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones desde el interior de una organización hasta el sistema global”* (ISO 26000, p. 2).

Metodología del Estudio

Este trabajo se realizó conforme al paradigma de la reconstrucción del hecho social, para lo cual se tomó como ejes de análisis los dos aspectos de la RSE que se enfocan hacia el entorno externo de la organización, que son: el compromiso con la comunidad y el desarrollo de ésta, y la protección del medio ambiente. Como parte de la metodología –predominantemente cualitativa–, se formuló la proposición inicial del estudio, la cual plantea lo siguiente: *la filosofía y los principios de las organizaciones que incorporan buenas prácticas de RSE en los rubros de compromiso con la comunidad y con el medio ambiente, detonan un proceso para lograr un diseño explícito y sistemático de responsabilidad social que propicia el involucramiento de los colaboradores.*

Con el estudio en el que se aplicó la EIEBAC (Martínez y Arellano, 2010; García y Hernández, 2010; Vargas y Aguilar, 2010), se identificaron los criterios de acción y las buenas prácticas de RSE en una muestra de empresas de Guanajuato, México; se analizó la relación que tiene la filosofía

corporativa y los valores de la dirección de estas empresas con la forma en que asumen la RSE en los rubros de compromiso con la comunidad y con el medio ambiente. El décimo módulo de dicha encuesta consta de diez preguntas relativas a diversas formas de practicar la RSE, siete de estas preguntas se analizaron por su relación con el presente trabajo. La interrogante que se analizó en este caso fue: ¿las empresas de diversos ámbitos pasan de la práctica informal de la RSE a una modalidad formal y explícita, impulsadas por su filosofía empresarial basada en valores humanos y en su compromiso social?

De forma complementaria a este procedimiento, se seleccionó de manera intencional una muestra de dieciséis empresas de diversos tipos en León Guanajuato, cuya característica común fuera que practicasen la RSE. Se aplicó a empresarios y directivos una entrevista semiestructurada para conocer su filosofía y su ética empresarial, qué grado de conciencia tienen sobre la RSE hacia la comunidad y el ambiente, qué buenas prácticas tienen, qué tanto se involucran en dichas prácticas tanto los directivos como los empleados, y qué tan congruente es la responsabilidad social empresarial con la responsabilidad de las personas en lo individual.

Resultados

Módulo X de la encuesta EIEBAC

En primera instancia se presenta el análisis de los resultados de los siete ítems de la EIEBAC relacionados con la RSE; a continuación se muestra una síntesis de dichos resultados de manera que se pueda establecer un análisis relativo a los resultados de las entrevistas a los empresarios y directivos de la muestra de empresas en León Guanajuato. El cuadro 2 presenta un resumen de estos resultados.

Cuadro 2. Concentrado de respuestas del módulo X de la encuesta EIEBAC

Ítems y aspectos relacionados	Frecuencia (en %)
1. Significado de la RSE para las empresas	

a. Cree que las empresas que no puedan demostrar prácticas de RSE se convertirán en poco competitivas	47
b. Cree que los beneficios de invertir en la RSE son mayores que el costo que representa	45
c. Cree que la mayoría de las organizaciones utilizan la RSE como herramienta de relaciones públicas	42
2. Importancia de la RSE para el logro de objetivos de la empresa	
a. Considera relevante el cumplimiento de obligaciones legales, fiscales y regulatorias	91
b. Se plantea atraer o retener clientes preocupados por asuntos sociales o ambientales	76
c. Considera el administrar riesgos relacionados con asuntos de sustentabilidad	73
3. El principal responsable de la RSE en su organización es	
a. El director general	54
b. Recursos humanos	11
c. La junta directiva	10
d. La gerencia operativa	9
e. Un área específica para la RSE	2
4. Beneficios que la empresa obtiene o espera obtener al adoptar las prácticas de RSE más allá del cumplimiento de éstas	
a. Espera mejorar su habilidad para atraer nuevos clientes y retener a los actuales	19
b. Mejorar la calidad en sus procesos y productos	18
c. Incremento de las utilidades y del valor de las acciones	13
d. La diferenciación de sus competidores	15
e. Satisfacer las demandas sociales de los grupos de interés	11
5. Principales barreras que visualizan para los objetivos de la RSE	
a. Un riesgo de que las prácticas de RSE incrementen los costos en relación con la competencia	22
b. Falta de entendimiento claro por parte de la administración sobre lo que implica el desarrollo de la RSE en la organización	15
c. Falta de sistemas y herramientas para monitorear e implementar el cumplimiento de las políticas sociales y medioambientales de la empresa por parte del gobierno	12
d. Dificultad de financiar el esfuerzo de RSE	11
e. Dificultad en desarrollar metas, mediciones y controles requeridos para incorporar los principios de la RSE dentro de la organización	10
6. Vínculo con su comunidad, cuidado y protección del medio ambiente, entre otras prácticas	
a. Esto es importante o extremadamente importante	67
b. Este vínculo no es importante	33
7. Factores que definen el comportamiento socialmente responsable de la empresa	
a. Lo concibe como parte fundamental de su cultura organizacional	26
b. El tipo de industria donde se desempeña la empresa regula su comportamiento	19

