



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DEL SECTOR  
AGROEXPORTADOR AGUACATERO DEL MUNICIPIO DE URUAPAN,  
MICHOACÁN**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**DOCTORA EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

PRESENTA:

**M.C.KATIA BEATRIZ VILLAFÁN VIDALES**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. DANTE ARIEL AYALA ORTIZ**

MORELIA MICHOACÁN, AGOSTO DE 2011





UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO  
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.  
Coordinación del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales.

Dr. José Odón García García,  
Presidente del H. Consejo Técnico.  
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales.  
P r e s e n t e.

Por medio de la presente nos permitimos hacer de su conocimiento que, una vez revisada la Tesis Doctoral titulada **“La responsabilidad social empresarial del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan, Michoacán”**, de la M. C. Katia Beatriz Villafán Vidales, alumna del doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, que se ofrece en este Instituto, hemos encontrado que satisface plenamente los requerimientos hechos por el Jurado Sinodal, por lo que otorgamos nuestra autorización para que se lleve a cabo la impresión de la versión definitiva de la citada tesis y se continúe con el proceso de graduación correspondiente.

Sin otro asunto que tratar por el momento, aprovechamos para enviarle un cordial saludo y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Morelia, Mich., 30 de junio de 2011

Dr. Dante Ariel Ayala Ortiz  
Presidente.

Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón  
Secretario

Dr. Jerjes Izcoatl Aguirre Ochoa  
Primer vocal

Dr. Carlos Francisco Ortiz Paniagua  
Segundo Vocal

Dr. José Odón García García  
Tercer Vocal

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

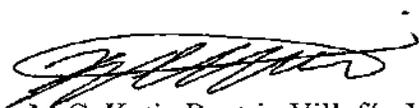
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

***CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS***

En la ciudad de Morelia, Michoacán el día 12 de Agosto de 2011, la que suscribe **M.C. Katia Beatriz Villafán Vidales**, alumna del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales con matricula 9500635F, manifiesta ser la autora intelectual de la presente tesis doctoral, bajo la dirección del Dr. Dante Ariel Ayala Ortiz y cede los derechos del trabajo intitulado **“La responsabilidad social empresarial del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan, Michoacán”**, a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: [kabeav\\_1@yahoo.com.mx](mailto:kabeav_1@yahoo.com.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente.

Atentamente

  
M.C. Katia Beatriz Villafán Vidales

# DEDICATORIAS

---

A mi padre, **Fernando**, quién ha sido el pilar de sabiduría más fuerte de mi vida.

A mi madre, **Eva**, quién es y será la mujer más importante de mi vida y el mejor ejemplo a seguir.

A mi hermana **Eva Jennifer**, quién ha sido el gran soporte para mi vida en distintas etapas.

A mi hermana **Heidi Isabel**, quién es mi mayor fuente de inspiración para lograr mis metas.

A mis cuñados **Harriet y Emmanuel**, quienes han sido grandes consejeros en los años más recientes.

A mi abuela **Juanita+**, quién fue el mejor ejemplo de fortaleza para afrontar los retos.

A mi abuela **Isabel**, quién es mi mejor maestra de la alegría, de bondad y de la fe en Dios.

A mi tía **Martha**, quién ha sido una gran consejera en mi vida y gran apoyo.

A mi primo **Rafa**, quién ha sido el mayor apoyo de toda la familia y paciencia

A mi tío **Luis**, quién indudablemente ha sido la unión en la familia.

A mi mejor compañero de viaje **Hirepan+**, quién me enseñó a volar, a amar las cosas más simples de la vida y al cual debo gran parte de mi esencia.

A mis amigas (os), **Noemi, Erandi, Karlita, Vicky, Karla D., Bere, Susy, Gaby, Antsa, Julie, Alex D., Capra, Irving, Víctor, Ricardo, Cuco, Coke, Jorge L., Rudy, Felipe, etc.**, quienes son el motor que me impulsa a crecer, a aprender y a compartir las enseñanzas de la vida.

# AGRADECIMIENTOS

---

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, cuna de hombres ilustres y crisol de pensadores, por la formación nicolaita otorgada de sabiduría de paz, de la construcción de un orden más justo y equilibrado, con conciencia propia.

A mi director de tesis, Dr. Dante Ariel Ayala Ortiz, por el gran apoyo y confianza brindados durante todo el proceso de mi formación doctoral y por su enorme compromiso y dedicación en la elaboración de la tesis.

A mis sinodales, Dr. Oscar Hugo Pedraza, Dr. Odón García, Dr. Carlos Ortiz, Dr. Jerjes Aguirre, Dr. Antonio Kido, por el tiempo otorgado para las asesorías y los valiosos aportes que me brindaron en la realización de esta investigación.

A la Dra. Corinne Gendron, Dra. Olga Navarro y Dra. Amparo Jiménez, del Centro de Investigación en Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable de la Universidad de Quebec en Montreal (*Université du Québec à Montreal-UQAM*), por brindarme la oportunidad de realizar mi estancia de investigación en dicha institución, compartir sus conocimientos y otorgar valiosos aportes teóricos en la realización de esta investigación. De la misma institución a la Msc. Veronique Bisallon, Msc. Alice Friser, Msc. Diana Guerra y Msc. Jérôme Guy por el apoyo y la calidez brindada durante mi estancia en esta ciudad.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por brindarme la oportunidad de pertenecer a uno de los Programas Nacionales de Posgrado para la formación de científicos en México y por otorgarme la beca para dicha formación. También por el apoyo financiero otorgado para realizar la segunda fase de la investigación, la cual formó parte proyecto multidisciplinario de investigación, “Saneamiento, restauración y conservación de la subcuenca del río Cupatitzio” financiado por los Fondos Mixtos con clave Mich. 2009-C02 115897.

Al Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (COECYT-Michoacán) por el apoyo económico otorgado para realizar la primera fase de la investigación dentro del proyecto: COECY-FIFOECYT 2008 Clave: S08-02/221. De igual manera un gran agradecimiento al Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán (CEXPORITA-Michoacán), especialmente

a la L.E. Arely Gallegos, por el apoyo técnico brindado y la confianza depositada para llevar a cabo esta primera fase de la investigación.

Al C. Antonio González Rodríguez, Presidente Municipal de Uruapan y al Ing. José Moreno Salas, Sindico del H. Ayuntamiento de Uruapan, así como al Ing. Sadot García Duarte y al Ing. Jorge A. Fernández Barragán del Comité del Proyecto de Saneamiento, Restauración y Conservación de la Subcuenca del Rio Cupatitzio, por todo el apoyo otorgado para llevar a cabo el Seminario-Taller sobre Responsabilidad Social Empresarial con empresas agrícolas y agroexportadoras del municipio de Uruapan.

De igual manera se agradece al Ing. Oscar A. Medrano Lamelas del Centro Regional de Producción más Limpia (ITESM-Campus Chihuahua) y a la Lic. Norma López Pérez del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C (CEMEFI), por compartir sus experiencias, en el cuadro de este mismo seminario, fortaleciendo de esta manera el vinculo entre empresa, gobierno y universidad.

Agradezco de igual manera a la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán, A.C. (UDECAM), en particular al Ing. Jorge Morales Sierra, gerente de esta organización, por el apoyo brindado en la vinculación con las empresas del sector aguacatero del municipio de Uruapan.

A los (as) representantes de las 69 empresas que accedieron a las entrevistas telefónicas para la primera fase, así como a los (as) representantes de las siguientes empresas que participaron en la segunda fase de la investigación: Agrifruit, Aztecavo, Calavo, Empacadora el Trébol, Fresh Directions, Frutas Finas del Valle de Michoacán, Fruticola Velo, Grupo Agricola Estrella, Misión de México, Productores agropecuarios Tanaxuri, Ramón Valencia Esponzoa. A todos ellos, un reconocimiento especial por la confianza y el tiempo otorgado y porque sin la colaboración de ellos este trabajo no hubiera sido posible llevarlo a cabo.

Finalmente un agradecimiento especial a la L.E. Fátima Rodríguez, al P. de Biol. Miguel Reyes, por su gran apoyo brindado en las entrevistas con las empresas en las dos fases de la investigación y los cuales forman parte de este importante logro.

# ÍNDICE

Relación de ilustraciones, tablas y gráficas.....	11
Abreviaturas y siglas .....	14
Glosario .....	15
Resumen .....	17
Abstract .....	18
Resumé .....	19
Introducción .....	20

## CAPÍTULO I. ORIENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción .....	25
1.1. Contexto problemático del sector agroalimentario mundial.....	25
1.2. Problema de investigación.....	28
1.3. Preguntas de investigación .....	30
1.3.1.Pregunta general.....	30
1.3.2.Preguntas específicas .....	30
1.4. Objetivos .....	31
1.4.1.Objetivo general .....	31
1.4.2.Objetivos específicos .....	31
1.5. Hipótesis.....	31
1.5.1.Hipótesis general.....	31
1.5.2.Hipótesis específicas .....	32
1.6. Diseño de la investigación.....	32
1.7. Justificación.....	33

## CAPÍTULO II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

Introducción .....	36
2.1. El desarrollo sostenible en el sector empresarial mundial.....	36
2.1.1.La gestión ambiental como elemento del desarrollo sostenible empresarial .....	38
2.2. La Responsabilidad Social Empresarial .....	39
2.2.1.Origen y evolución conceptual.....	39
2.2.2.Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial .....	44
2.2.2.1.Defensores contra opositores .....	44
2.2.2.2.Por ubicación geográfica.....	45
2.2.2.3.Escuelas de pensamiento.....	46
2.2.2.3.1.Clasificación de Corinne Gendron .....	47
2.2.2.3.1.1.Enfoque ético- moralista .....	47
2.2.2.3.1.2.Enfoque contractual .....	48
2.2.2.3.1.3.Enfoque utilitarista .....	51
2.2.2.3.2.Clasificación de Elisabet Garriga y Domenec Melé .....	52
2.2.2.3.2.1.Teorías instrumentales .....	52
2.2.2.3.2.2.Teorías políticas .....	53
2.2.2.3.2.3.Teorías integradoras .....	54

2.2.2.3.2.4. Teorías éticas.....	55
2.2.2.4. Enfoque crítico de la Responsabilidad Social Empresarial.....	56
2.2.3. Conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial.....	61
2.2.4. Modelos de RSE.....	69
2.2.5. Dimensiones de la RSE.....	71
2.2.5.1. Medio ambiente.....	73
2.2.5.2. Ética empresarial.....	74
2.2.5.3. Vinculación con la comunidad.....	75
2.2.5.4. Calidad de vida.....	77
2.3. La Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad.....	78
2.3.1. Concepto de Competitividad.....	78
2.3.2. Los nuevos determinantes de la competitividad y la evolución del concepto.....	79
2.3.3. Fundamentos teóricos de la relación entre RSE y competitividad.....	81
2.3.4. Evidencia empírica de la relación entre RSE y la competitividad.....	84

### CAPÍTULO III. EL CONTEXTO DE LA RSE EN LATINOAMÉRICA Y EN MÉXICO

Introducción.....	93
3.1 La Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica.....	93
3.1.1 Orígenes.....	93
3.1.2 Promotores de la RSE en Latinoamérica.....	96
3.1.3 Las prácticas de RSE en empresas latinoamericanas.....	101
3.2 La Responsabilidad Social en México.....	109
3.2.1 Orígenes.....	109
3.2.2 Promotores de la RSE en México.....	111
3.2.3 Marco normativo de la RSE en México.....	113
3.2.3.1 Concepto y clasificación de las normas.....	113
3.2.3.2 Normas Internacionales de RSE.....	116
3.2.3.3 Normas Nacionales de RSE.....	119
3.2.4 Las prácticas de RSE en México y el distintivo ESR.....	125
3.2.4.1 El distintivo ESR en el sector agrícola mexicano.....	128

### CAPÍTULO IV. EL SECTOR AGRÍCOLA Y AGROEXPORTADOR DE MICHOACÁN Y DEL MUNICIPIO DE URUAPAN

Introducción.....	133
4.1 El sector agrícola del estado de Michoacán.....	133
4.1.1 Historia.....	133
4.1.2 Caracterización de las zonas de producción.....	135
4.1.3 Principales especies cultivadas.....	137
4.1.4 Tendencias de la producción agrícola.....	139
4.1.5 Tipos de agricultura.....	142
4.1.6 Importancia económica y social.....	142
4.1.7 El sector agroexportador michoacano.....	145
4.2 El sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan.....	150
4.2.1 Generalidades biofísicas del municipio de Uruapan.....	150
4.2.2 Características socio demográficas del municipio de Uruapan.....	152

4.2.3 La agroindustria del aguacate en Uruapan .....	153
4.2.4 El sector agroexportador de aguacate de Uruapan .....	155
4.2.5 Perfil de empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan.....	156

## CAPÍTULO V. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

Introducción .....	159
5.1. Bases epistemológicas de la investigación .....	159
5.2. Método y enfoque de la investigación.....	164
5.3. Alcance de la investigación.....	166
5.4. Diseño de la investigación.....	166
5.5. Primera fase – Identificación de empresas .....	167
5.5.1.Instrumento de recolección de datos .....	167
5.5.2.Confiabilidad y validez .....	168
5.5.3.Universo de estudio.....	170
5.5.4.Muestra.....	171
5.5.5.Recolección de datos.....	171
5.5.6.Procesamiento de datos .....	172
5.6. Segunda fase- Casos de estudio.....	173
5.6.1.Método de casos de estudio.....	174
5.6.2.Descripción de las empresas .....	175
5.6.3.Instrumento de recolección de datos .....	180
5.6.4.Confiabilidad y validez .....	182
5.6.5.Recolección de datos.....	182
5.6.6.Procesamiento de datos .....	183

## CAPÍTULO VI. RESULTADOS

Introducción .....	186
6.1. Fase I. Desempeño ambiental y social de las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán .....	186
6.1.1.Perfil de empresas .....	187
6.1.2.Resultados del Índice de desempeño ambiental y social (IDAS).....	188
6.1.3.Resultados del IDAS por municipio.....	189
6.1.4.Selección de municipio .....	190
6.2. Fase II. Responsabilidad Social Empresarial de las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan .....	193
6.2.1.Perfil de empresas agroexportadoras.....	193
6.2.1.1.Perfil de la persona entrevistada.....	196
6.2.2.Percepción de la RSE y disposición para adoptar una estrategia de RSE en la empresa. ....	197
6.2.3.Resultados del Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE).....	200
6.2.3.1.Calidad de vida.....	201
6.2.3.2.Ética empresarial.....	206
6.2.3.3.Vinculación con la comunidad.....	210
6.2.3.4.Medio ambiente.....	214
6.2.4.Fortalezas y debilidades de RSE.....	219
6.2.5.Análisis de correlación.....	221

6.3. Discusión de resultados .....	227
Conclusiones y recomendaciones .....	234
<b>COROLARIO: HACIA UNA ESTRATEGIA DE RSE PARA EL SECTOR AGROEXPORTADOR AGUACATERO DE URUAPAN, MICHOACAN</b>	
Objetivo .....	240
Dirigida a .....	240
Modelo base .....	240
Modelo propuesto .....	241
I. Formulación de la estrategia.....	242
1. Fomento la RSE en las empresas del sector .....	242
2. Incremento del desempeño de RSE de las empresas del sector .....	246
a. Mejoramiento en la calidad de vida .....	246
b. Mejoramiento en la ética empresarial .....	249
c. Mejoramiento en la vinculación con la comunidad .....	251
d. Mejoramiento en el medio ambiente.....	253
III. Evaluación de la estrategia de la RSE .....	260
1. Medición.....	260
2. Análisis .....	262
3. Mejora .....	263
Bibliografía .....	264
anexo 1. Cuestionario (segunda fase).....	277

# RELACIÓN DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y GRÁFICAS

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Acumulación de conceptos de RSE (1950-2002).....	44
Ilustración 2. Modelo de sistemas interrelacionados de Preston y Post (1975) .....	49
Ilustración 3. Clasificación de las normas.....	115
Ilustración 4. Proceso para obtener el distintivo ESR .....	126
Ilustración 5. Ubicación del municipio de Uruapan.....	151
Ilustración 6. Diseño de la investigación.....	167
Ilustración 7. Coeficiente Alfa de Cronbach .....	169
Ilustración 8. Fases de un análisis cualitativo .....	183
Ilustración 9. Estrategia de RSE para el sector agroexportador aguacatero de Uruapan .....	241

## TABLAS

Tabla 1. La RSE en América del Norte y Europa .....	46
Tabla 2. Teorías instrumentales de la RSE.....	53
Tabla 3. Teorías políticas de la RSE .....	54
Tabla 4. Teorías integradoras de la RSE .....	55
Tabla 5. Teorías éticas de la RSE.....	56
Tabla 6. Definiciones de RSE en el siglo XX .....	62
Tabla 7. Definiciones de la RSE en el siglo XXI.....	63
Tabla 8. Elementos de la RSE moderna .....	68
Tabla 9. Frecuencia de dimensiones de la RSE.....	71
Tabla 10. Principales dimensiones de la RSE .....	72
Tabla 11. Estudios empíricos de la relación positiva entre RSE y desempeño económico (1970-2000).....	87
Tabla 12. Promotores de la RSE en Latinoamérica, 2009.....	97
Tabla 13. Promotores de la RSE en Latinoamérica (por países).....	98
Tabla 14. Instituciones académicas de RSE en Latinoamérica .....	100
Tabla 15. Normas Oficiales en Materia de contaminación atmosférica (Industria).....	119
Tabla 16. Normas Oficiales en Materia de Higiene .....	121
Tabla 17. Normas Oficiales en Materia de Organización .....	121
Tabla 18. Normas Oficiales en Materia de Seguridad.....	122
Tabla 19. Normas mexicanas de Gestión Ambiental .....	123
Tabla 20. Normas mexicanas de los Sistemas de Administración de la .....	124
Tabla 21. Normas mexicanas en Responsabilidad Social .....	124
Tabla 22. Distintivo ESR 2010 en México, principales estados .....	127
Tabla 23. Empresas agrícolas con distintivo ESR 2010.....	129
Tabla 24. Descripción de los principales cultivos del estado de Michoacán .....	138
Tabla 25. Michoacán: Superficie agrícola por cultivos 1999-2009 .....	140
Tabla 26. Michoacán: Superficie sembrada y cosechada por municipios, 2010.....	141
Tabla 27. Michoacán: Participación de los municipios por el valor de la producción de los cultivos,2009 .....	143
Tabla 28. Principales productos agrícolas mexicanos de exportación por volumen, 2007 .....	147