c. Ve como factor clave el liderazgo de los principales accionistas	16
d. El desempeño financiero depende de la RSE por la percepción, demanda y acción de clientes	11
e. Las regulaciones gubernamentales que obligan al desempeño socialmente responsable de la empresa	11

Fuente: Elaboración propia con datos de la EIEBAC

Se observa que es predominante la percepción de las empresas de la muestra EIEBAC sobre la RSE como el cumplimiento de regulaciones y obligaciones, sobre todo en lo referente al tema ambiental a diferencia de lo encontrado por Dahlsrud (2006), quien analizó que el rubro menos incluido en las definiciones de RSC es el ambiental, y más en la línea de la definición de Frederick *et al* (1992). A la vez se identifica que si bien las empresas tienden a asumir su responsabilidad social en aquello que en su contexto y en su ámbito es significativo, las empresas de la EIEBAC abordan solo algunas de las materias fundamentales propuestas por ISO 26000.

Por otro lado, estas empresas reconocen que la responsabilidad de ser una organización con responsabilidad social es de la dirección general, de manera que desde este nivel organizacional se define la estrategia con la perspectiva de la RSE; no obstante, las empresas revelan el escaso compromiso por parte de su junta o consejo directivo, la cual deja en manos de la dirección general la implementación de la iniciativa de RSE. La cuarta parte de la muestra tiene claro que esta estrategia implica la posibilidad de que la empresa se beneficie de alguna forma de tener buenas prácticas de responsabilidad social lo que permite constatar que la opción por la RSE es genuina, pero a la vez se asume como algo válido y en cierta forma natural el hecho de que la empresa se beneficie de alguna manera por operar con responsabilidad, encontrando en esto concurrencia con lo que plantean Murray y Montanari (1986).

La EIEBAC también revela que las empresas tienden a la actividad con responsabilidad social hacia el exterior más que a la reflexión profunda de la implicación de la RSE en la reconceptualización de la empresa, si bien una cuarta parte de aquellas considera la relevancia de que la cultura organizacional incorpore como un elemento crucial la RS, pero a la vez es significativo el hecho de que la tercera parte de las empresas encuestadas no

consideran la relevancia de su vinculación para la responsabilidad social.

Al menos en este grupo de encuestas tal realidad no corrobora lo planteado por PROCEI (2012) ya que las dificultades y barreras en el entorno externo, el desconocimiento de la RSE y el temor al incremento de los costos de producción inhiben la decisión de incorporar buenas prácticas de RS, evidenciando la relevancia de que desde la prospectiva para el desarrollo se impulse y se apoye estas decisiones. De manera que en la medida en que las políticas públicas nacionales fomenten, incentiven y apoyen las buenas prácticas de RSE a partir de una clara concepción de cómo estas empresas resuelven su inserción en su entorno, implícitamente se estará estimulando la innovación social para la RSE, como lo plantean Vives y Corral (2005).

Entrevistas semiestructuradas en empresas con responsabilidad social

De manera complementaria, en esta siguiente parte se expone el resultado obtenido con las entrevistas semi estructuradas que se aplicaron a empresarios y directivos de dieciséis organizaciones de León Guanajuato. Las empresas corresponden a diferentes sectores y a tamaño diferente, como se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. Sector y tamaño de las empresas entrevistadas

Sector	Tamaño de la empresa			
	Micro (1)	Pequeña (1)	Mediana (4)	Grande (10)
Industria (manufactura)	1	1	3	2
Comercio minorista				2
Servicios financieros				3
Servicios de esparcimiento				1
Servicios profesionales			1	1
Preparación de alimentos y bebidas				1

Fuente: Elaboración propia.