Tabla 29. Principales productos agrícolas mexicanos de exportación por valor, 2007 .....	148
Tabla 30. Exportaciones totales del estado de Michoacán .....	148
Tabla 31. Resultado obtenido de las dimensiones mediante el AHP .....	173
Tabla 32. Categorías del Índice de desempeño ambiental y social .....	173
Tabla 33. Variables, dimensiones e indicadores de la RSE .....	180
Tabla 34. Resultados obtenido de las dimensiones de RSE mediante el AHP.....	184
Tabla 35. Categorías del índice de Responsabilidad Social Empresarial.....	184
Tabla 36. Categorías de la Calidad de vida .....	185
Tabla 37. Categorías de la Ética empresarial .....	185
Tabla 38. Categorías de la Vinculación con la comunidad .....	185
Tabla 39. Categorías de Medio ambiente.....	185
Tabla 40. Resultados de la prueba de diferencia de proporciones de nueve municipios .....	192
Tabla 41. Clasificación de empresas por su antigüedad.....	194
Tabla 42. Clasificación de empresas por número de empleados.....	195
Tabla 43. Clasificación de las empresas por su diversificación de mercados .....	196
Tabla 44. Codificación de datos cualitativos de conceptos de RSE.....	198
Tabla 45. Resultados de las sub-dimensiones de la Calidad de Vida, por empresa .....	205
Tabla 46. Resultados de las sub-dimensiones de la ética empresarial, por empresa.....	210
Tabla 47. Resultados de las sub-dimensiones de la vinculación con la comunidad, por empresa .....	214
Tabla 48. Resultados de las sub-dimensiones del medio ambiente, por empresa .....	219
Tabla 49. Matriz de fortalezas y debilidades de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Michoacán .....	220
Tabla 50. Matriz de coeficiente de correlación de Pearson ( r ).....	222
Tabla 51. Matriz de coeficiente de determinación (r <sup>2</sup> ) .....	222
Tabla 52. Estrategias seleccionadas para la RSE del sector agroexportador .....	242

## GRÁFICAS

Gráfica 1. Principales actividades de RSE externa desarrolladas por las PyMEs Latinoamericanas...102	102
Gráfica 2. Principales modos de apoyo a las actividades de RSE externa desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas, según tamaño empresarial .....	102
Gráfica 3. Principales campos en RSE interna desarrollados por las PyMEs Latinoamericanas.....	105
Gráfica 4. Principales campos de RSE interna desarrollados por las PyMEs latinoamericanas, por tamaño empresarial .....	106
Gráfica 5. Principales actividades de RSE medioambiental desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas.....	107
Gráfica 6. Principales actividades de RSE medioambiental desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas, por tamaño empresarial y sector económico .....	108
Gráfica 7. Principales actividades de RSE medioambiental desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas, por tamaño empresarial .....	109
Gráfica 8. Empresas mexicanas con el distintivo ESR 2001-2010 .....	127
Gráfica 9. Empresas agrícolas mexicanas con distintivo ESR, por estados.....	128
Gráfica 10. Michoacán: Superficie agrícola sembrada y cosechada, 1989-2009.....	139
Gráfica 11. Participación de la superficie cultivada por tipo de cultivo en el estado de Michoacán, 2009.....	141
Gráfica 12. Participación del valor de la producción agrícola por tipo de cultivo en el estado de Michoacán, 2009 .....	143
Gráfica 13. PEA en Michoacán por género, 2005-2010 .....	144

Gráfica 14. Trabajadores en el sector agrícola en el estado de Michoacán, por género 2005-2010 ....	145
Gráfica 15. Comercio internacional de productos agropecuarios en México 1990-2010 .....	146
Gráfica 16. Participación de los países en las exportaciones agrícolas del estado de Michoacán 2004-2006.....	150
Gráfica 17. Participación en las exportaciones michoacanas, por sector .....	170
Gráfica 18. Resultados del índice de desempeño ambiental (IDAS) de las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán .....	189
Gráfica 19. Clasificación de empresas agroexportadoras michoacanas por su nivel de IDAS y municipio.....	190
Gráfica 20. Resultados del índice de RSE de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich .....	201
Gráfica 21. Resultados de la Calidad de vida de los trabajadores en empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich.....	202
Gráfica 22. Resultados de la Ética de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich .....	206
Gráfica 23. Resultados de la vinculación con la comunidad de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich.....	211
Gráfica 24. Resultados del medio ambiente de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich. ...	215
Gráfica 25. Resultados del coeficiente de correlación de Pearson (r) .....	224
Gráfica 26. Resultados del coeficiente de determinación (r <sup>2</sup> ) .....	224
Gráfica 27. Relación entre el nivel de RSE y la antigüedad de la empresa.....	225
Gráfica 28. Relación entre el nivel de RSE y el número de empleados .....	226

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

---

<b>AHP</b>	Análisis jerárquico analítico
<b>APEAM</b>	Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate del estado de Michoacán, A.C.
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CEMEFI</b>	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
<b>CEXPORATA</b>	Centro Empresarial para las Exportaciones de Michoacán
<b>ICC</b>	Cámara Internacional de Comercio
<b>ISO</b>	Organización Internacional para la Estandarización
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OCDE</b>	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico
<b>ONG</b>	Organización no Gubernamental
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>OMC</b>	Organización Mundial de Comercio
<b>OSC</b>	Organización de la Sociedad Civil
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>WDCSD</b>	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible
<b>UDECAM</b>	Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán, A.C
<b>UNCTAD</b>	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo o UNCTAD

# GLOSARIO

---

<b>Calidad de vida</b>	Comprende las condiciones de trabajo favorables, estimulantes, seguras, creativas, no discriminatorias y/o participativas en donde todos los miembros de una empresa interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional (CEMEFI, 2010a).
<b>Competitividad responsable</b>	Consiste básicamente en que el desarrollo sustentable pese en los mercados globales. Esto significa mercados que recompensan las prácticas empresariales que garantizan resultados sociales, ambientales y económicos mejorados; y significa éxito económico para las naciones que alientan dichas prácticas empresariales mediante políticas públicas, normas sociales y acción ciudadana. Por lo tanto, son tres los factores que determinan esta competitividad: ambiental, económico y social (Zadek, 2006).
<b>Desarrollo sostenible</b>	Es aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades e implica dos conceptos fundamentales: el concepto de necesidades, especialmente las necesidades de los pobres del mundo; y la idea de restricciones impuestas por el estado actual de la tecnología, de la organización social y de la capacidad del medio ambiente por satisfacer las necesidades presentes y futuras (WCED, 1987).
<b>Empresa sostenible</b>	Es aquella que integra los siguientes valores o principios: sostenibilidad (búsqueda permanente del desarrollo económico, la integridad medioambiental y el bienestar social), visión a largo plazo, diversidad, apertura en el diálogo con las partes interesadas ( <i>stakeholders</i> ), integridad y responsabilidad (Fundación Entorno y PricewaterhouseCoopers, 2008)
<b>Estrategia</b>	Es el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo, la determinación de líneas de actuación y la asignación de recursos para alcanzar los objetivos (Chandler, 1962).
<b>Estrategia competitiva</b>	Conjunto de acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria (Porter, 2002).

<b>Ética empresarial</b>	Es la capacidad de reflexionar sobre los valores en el proceso de toma de decisiones, determinar cómo estos valores y decisiones afectan a los grupos interesados, y establecer cómo los gerentes pueden utilizar estas observaciones en el manejo de la compañía día a día (Jacques, 2003).
<b>Filantropía</b>	En el sentido más estricto la Filantropía es una palabra de etimología griega que significa amor al género humano (RAE, 2009).
<b>Filantropía empresarial</b>	En lo que respecta a la filantropía de la empresa se refiere a la actitud de participación con su entorno próximo, la comunidad, con la cual se nutre y mantiene vínculos cotidianos (Pasquero, 2005b).
<b>Medio ambiente</b>	Son las prácticas empresariales que demuestran como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y/o desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales (CEMEFI, 2010a).
<b>Responsabilidad social empresarial</b>	La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones (ISO, 2010).
<b>Stakeholders</b>	Se refiere a las personas o agentes quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa (Freeman, 1984).
<b>Vinculación con la comunidad</b>	Acciones realizadas por las empresas con la finalidad de maximizar el impacto de los recursos (dinero, tiempo, productos, servicios, habilidades administrativas, etc.) destinados a las comunidades en las cuales operan, partiendo de que para el desarrollo y crecimiento de éstas se requiere no sólo la intervención gubernamental, sino también una mayor participación de ciudadanos y grupos sociales (Mercado, 2007).

# RESUMEN

---

El comercio mundial de alimentos ha crecido notablemente los últimos años, debido a la reducción de las barreras arancelaria. Paradójicamente, también han aumentado las barreras no arancelarias como son las normas y certificaciones de calidad, medioambiente y sociales, y a mediano plazo se considera que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) podrá ser el nuevo requisito para ingresar los mercados internacionales. El objetivo de esta investigación es conocer, evaluar y analizar la RSE de las empresas del sector agroexportador aguacatero de Uruapan y proponer las bases hacia el establecimiento de una estrategia integral de RSE que permita hacer frente a estas tendencias de mercado, aumentando con ello su posicionamiento en el mercado internacional. A partir del enfoque mixto, se elaboró un diseño de investigación consistente en un modelo dos etapas. En la primera, se analizó el desempeño ambiental y social de 69 empresas agroexportadoras michoacanas, durante los meses de Diciembre 2008 a Marzo de 2009. En la segunda de casos de estudio, utilizando el modelo CEMEFI evaluó la RSE de 12 empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, durante los meses de Julio a Diciembre de 2010. En ambas etapas, se empleó el método de valoración multicriterio proceso jerárquico analítico (AHP) para la elaboración del índice de medición considerando las características intrínsecas del sector.

En los resultados se encontró que las personas entrevistadas representantes de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, tienen distintas percepciones de la RSE, sin embargo se entiende como las obligaciones que tienen las empresas con el medio ambiente y la sociedad. Un 75% de los entrevistados están dispuestos a implementar una estrategia de RSE, tanto por razones estratégicas o razones institucionales. El nivel de RSE de las 12 empresas evaluadas fue de 0.5158 que se traduce en un nivel “medio”, de acuerdo al índice de RSE elaborado. Las dimensiones mejor evaluadas fueron la calidad de vida y la ética empresarial, las cuales representan las fortalezas; mientras que en las que se encontraron resultados bajos fueron en la vinculación con la comunidad y el medio ambiente, las cuales son las debilidades. Finalmente, se recomienda utilizar los resultados de esta investigación para el desarrollo de una estrategia de RSE para el sector agroexportador aguacatero de Uruapan, otorgando prioridad a las debilidades presentadas en este sector. Se proponen por lo tanto, las bases para el desarrollo de dicha estrategia basado en tres aspectos: formulación, implementación y evaluación de la misma,.

## ABSTRACT

---

In recent years, global food trade has significantly grown, due to a tariff barriers reduction. On the other side, non-tariff barriers such as quality standards and social and environmental certifications have also increased in global food market. Corporate Social Responsibility (CSR), in a medium term, will be the new requirement for entering in these international markets. The objective of this research is to understand, evaluate and analyze CSR in avocado export companies from Uruapan Michoacán, and determine the basis to establish a CSR strategy for the sector, in order to face these market trends and also increase its position in the international market. By using mixed methodology, we developed a research design consisting of a two-stage model. In the first, we examined the environmental and social performance from 69 agro-export companies from Michoacan, from December 2008 to March 2009. In the second, we evaluate the CSR performance of 12 avocado export companies from Uruapan, Michoacan, during the period July to December 2010. In both stages, by using the method of evaluating multicriteria analytical hierarchical process (AHP), we developed an index evaluation.

As results we found different perceptions of CSR in interviewed companies; however it is understood as the companies obligations with the environment and the society. 75% of interviewed companies are willing to implement a CSR strategy in its companies, for strategic or institutional reasons. The CSR level of the 12 companies interviewed was of 0.5158 which means a “medium” level, according to our CSR index developed. The dimensions higher evaluated were the life quality and business ethics, which represent the strengths of the sector, while the lower were the community relationship and the environment issues, which represents the weaknesses of this sector.

Finally, we recommend using the results of this research for develop a CSR strategy for the export avocado companies sector from Uruapan, Michoacán, and giving priority to the weaknesses in this sector. So we propose the basis for develop this strategy based on three elements: formulation, implementation and evaluation.

Le commerce agroalimentaire mondial a considérablement augmenté ces dernières années en raison de la réduction des barrières tarifaires. Paradoxalement, en parallèle à ce phénomène, il y a eu une augmentation des barrières non-tarifaires comme des normes et des certifications touchant la qualité, l'environnement et le domaine social. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), selon certains spécialistes, peut être à moyen terme, une nouvelle restriction pour entrer sur le marché international. L'objectif de cette recherche est donc, de comprendre, évaluer et analyser la responsabilité sociale des entreprises agro-exportatrices d'avocat de la région d'Uruapan à Michoacán et ensuite de donner les bases pour la création d'une stratégie de RSE avec laquelle le secteur puisse affronter les nouvelles tendances du marché. Le secteur pourra ainsi augmenter sa position sur le marché agroalimentaire mondial. À partir de l'approche mixte, on a développé une stratégie de recherche en deux étapes. Dans la première étape d'identification des entreprises, nous avons examiné et évalué la performance environnementale et sociale de 69 entreprises agro-exportatrices du Michoacan sur une période allant du mois de Décembre 2008 à Mars 2009. Dans la deuxième étape d'étude de cas, en utilisant le modèle du *Centro Mexicano para la Filantropía*, on a évalué la responsabilité sociale de 12 entreprises agro-exportatrices d'avocat de la région d'Uruapan à Michoacán pendant les mois de Juillet à Décembre 2010. Dans les deux étapes, on a utilisé la méthode d'évaluation multicritères *Analytic Hierarchy Process* (AHP) pour élaborer l'index d'évaluation.

À la lecture des résultats, on a observé que les représentants des entreprises agro-exportatrices d'avocat d'Uruapan avaient des perceptions différentes de la responsabilité sociale. Malgré la diversité des concepts donnés, la responsabilité sociale est en général perçue comme l'ensemble des obligations que les entreprises entretiennent avec l'environnement et la société. 75% des répondants sont prêts à mettre en œuvre une stratégie de RSE pour des raisons stratégiques ou institutionnelles. Le niveau de RSE des 12 entreprises évaluées a été de 0,5158 ce qui correspond à un niveau « moyen », selon notre index construit. Les dimensions qui viennent en tête de liste sont la qualité de vie et l'éthique des affaires, ce qui représente les forces du secteur. Tandis que les dimensions les moins bien évaluées représentant les faiblesses du secteur sont les relations des entreprises avec la communauté et l'environnement. Finalement, on recommande d'utiliser les résultats de cette recherche afin de développer une stratégie de RSE pour le secteur des entreprises agro-exportatrices d'avocat de la région d'Uruapan à Michoacán, en donnant la priorité aux faiblesses du secteur. On propose ici la base de cette stratégie à trois éléments : formulation, la mise en œuvre et l'évaluation.

# INTRODUCCIÓN

---

La importancia que está teniendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en todo el mundo en las empresas multinacionales, inversores, sociedad civil, organizaciones, gobiernos y organizaciones intergubernamentales ha crecido notablemente los últimos diez años (Weyzig, 2007).

Pero, ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? Cuando hablamos de RSE nos referimos a un concepto con múltiples enfoques y definiciones. Al no existir un concepto único de esta, ha sido interpretada de varias formas como es la filantropía, el desempeño social, el desempeño ambiental, la ética empresarial, etc.

En este estudio partimos de la definición más reciente, la cual consideramos es incluyente de la mayoría de los enfoques. Así definimos a la RSE como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).

La importancia que está teniendo el tema de la RSE dentro de los negocios internacionales se constata con el incremento de empresas interesadas que llevan a cabo este tipo de prácticas, sea de manera voluntaria o restrictiva.

Las empresas que realizan prácticas de RSE de manera voluntaria lo hacen por los beneficios que representan tanto en lo económico, como lo ecológico y lo social. La integración de aspectos sociales y ambientales fue considerada por mucho tiempo como externalidades de las empresas, sin embargo hoy día se ha convertido en integrales en las operaciones de las empresas y contribuyen directamente al desarrollo sostenible.

Algunos autores consideran que el manejo estas variables, sea de manera voluntaria o restrictiva, en las empresas representa un área importante de competencia económica y se ha

convertido en una fuente de ventaja competitiva para las mismas (Shrivastava, 1995; Porter y Kramer, 2006).

Por parte de las empresas que llevan a cabo la RSE de manera obligatoria, se debe a que el ingreso de productos a un mercado particular depende de diversos requisitos que tienen que ver con alguna de las dimensiones de la RSE (ecológica, social y ambiental) o de la RSE misma. Cada vez son más las compañías que consultan acerca de las prácticas y políticas de RSE de sus proveedores mundiales y algunos socios internacionales ya exigen este tipo de certificaciones como parte de sus acuerdos comerciales, mostrándose este tipo de requerimiento como una constante en aumento (Comexpanda, 2009).

En esta investigación partimos de la problemática que han generado las tendencias dentro del sector agroalimentario mundial hacia un incremento de normas ambientales y sociales, las cuales representan una barrera al comercio internacional. Incluso hay autores que establecen que a mediano plazo se vislumbra un nuevo requisito para ingresar los mercados internacionales: la Responsabilidad Social Empresarial.

En distintos países existen evidencias de que las prácticas de gestión en RSE tenderán a institucionalizarse y a traducirse en normas obligatorias como resultado de la presión social y movilización de la sociedad civil en defensa del medio ambiente, los derechos humanos y una vida comunitaria con mayores niveles de equidad y participación ciudadana (Solis, 2008). Podría convertirse además en la más importante barrera no arancelaria desde los países centrales, hacia los países productores en vías de desarrollo (Alderete, 2004).

Ante esta nueva tendencia en el mercado agroalimentario mundial hacia un enfoque socialmente responsable, surge la siguiente pregunta ¿Cuál es el grado de RSE del sector agroexportador aguacatero de Uruapan, Michoacán y de qué forma puede establecerse una estrategia integral de RSE que permita consolidar el posicionamiento de este sector en el mercado agroalimentario mundial?

Responder a esta pregunta fue el tema central de esta investigación, cuyo objetivo es conocer, evaluar y analizar la responsabilidad social de las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan y determinar con ello el tipo de estrategia integral para

poder hacer frente a esta nueva tendencia mundial y posicionarse dentro del mercado internacional.

El documento se presenta en seis capítulos. En el primero, se presenta la orientación de la investigación el cual incluye el contexto problemático, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y la justificación.

En el segundo, se exponen los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación los cuales se presentan en tres partes. La primera parte trata acerca de la importancia del desarrollo sostenible en el sector empresarial mundial y la función de la gestión ambiental como elemento esencial de dicho desarrollo. En la segunda parte se aborda el tema de la Responsabilidad Social Empresarial desde sus orígenes, los diferentes enfoques y posturas teóricas; los conceptos; los modelos y las dimensiones de esta teoría. En la tercera y última parte se presenta el tema de la RSE como factor de competitividad, explicando el origen de esta relación teórica, así como diferentes investigaciones que dan soporte a esta postura teórica y que es de la cual parte esta investigación.

En el tercer capítulo, se aborda el contexto de la RSE en Latinoamérica y en México. Como primer elemento abordamos su origen y evolución en América Latina, los promotores y algunas de las prácticas que se realizan en dicha región geográfica. Posteriormente nos enfocamos al caso particular de México, exponiendo sus orígenes, promotores, el marco normativo de la misma y el tema del distintivo ESR como principal y actual promoción de la RSE en nuestro país.

El cuarto capítulo, se enfoca en describir las principales características del sector agrícola y agroexportador del estado de Michoacán. Primero se da una breve introducción a nivel estatal sobre los aspectos históricos, zonas de producción, la tendencia de producción, la importancia económica y social y las características del sector agroexportador michoacano. Enseguida se abordan exclusivamente el sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan, iniciando con las características del sector aguacatero, agroexportador y el perfil de empresas de este sector.

En el quinto capítulo, trata sobre el diseño metodológico de la investigación en donde se presentan las bases epistemológicas, el método y enfoque, así como el diseño de la

investigación en dos etapas. En la primera etapa, se identificaron las empresas agroexportadoras michoacanas con mayor consideración de aspectos ambientales y sociales, seleccionando el municipio y las empresas para la segunda fase. En la segunda fase de estudio de caso, nos centramos exclusivamente en conocer, evaluar y analizar la RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan. Se describen en este capítulo cada una de las etapas desde su planeación hasta el procesamiento de datos.

En el sexto capítulo, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las etapas y la discusión de los mismos. Este capítulo se divide en tres partes. En la primera, se presentan los resultados del desempeño ambiental y social de 69 empresas agroexportadoras del estado de Michoacán, iniciando con el perfil de las empresas, los resultados del Índice de desempeño ambiental y social (IDAS), los resultados del IDAS por municipio y la selección del municipio. En la segunda parte se presentan los resultados de la RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, presentando el perfil de empresas, de la persona entrevistada, resultados de la percepción de la RSE, del Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE), así como de cada una de sus dimensiones: calidad de vida, ética, vinculación con la comunidad y medio ambiente. La tercera parte de este capítulo es la discusión de los resultados con base en los fundamentos teóricos presentados en el segundo capítulo.

Posteriormente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. Como principal conclusión encontramos que en el sector agroexportador aguacatero de Uruapan, es viable la realización de una estrategia competitiva basada en un enfoque socialmente responsable, pero se requieren tomar acciones para mejorar las relaciones con la comunidad y el manejo de recursos y medio ambiente. La RSE genera importantes beneficios para las empresas como son la mejora de las relaciones con los trabajadores, la mejora de las relaciones con los grupos de interés, mejora en la imagen y reputación y mayor transparencia ante la sociedad, reducción de costos y un impacto positivo en la salud de los trabajador, el consumidor y la comunidad, lo que se traduce directamente en una mayor competitividad para las empresas y por lo tanto, en el sector.

Finalmente, en la última parte de esta investigación se presenta el corolario hacia el desarrollo de una estrategia de RSE para el sector agroexportador aguacatero de Uruapan. Esta propuesta

está orientada principalmente a organizaciones privadas y/o gubernamentales relacionadas con el sector agroexportador aguacatero de Uruapan. Mediante la implementación de dicha estrategia de RSE, este sector podrá anticiparse a pérdida de mercados e incluso poder posicionarlos de mejor manera en el mercado internacional, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible de las regiones productoras.

Los resultados de esta investigación además de servir al sector productivo, para tomar acciones derivadas de las tendencias del mercado internacional, y puede también servir como fuente de información para las organizaciones de la sociedad civil (OSC's) y organizaciones no gubernamentales (ONG's), que monitorean a las empresas por su desarrollo sostenible y por su compromiso con la sociedad, para conocer las acciones que realizan las sector en materia de RSE. Finalmente, también podrá ser una referencia teórica para futuras y nuevas investigaciones que se desarrollen en esta importante y nueva línea de investigación dentro de los Negocios Internacionales, particularmente en el sector agrícola exportador michoacano.

# CAPÍTULO I

## ORIENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

---

### **Introducción**

En este primer capítulo se presentan las bases que dan origen a la investigación. Primeramente se expone el contexto problemático del sector agroalimentario mundial y el planteamiento del problema en las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán. Se presenta enseguida la pregunta general y particular de la investigación. Después se exponen los objetivos generales y particulares de la investigación, seguidos de la hipótesis general y específicas. Posteriormente se presenta una breve semblanza del diseño de la investigación y por último la justificación en tres vertientes: trascendencia, delimitación espacial y temporal y viabilidad.

### **1.1.Contexto problemático del sector agroalimentario mundial**

El comercio agrícola mundial, cuyo origen se remonta desde la aparición del hombre en la Tierra, ha crecido considerablemente los últimos años. De acuerdo con cifras de la Organización Mundial de Comercio (OMC), las exportaciones mundiales de alimentos en 2009 alcanzaron un total de 1'341,564 millones de dólares, que corresponden al 8.5% de las exportaciones mundiales (OMC, 2010).

Este crecimiento se ha debido a varios factores entre los que podemos destacar, por un lado el progreso tecnológico sobre todo en los medios de transporte, comunicación e información, que ha facilitado el intercambio agrícola entre países; y por otro el incremento de negociaciones internacionales (UNCTAD y OMC) y regionales (acuerdos comerciales) (Fernández de Larrinoa, 2000).

En este último punto, la actual OMC ha establecido una serie de pautas para reducir los obstáculos del comercio internacional, pero paradójicamente se observa una expansión y proliferación de normas y certificaciones tanto voluntarias como obligatorias (Fabian, 2009), las cuales también representan una barrera para el comercio internacional.

De acuerdo con Bancomext (2000) los empresarios mexicanos que desean tener acceso a los mercados externos deben cumplir con las normas y reglamentos que establece cada país. El principal aspecto que señala la institución son las regulaciones fitosanitarias o de sanidad, seguido de los aspectos de calidad.

Actualmente la mayoría de las certificaciones y normas en el sector agroalimentario mundial son de tipo medioambiental y social (Ouellet y Audet, 2004)<sup>1</sup>.

Las normas ambientales han sido promovidas por una demanda creciente de consumidores de países industrializados que exigen una alimentación más sana. Estas prácticas, que se concentran en un aspecto medioambiental preciso o en una zona bien delimitada, han sido denominadas como “la verdadera revolución verde” en oposición a la revolución verde que corresponde a la expansión de la mecanización y la productividad.

Las certificaciones y normas medioambientales en el sector agroalimentario mundial se pueden dividir en tres grupos. El primero las que promueven la agricultura respetuosa con el medio ambiente entre las que se encuentran las certificaciones orgánicas o biológicas, tales como *Demeter biodinamica*, *Nature y Progrès*, *Northwest California Clean*, *Core Values Northeast* y *The Food Alliance*, *Shade Coffe Campagne*, *Wholesome Food Association*, entre otras. El segundo grupo son las que promueven la preservación de la flora y la fauna, tales como *Dolphin Safe*, *Free Farmed*, *The Nature Conservancy* y *Marine Stewardship Council*, etc.) Y por último en el tercer grupo se encuentran las normas que se orientan a la gestión integrada de parásitos, como son la *Stemilt Responsible Choice*, *Protected Harvest* y *Wegmans-IPM*, etc. (Ouellet y Audet, 2004).

Por su parte las normas sociales o justas certifican tanto al producto como a la organización, siendo la mayoría de ellas del producto. En este grupo se encuentran la certificación de Comercio justo y Bio-justo y recientemente también la certificación SA8000. Esta última fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (*Social Accountability International* - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales y se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones

---

<sup>1</sup> De acuerdo con los autores, de 31 normas analizadas, 19 pertenecen a las normas medioambientales y sociales, siendo 17 del primer grupo y dos del segundo.

laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc. (FAO, 2003).

El sector agroalimentario mundial es uno de los más dinámicos en materia de normas y certificaciones, ya que refleja los cambios sociales, económicos y medioambientales a escala mundial. Por lo tanto, los empresarios deben estar al pendiente de los cambios sociales y ambientales que vayan suscitándose a nivel mundial que de alguna manera se reflejan en el surgimiento de una nueva norma o certificación.

El ejemplo más claro de la influencia de los cambios sociales en la normatividad internacional se puede ver en la evolución de las normas de la *International Standard Organization* (ISO), que han estado marcadas por los cambios que se han suscitado desde el siglo pasado. A finales de los ochentas con el tema de la calidad surge la ISO 9000, mientras que en los noventas con el tema del medio ambiente aparece la familia de las ISO 14000. A finales de los noventas e inicios del 2000 el tema de salud y seguridad en el trabajo hizo que apareciera la norma OHSAS 18000 de la *British Standard Institution*. Finalmente en noviembre de 2010 aparece la norma ISO 26000 relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial, cuyo objeto es fomentar que las organizaciones que realicen actividades de responsabilidad social vayan más allá del cumplimiento legal, sin dejar de reconocer que el cumplimiento con las leyes es un deber fundamental de las organizaciones y una parte fundamental de la responsabilidad social de las mismas.

La responsabilidad social empresarial es uno de los cambios importantes que marcaran este nuevo siglo en el sector agroalimentario mundial y que de alguna manera ya se visualiza en las certificaciones y normas ambientales y sociales antes mencionadas.

A mediano plazo la Responsabilidad Social Empresarial se vislumbra como el nuevo requisito para ingresar a los mercados internacionales (Comexpanda, 2009). Como menciona Solis (2008):“de manera variable en distintos países existen evidencias de que las prácticas de gestión en RSE tenderán a institucionalizarse y a traducirse en normas obligatorias como resultado de la presión social y movilización de la sociedad civil en defensa del medio ambiente, los derechos humanos y una vida comunitaria con mayores niveles de equidad y participación ciudadana”.

La RSE podría convertirse entonces, en la más importante barrera no arancelaria desde los países centrales, hacia los países productores en vías de desarrollo (Alderete,2004). En el supuesto de hacer caso omiso de ella, las empresas no sólo tendrán una desventaja competitiva en el ámbito internacional, sino que puede darse el caso de que se les cierren las fronteras para sus productos en estos mercados.

## **1.2.Problema de investigación**

Michoacán, por sus condiciones fisiográficas y la diversidad ecológica con la que cuenta, es uno de los lugares más propicios para la agricultura (Sánchez, 2007). Por esta razón se cultivan aproximadamente 223 productos, distribuidos en más de un millón de hectáreas y seis zonas de producción (Noroeste, Sierra Norte, Zona de Transición, Tierra Caliente, Sierra Sur y Costera).

El sector agrícola michoacano es de gran importancia económica y social. A nivel nacional, este sector ocupa el primer lugar en términos del valor de la producción agrícola y el tercer lugar en participación al PIB agrícola nacional A nivel estatal, este sector aporta el 17.2% del PIB estatal, cifra que es superada por la aportación de todo el sector agrícola al PIB nacional (Siem, 2007; Siacon, 2010). En términos sociales, este sector ocupa a 332,469 habitantes michoacanos, que corresponde el 8% de la población total, el 21% de la población ocupada y el 20% de la población económicamente activa estatal (ENOE, 2010).

En lo que respecta al sector agroexportador, los principales municipios exportadores de productos agrícolas son Uruapan, Zamora, Salvador Escalante y Jacona, los cuales concentran el 55% del total de empresas agroexportadoras del estado. Los principales productos de exportación en el estado son las frutas, tales como el aguacate, la fresa, la zarzamora, el limón, el mango, la toronja y la papaya, entre otros, los cuales tienen una alta demanda en el mercado internacional. El número de empresas agroexportadoras en Michoacán, de acuerdo con datos del Centro Empresarial para las Exportaciones del Estado de Michoacán, es de 116 empresas (CEXPORATA, 2009). De estas empresas, aproximadamente el 75% exportan aguacate, por lo que esta industria es una de las más representativas dentro del sector agroexportador michoacano.

Actualmente, las empresas agroexportadoras michoacanas se enfrentan a un aumento de normas y certificaciones en los mercados internacionales, principalmente exigidos por los países desarrollados, quienes demandan requisitos fitosanitarios como son de inocuidad y calidad de producto; de medio ambiente relacionadas con las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura; e incluso sociales como son el trato a los trabajadores y la vinculación con la comunidad.

Empresarios y líderes de organizaciones este sector están conscientes de que de no cumplir con normas y certificaciones exigidas en el mercado internacional, sus productos no pueden ser ingresados al mismo. Al respecto Jorge Morales, gerente de la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM, A.C.) comenta: “Aquellas empresas que no realicen acciones de gestión ambiental y de responsabilidad social empresarial no van a permanecer en el mercado. Esto ya es obligado para todos porque los mismos países -como es el caso de Inglaterra- han mencionado que no van a negociar con empresas exportadoras de productos alimenticios que no cumplan con algunos requisitos tanto con sus trabajadores y con el medio ambiente” (Morales, 2010).

A pesar de que empresas y organismos interesados del sector agroexportador aguacatero tienen conocimiento de esta tendencia en el mercado agroalimentario mundial, no se han realizado acciones concretas para hacer frente a ello. Por lo tanto, el principal problema que tiene el sector agroexportador aguacatero es la ausencia de una estrategia de RSE que tome en cuenta las características del sector y este acorde a sus necesidades particulares del sector. Solo a partir de ello será posible hacer frente a los nuevos retos del siglo XXI y obtener un con ello un mejor posicionamiento de este sector en el mercado internacional.

Sin embargo, para establecer una estrategia sectorial, es preciso conocer es el estado actual de la responsabilidad social de las empresas de este sector, el cual será un parámetro que guie el curso de la misma. Actualmente existen varias metodologías para medir la RSE, tanto de organismos públicos como privados. El principal organismo promotor de la RSE en México, el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., ha desarrollado un modelo de evaluación de la RSE de las empresas mexicanas y que está acorde a los lineamientos nacionales e internacionales en esta materia.

El problema que presenta este modelo de evaluación es que no considera diferencias que hay entre las empresas de un sector y otro, otorgando el mismo valor a todas las dimensiones de análisis. En este sentido, consideramos que la debilidad principal de este modelo es la falta de jerarquización de las dimensiones con base en las características intrínsecas de cada sector.

Ante la problemática que se plantea de los cambios en las tendencias dentro del sector agroalimentario mundial y la necesidad de contar con una estrategia de RSE en el sector agroexportador aguacatero para hacer frente a estas tendencias, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### **1.3.Preguntas de investigación**

#### **1.3.1. Pregunta general**

¿Cuál es la responsabilidad social empresarial de las empresas del sector agroexportador aguacatero de Uruapan, Michoacán y de qué forma puede establecerse una estrategia sectorial integral de RSE que permita consolidar el posicionamiento de este sector en el mercado agroalimentario mundial?

#### **1.3.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuáles son las empresas agroexportadoras michoacanas que tienen mayor consideración sobre los aspectos de ambientales y sociales en su gestión?
- ¿Cuál es la percepción de RSE y la disposición de los empresarios agroexportadores aguacateros de Uruapan, Michoacán para adoptar la RSE?
- ¿De qué manera influye la calidad de vida del trabajador en la empresa, la ética empresarial, la vinculación a la comunidad y el medio ambiente en el desempeño de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán?
- ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Conocer, evaluar y analizar la responsabilidad social de las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan y proponer las bases hacia el establecimiento de una estrategia integral de RSE que permita hacer frente a las recientes tendencias del mercado agroalimentario internacional y aumentar con ello su posicionamiento en el mismo.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar a las empresas agroexportadoras michoacanas que consideran los aspectos ambientales y sociales en su gestión.
- Conocer la percepción y disposición de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán hacia la adopción de una estrategia de RSE.
- Determinar cómo influyen la calidad de vida del trabajador en la empresa, la ética empresarial, la vinculación a la comunidad y el medio ambiente, en el desempeño de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán.
- Identificar las fortalezas y debilidades de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras Uruapan, Michoacán.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan han ido realizando acciones de responsabilidad social empresarial sin ser reconocidas como tal y las han llevado a cabo de manera aislada sin llegar a integrarlas dentro de una estrategia sectorial. Al desarrollar una estrategia de RSE que incluya la calidad de vida de los trabajadores, la ética empresarial, la vinculación con la comunidad y el medio ambiente de cada empresa del sector y que sea impulsada desde las organizaciones, es posible tener un mejor posicionamiento del sector en el mercado internacional.