1. Concepto sobre la RSE. En dos entrevistas se aportaron respuestas que no corresponden a una definición formal sobre la RSE, en cambio diez respuestas refirieron la idea de que esta responsabilidad social surge del compromiso social consciente por parte de la empresa. Cuatro entrevistados relacionaron el concepto de la RSE con el mecanismo

para obtener un distintivo como el que expide CEMEFI.

2. Filosofía y principios de responsabilidad social que la empresa asume. Otro momento de la entrevista exploró si las acciones de RSE las hace la empresa como un requisito sin compromiso asumido, o si surge a partir de tener valores y principios claros, doce entrevistados hicieron referencia a su auténtico compromiso social el cual puede verse de forma integral o al menos en algún aspecto de la dinámica social – como por ejemplo el tema ambiental-. Una persona entrevistada manifestó que más que la filosofía de la empresa, su motivación proviene de la educación valoral que recibió en su familia. Otros tres entrevistados afirmaron que su empresa está motivada a la RSE tanto por la genuina vivencia de valores y del compromiso social, y la búsqueda de beneficios para sus grupos de interés.
3. Antecedentes de sus prácticas de RSE. En otro rubro, la persona entrevistada por parte de la microempresa de la muestra, expresó que su responsabilidad social la vive en forma práctica ya que se enfoca a reducir al máximo la contaminación del agua en su proceso productivo, además de procurar el bienestar de sus empleados. Las otras quince empresas entrevistadas afirmaron que tomaron como referencia alguna metodología o guía para definir qué prácticas de RSE elegirían. En el caso de las empresas grandes, se cuenta con un criterio corporativo formal, y desde la alta dirección se da el lineamiento y el financiamiento para sus acciones de RSE. En cambio, las PyMES entrevistadas toman en cuenta a sus empleados para generar ideas que llevan a la práctica, esto aunado al cumplimiento de las disposiciones formales sobre todo en el tema ambiental.
4. Compromiso con la comunidad. Una de las empresas entrevistadas afirmó que no hacen algo explícito como forma de compromiso con su comunidad. Las otras quince empresas expresaron su compromiso con la comunidad, y refirieron estar aplicando las prácticas siguientes:
 - Visitas a niños y a ancianos en asilos de la ciudad,
 - Colaboración con comunidades marginadas en jornadas para pintar muros de sus escuelas,
 - Donaciones con dinero o con bienes como calzado, cobijas, alimentos a familias en colonias marginadas o a organizaciones asistenciales,
 - Donaciones al banco de alimentos de la ciudad,

- Talleres gratuitos de capacitación para el trabajo y de crecimiento personal,
 - Promoción y venta de artesanías de comunidades indígenas en puntos de venta de la empresa,
 - Política de inclusión laboral en la empresa a personas con capacidades diferentes,
 - Promoción de obra creada por artistas de la ciudad,
 - Participación en campañas para prevenir adicciones en jóvenes,
 - Donaciones a iniciativas para mejorar la nutrición infantil en estados del sureste de México,
 - Participación en eventos de fomento al deporte,
 - Aportación de becas a estudiantes de hogares en pobreza,
 - Participación en campañas nacionales o internacionales para promover el bien común de diversas formas.
5. Acciones de RSE como compromiso ambiental. Todas las personas entrevistadas expresaron que practican al menos una acción, como las siguientes:
- Canalización de sus aguas servidas hacia una planta de tratamiento propia o de la municipalidad
 - Cambio de insumos contaminantes por otros de menor o nulo impacto ambiental
 - Reuso de materiales
 - Acciones de reforestación ya sea como labor propia o participando en campañas promovidas por otras organizaciones, saneamiento frecuente de arroyos aledaños
 - Política de uso mínimo de papel y de reciclado del papel usado
 - Separación de residuos y su depósito en centros de acopio
 - Maniobras adecuadas de residuos peligrosos según la norma ambiental
 - Sustitución de focos convencionales por otros tipo led
 - Uso óptimo del aire acondicionado
 - Mingitorios que no requieren agua
 - Equipos ahorradores de energía eléctrica
 - Mantenimiento de espacios públicos y de áreas jardinadas en vía pública
 - Obtención de la certificación por ser empresa limpia
6. Compromiso de los empresarios y directivos. Los entrevistados de