### 1.5.2. Hipótesis específicas

- Las empresas agroexportadoras michoacanas que tienen mayor consideración por los aspectos ambientales y sociales corresponden a las del sector aguacatero por su consolidación en el mercado internacional que trae como consecuencia mayores exigencias normativas en estos aspectos.
- Los empresarios agroexportadores aguacateros de Uruapan, Michoacán tienen bajo conocimiento y precisión acerca del tema de la RSE, por lo tanto una baja disposición para adoptarla derivada de la falta de interés del tema.
- Al generar las condiciones para elevar la calidad de vida del trabajador en la empresa, tener un alto compromiso de ética empresarial, contar con un alto grado de vinculación a la comunidad y un elevado compromiso con el medio ambiente, genera como consecuencia un elevado desempeño de RSE de las empresas agroexportadores aguacateros de Uruapan, Michoacán.
- Las fortalezas de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán se encuentran en aquellos aspectos que tienen que ver directamente con la calidad e inocuidad del producto y que son exigidos por los mercados internacionales, mientras que las debilidades de RSE se encuentran en aquellos aspectos que no tienen que ver directamente con el producto y los cuales actualmente no son exigidos por los mercados internacionales.

### 1.6. Diseño de la investigación

A partir de las hipótesis planteadas, se eligió un enfoque de investigación mixto con un diseño de dos etapas. La primera de identificación de empresas agroexportadoras del estado de Michoacán con mayor consideración de aspectos ambientales y sociales. De esta primera etapa se seleccionó el municipio y las empresas para la segunda etapa denominada de caso de estudio. En la segunda etapa se analiza la RSE de las empresas del sector aguacatero del municipio de Uruapan a partir de las variables establecidas por el modelo CEMEFI (calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente). Sin embargo, para la medición de la RSE se jerarquizan estas variables utilizando el método de valoración multicriterio Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) con el cual se considera la opinión de los entrevistados de acuerdo a la importancia que dan a cada aspecto de acuerdo a

las características propias y particulares de este sector. El desglose pormenorizado de la metodología se presenta en el capítulo V (ver pág. 159).

### **1.7. Justificación**

Esta investigación surge a partir de identificación de una problemática particular que son las recientes normas y certificaciones que han surgido en el mercado agroalimentario mundial y que han sido derivadas de los cambios en la tendencia mundial de consumo hacia productos más ecológicos, productos orgánicos, marcas de inclusión social, trazabilidad, etc. Todos estos aspectos que por mucho tiempo fueron considerados como externalidades de las empresas pero que hoy en día son factores determinantes en la compra del consumidor.

En tal sentido, surge la inquietud de conocer en un primer término, cuales son las acciones ambientales y sociales que están llevando a cabo las empresas agroexportadoras michoacanas para hacer frente a estas nuevas tendencias del mercado agroalimentario mundial.

No obstante algunos especialistas consideran que a mediano plazo, se vislumbra como un nuevo requisito para ingresar a los mercados internacionales, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta nace en los años cincuentas, pero su importancia se ha venido expandiendo a todos los países en años recientes y se ha convertido en la solución a problemas de la mundialización de la economía que contribuye al desarrollo sostenible (Gendron *et al.*, 2004; Pasquero, 2005<sup>a</sup>; Labandeira, 2007).

Es por esta razón, que se desarrolla la segunda etapa de la investigación centrándonos exclusivamente en las empresas del sector aguacatero, para comprender, evaluar y analizar la RSE de este sector, el cual es líder en Michoacán y que marca la pauta para otros sectores.

Está orientada principalmente a las organizaciones líderes del sector agroexportador aguacatero y/o demás actores que toman decisiones dentro del mismo, de manera que puedan conocer el “estado del arte” de la RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de este municipio, identificar sus fortalezas y debilidades, y poder con ello establecer el tipo de estrategia sectorial de RSE que se requiere en este sector.

Los beneficios potenciales de esta investigación son tres principalmente. El primero es que mediante esta investigación se podrá contar con bases suficientes para proponer una estrategia

logrando afrontar los nuevos retos que presentan los cambios en el mercado agroalimentario mundial de manera estratégica.

El segundo beneficio tiene que ver con el posicionamiento del sector en el mercado internacional, como un sector socialmente responsable y comprometido con su sociedad, entorno y gente. La RSE es considerada como una estrategia de diferenciación, que genera importantes beneficios tanto en relaciones laborales, las relaciones con los *stakeholders*, la imagen, la reputación, la transparencia y los costos. Todos estos elementos inciden directamente en la competitividad de las empresas.

El tercero y que es de gran importancia es poder con ello contribuir, en parte, al desarrollo sostenible de la región, reduciendo el impacto medioambiental que generan las empresas en la región y logrando una mejor y mayor articulación con las comunidades en las cuales operan.

Fue una investigación viable ya que durante todo el proceso de la investigación se contó con el apoyo financiero y técnico de diferentes instituciones, principalmente gubernamentales (ver agradecimientos), así como con el material académico, software y recurso humano necesarios para llevarla a cabo. No obstante, se presentaron algunos problemas durante la elaboración de esta investigación.

En un inicio la falta de información estadística del sector agroexportador michoacano y la falta de una base de datos de las empresas agroexportadoras michoacanas fue el principal problema al que nos enfrentamos para poder comenzar esta investigación. En tal sentido, se realizó un diagnóstico inicial del sector, con lo que fue posible conocer nuestro universo de estudio.

El segundo problema al que nos enfrentamos fue la baja tasa de respuesta de las empresas participar en esta investigación, principalmente en la segunda etapa, derivado de la desconfianza de las empresas para acceder a dar información producto de la inseguridad por la cual se atraviesa actualmente el estado de Michoacán. En este sentido, para poder acceder a las empresas se contó con el apoyo de la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán (UDECAM) y del Comité del Proyecto de Saneamiento, Restauración y Conservación de la Subcuenca del Río Cupatitzio, A.C.

Finalmente, con esta investigación se contribuye al reciente tema de la RSE dentro de la teoría de los Negocios Internacionales (Griffith, 2008 y Kolk, 2010) <sup>2</sup>, al reciente tema de la RSE en México y se abre una nueva línea de investigación dentro de los estudios relacionados con el sector agrícola y agroexportador del estado de Michoacán.

---

2

# CAPÍTULO II

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

---

### **Introducción**

En este capítulo se presenta los fundamentos teóricos y conceptuales. El objetivo de este capítulo es dar sustento teórico a la investigación (Hernández, 2006). Se analizan entonces teorías, conceptualizaciones, perspectivas teóricas válidas para el correcto encuadre de la investigación realizada (Rojas, 2001).

Se compone de tres partes. La primera parte trata acerca de la importancia del desarrollo sostenible en el sector empresarial mundial, así como el papel que desempeña la gestión ambiental en la búsqueda de este desarrollo. En la segunda parte se aborda el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, desde sus orígenes hasta las principales dimensiones que la definen. Por último, se presenta el tema de la RSE como factor de competitividad internacional: iniciando con el concepto de competitividad; los enfoques teóricos y elementos teóricos de esta relación; así como su evidencia empírica.

### **2.1. El desarrollo sostenible en el sector empresarial mundial**

Tras la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, celebrada en Estocolmo en 1972 y después de las pioneras aportaciones para tratar de compatibilizar el desarrollo con la protección del medio ambiente a lo largo de los años setenta, la referencia básica sobre un tratamiento integral de la relación medio ambiente- desarrollo se encuentra en el trabajo de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD), de las Naciones Unidas, que desemboca en la conceptualización del “desarrollo sostenible” (Jiménez, 1997, citado por Borrayo, 2002).

De una descomposición semántica del término desarrollo sustentable resultarían varias interpretaciones, unas asociadas al término sostenible, que refiere a las bases ambientales de la actividad humana, y las otras, a la de desarrollo, que puede restringirse esencialmente al desarrollo económico. Por desarrollo se entiende no solo crecimiento cuantitativo de variables indicativas (PIB, escolaridad, nivel de salud, o más recientemente el índice de desarrollo

humano), sino también la transformación de las estructuras económicas y sociales para adaptarse con rapidez a la transición global del mundo. Implica la modernización de las instituciones cambios en las actitudes, hábitos y valores y, por encima de todo, cambios en las capacidades y conocimiento de la gente, pues la acumulación de contradicciones es en última instancia una expresión también de una insuficiencia acelerada del conocimiento y saber económico, por no decir en términos concretos: una crisis del conocimiento sobre lo “económico” (Borrayo, 2002).

En lo que respecta al concepto compuesto de “desarrollo sostenible” la primera vez que se mencionó fue en 1987 en el Informe “Nuestro Futuro Común” realizado por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD). Se define el desarrollo sostenible como “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades e implica dos conceptos fundamentales: 1) el concepto de necesidades, especialmente las necesidades de los pobres del mundo y 2) la idea de restricciones impuestas por el estado actual de la tecnología, de la organización social y de la capacidad del medio ambiente por satisfacer las necesidades presentes y futuras”(WCED, 1987).

El sector empresarial mundial que contribuye de manera determinante en el desarrollo económico y que también ha sido uno de los principales generadores del deterioro ambiental ha asumido el desafío internacional nacional y regional del desarrollo sustentable desde inicios de los años noventas.

La Cámara Internacional de Comercio (ICC) en 1991 esboza la “Carta de las empresas para un desarrollo sostenible” en la Segunda Conferencia Mundial de la Industria sobre la Gestión del Medio Ambiente. Este documento alienta a las empresas a comprometerse a mejorar su rendimiento medioambiental de acuerdo a los 16 principios (de la carta), a adoptar prácticas de administración, a fin de llevar a cabo dichas mejoras, a medir su progreso y a informar adecuadamente sobre este progreso a nivel interno y externo (Shmidheiny, 1992).

Posteriormente en 1992 en la “Cumbre de la Tierra” celebrada en Rio de Janeiro el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) destacaba las ventajas de asumir el desarrollo sostenible en la estrategia empresarial: “Obtener empresas más

competitivas, más resistentes a las perturbaciones, más ágiles en el mundo que cambia más rápidamente, más unidas en su finalidad, más propicias para captar y mantener clientes y los mejores empleados y más seguras en su relación con reguladores, bancos, aseguradoras y mercados financieros” (WBCSD, 2002).

Sin embargo el desarrollo sostenible desde la empresa no implica solamente cumplir con sus obligaciones jurídicas, o con la medición de los impactos ecológicos de las empresas. Es decir, las empresas deben organizarse de manera armónica con la naturaleza, la sociedad y asegurar de esta manera prosperidad a corto y a largo plazo" (Dixon, 2003; tomado de Alea, 2007).

### **2.1.1. La gestión ambiental como elemento del desarrollo sostenible empresarial**

Un elemento fundamental, que surge en la búsqueda del desarrollo sostenible, es la gestión ambiental. Su principal objetivo es conciliar las actividades humanas y el medio ambiente, a través de instrumentos que estimulen y viabilicen esa tarea, la cual presupone la modificación del comportamiento del ser humano en relación con la naturaleza, debido a la actual situación de degradación de la misma (Colby, 1990). En una empresa la gestión ambiental implica, tanto aquellas acciones encaminadas a hacer el medio ambiente laboral más sano y seguro para los trabajadores mediante la prevención de riesgos laborales, como las que tienen por objeto la reducción del consumo de energía y de materias primas haciéndolo óptimo en relación con la producción (Gilpin, 2003).

La gestión ambiental se compone de distintas dimensiones, las cuales están involucradas directamente con el proceso productivo de las empresas: insumos, procesos y tecnologías, producto, comercialización.

Los insumos son los bienes y servicios que se utilizan en el proceso de producción. En el caso de las empresas empacadoras nos referimos principalmente al aguacate como materia prima y a la energía como servicio utilizado en el proceso de producción. Los procesos y tecnologías son las actividades y habilidades ecológicas que se llevan a cabo en el proceso de producción. Estas se refieren principalmente al tratamiento de aguas residuales y a las actividades de reciclaje. El producto es el bien final que una empresa ofrece al mercado para satisfacer alguna necesidad o deseo del consumidor. Los aspectos que componen a esta dimensión son la calidad, la inocuidad, las características y la certificación del mismo. Por último, la

comercialización es el conjunto de actividades y medio para llevar los bienes finales de una empresa a los consumidores. Tanto la forma como el tipo de transporte son elementos relacionados con esta dimensión.

El aspecto legal de la gestión ambiental es sumamente importante. En este sentido la normatividad también la consideramos como otra dimensión de la misma. La normatividad se refiere al conjunto de normas, políticas, lineamientos, procedimientos y programas relacionados con la gestión ambiental. Las certificaciones ambientales, auditorías y estudios de impacto ambiental son los elementos que componen a la misma. Finalmente la gestión ambiental está íntimamente relacionada con la responsabilidad social empresarial. Esta se refiere a la responsabilidad que tienen estas empresas de comportarse éticamente y de contribuir con el desarrollo económico sostenible, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y las familias. Esta considera tanto aspectos internos como aspectos externos.

La gestión ambiental tiene efectos positivos en las empresas. Adoptándola de forma correcta se obtienen las siguientes ventajas: mayor flexibilidad de adaptación a la realidad de la empresa y su gestión general; mejor respaldo de una organización internacionalmente reconocida y aceptada; mayor consistencia en la política de desarrollo sostenible, con las regulaciones y exigencias de los consumidores; mejor utilización de los recursos para reducir los costos operativos; reducción de los riesgos de operación y accidentes laborales; mejor imagen ante los consumidores y la comunidad en general; mejor acceso a seguros, permisos y otras autorizaciones, entre otras (Guédez *et al.*, 2003)

En la siguiente parte, profundizamos acerca del tema de la responsabilidad social empresarial, la cual prosigue a la gestión ambiental, como elemento fundamental del desarrollo sostenible.

## **2.2. La Responsabilidad Social Empresarial**

### **2.2.1. Origen y evolución conceptual**

Los orígenes teóricos del concepto de RSE son numerosos y cada autor le da los antecedentes de acuerdo a su enfoque, pero casi todos se remontan a las críticas del liberalismo económico. En la obra de Adam Smith “La Riqueza de las Naciones” de 1776 se menciona la desconfianza respecto de la buena fe de los comerciantes. Pero años antes en 1759 publicó *La*

*Teoría de los Sentimientos Morales*, en donde critica la búsqueda sin trabas del interés egoísta (Pasquero, 2005a). Es así como desde el primer momento el padre de la economía Adam Smith, entendió el inextricable entramado que configuran la economía y la vida social, comprendiendo esta última las costumbres, actitudes morales y los hábitos sociales. Vida económica y vida social no pueden separarse (Carneiro, 2004).

Aunque los antecedentes de la RSE se remontan a inicios del capitalismo liberal la actual RSE tiene sus orígenes en Estados Unidos. A finales del siglo XIX y el siglo XX la responsabilidad social se inscribe en una tradición de filantropía corporativa. Posteriormente entre los años 1900 y 1920 en un contexto de reforma social en donde las ideas progresistas dominaban, surge un nuevo enfoque de la relación entre empresa y sociedad estadounidense (Gond, 2008).

La actual RSE tiene sus orígenes en los años sesentas en medio de una gran reflexión acerca del rol de la empresa capitalista, que corresponde a cuestionamientos tradicionales de la sociedad norteamericana quien se ha interrogado por años sobre la naturaleza de la relación ideal entre el individuo y las instituciones (Pasquero, 2005a).

Varios autores coinciden que el punto de partida del actual concepto de la RSE es la publicación del economista norteamericano Howard R. Bowen titulada *Social Responsibility of the Businessman*, en la cual define a la responsabilidad social en 1953 como “la obligación de los empresarios para realizar políticas, tomar decisiones y cumplir reglas de conducta que respondan a los objetivos y valores que se consideran deseables en nuestra sociedad” (Bowen, 1953).

Posteriormente, entre los años 1950 y 1960, se desarrollaron trabajos sobre la RSE pero marcados por una serie de debates opuestos. Mientras los defensores de la RSE consideraban que la empresa puede o debe tener responsabilidades frente a la sociedad, por lo que ven a la RSE como un argumento de venta del sistema capitalista al pueblo norteamericano. Los opositores por su parte consideraban que la RSE es un “caballo de Troya” de ideología comunista, ya que consideran que el objetivo de la empresa debe reducirse a la búsqueda del máximo beneficio (Gond, 2008).

La publicación en 1958 de Theodore Levitt, *The dangers of corporate social responsibility*, dio origen a las controversias de la RSE. Para este autor, la RSE se inscribe en un movimiento

de centralización de funciones económicas, sociales, políticas y espirituales que podrían conducir a una sociedad monolítica comparado al fascismo.

Aunque la publicación de Levitt fue importante para los opositores de la RSE, Milton Friedman con su publicación, *The responsibility of business is to increase its profits*, crea controversia entre los defensores y opositores. En su obra sintetiza los argumentos desarrollados en contra de la responsabilidad social empresarial argumentando que es una amenaza para la democracia y la sociedad americana. Para el autor “La única responsabilidad social de la empresa es utilizar sus recursos y enrolarse en sus actividades que van a generar ganancias, respetando las reglas del juego en una libre competencia, sin equivocaciones ni fraudes” (Friedman, 1970).

Sin embargo, Friedman define a la Responsabilidad Social Empresarial como un medio que busca el máximo beneficio respetando un cuadro legal, por lo que crea la controversia entre los dos grandes grupos opositores. Pero los defensores no tardaron en contestar, argumentando que el contrato social en el que se fundaba el sistema de la libre empresa había cambiado y que las empresas debían responder a otras obligaciones mayores que a la sola rentabilidad (Gendron, 2000).

En 1970 en un contexto de movimientos sociales y medioambientales, Akckerman y Bauer introducen la noción de *sensibilidad social* que consiste en anticipar y comprender las expectativas y las reivindicaciones de las partes interesadas con la finalidad de prevenirlas o evitarlas (Gond, 2008 y Gendron, 2000).

Entre 1970 y 1980 la mundialización y la integración de las economías provocan una reconfiguración que se traduce en importantes mutaciones institucionales y organizacionales. En el plano organizacional comienzan a surgir las redes internacionales y ramificaciones complejas, mientras en el plano social los temas relacionados con la exclusión, la pobreza y el desempleo de América y Europa y la problemática ambiental son los principales temas en conferencias internacionales. Surgen también los temas acerca de la problemática Norte-Sur y el consumismo. En el plano de la investigación comienza una diversificación de teorías que se acompañan de una institucionalización progresiva de cuestiones éticas y sociales de la empresa (Gendron, 2000).

En este período surge un nuevo concepto que sucede a la sensibilidad social, el *desempeño social corporativo* o *Corporate Social Performance*, el cual integra todo a la vez, el nivel de principios de responsabilidad social (debates normativos de los años cincuenta y sesenta) con los procesos de gestión de los problemas sociales (sensibilidad social de los años setenta). Pero completa el enfoque integrando un tercer nivel de análisis: los resultados e impactos concretos en las políticas de RSE.

En ese mismo período Carroll (1979) en la publicación, *A three dimensional conceptual model of corporate social performance*, presenta su modelo de RSE que consiste en una pirámide cuya base constituye la responsabilidad económica y la cima son las responsabilidades discrecionales (Gond, 2008).

A partir de 1980 la *teoría de las partes interesadas* o *Stakeholder theory* desarrollada por Freeman se impone como un cuadro de referencia complementario. El autor define las partes interesadas como el conjunto de personas o grupos que son susceptibles de afectar y/o ser afectados por el desarrollo de la estrategia de la empresa (Freeman, 1984).

Esta teoría se opone a la de sensibilidad social expuesta por Akckerman y Bauer en 1976. De manera contraria a la responsabilidad social, la sensibilidad social se plantea más en que las partes interesadas pueden afectar a la empresa desde el punto de vista de la obligación moral. Las estrategias de sensibilidad social y la gestión de las partes interesadas se enfocan más en el cómo y no en el porqué (Gendron 2000).

En el transcurso de los noventa la empresa se inmiscuye en lo social a tal punto que la interfase empresa-sociedad es a partir de ahora parte integrante de la evaluación de la empresa. La RSE se convirtió en una dimensión del desempeño empresarial, como lo demuestran las nuevas leyes sobre los informes sociales y también el surgimiento de miles de organismos que se dedican a la clasificación y categorización de empresas socialmente responsables (índices, fondos éticos).

A finales de los años noventa, comienza a incluirse el concepto de *desarrollo sostenible* o *Sustainable development*, definido como “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias

necesidades” (WCED, 1987). Principalmente la Unión Europea y la Organización de las Naciones Unidas son las que incluyen este concepto a la definición de RSE.

En este contexto surge el concepto administrativo de *Triple Resultado* o *Triple Bottom Line*, que fue propuesto por John Elkington en su obra, *Cannibal with Forks: The Tripple Bottom Line of the 21's Century Business*, como un sustituto a la noción de la RSE. Con la finalidad de señalar la necesidad para las empresas de gestionar simultáneamente dimensiones sociales, medioambientales y económicas en su desempeño (Gond, 2008).

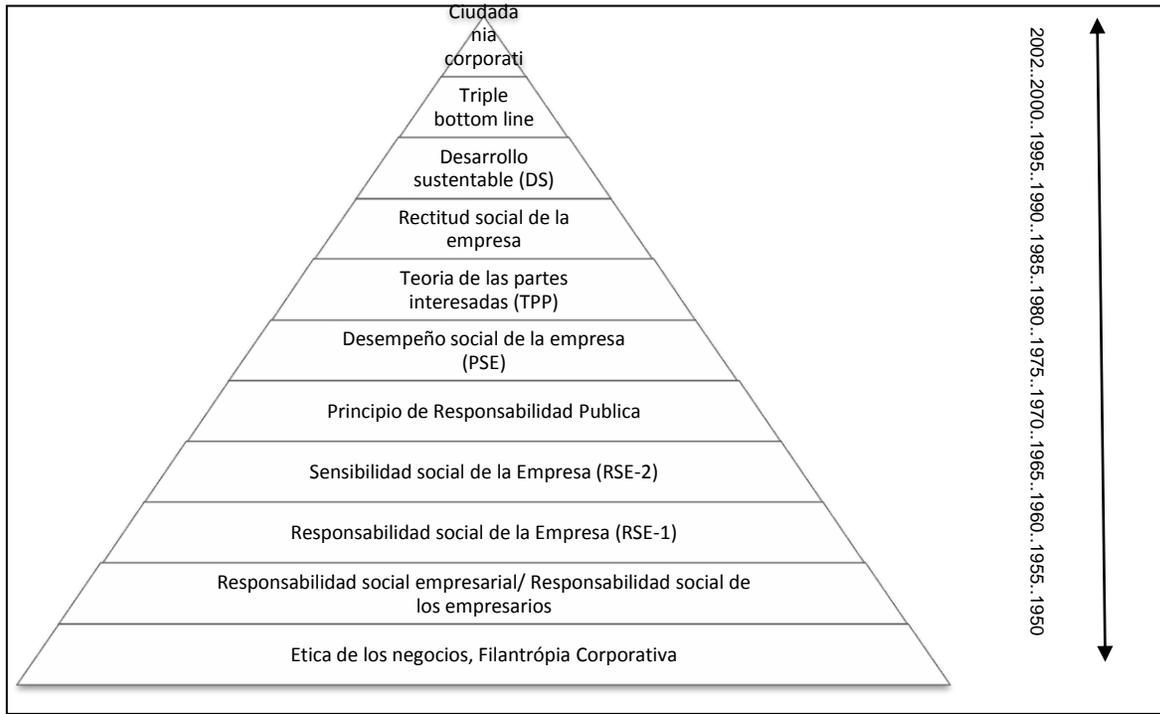
En el año 2000 el concepto de RSE se extiende a Europa, después de una serie de iniciativas de la Comisión Europea. Se publicaron libros blancos, se organizaron foros y se crearon redes internacionales de investigación (Comisión Europea, 2001). Treinta años después de Norteamérica, Europa tomó seriamente el concepto de RSE dando fin al largo escepticismo en la materia. El concepto de RSE aparece entonces como un vínculo lógico entre los principios humanistas y las prácticas cotidianas de la empresa (Pasquero, 2005a).

Hoy en día las empresas no sólo evolucionan en la esfera social, sino los nuevos movimientos sociales han comenzado a situarse en la esfera económica. A partir de ahora las empresas debe responder no sólo a las presiones de naturaleza social, sino también a la acción de “nuevos movimientos sociales” que utilizan medios económicos de presión o los denominados “nuevos movimientos sociales económicos” (Gendron, 2001).

Por lo tanto, la RSE no es ni será una elección estratégica sino se trata de un imperativo inherente a la naturaleza de la empresa del nuevo milenio, en el corazón mismo de su rol con el título de una institución social, magníficamente ilustrado por el concepto de *Empresa ciudadana* o *Enterprise citoyenne* (Champion, 2003 citado por Gendron C. *et al.*, 2004). Este nuevo concepto se utiliza para conectar la actividad empresarial más allá de la RSE y el servicio para el bienestar mutuo, reforzando la idea de que una empresa es una entidad con rango equivalente a una persona.

La siguiente ilustración (1) presenta cómo se han ido acumulando los conceptos referentes a la RSE en los últimos años.

**Ilustración 1. Acumulación de conceptos de RSE (1950-2002)**



Fuente: Elaboración propia con base en Pascal Gond (2008)

**2.2.2. Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial**

Con el surgimiento de los debates teóricos que se dieron a finales de los años ochentas en torno a la responsabilidad social, surgen escuelas de pensamiento y enfoques de la misma. Se presentan a continuación tres grandes clasificaciones: 1) defensores contra opositores, 2) por ubicación geográfica, y 3) escuelas de pensamiento. Por último en esta parte se presenta la corriente crítica de la RSE, así como sus principales argumentos que la sostienen.

**2.2.2.1. Defensores contra opositores**

La primera clasificación o clasificación clásica es la que realiza Jean Pasquero (1995): los defensores de la RSE y los opositores de la RSE. En el primer grupo se encuentran los reformistas (liberales) quienes consideran que cada empresa debe definir sus responsabilidades hacia la sociedad. En el segundo grupo se conforma por los conservadores (liberales del siglo XVIII) y los radicales (socialistas del siglo XIX). Los conservadores creen que la única responsabilidad social de la empresa es la creación de riqueza y reducción de

costos; mientras que los radicales consideran que el sistema capitalista impone a los empresarios una lógica implacable, fundada en la maximización de ganancias, por lo que se deben rechazar todas las actividades no rentables entre las que se incluyen las necesidades sociales de la población.

### **2.2.2.2. Por ubicación geográfica**

Como se mencionó anteriormente el origen de la RSE fue en Norteamérica. Sin embargo, la expansión del concepto hacia diferentes regiones ha provocado distintas concepciones de la misma. Por ubicación geográfica encontramos dos grupos: el enfoque norteamericano y el enfoque europeo.

De acuerdo con Belem (2007) la concepción de la RSE en Norteamérica es la de una teoría normativa, en donde es una cuestión esencialmente de gobernanza. Se enfoca en la ética y la moral. Tiene carácter voluntario y tiende a privilegiar el enfoque de las partes interesadas. La perspectiva norteamericana es de tipo contractualista, esto es, la empresa es un nudo de contratos en donde los efectos negativos y eventuales se reparan mediante actividades caritativas y filantrópicas. Se define la RSE como la producción privada de políticas públicas y se manifiesta por la creación de fundamentos filantrópicos.

El enfoque europeo, por su parte, se sitúa en el cuestionamiento sobre la sustentabilidad y el bien común. Se orienta más a ser de carácter legal y tiende a enfocarse en las relaciones establecidas por las empresas con su entorno. Sus principales preocupaciones: interés común, distribución justa de la riqueza, sustentabilidad, transparencia y responsabilidad. La perspectiva europea es de tipo institucionalista, por lo que la empresa es considerada una institución social, cuyo objetivo es la realización de funciones sociales en beneficio de la comunidad o el Estado. Para ellos la RSE es colectiva y sobrepasa a las obligaciones legales y contractuales pero no se reduce a la caridad (filantropía).

En la siguiente tabla (1) se presentan algunas de las diferencias en la concepción de los valores, que definen la forma de concebir la RSE en cada uno de ellos.

**Tabla 1. La RSE en América del Norte y Europa**

<b>Valores</b>	<b>Enfoque norteamericano</b>	<b>Enfoque europeo</b>
<i>Individuo y sociedad</i>	Actúa en función de su interés. Aspira libertad y desconfía del Estado.	En un ser social subordinado del Estado.
<i>Conflicto y consenso</i>	Se evitan.	Motor de progreso.
<i>Libertad y responsabilidad</i>	Quién aspira a la libertad es responsable y no reclama protección.	En el enfoque holístico de lugar primordial al Estado.
<i>Bien común e interés general</i>	Se obtiene el interés común de las fuerzas del mercado.	Representa una construcción política que requiere un debate en el contexto europeo. El Estado lo define.
<i>Solidaridad</i>	Es asimilada como el bienestar reparador corolario a la responsabilidad individual que sirve para corregir las fallas del mercado del sistema e igualdades.	Redes y solidaridad.
<i>Justicia e igualdad</i>	Es la plenitud individual de quien se favorece.	Desde un enfoque de desarrolla sustentable busca reducir la desigualdad.
Fuente: Elaboración propia con base en Belem, <i>et al.</i> , 2007		

### 2.2.2.3. Escuelas de pensamiento

En esta parte se presentan dos tipos de clasificaciones. La primera es la establecida por Corinne Gendron (2000), quién haciendo referencia a las tres grandes escuelas de pensamiento que surgieron en los debates en torno a la RSE que se llevaron a cabo en los años ochentas (la *Business Ethics*, la *Business Society* y la *Social Issue Management*), propone su clasificación considerando que estas corrientes de pensamiento revelan la existencia de varias perspectivas teóricas, que la autora clasifica como: 1) ética-moralista, 2) sociedad o contractual, y 3) administrativa o utilitaria.

La segunda clasificación es la que realizaron Elisabet Garriga y Domenec Melé (2004), quienes mencionan que la gran cantidad de enfoques de la RSE son, en muchas ocasiones, complejos y ambiguos. De tal manera que clasifican las teorías de la RSE en cuatro grupos: 1) teorías instrumentales, 2) teorías políticas, 3) teorías integradoras y 4) teorías éticas.

### 2.2.2.3.1. Clasificación de Corinne Gendron

La autora clasifica a las escuelas de pensamiento de la RSE en: 1) ético-moralista, 2) sociedad o contractual, y 3) administrativa o utilitaria.

#### 2.2.2.3.1.1. Enfoque ético- moralista

Este enfoque se basa en la idea de que la empresa, así como sus actividades están sujetas a juicios morales. El objetivo de la ética es comprender y explicar en qué consiste la moral, por lo tanto, la ética de los negocios busca aplicar el concepto de la moral en la empresa y sus actividades. Para la *Business Ethics* la RSE deriva directamente de su responsabilidad moral: “la empresa debe actuar de manera socialmente responsable porque es su deber moral hacerlo”. Los defensores de este enfoque afirman que la empresa puede y debe ser evaluada sobre el plano moral.

Esta tesis se opone completamente a las tesis de la mano invisible de Friedman (1970) y la mano del gobierno de Galbraith (1972) que sitúan a la moral fuera de la empresa. La primera tesis afirma que es la dinámica del libre mercado y la competencia, lo que moraliza el comportamiento empresarial, mientras la segunda afirma que es la reglamentación estatal lo que moraliza el comportamiento de las empresas. Las dos teorías rechazan la idea de que la empresa por sí misma pueda tener un juicio moral independiente.

A las teorías que niegan que la empresa sea una persona moral se agrega el enfoque legalista, el cual afirma que la empresa no es más que una ficción de la ley y la perspectiva de Simon y Ladd, que afirma que se trata de un proceso decisivo que impiden dar sobre ella acciones con un juicio moral. Otros argumentos de estos enfoques es que los actos de las empresas no pueden reducirse a actos individuales porque, por una parte, la corporación es una colectividad más que la suma de individuos que la componen y por otra parte tiene metas, objetivos y un proceso decisivo diferente a los intereses individuales (Goodpaster, 1983; Ladd, 197; Buchholz, 1989; Hoffman, 1986; citados por Gendron, 2000).

Para poder ser juzgado moralmente, un acto debe realizarse de manera intencional, libre y consciente (De George, 1990). A partir de esta tesis comienzan importantes divergencias teóricas. Buchholz (1989) afirma que la empresa al no elegir, ni tener intención, ni ser

consciente, ni tener obligaciones morales, no puede ser una persona moral, sin embargo con la finalidad de imputar la responsabilidad de sus actos y sus efectos se le atribuye el estatus de agente moral.

Goodpaster y Matthew (1982) mencionan que la conciencia corporativa se manifiesta por la integración del respeto y la responsabilidad, los dos elementos clave que constituyen la responsabilidad moral, en cuatro etapas del proceso decisional empresarial: la percepción, el análisis, la coordinación y la implantación.

A partir de la analogía entre la conciencia individual y la conciencia corporativa varios autores lo retoman y hacen un paralelismo entre el desarrollo moral del individuo y la organización. Guerette (1986) trata de comprender cómo se desarrolla la conciencia corporativa, inspirándose en las tesis de Lawrence Kolberg sobre el desarrollo moral del individuo. En su tesis identifica diferentes etapas de desarrollo a través de los cuales el individuo atraviesa diferentes estados de moralidad: pre-convencional, convencional, post-convencional; y autoregulación. Después traslada la tesis de Kolbert a las organizaciones e intenta desprender principios y factores de moralización empresarial (Guerette, 1986; citado por Gendron, 2000).

Diez años más tarde Logsdon y Yutham retoman el mismo ejercicio buscando evaluar el desarrollo moral de una empresa a partir de su gestión con las partes interesadas (Logsdon y Yutham, 1997). La moral pre-convencional corresponde a los empresarios que trabajan para ellos mismos, mientras que en la moral convencional se observa que los empresarios lo hacen por los accionarios, empleados y clientes, así como los requerimientos de ley. En el estado de moral post-convencional, que se puede calificar ético, los empresarios actúan no solo por ellos mismos, ni los accionarios, sino también se preocupan por otras partes interesadas como la comunidad, los grupos medioambientales o las agencias gubernamentales. Más tarde aparece Peter French que afirma que de manera similar al individuo, la empresa es una verdadera persona moral. Esta tesis de nuevo provocó numerosas reacciones teóricas. Sin embargo, su tesis no difiere completamente de las otras.

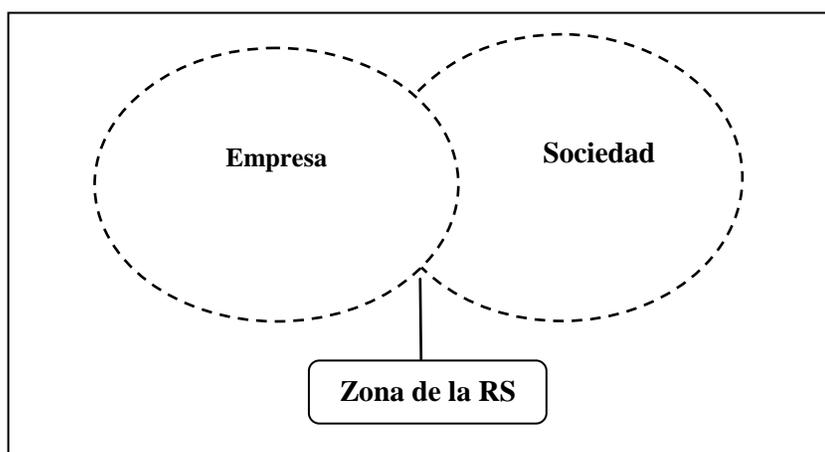
#### **2.2.2.3.1.2. Enfoque contractual**

Este enfoque radica en tres grandes paradigmas teóricos de la relación empresa-sociedad susceptible de reforzarse mutuamente: 1) la empresa y la sociedad son dos entes en interacción; 2) la empresa y la sociedad están unidos por un contrato social; y 3) la empresa es sujeto de un contrato social. A diferencia de las teorías neoclásicas, la empresa no es un sistema autónomo e independiente de la sociedad, entonces empresa y sociedad están en constante interacción (Gendron, 2000).