tres empresas no participan directamente en prácticas de RSE. Las otras trece personas manifestaron que su participación en acciones de RSE es en forma directa; pueden identificarse dos tipos de prácticas: coordinando la implantación y el seguimiento de la RSE en la empresa, e involucrándose directamente en actividades programadas como parte del compromiso social de la empresa.

7. Grado de congruencia entre la responsabilidad social en la empresa y en la familia. En todos los casos, los entrevistados aportaron ideas que dan cuenta de su compromiso social tanto en la empresa como en lo individual y con la familia. Se identifican dos tipos de influencia: adopción de una vida familiar responsable como aprendizaje por las prácticas de RSE en la empresa, y viceversa. Se identificó a dos empresarios que han decidido obtener menos porcentaje de utilidades por incorporar la RSE a sus empresas.
8. Participación de los colaboradores en acciones de RSE. Quince empresas dan cuenta del alto nivel de participación de sus colaboradores en prácticas de RSE ya sea propuestas por la empresa o por propuesta de ellos. Las prácticas de compromiso con la comunidad son principalmente aportación de tiempo libre en acciones de asistencia social y de jornadas de beneficio comunitario, y en algunos casos también hay campañas de donativos económicos para diversas causas sociales. En el caso del compromiso con la protección del ambiente, predominan las prácticas de involucramiento en acciones de regeneración ambiental como reforestación, saneamiento de arroyos; en acciones al interior de la empresa es menos consistente la participación de los colaboradores, ya que prácticas como reciclaje de desechos, cuidado del agua y de la energía eléctrica, no logran arraigarse de manera permanente. Por su parte, el entrevistado de la microempresa afirma que los empleados no participan en acciones de compromiso social por iniciativa de la empresa.
9. Institucionalización de la RSE en la empresa. En este tópico se exploró si las empresas han incorporado la función formal de la RSE y su reflejo en la estructura organizacional. Excepto el caso de la microempresa, las demás lo están haciendo: cuatro de las empresas grandes tienen un puesto con estas funciones asignadas. En las demás empresas es el área de recursos humanos la que tiene esta función. En tres empresas grandes se cuenta también con un grupo voluntario que

colabora con acciones de RSE. En dos empresas grandes se organizó un comité mixto de RSE.

10. Disposición de fondos para el programa de RSE. La microempresa entrevistada y una de las medianas no disponen de recursos específicos para ello, mientras que las demás empresas sí cuentan con fondos y empleados asignados a la RSE, en la mayoría de los casos lo determinan como parte de su planeación. Las empresas grandes entrevistadas afirman que definen un promedio de 5% del presupuesto anual para las prácticas de RSE.
11. Incorporación de la política explícita de la RSE. En todos los casos entrevistados se constató que de alguna forma la RSE está establecida en la empresa, ya sea en su planeación estratégica, en algún reglamento, tradición explícita, entre otras formas. Inclusive siete de estas empresas asentaron en su acta constitutiva su compromiso con la RSE.

Como parte de la entrevista a empresarios y directivos, se aplicó un cuestionario con indicadores sobre prácticas de RSE con base en ISO 26000:2010 y Acción Empresarial (2001), en los rubros de compromiso con el ambiente, siete entrevistados hacen estudios de impacto ambiental que las autoridades de gobierno les piden, y han configurado sus procesos productivos en forma estandarizada. Otras ocho empresas hacen monitoreo y control del impacto ambiental que provocan sus procesos; catorce empresarios dan capacitación periódica a los empleados en torno a la mitigación al ambiente y aplican acciones de reuso de desechos, y sobre la toma de conciencia sobre el problema ambiental. Doce empresas disponen de manera adecuada los residuos y minimizan el uso de insumos que provocan deterioro ambiental, y cuentan con equipo para este propósito.