Preston y Post (1975) conceptualizan esta idea con un modelo de sistemas interrelacionados. Explican que la interacción de varios sistemas sociales pueden tomar tres formas: sistemas colaterales, un supra sistema dominante de sub-sistema y sistemas interrelacionados. Para los autores estos modelos son interesantes, sin embargo contienen lagunas que permiten cubrir el concepto de sistemas interrelacionados.

En el modelo que ellos proponen la sociedad y la empresa son sistemas inter mezclados, es decir ninguno controla o es totalmente contralado por el otro (ver ilustración 2). Empresa y sociedad son sistemas distintos pero, a diferencia del sistema colateral, cada uno puede cambiarla estructura del otro, por ello los autores lo denominan sistemas interrelacionados (Preston et Post, 1975).

**Ilustración 2. Modelo de sistemas interrelacionados de Preston y Post (1975)**



Fuente: Elaboración propia con base en Gendron (2000).

Lo interesante de este modelo es que permite analizar las diferencias y conflictos, así como las compatibilidades potenciales entre las metas de la organización y de la sociedad global.

Pero crea también, de manera eficaz, todo el concepto de RSE poniéndolo como un proceso de interacción de lógica social y comercial.

Este paradigma supone que la sociedad y la empresa no están solamente interrelacionadas, sino que mantienen relaciones contractuales ya que están mutuamente obligados. Machahon (1986) distingue cuatro teorías que ilustran esta hipótesis: 1) contrato de mercado; 2) contrato explícito; 3) contrato implícito; 4) contrato social. Las dos primeras niegan la idea a una RSE mientras que las últimas dos permiten justificar el concepto en el plano teórico.

El contrato implícito se basa en la idea de que en virtud de las relaciones pasadas y futuras, cada uno de los agentes nutre sus acciones frente a frente, lo que crea los términos de un contrato implícito entre la empresa y la sociedad. Si bien este modelo permite fundar el principio de la RSE, no tiene fundamentos teóricos suficientes.

La teoría que ha tenido mayor aceptación es la del contrato social, que se fundamenta en un contrato menos jurídico y más sociopolítico. Este modelo supone que las personas racionales acuerdan sus intereses en ciertos principios para establecer un sistema de derechos, obligaciones, privilegios y prerrogativas. El contrato se realiza entre un agregado de individuos (sociedad) y una organización productiva (empresa). En virtud del contrato, la sociedad reconoce a la empresa como un agente que da autoridad de poseer y utilizar los recursos naturales así como contratar empleados. La empresa por su parte, debe al menos procurar generar tanto beneficios como ganancias a la sociedad. El autor estima que dos tipos de personas se benefician o pueden ser afectados por la creación de organizaciones productivas: trabajadores y consumidores. Concluye afirmando que el objetivo de la organización productiva es mejorar bienestar de la sociedad a través de la satisfacción de intereses del consumidor y el trabajador, para minimizar las repercusiones negativas.

El enfoque contractual es interesante, pero los conceptos teóricos en los que se basan tienen ciertas limitantes. El modelo inter-sistémico propuesto por Preston y Post (1975) implica cambios paradigmáticos radicales que merecen ser explícitos. Por un lado, similar a un sistema, los autores constituyen la sociedad en entidad funcional y le confieren una lógica racional. Por otra parte semejando a un sistema con el nombre de empresa y no a un meta-sistema o medioambiente, los autores dan la importancia relativa de la empresa y la sociedad.

No obstante, este modelo se basa en una comprensión incompleta de teorías sistémicas. Si bien tiene varias fallas teóricas, el mayor peligro reside en las implicaciones políticas, sus fundamentos son completamente incompatibles con la teoría del contrato social o control social. La teoría del contrato social supone que una empresa es el fruto de un contrato entre diferentes individuos de la sociedad. Esta tesis viene a complementar al contrato social sugiriendo que la sociedad es susceptible de imponer sanciones si la empresa no cumple sus obligaciones.

Tanto el aporte moralista como contractual han intentado proponer alternativas a las teorías neoclásicas de la empresa. Pero estas alternativas parecen estar motivadas por el interés de corregir la práctica actual de las empresas en lugar de comprender la dinámica de su comportamiento, ya sea moral o responsable (Gendron, 2000).

#### **2.2.2.3.1.3. Enfoque utilitarista**

Este enfoque rechaza las teorías clásicas, pero solamente una parte. El enfoque utilitarista se define como “argumentos instrumentales a favor de la responsabilidad social asumen una relación positiva entre el comportamiento socialmente responsable y el nivel de desarrollo económico de la empresa” (Jones, 1996, citado por Gendron, 2000).

Este enfoque considera que mediano y largo plazo lo que es bueno para la sociedad es igualmente bueno para la empresa, lo que supone correlativamente y de manera implícita que lo que es bueno para la empresa lo es también para la sociedad, postulado fundamental de las tesis neoclásicas.

Este enfoque se basa en tres argumentos principales: 1) la empresa socialmente responsable puede aprovechar las oportunidades de mercado provocadas por la transformación de valores sociales y medioambientales; 2) un comportamiento socialmente responsable puede generar una ventaja competitiva; 3) una estrategia de responsabilidad social permite a la empresa anticiparse y enfrentar ciertas medidas legislativas (Jones, 1996, citado por Gendron, 2000).

Los primeros dos argumentos muestran un enfoque de mercadotecnia: desarrollo de nuevos mercados y diseño de productos diferenciados. Desde este punto de vista, la responsabilidad social es solamente un instrumento suplementario al servicio de las estrategias de marketing.

Se integra perfectamente a una visión neoclásica con fines empresariales en donde el rol legítimo de la empresa es de sobrevivir a sus propios intereses: crecimiento y ganancias. El tercer argumento por su parte, reside en una concepción utilitaria o estratégica de la responsabilidad social, es decir es un instrumento que ha sido desarrollado en respuesta a una concepción medioambiental externa que rompe con las tesis neoclásicas.

Es en dicha perspectiva que debemos comprender la versión moderna de la filantropía de la empresa, denominada “filantropía estratégica” (Pasquero, 1992). En la medida en que pretende mejorar la imagen pública de la empresa y obtener una ventaja competitiva, este tipo de filantropía cumple tanto con los criterios de racionalidad económica como con las estrategias generales de la responsabilidad social de la empresa.

El enfoque utilitarista presenta a la RSE como un interés bien comprendido de la empresa y promueve la participación de las empresas en la esfera pública y política. Incluso se ha convertido en el saber convencional en el medio de la administración. La corriente utilitaria es además el origen de múltiples estudios que buscan demostrar que la rentabilidad y la responsabilidad social van de la mano (Gendron, 2000).

#### **2.2.2.3.2. Clasificación de Elisabet Garriga y Domenec Melé**

Estos autores clasifican las teorías de la RSE en cuatro grupos: 1) teorías instrumentales, 2) teorías políticas, 3) teorías integradoras y 4) teorías éticas.

##### **2.2.2.3.2.1. Teorías instrumentales**

Este enfoque está relacionado con el enfoque utilitarista de Corinne Gendron. Este grupo de teorías sólo consideran a la RSE como una herramienta estratégica para lograr los objetivos económicos y en última instancia, la creación de la riqueza. Las teorías instrumentales tienen una larga tradición y han tenido gran aceptación en los negocios.

Dentro de este grupo se identifican tres grupos principales de teorías, que dependen de los objetivos que se propongan. En el primer grupo el objetivo es la maximización del valor de los accionistas (*shareholders*), medido por el precio de las acciones. El segundo grupo de teorías se enfoca en el objetivo estratégico de lograr una ventaja competitiva, lo que produce ganancias a largo plazo. El tercer grupo se asocia a las causas relacionadas con el marketing y

está muy relacionado con el segundo grupo. En la siguiente tabla (2) se presenta las teorías que integran este grupo.

**Tabla 2. Teorías instrumentales de la RSE**

<b>Enfoques</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Maximización del valor de los accionistas ( <i>shareholders</i> )	Maximización del valor a largo plazo.	Friedman (1970) y Jensen (2000).
Estrategias para las ventajas competitivas	Inversión social en un contexto competitivo.  Estrategias basadas en el los recursos naturales de la empresa y sus capacidades dinámicas.  Estrategias para la base de la pirámide económica.	Porter y Kramer (2006) Hart (1995) y Litz (1996)  Prahalad y Hammond (2002); Hart y Christensen (2002); Prahalad (2003).
Marketing con causa	Actividades sociales altruistas reconocidas utilizadas como instrumento de marketing.	Varadarajan y Menoso (1998); Murray y Montanari (1986).
Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé.		

Las teorías instrumentales entonces, como su nombre lo indica, consideran a la RSE como un instrumento para lograr un objetivo particular, que generalmente es de tipo económico, como es la maximización de beneficios, una ventaja competitiva o una estrategia de marketing para obtener mayores ventas. Este tipo de enfoque es el que tiene mayor dominio prácticas en el mundo de los negocios y es el que utilizan las grandes empresas trasnacionales, quienes han encontrado en la RSE el pretexto perfecto en el binomio ganar-ganar de la empresa-medio ambiente y sociedad.

#### **2.2.2.3.2.2. Teorías políticas**

Este grupo de teorías se centra en las interacciones y conexiones entre la empresa y la sociedad; y en el poder y posición de la empresa y su responsabilidad inherente. Este grupo, que está relacionado con el enfoque contractual mencionado en la clasificación de Gendron (2000), incluye además consideraciones políticas y análisis político en el debate de la RSE.

A pesar de que hay una gran variedad de enfoques dentro de este grupo, destacan dos teorías: el constitucionalismo corporativo (*Corporate Constitutionalism*) y la empresa ciudadana (*Corporate Citizenship*) (ver tabla 3).

**Tabla 3. Teorías políticas de la RSE**

<b>Enfoques</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Constitucionalismo corporativo	Las responsabilidades sociales de las empresas emergen del grado de poder social que tengan.	Davis (1960, 1967)
Teoría de la integración del contrato social	Asume la existencia de un contrato social entre la empresa y la sociedad.	Donaldson y Dunfee (1994, 1999).
Empresa ciudadana	La empresa es considerada como un ciudadano con cierto involucramiento con la comunidad.	Wood y Lodgson (2002); Andrinof y McInstosh (2001)
Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé.		

Las teorías políticas son más de tipo sociológicas. Por lo tanto, se entienden y son utilizadas más desde el plano sociológico que en el plano empresarial. La teoría más conocida en el área empresarial es la de la empresa ciudadana que considera que las empresas tienen las mismas obligaciones y derechos que un ciudadano pero con cierto nivel de involucramiento con la sociedad. Esta parece estar alejada de la realidad de la empresa privada, sin embargo las empresas sociales sí tienen esta característica.

#### **2.2.2.3.2.3. Teorías integradoras**

En este grupo de teorías se centra en cómo las empresas integran las demandas sociales, argumentando que las empresas dependen de la sociedad para su existencia, permanencia y desarrollo. Las demandas sociales son generalmente consideradas ser el camino en donde la sociedad interactúa con la empresa y le da cierta legitimidad y prestigio. Como consecuencia, la gerencia administrativa debe tomar en cuenta las demandas sociales e integrarlas, de manera que la empresa opere acorde a los valores sociales.

Así, el contenido de la RSE se limita al espacio y tiempo para cada situación, dependiendo de los valores de la sociedad en un momento determinado y emerge a través de roles funcionales de la empresa (Preston y Post, 1975). Las teorías de este grupo se centran en la detección,

exploración y respuesta de las demandas sociales para lograr la legitimidad social, mayor aceptación social y prestigio. Este grupo de teorías también se puede relacionar con el enfoque contractual de Corinne Gendron (2000).

En la siguiente tabla se presentan las principales teorías de este grupo (ver tabla 4).

**Tabla 4. Teorías integradoras de la RSE**

<b>Enfoques</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Gestión	Procesos corporativos de respuesta a los temas políticos y sociales que impactan sobre esta.	Sethi (1975); Ackerman (1973); Jones (1980); Vogel (1986); Wartick y Mahon (1994).
Responsabilidad pública	Leyes y políticas existentes que se toman como referencia al desempeño social	Preston y Post (1975, 1981)
Administración de las partes interesadas ( <i>stakeholders</i> )	Balancea los intereses de los <i>stakeholders</i> de la empresa.	Mitchell et al. (1997); Angle y Mitchell (1999); Rowley (1997); Carroll (1979); Wartick y Chochran (1985); Wood (1991b); Swanson (1995)
Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé.		

Estas teorías están relacionadas con la emergencia de la RSE de acuerdo al contexto en el cual se encuentra inmiscuida la empresa, tomando en cuenta los diferentes temas políticos, así como las leyes que dan referencia al desempeño social. En este sentido también consideran todos los intereses de los *stakeholders* para llevarla a cabo. El enfoque integrador es interesante para la realidad mexicana, puesto que toma los límites de la misma para poderse llevar a cabo.

#### **2.2.2.3.2.4. Teorías éticas**

Concatenado con el enfoque ético-moral de Gendron (2000), este cuarto y último grupo de teorías, se centra en los requisitos éticos que cimientan la relación entre empresa y sociedad. Este se basa en principios que expresa las acciones correctas a realizar, o, la necesidad de lograr una buena sociedad. Los principales enfoques que se integran este grupo son: la teoría de la normatividad del *stakeholders*, los derechos universales, el desarrollo sustentable y el enfoque del bien común (ver tabla 5).

**Tabla 5. Teorías éticas de la RSE**

<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores</b>
Teoría normativa del <i>stakeholder</i>	Considera obligaciones fiduciarias hacia los <i>stakeholders</i> de la empresa. Su aplicación requiere referencia a la teoría moral (Kantiana, Utilitarismo, Teoría de la justicia, etc.).	Freeman (1984, 1994); Evan y Freeman (1988); Donaldson y Preston (1995); Freeman y Philips (2002); Philips et al. (2003).
Derechos universales	Marco basado en los derechos humanos, derechos laborales y respeto al medio ambiental.	Principio Sullivan del Pacto Mundial (1999); UN Pacto Global (1999).
Desarrollo sustentable	Enfocado a lograr el desarrollo humano considerando las generaciones presentes y futuras.	WCED (1987); Gladwin y Keenlly (1995).
Bien común	Orientado al bien común de la sociedad	Alford y Naughton (2002); Melé (2002); Kuku (1997).
Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé		

Por último las teorías éticas están basadas en el comportamiento moral de los empresarios hacia distintos temas tales como los derechos humanos, el desarrollo sustentable y el bien común. De acuerdo con este enfoque, el empresario por obligación moral debe cumplir con estos aspectos, sin embargo es mas por una obligación legal o de beneficio económico que se realizan este tipo de acciones, que por una obligación moral.

Por último, pasamos al enfoque o corriente crítica de la RSE que está emergiendo y que además, está tomando mucha fuerza en esta área de conocimiento, por las debilidades que ha presentado a lo largo del tiempo.

#### **2.2.2.4. Enfoque critico de la Responsabilidad Social Empresarial**

Karl Popper en 1959 establece la importancia de la falsación en la investigación, es decir, si una nueva teoría no es refutada, queda aprobada, pero sí lo es se rechaza. Lo que se asemeja a lo que Tomas Kuhn denomina las experiencias anómalas, o experiencias que al pasar por una crisis, preparan en camino a una nueva teoría (Kunh, 2006).

Traducido lo anterior en la teoría de la RSE, a lo largo del tiempo han ido surgiendo nuevas teorías que soportan a teorías establecidas desde sus orígenes en los años cincuentas; aunque

también surgen teorías que critican a las mismas. Esto provoca, la mayoría de las veces, una crisis que genera la aparición de nuevas teorías.

En esta tercera parte se presenta el enfoque crítico hacia la RSE con el objetivo identificar las posibles “crisis” en las cuales se encuentra la teoría de la RSE y vislumbrar con ello el surgimiento de una nueva teoría o fortalecimiento de las anteriores, generando con ello un avance teoría en construcción.

El enfoque crítico o corriente crítica de la RSE es poco mencionado dentro de esta teoría, pero por ello resulta tener menor importancia. Los antecedentes de esta corriente o enfoque crítico, pueden establecerse con la aparición del grupo opositor a la RSE mencionado por Pasquero (1995). De acuerdo con el autor, este grupo se conformaba por dos grupos: los conservadores o liberales del siglo XVIII y los radicales o socialistas del siglo XIX.

Los radicales, por su parte, consideran que el sistema capitalista impone a los empresarios una lógica implacable, fundada en la maximización de ganancias, por lo que deben rechazar todas las actividades no rentables entre las que se incluyen las necesidades sociales de la población (Pasquero, 1995).

Entre los años sesentas y setentas aparecieron grandes debates en torno a la teoría de la RSE, lo que provocó un enriquecimiento de la teoría. Y aunque el enfoque opositor y sus argumentos no han tenido el éxito que ha alcanzado el enfoque defensor, la crítica y el debate en torno a la RSE son necesarios hacer avanzar la teoría.

Como mencionan José Luis Lizcano y Pablo Nieto (2006) de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA): “La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se encuentra actualmente entre los principales temas del pensamiento empresarial y necesita de la crítica y el debate para afianzar su estructura, alcanzando así la coherencia necesaria. Si en el proceso de análisis sus principios no demuestran solidez, será justo que desaparezca para siempre”.

Las críticas hacia la RSE son multidimensionales, las hay desde lo general (ej. definición), hasta lo particular (ej. críticas al Pacto Mundial). En esta parte se presentan sólo algunas de

ellas, particularmente las que aparecen más frecuentemente en la literatura, medios y redes sociales acerca de este importante tema.