Con referencia al compromiso con la comunidad, once entrevistados afirman que monitorean qué impacto tiene su empresa en su comunidad, y nueve de ellos refieren que la empresa lleva un seguimiento a quejas y peticiones de la comunidad donde está asentada: nueve empresas tienen un mecanismo de registro de quejas y reclamos de la comunidad por diversas causas como ruido molesto, malos olores, entre otras. Tres de las empresas entrevistadas están en contacto con el comité de colonos de la comunidad, siete interactúan con otras organizaciones para identificar alternativas ante

problemáticas de la comunidad; diez empresas apoyan a organizaciones comunitarias y colaboran con proyectos de apoyo, como donativos, asesorías, entre otras.

Estos resultados permiten constatar –desde la percepción social de los sujetos participantes en el estudio– que empresas de León Guanajuato poco a poco van incorporando la cultura del compromiso social a partir de valores y principios de empresarios y directivos, y de una efectiva sensibilización a los empleados sobre las buenas prácticas de RSE. Esto coincide con lo encontrado por Rodríguez (2008), pues estas empresas están aprendiendo a tener un balance entre los procesos técnico-operativos de la producción y los criterios de responsabilidad social. Es factible que ello se derive de una motivación intrínseca basada en valores humanistas, como lo encontrado por Sotelo y García (2013), y se manifiesta ya sea de manera formal y sistemática –lo que va forjando la institucionalización de la RSE–, o informal y voluntarista –lo que implica que hay un largo trecho para pasar del altruismo a las prácticas derivadas de una reflexión estratégica–.

De igual forma se fortalece la idea de que el compromiso social auténtico va a la par con la idea de que la empresa puede obtener beneficios secundarios con la RSE, como lo planteado por López (213), pero también se evidencia en estos casos estudiados lo encontrado con la EIEBAC, en el sentido de que un entorno poco propicio, las dificultades financieras para asumir posibles costos adicionales por implementar una iniciativa de responsabilidad social en la empresa, y el escaso conocimiento que se tiene principalmente a nivel de micro, pequeñas y medianas empresas.

Conclusiones

Los resultados de este estudio en la muestra focalizada de empresas de la EIEBAC y en la muestra de empresas en las que se entrevistó a empresarios y directivos evidencian que sus prácticas de responsabilidad social empresarial parten de un compromiso social consciente y de valores y principios que han forjado en su trayectoria personal y empresarial. En algunas empresas se constata que hay confusión entre lo que es la RSE y el altruismo, hay desconocimiento del tema formal, como se observa en las prácticas de RSE hacia la comunidad que son más bien acciones altruistas

y no necesariamente son parte de una estrategia orquestada desde el sistema organizacional.

Se encontró además que en pocos casos el consejo de administración asume el liderazgo y la iniciativa de implementar la RSE en su empresa, tarea que delegan a la dirección general y por lo tanto evidencian escaso compromiso en los hechos, lo que hace vulnerable la sostenibilidad y el impacto de dicha iniciativa. Ello implica que si los accionistas no instrumentan planes y estrategias desde su visión, su misión y su filosofía empersarial, las buenas prácticas de RSE quedan en el activismo por lo que es importante su participación conciente y activa para que se logre la institucionalización de la responsabilidad social.

En otros términos, puede decirse que no basta que los empresarios hagan que sus colaboradores operen acciones de responsabilidad social, es necesario que se comprometan en forma auténtica con su comunidad y el medio ambiente; como señala Martínez (2014), *“esa opción personal generalizada se concretaría en una personalidad del centro, una cultura de centro, un estilo corporativo”* (p. 181). En la mayoría de los casos se constata que van tomando conciencia en forma consistente, se va constituyendo como una alternativa racional y factible para lograr un desarrollo sostenible, deseado y necesario (Dejo, 2005). Además se identifica que empresas que tienen buenas prácticas de RSE, tienen claro la relevancia de este compromiso como una manera de contribuir a la sociedad de forma real y congruente y además de tener la posibilidad de mejorar su posición y su imagen en su entorno externo, lo cual a la vez contribuye a lograr la primera responsabilidad social de toda empresa, que es estar vigente para generar riqueza y compartirla.