La primera crítica hacia la RSE es acerca de la *necesidad misma de autocrítica*. En este sentido, Ramon Jauregui menciona que en general la RSE está plagada de "noticias positivas" sobre todo en las grandes empresas que tienen prácticas de responsabilidad social. El autor, menciona que son necesarias para dar una información objetiva a los ciudadanos, la crítica y las miradas exigentes a las empresas en sus prácticas medioambientales, en sus políticas sociales y laborales. Es decir, se deben añadir criterios de exigencia ética para lograr la transparencia y estímulo y fomento de la RSE (Jauregui, 2009).

La segunda crítica es acerca del *concepto de RSE*. La mayor parte de ellas surgen de cuestionarse ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?. El primer problema que existe al responder esto es la falta de acuerdo sobre el mismo nombre. Mientras unos autores la llaman Responsabilidad Social Corporativa, entendiendo que es una cuestión que atañe únicamente a las grandes corporaciones, otros autores la llaman Responsabilidad Social Empresarial (considerando que es aplicable a empresas de cualquier tamaño) (Ramiro, 2009).

Otro problema es la diversidad de ópticas que las instituciones que se encargan de definirla, es decir las empresas multinacionales, las escuelas de negocios, las asociaciones, los sindicatos, las ONG's, las instituciones sociales, etc. (*ibid*). Aunado a la posición epistemológica que se elija (positivismo, construccionismo, etc.) y el contexto social en el que se desarrolle (Europa, Estados Unidos, América Latina, etc.) (Najlaoui y Guy, 2006).

Al no existir unanimidad de concepto, ni criterios comúnmente aceptados, ni de sus objetivos, ni de sus funciones, ni su alcance (Arrieta, 2004), surge una impresión de desconcierto, confundiendo a la RSE entre una práctica, un discurso o un cuestionamiento (Gendron C. *et al.*, 2004).

Esto ha provocado la necesidad de lograr un concepto común de la RSE para lograr tener criterios comunes que conduzcan los estudios comparativos a nivel internacional (Longsdon, 2006, citado en Champion y Otero, 2007). Aunque otros investigadores mencionan que concepto de RSE se construye a partir del contexto local de la empresa y depende de la configuración de su medio sociopolítico (Rauffet, 2006, citado en Belem y Champion 2007).

La tercera crítica es acerca de que *la RSE como nueva forma de capitalismo*. El 31 de Enero de 1999, Kofi Annan anunciaba el lanzamiento de una iniciativa internacional: El Global Compact (o Pacto Mundial). Esta propuesta nacía con el objetivo de tejer una “alianza creativa entre Naciones Unidas y el sector privado”, que permitiera superar la disyuntiva entre el mercado global en el que prime el cálculo de beneficios a corto plazo y otro que tenga rostro humano”. Año y medio después, el 26 de julio de 2000, el Global Compact fue adoptado oficialmente en la sede general de la ONU. Desde entonces, la RSE ha pasado a convertirse en el nuevo paradigma de comportamiento de las empresas multinacionales en la era de la globalización.

Los críticos de la RSE afirman que se trata de un “nuevo pacto global con el capitalismo”, porque esta no deja de ser sino un salto delante de en el modelo de relaciones entre empresa y sociedad, que muestra “la cara humana del mercado global” de la que hablaba Kofi Annan, para convencer a todo el mundo de las bondades del proceso de globalización económica (Ramiro, 2009).

El problema reside en el hecho de que los problemas que la RSE dice buscar resolver son inherentes al modo de producción capitalista del cual la empresa es el elemento central. Y, además, que ella evita el cuestionamiento al capitalismo y a la relación social de producción que él implica. Esto es, la relación que se establece entre propietarios de los medios de producción y vendedores de fuerza de trabajo. Esa relación de antagonismo entre clases sociales con intereses y valores distintos tiende a generar exclusión social (Renato Dagnino, 2009).

Además la RSE causa una serie de efectos negativos entre los cuales está la degradación ambiental. Esa crítica considera, también, que la RSE viene a legitimar la hegemonía del mercado y potencializar el proceso de desmonte del Estado (íbid).

La cuarta crítica se refiere a que *la RSE sólo es posible en las grandes empresas*. Continuando con los elementos del nuevo capitalismo la exclusión provocada por la RSE, existen algunos autores que critican a la RSE porque es sólo para las grandes empresas, razón por la cual algunos autores la denominan Responsabilidad Social Corporativa. Muchos autores coinciden que la RSE es exclusiva para grandes empresas, principalmente multinacionales. Sin

embargo, este no es un movimiento exclusivo de grandes empresas, sino hay poderosas razones que impulsan la RSE y que surgen de las transformaciones que están teniendo lugar en las relaciones entre empresa y sociedad (El país, 2008). La RSE en pequeñas y medianas empresas depende, en gran medida, de la personalidad y convicciones del dirigente de la empresa (Gond, 2008). Con algo de retraso, existen evidencias de que poco a poco estas empresas han comenzado a incursionar en la RSE, haciéndolo por medio de la “imitación” a las grandes empresas o aplicando códigos de conducta definidos por algún cliente.

Por último, la quinta crítica se refiere a los *directivos a favor de la RSE*. Lizcano y Nieto (2006) los clasifican en dos categorías: “cínicos” y “creyentes”. Los directivos “cínicos” son aquellos gestores que consideran todo el concepto de “responsabilidad social de la empresa” como un instrumento de propaganda o marketing. Dicho en otros términos, es sencillamente un oportunista sin principios.

Los directivos “creyentes”, por el contrario, buscarían reformar el capitalismo. Proponen que, sin un enfoque social, el objetivo único de beneficiar al accionista no sirve al interés público. El directivo creyente adolece, según los críticos de un análisis erróneo de la naturaleza del capitalismo. No ha terminado de comprender, que compitiendo con honestidad y respetando las leyes, una empresa genera, además de rentabilidad para sus accionistas, empleo y riqueza para toda la sociedad. La conclusión que extraen de estos reproches los críticos de la RSC es que “lo social” debe dejarse a los gobiernos, dedicándose las empresas a sus negocios, origen fundamental de la riqueza y el empleo.

Estas son algunas de las principales críticas que se han dado en torno a la teoría de la RSE. Lo interesante de cada una de estas críticas es que aportan una visión distinta de la teoría, impulsando a reforzar la teoría o el elemento que se pone en cuestión.

Después de haber analizado todos los enfoques de la RSE, en el que apoyamos esta investigación es en el enfoque utilitarista/instrumental basándonos en los tres supuestos principales y que finalmente son los que convergen con el sector agroexportador del estado de Michoacán:

- El mercado internacional presenta una serie de cambios de valores sociales y medioambientales. Las empresas agroexportadoras michoacanas pueden aprovechar las oportunidades de mercado provocadas por esta transformación.
- En un entorno competitivo, las empresas buscan obtener ventajas competitivas y la RSE representa una nueva fuente de ventaja competitiva para las empresas agroexportadoras michoacanas.
- Por último la RSE permite a las empresas anticiparse y enfrentar ciertas medidas legislativas. La RSE ya es una realidad y comienza a ser un requisito para las importaciones de productos a ciertos países. En este sentido, consideramos que si las empresas agroexportadoras comienzan a tener un comportamiento socialmente responsable, se adelantará a las medidas legislativas que están apareciendo en este rubro. Como ejemplo de ello podemos mencionar la Ley de RSE recién aprobada en Octubre de 2011 en Extremadura España (El país, 2010); y otras varias iniciativas latinoamericanas, principalmente en Argentina, Colombia y Chile (Diario Responsable, 2011).

### **2.2.3. Conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial**

Si existe un consenso de los investigadores que estudian la RSE es que no hay un consenso entre contenido, fundamentos teóricos o implicaciones sociales y organizacionales de dicha responsabilidad (Gendron, 2000). Como consecuencia las definiciones que intentan definir la RSE son tantas como los enfoques y corrientes de pensamiento existen.

Etimológicamente la palabra, responsabilidad deriva del verbo latino *respondere* el cual se puede traducir por responder, corresponder, ser digno o igual a, incluso, estar a la altura de (Russ, 1999). Pero la primera definición de la RSE se le atribuye a Bowen en 1953. Para el autor la RSE se define como: “las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones a seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953).

A partir de la década de los sesenta comienza la expansión del concepto, intentando formalizar y establecer su significado. En esta etapa resaltan las contribuciones de Keith Davis (1960) y Walton (1967).

Pero la contribución más importante a la definición del constructo se realiza en los años setenta y fueron Eilbert y Parket (1973), Eells y Walton (1974), Fitch (1976) y Carroll (1979) los principales contribuidores.

En los años ochenta el constructo del concepto de RSE no evoluciona en la misma medida que en la anterior (Carroll, 1999). Sin embargo aparecen nuevos conceptos relacionados con la RSE, destacando en esta etapa los trabajos de Jones (1980), Dalton y Cosier (1982), Drucker (1984) y Wood (1991).

A partir de los años noventa se habla de una etapa de continuidad en la cual la RSE sirve para el desarrollo de temas relacionados. En la siguiente tabla (6) se presentan de manera cronológica, algunas de las definiciones que fueron apareciendo en los años antes mencionados.

**Tabla 6. Definiciones de RSE en el siglo XX**

Autor	Definición
Davis (1960)	En un contexto de gestión la RS se refiere a las decisiones y acciones que los directivos toman y que van en contra al menos parcialmente de los intereses puramente económicos o técnicos
Walton (1967)	El nuevo concepto de RS reconoce la importancia de las corporaciones y la sociedad y tiene en cuenta que sus directivos han de considerar esas relaciones y los intereses de los distintos grupos de la sociedad.
Eilbert y Parker (1973)	Quizás la mejor manera de entender la RSC es pensar en ella como un buen vecino. El concepto engloba dos fases. Por una parte significa no hacer cosas que molesten al vecino. Por otra, podría expresarse como la asunción voluntaria de la obligación de ayudar a resolver problemas del vecindario.
Eells y Walton (1974)	Representa un compromiso con las necesidades y objetivos de una sociedad que va más allá de los meramente económicos. El sistema de negocio tan cual existe sólo puede sobrevivir en una sociedad libre funcionando de manera efectiva, el movimiento de RSE representa un compromiso con el rol de la empresa en la gestión y la mejora del orden social.
Fitch (1976)	Es un importante intento de solucionar problemas sociales causados total o parcialmente por la empresa.
Carroll (1979)	La RSE engloba las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo.
Jones (1980)	Es la idea de que las organizaciones tienen una obligación con los grupos que constituyen a la sociedad que va más allá de lo que obligan la ley y sus contratos.
Drucker (1984)	La verdadera responsabilidad social consiste en convertir el problema social en una oportunidad de negocio y beneficio económico, capacidad productiva, competencia humana, salarios justos y riqueza.

Castillo (1988)	La obligación ética o moral voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto en reconocimiento y satisfacción de sus demandas y en reparación de sus daños que pueden haberle sido causados a ésta, a sus personas o a su patrimonio común, por la actividad de la empresa.
Frederick <i>et al.</i> (1992)	Es un principio que afirma que las empresas deben ser responsables los efectos de cualquiera de sus acciones en la comunidad o el medio ambiente.
Allen White (1999)	La RSE está basada en la idea de que las empresas tienen que dar algo a cambio a la sociedad en contraprestación de lo que reciben de ella. Es como una licencia social para operar.
Carroll (1999)	Son las obligaciones de la empresa para llevar a cabo políticas, para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad.
Fuente: Elaboración propia con base en Dopico, 2006 ;Alén González, 2006; Díez de Castro, <i>et al.</i> , 2006	

A finales de los noventa e inicios del 2000, el interés por la RSE se extendió a los organismos internacionales de carácter público y privado. De manera que la contribución al concepto ha procedido fundamentalmente de instituciones (gubernamentales y no gubernamentales), destacando también la contribución de los académicos en RSE que han intentado definirla. En la siguiente tabla (7) se presenta las definiciones de RSE del nuevo siglo.

**Tabla 7. Definiciones de la RSE en el siglo XXI**

Autor	Definición
<i>World Business Council Sustainable Development</i> (2000)	Es el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sustentable, trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
<i>Business for Social Responsibility</i> (2000)	Es la decisión empresarial que se vincula con los valores éticos, cumpliendo con los requisitos legales y el respeto a la sociedad, comunidad y medio ambiente.
Ferrell <i>et al.</i> (2000)	Es la obligación empresarial de maximizar su impacto positivo y minimizar su impacto negativo sobre los <i>stakeholders</i> .
Comisión para la Comunidad Europea (2001)	Es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y su interacción con sus interlocutores.
Marsden (2001)	Es la parte medular del comportamiento organizacional y la responsabilidad de todos los impactos en las sociedades que se desarrollan. La RSE no es opcional ni se refiere a puros actos filantrópicos. Una empresa socialmente responsable es una empresa rentable que administra los efectos medioambientales, sociales y económicos, tanto positivos y negativos, que tiene en la sociedad.

Pinney (2001)	Son prácticas administrativas que aseguran a la empresa la reducción de los impactos negativos de sus operaciones en la sociedad mientras se maximizan los impactos positivos.
Lea (2002)	Es la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones empresariales, incluyendo el trato con los <i>stakeholders</i> .
De la Cuesta (2003)	Es el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.
Hopkins (2003)	Se refiere al trato con las partes interesadas de la empresa de manera ética o responsable. Ética o responsablemente significa tratar a las partes interesadas de forma respetuosa aceptable en una sociedad civilizada. Lo social incluye la responsabilidad económica. El amplio objetivo de la RS es incrementar los estándares de vida, al mismo tiempo que se mantienen las ganancias de las empresas, para las personas que están dentro y fuera de la empresa.
<i>Global Corporate Social Responsibility Polices Project</i> (2003)	Es una práctica empresarial basada en valores éticos y el respeto a los trabajadores, comunidades y medio ambiente.
Andersen (2003)	Es la extensión del interés propio para incluir a los ciudadanos y sociedad a la que pertenece actualmente, actuando con respeto para las generaciones futuras.
Van Marrewick (2003)	Son las actividades de la empresa-voluntarias por definición-que demuestran la inclusión de las preocupaciones ambientales y sociales en las operaciones de la empresa y su interacción con las partes interesadas.
<i>Strategics</i> (2003)	Es la contribución empresarial al desarrollo sustentable. Se centra en cómo lograr la integración de los imperativos económico, social y medioambiental.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004)	Es el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas que interactúan en la sociedad, tanto desde el punto de su propia composición elemental (suma de individuos sociales), como desde la óptica de miembro integrante de un sistema social (empresa ciudadana), caracterizado por su contribución con la sociedad. La aceptación de dicha composición social y el compromiso con los valores sociales elementales inducen a un comportamiento coherente con dichos planteamientos, que va mas allá del objetivo básico de obtener beneficio económico, necesario para su supervivencia
Jean Pasquero (2005b)	Conjunto de obligaciones legales o voluntarias que una empresa debe asumir con la finalidad de pasar por un modelo imitable de buen ciudadano en un entorno dado.
<i>Social Economic Council</i> (2006)	Para ellos la RSC incorpora dos elementos: a) el interés de la empresa en contribuir a la prosperidad publica a largo plazo, y b) la relación con sus <i>stakeholders</i> y la sociedad en general. El primer elemento focaliza en

	que la empresa puede ser vista como una identidad creadora de valor. La creación de valor a largo plazo no se relaciona con n valor económico, pero se refiere en la creación de valor en tres dimensiones, lo que se denomina la triple cuenta de resultados: 1) dimensión económica (beneficio), 2) dimensión social (gente) y 3) dimensión ecológica (planeta).
<i>CSR Europe</i>	La integración voluntaria de las operaciones empresariales y valores dónde se reflejan los intereses de los <i>stakeholders</i> incluyendo consumidores, empleados, inversores, medio ambiente y comunidad local, en las acciones y políticas de las empresas.
Forética	Es la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidad derivada de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.
Fuente: Elaboración propia con base en Alexander Dahlsrud, 2006; Gisèle Belem <i>et al.</i> , 2007; Alén González, 2006; Díez de Castro, <i>et al.</i> , 2006, De la Cuesta, 2003, Dopico (2006).	

En Latinoamérica la RSE tampoco se tiene una definición única para delimitar el término. Su conceptualización está en permanente evolución y desarrollo. Esto se debe en parte a que la propia noción de RSE constituye un tema en formación y difusión inicial en la mayoría de los países, donde el concepto necesita difundirse e incorporarse más integralmente en la gestión de las empresas (Corral, 2005).

Las principales definiciones de RSE en Latinoamérica han surgido principalmente de las instituciones que promueven la RSE en estos países. Algunas definiciones de RSE de instituciones promotoras en Latinoamérica son (IARSE, 2009):

El Forum EMPRESA o Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas define la RSE como una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

El Aço Empresarial pela Cidadania de Brasil define a la RSE como la gestión con objetivos y compromisos que sobrepasan el ámbito de supervivencia del propio negocio, ampliándose hacia el ejercicio del papel de agente corresponsable del desarrollo social, político y económico de su ambiente; de la práctica de acciones asociadas a una mejora de la calidad de

vida, a una ética en las relaciones y al ejercicio de la ciudadanía, tanto en la empresa como en el ambiente externo.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil define que es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

La Fundación PROhumana de Chile considera que es la responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad (local y global). La Responsabilidad Social Empresarial es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida.

La Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS) del Salvador define a la RSE como la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa.

En Guatemala el Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresaria (CentraRSE) dice que la RSE no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva.

Por último Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS) de Panamá considera que la empresa del futuro no podrá limitarse a ser una mera explotación económica en el sentido tradicional del concepto. Adquirirá un mayor protagonismo en la sociedad en tanto que sea socialmente responsable, lo cual incorpora aspectos como que sus productos y servicios sean

aceptados por los ciudadanos, cumpla estrictamente la normativa vigente, sus directivos tengan un comportamiento ético intachable, conceda una importancia adecuada a la relación con sus empleados, sea respetuosa con el medio ambiente o apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

En el contexto mexicano, la diversidad de definiciones y aproximaciones de la RSE también se constata (Porto *et al.*, 2006). En México no se cuenta con una percepción única y homogénea de lo que es la RSE por lo que las prácticas que se realizan en su nombre son diversas (Gómez, 2003).