Se concluye también que la manera en que las empresas aplican acciones de RSE varía según su dimensión. En el caso de las empresas grandes y medianas, se tienen principios y valores que orientan y fundamentan la aplicación de metodologías sistemáticas de RSE que se vuelven parte de su cultura organizacional, involucrando a empresarios, directivos y empleados. En el caso de empresas pequeñas y micro, las prácticas son por intuición e iniciativa propia de empresarios y directivos, con poca claridad conceptual sobre la RSE, aunque al igual que las empresas medianas y grandes, tienen un compromiso explícito y honesto por contribuir al bien

común.

En una primera reflexión pudiera estarse planteando algo obvio (empresas grandes y algunas empresas medianas tienen la capacidad de ser responsables socialmente mediante un sistema explícito y formal, y las empresas micro y pequeñas no tienen esta capacidad por su dimensión y sus recursos escasos); no obstante el asunto es más complejo ya que por un lado en las MIPyMES tiene más peso el elemento de formación valoral y la sensibilidad del empresario (factores de personalidad) y por lo tanto la orientación a la RSE dependerá del grado de alineación de ese elemento con la orientación a las prácticas de RSE, y en la medida en que el entorno externo determine favorablemente las posibilidades para que las MIPyMES se conviertan en empresas con responsabilidad social, como la existencia de políticas públicas para el fomento a la RSE, la promoción, el acompañamiento y apoyo de las instituciones –universidades, gobiernos locales, gremios empresariales- a la gestión de la responsabilidad social.

Ciertas prácticas que pueden considerarse como parte de la responsabilidad social de las empresas son realmente determinadas por leyes laborales, fiscales y ambientales, pero incluso para su cumplimiento es determinante el compromiso de los empresarios. Este estudio identifica que las empresas que ya han incorporado -además del cumplimiento de ordenamientos legales- buenas prácticas de RSE, entran en un círculo virtuoso que poco a poco les lleva a un compromiso activo de mayor magnitud. Para lograr mayor participación empresarial en la incorporación de la RSE en sus prácticas, es conveniente ver que es compatible y congruente la aplicación de la RSE para contribuir con la sociedad, y a la vez tratar de que esa conducta les implique un beneficio secundario para mejorar su posición en el entorno.

Si bien este estudio -cuya metodología se basa en la percepción social de los sujetos participantes en el mismo desde el paradigma de la reconstrucción del hecho social- permite comprender la dinámica de las MYPyMES a partir de su iniciativa de asumir su responsabilidad social, es conveniente complementar dicho estudio con un enfoque cuantitativo que permita corroborar con la evaluación de indicadores de cumplimiento según lo establecido por las normas de RSE. En este caso se ha analizado la dinámica

de las empresas convencidas y practicantes de la RSE, y y principios de los empresarios y directivos con la incorporación sistemática o intuitiva de la RSE en sus empresas. De aquí surge la interrogante sobre qué criterios y principios prevalecen en empresarios y directivos que no han asumido su responsabilidad social como personas y como empresas, en un entorno social que lo requiere.

Referencias

Acción Empresarial (2001). *Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper.

Cajiga, J. F. (2009). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México: CEMEFI.

Cancino, D. C. y Morales, P. (2008) *Responsabilidad Social Empresarial*. Serie Documento Docente núm. 1. Consultado el 13 de febrero del 2014 en http://www.captura.uchile.cl/bitstream/handle/2250/10704/Cancino_Morales_2008.pdf?sequence=1.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* (4), 499.

Castaño, E. J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 8, núm. 2, pp. 173-186, julio-diciembre. Colombia.

CONEVAL (2012). *Avances y Retos de la Política de Desarrollo Social en México 2012*. www.coneval.gob.mx

Dahlsrud, A. (2006). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Published online 9 November 2006 in Wiley InterScience DOI: 10.1002/csr.132 Consultado el 10 de enero del 2017 en www.interscience.wiley.com.

Dejo, F. (2005). *Las empresas ante su desafío histórico: De la acumulación egoísta a la responsabilidad social*. Cuadernos de Difusión, núm. 10 (18-19), pp. 91-113.

Francés, A. (2007). De la responsabilidad social al compromiso social. *Debates IESA*. Octubre; vol. 12, núm. 4, pp. 12-15. Business Source Complete, Ipswich, MA. Consultado el 30 de septiembre del 2013 en <http://web.a.ebscohost.com/ehost/>.

Frederick W, Post J, Davis KE. 1992. *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. McGraw-Hill: London.

Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to increase its profits*. New York Times Magazine, septiembre 13, pp. 32 et seq.

García, A. y Hernández, J. (2010). *Responsabilidad Social Corporativa: el caso de algunas empresas de la industria del calzado en Guanajuato*. Memorias del Congreso SINNCO 2010. Consultado el 9 de diciembre del 2013 en http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT13/SESSION4/MT134_AGARCIAG_235.pdf. Indicadores de Responsabilidad Social (2001). Santiago: Acción Empresarial.

ISO. (2010). *ISO 26000 - Social Responsibility*. ISO 26000:2010, Noviembre 1. Consultado el 11 de enero del 2014 en <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>.

Jiménez, M. y Mars, A. (2008). *Entrevista a Carlos Slim*. Consultado el 10 de julio de 2016 en http://www.carlosslim.com/preg_resp_elpais01.html

Khoury, G., Rostami, J., Turnbull, J. P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Ottawa: Conference Board of Canada.

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.

López, A. (2013). Hacia la Responsabilidad Social Empresarial de Pequeñas Empresas: caso México. (Spanish). *Revista Internacional Ad-*

ministración & Finanzas (RIAF), 6(6), 39-54.

López, A., Contreras, R. y Sánchez, R. M. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. *Cuadernos de Administración*, vol. 24 núm. 43, julio-diciembre, pp. 261-283. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Consultado el 18 de noviembre del 2013 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20521435012>.

Mababu, R. (2010). Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 26, núm. 2, 2010, pp. 101-114. DOI: 10.5093/t

Martínez, L. M. (2014). La Responsabilidad Social Corporativa en las instituciones educativas. *Estudios sobre educación*. Vol. 27 / 2014 / 169-191. DOI: 10.15581/004.27.169-191.

Martínez, A. y Arellano, R. E. (2010). *Estrategias Empresariales para la Economía Basada en el Conocimiento (EIEBAC)*. Resultados. UIA León, Departamento de Ciencias Económico – Administrativas.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. doi:10.5465/AMR.2008.31193458

Moreno, R. (2011). *Ética y Responsabilidad Social de las Empresas*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Muller, A., & Kolk, A. (2009). CSR Performance in Emerging Markets Evidence from Mexico. *Journal of Business Ethics*, 85325-337. doi:10.1007/s10551-008-9735-y

Murray, K. B., & Montanari, J. B. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*, 11(4), 815-827. doi:10.5465/AMR.1986.4284013

Porter, M. E. y Kramer, M. (2011). *Creating shared value*. Harvard Busi-

ness Review | January/February 2011

PROCEI (2012). *El interés de la responsabilidad social en las PyMES mexicanas*. Consultado el 9 de febrero del 2014 en <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/2353/1/images/RSE.pdf>

Rodríguez, H. (2008). *La cultura es también una responsabilidad social empresarial*. (Spanish). *Empresa y Humanismo*, 11(2), 109-133.

Sánchez, M. D., Vargas, A. y Remoaldo, P. (2014). *Institutional context and hotel social responsibility*. *Kybernetes* 43 (3/4), 413-426.

Sotelo, J. y García, J. (2013). *La responsabilidad social en empresas del sector cuero-calzado y su disposición a compartir los beneficios con los colaboradores*. Memorias del XVII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México: ACACIA.

Vargas, J. A. y Aguilar, P. B. (2010). *Organización del trabajo y sistemas de incentivos en el sector cuero-calzado de León, Guanajuato*. Memorias del Congreso SINNCO 2010 Consultado el 9 de diciembre del 2013 en http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT12/SESSION1/MT121_JVARGAST_186.pdf.

Vargas, G. A. (2011). Responsabilidad social empresarial, ciudadanía y desarrollo. *Cuadernos de Administración* (01203592), Vol. 24, núm. 43, pp. 177-191, julio-diciembre.

Vázquez, H. y cols. (2009). Compromiso y responsabilidad organizacionales: Una aproximación sistémica. *Revista Administración y Organizaciones*. No. 23, año 12, diciembre 2009. Págs. 41-54.

Vives, A. y Corral, A. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Artículo Recibido: 29-07-2017

Artículo Aceptado: 28-08-2017