Para el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.(2006), principal institución promotora de la RSE en nuestro país, se define como compromiso consciente y congruente que asume el empresario y la empresa de cumplir integralmente con los fines de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos los participantes (partes interesadas) en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social.

Todo el abanico de definiciones presentadas a nivel global, regional y nacional, lo único que nos muestra son las grandes divergencias entre ellas lo que lleva a cuestionar que es en realidad la RSE, ¿una práctica?, ¿un discurso? o ¿un cuestionamiento? (Gendron *et al.*, 2004).

Algunos autores consideran que este concepto está en constante reconstrucción, por lo que éste debe construirse en el contexto en el cual la empresa se desarrolla y tomando en cuenta los cambios de contextos que emergen a nivel internacional. Mientras que otros opinan todo lo contrario, le urgente necesidad de un concepto común para evitar más confusión en el tema.

Ante la necesidad de un concepto común, se han ido realizado varios esfuerzos para establecerlo, sin lograrlo del todo completamente (Mardensen, 2006; Mc.Williams, 2006). Uno de estos esfuerzos, a nivel teórico, es el modelo conceptual de RSE de tipo abierto y multidimensional propuesto por Jean Pasquero (2005b). El objetivo de dicho modelo es seguir con una construcción abierta del concepto a nuevas adiciones. Este modelo tiene varias ventajas: 1) se funda sobre una base histórica del concepto de RSE; 2) es inclusivo, es decir

incluye los tres pilares de una gestión responsable: utilitario, ético y administrativo; 3) es un modelo de tipo conjuntivo<sup>3</sup>.

En este modelo una empresa tiene una reputación responsable sí mantiene resultados mínimos suficientes en todos los componentes de su desempeño. Se compone de ocho elementos. Cada uno tiene una tradición arraigada a la realidad sociopolítica norteamericana (y a veces europea) y todos son hoy en día objeto de extensiones en otras partes del mundo. Los componentes se clasifican por orden de aparición cronológica y todas son necesarias para la evaluación de una gestión responsable (ver tabla 8).

**Tabla 8. Elementos de la RSE moderna**

<i>La RSE como...</i>	<i>Orígenes</i>	<i>Manifestación actual (ejemplos)</i>
<b>...gestión eficiente</b>	Economía clásica	Competencia técnicas
<b>...filantropía</b>	Tradicional (siglo XIX)	Donaciones y filantropía de la empresa
<b>...solicitud</b>	Inicios del siglo XX	Necesidades de empleados
<b>...limitación de prejuicios</b>	Años 60's	Prioridad al medio ambiente
<b>...receptividad social</b>	Años 70's	Sistemas de gestión social
<b>...rectitud ética</b>	Años 90's	Códigos de buena conducta
<b>...rendición de cuentas</b>	Año 2000	Triple balance
<b>...participación ciudadana</b>	Año 2000	Compromiso proactivo

Fuente: Pasquero, 2005a

La limitante este modelo teórico, al igual que otros modelos de esta naturaleza, es que tienen una gran aceptación y entendimiento en el plano académico, sin embargo en el plano empresarial es complejo de entender y resulta poco operacional.

El interés organismos internacionales de carácter público y privado por el tema de la RSE a finales de los noventa e inicios del 2000, ha influido en gran medida a que estos participen activamente en la homogenización del el concepto.

Una de las organizaciones que ha trabajado con mayor esfuerzo a nivel mundial que desde el 2005 comenzó una serie de reuniones para la elaboración de la norma ISO 26000 sobre RSE y

<sup>3</sup> El término conjuntivo se desprende de la teoría de la decisión. Los modelos conjuntivos se oponen a los modelos compensatorios o disyuntivos. Un modelo conjuntivo propone alternativas que convienen a aspectos normativos de la RSE.

que ha reunido a más de 450 expertos y 210 observadores de 99 países miembros y 42 organizaciones, es la Organización Internacional para la Estandarización o *International Standard Association*.

Esta organización define a la RSE como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010).

En el sector agroexportador aguacatero michoacano se detectó dentro de las principales problemáticas una confusión entre los empresarios acerca de lo que es la RSE, por lo tanto en esta investigación se asume la postura de la necesidad de un concepto común. En este sentido, y con la finalidad de homogenizar lo que se entiende por este concepto, tomamos la definición de la ISO. La razón del porque se ésta y no otra definición, es por la validez que ha sido determinada por un numeroso grupo de expertos en la materia, además de que a corto y mediano plazo se visualiza como la referencia mayor aceptada en el ámbito empresarial.

Además de las definiciones de la RSE han aparecido también modelos tanto de evaluación como de gestión de la RSE, con los cuales se llevan a cabo estas prácticas en las empresas. A continuación se presentan algunos de ellos.

#### **2.2.4. Modelos de RSE**

Actualmente existen varios modelos de gestión de la RSE. Estos pueden dividirse en internacionales y latinoamericanos. En el primer grupo los que destacan son el Global Compact, GRI, SA 8000 y el reciente ISO26000. En el segundo grupo destacan el modelo Forum Empresa y modelo CEMEFI. A continuación se describe cada uno de ellos.

**Modelo del Global Compact.** Elaborado por la Organización Mundial de Comercio, este modelo busca promover el aprendizaje institucional y difundir las prácticas empresariales basadas en valores universales. Este modelo enuncia diez Principios del Pacto Mundial

basados en Declaraciones y Convenciones Universales, que son evaluados en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

**Modelo Global Report Initiatives (GRI).** Desarrollado por la Coalición de Economías de Responsabilidad Ambiental (Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) en colaboración con la Programa de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente (PNUMA), esta iniciativa internacional y multipartita tiene el propósito es desarrollar y difundir los lineamientos para el establecimiento voluntario de reportes de desarrollo sustentable en las empresas que desean reportar el impacto social y medioambiental de sus actividades, productos y servicios. Este establece una estructura común de referencia para generar sus reportes en tres aspectos del desarrollo sustentable: 1) económico: ingreso, beneficio social, productividad, generación de empleos, gastos de subcontratación, gastos de I+D, inversión en capacitación y otras formas de capital humano; 2) medioambiental: impacto de los procesos, productos y servicios en la calidad del aire, agua y tierra, biodiversidad y salud humana; y 3) social: seguridad e higiene en el trabajo, seguridad laboral, leyes medioambientales, derechos humanos, ingreso y condiciones de trabajo de los subcontratante).

**Modelo SA 8000.** Desarrollado por la *Social Accountability International (SAI)* este modelo evalúa a la RSE en nueve áreas: trabajo infantil, trabajo forzado (esclavismo), libertad de asociación, seguridad e higiene, discriminación, medidas disciplinarias, horas de trabajo, remuneración y sistema de gerencia.

**Modelo AA1000.** Creado en 1999, por la organización *AccountAbility*, el AA1000 es un modelo que tiene el objetivo de mejorar la responsabilidad y el desenvolvimiento de las empresas aprendiendo a través del compromiso de las partes interesadas (*stakeholder engagement*). Fue creado por la necesidad de las empresas de integrar a sus partes interesadas a sus actividades diarias y es complementario al GRI. Las directrices del AA1000 se conforman de acuerdo al principio de inclusión y se basan en tres proposiciones: 1) El compromiso de las partes interesadas se quedan en el centro del proceso de responsabilidad de contabilidad, seguros y reporte; 2) la responsabilidad se refiere a la responsabilidad organizacional, o al alcance en el cual una organización toma acción en la base del compromiso de las partes interesadas; y 3) esta responsabilidad requiere de capacidad

organizacional para aprender e innovar eficientemente con base en el compromiso de las partes interesadas.

**Modelo ISO 26000.** Elaborado por la *International Standard Association* este modelo evalúa la RSE en siete aspectos como son el gobierno organizacional (conocido como gobierno corporativo en el caso de empresas), derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de negocio, asuntos de los consumidores y desarrollo de la comunidad.

**Modelo Forum Empresa.** Elaborado por la institución del mismo nombre y utilizado para conocer el estado de la RSE en América Latina, este modelo mide la RSE con base en seis variables: toma de decisiones y transparencia, relaciones con la comunidad, medioambiente, consumidores y/o usuarios, relación con los trabajadores y proyecciones a futuro.

**Modelo CEMEFI.** Elaborado por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. este modelo se define como un proceso de confianza, honestidad y transparencia empresarial, cuyos indicadores son afines a los lineamientos nacionales e internacionales los cuales garantizan su validación frente a otros organismos internacionales El modelo de responsabilidad social del CEMEFI se comprende y se ejerce de acuerdo con tres líneas o ámbitos estratégicos: económico, social y ambiental. Cada uno con sus respectivos sub-temas: ética y gobernabilidad empresarial en la dimensión económica; calidad de vida en la empresa y vinculación con la comunidad en la dimensión social; y Uso sustentable de los recursos y del medio ambiente en la dimensión medioambiental (CEMEFI, 2001).

### 2.2.5. Dimensiones de la RSE

A partir de las 40 definiciones y 6 modelos de RSE se realizó un análisis de frecuencias para determinar las dimensiones que la conforman. En la siguiente tabla (9) se presentan estos resultados.

**Tabla 9. Frecuencia de dimensiones de la RSE**

No.	Dimensión	Frec.	No.	Dimensión	Frec.
1	Ambiente	3	35	Mercado	1
2	Anticorrupción	1	36	Normativatividad	2
3	Aspectos económicos	3	37	Partes interesadas/ <i>stakeholders</i>	10
4	Aspectos éticos y legales	12	38	Personas	1
5	Aspectos sociales	6	39	Políticas	2
6	Asuntos culturales	1	40	Prácticas justas de negocio	1

7	Beneficios económicos	1	41	Prácticas laborales	1
8	Buen ciudadano	1	42	Preocupaciones ambientales	1
9	Calidad de vida del empleado	5	43	Preocupaciones sociales	2
10	Capacidad productiva	1	44	Prosperidad pública	1
11	Clientes/consumidores	4	45	Proveedores	1
12	Competencia humana	1	46	Proyecciones a futuro	1
13	Comportamiento organizacional	1	47	Recursos ambientales	1
14	Creación de riqueza	1	48	Reducción de las desigualdades	1
15	Derechos humanos	3	49	Relación con los trabajadores	1
16	Desarrollo de la comunidad	1	50	Relación con <i>stakeholders</i>	1
17	Desarrollo económico sustentable	1	51	Relación con sus empleados	1
18	Desarrollo humano	4	52	Relaciones con la comunidad	1
19	Desarrollo social	1	53	Remuneración	1
20	Desarrollo sostenible	3	54	Respeto a los trabajadores	1
21	Dimensión ecológica	1	55	Respeto al medio ambiente	1
22	Dimensión económica	1	56	Respeto la diversidad	1
23	Dimensión social	1	57	Responsabilidad económica	1
24	Discriminación	1	58	Salarios justos	1
25	Empleados	4	59	Salud y el bienestar de la sociedad	1
26	Empresa ciudadana	1	60	Seguridad e higiene	1
27	Estándares Laborales	1	61	Sistema de gerencia	1
28	Horas de trabajo	1	62	Sociedad	6
29	Inversores	1	63	Toma de decisiones y transparencia	1
30	Laboral	1	64	Trabajo forzado	1
31	Libertad de asociación	1	65	Trabajo infantil	1
32	Medidas disciplinarias	1	66	Valores éticos	4
33	Medidas voluntarias	1	67	Valores sociales	1
34	Medio ambiente	17	68	Vinculación con la comunidad	11
Fuente: Elaboración propia.					

En la tabla anterior se observan 68 dimensiones que, de acuerdo a los autores e instituciones analizadas, conforman a la RSE. De éstas las que presentaron mayor frecuencia fueron: el medio ambiente, los aspectos éticos y legales, la vinculación a con la comunidad, las relaciones con las partes interesadas o *stakeholders*, entre otros (ver tabla 10).

**Tabla 10. Principales dimensiones de la RSE**

No.	Dimensión	Frec.
1	Medio ambiente	17

2	Aspectos éticos y legales	12
3	Vinculación con la comunidad	11
4	Partes interesadas/ <i>stakeholders</i>	10
5	Aspectos sociales	6
6	Sociedad	6
7	Calidad de vida del empleado	5
8	Clientes/consumidores	4
9	Desarrollo humano	4
10	Empleados	4
Fuente: Elaboración propia.		

A partir de estos resultados, se determinan cuatro dimensiones de análisis de la Responsabilidad Social Empresarial: calidad de vida, ética empresarial, vinculación a la comunidad y medio ambiente.

Cabe destacar que estas cuatro dimensiones corresponden al modelo del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, A.C) para evaluar la RSE de las empresas en México que, además de ser utilizado para otorgar el distintivo ESR por más de 10 años, ha sido referencia para otras investigaciones de la RSE en México (Pérez, 2008; Mercado, 2007). A continuación describimos cada una de ellas.

#### **2.2.5.1. Medio ambiente**

La dimensión de cuidado y preservación del medio ambiente fue la de mayor frecuencia en la RSE e incluso, ha sido una de las más estudiadas desde hace varias décadas.

Esta dimensión se refiere a como la empresa respeta el medio ambiente, promueve la optimización de recursos, prevé la generación de desperdicios y/o desarrolla procesos de reciclaje o reaprovechamiento de recursos o incorporación de sus productos y procesos a los ciclos naturales (CEMEFI, 2010a).

Al conjunto de acciones que tienen el objetivo de conciliar las actividades y el medio ambiente se les conoce como gestión ambiental (Colby, 1990). Su importancia ha sido puntualizada por la Agenda 21 y varios autores (Colby, 1990; Porter y Van der Linde, 1995; Gilpin, 2003, entre otros). Lo que significa que el medio ambiente no es sólo responsabilidad

del gobierno, pues ésta se extiende a las empresas, que son parte de la sociedad y las decisiones adoptadas dentro de la organización pueden tener efectos mundiales (Joyce Tsoi, 2005).

Las empresas son cada vez más conscientes de los beneficios que conlleva ser ambientalmente responsable; principalmente en el aspecto económico y de competitividad. Boyd (2001) elabora un reporte sobre la importancia de la sustentabilidad ambiental como una herramienta para la obtención de beneficios económicos, documento en el cual afirma que las empresas que adoptan los principios del desarrollo sustentable pueden convertirse en buenos negocios, aunque en ocasiones se presenta un conflicto de intereses entre la obtención de ganancias y la responsabilidad ambiental de la empresa para con la sociedad (Mercado, 2007).

Por otra parte, otros autores más consideran que cumplir con los estándares ambientales, desencadena en las empresas la innovación y tecnología, mejora la eficiencia de los procesos productivos, disminuyen los costos. Es decir, mejora la eficiencia de las empresas y por lo tanto aumenta su competitividad (Porter;1999; Esty, 1994; Shrivastava, 1995; Konrad von Moltke ,1999; Birdsall, 1999; McAlpine y LeDonne, 1999; Díaz, 1999; Belausteguigoitia, 1999; Labandeira, 2007; entre otros).

El medio ambiente considera aspectos como son las operaciones ambientales, las políticas ambientales, la inversión en medio ambiente, la capacitación y programas ambientales, la información y comunicación ambiental, las relaciones externas, el transporte y el manejo de impacto ambiental. Todos estos elementos son considerados tanto al interior como al exterior de la misma.

#### **2.2.5.2. Ética empresarial**

Los aspectos éticos y legales se ubicaron en la segunda posición respecto del análisis de frecuencias. A este aspecto se suman otros elementos tales como la transparencia, los valores éticos y las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*.

Albert Schweitzer definió ética como "Nuestra preocupación por el buen comportamiento. Sentimos una obligación considerar no sólo nuestro bienestar personal, sino el de los otros seres humanos" (Certo, 2005).

La ética de los negocios o ética empresarial, implica la capacidad de reflexionar sobre los valores en el proceso de toma de decisiones, determinar cómo estos valores y decisiones afectan a los grupos interesados, y establecer cómo los gerentes pueden utilizar estas observaciones en el manejo de la compañía día a día (Jacques, 2003).

Los administradores éticos compiten por el éxito de sus compañías dentro de los confines de sólidas prácticas empresariales, las cuales son caracterizadas por ser justas y equitativas. Incluso ha sido utilizada como principal guía en la elaboración y evaluación de decisiones empresariales (Certo, 2005).

Payne y Rainborn (2001) analizan la responsabilidad ética de los negocios en el enfoque de desarrollo económico sustentable afirmando que las empresas éticas buscan la coherencia entre sus acciones, su misión y políticas. Porritt (2000) estudia los beneficios y costos que han tenido las empresas al adoptar códigos de ética, desarrollo sustentable y ecología, evitando tener sólo un mero enfoque de beneficio económico (Mercado, 2007).

Entonces, la ética es un elemento esencial en las prácticas administrativas y se ha convertido en un aspecto inseparable de la competitividad (Ackers, 1990). El empleo de prácticas éticas dentro de la organización tiene un efecto positivo en las compañías en tres áreas principalmente, la productividad, las relaciones con los *stakeholders* y las regulaciones gubernamentales (Certo, 2005).

Esta ética empresarial incluye aspectos tales como el respeto a los derechos humanos y cultura de la dignidad humana, el compromiso con los grupos de interés, el compromiso ético, el trato justo y la globalidad, la apertura y transparencia, la alineación estratégica y el combate a la corrupción.

### **2.2.5.3. Vinculación con la comunidad**

La tercera dimensión con mayor frecuencia fue la vinculación con la comunidad a la cual se le suman todos los aspectos relacionados con las relaciones con la sociedad.

La empresa colabora con la sociedad en general y, particularmente, con la comunidad, a través de su misión fundamental: proveer los productos y servicios que la sociedad necesita, con eficiencia y éticamente, de manera que se respeten y equilibren los intereses de todos.

La vinculación con la comunidad se refiere, entonces, a las acciones realizadas por las empresas con la finalidad de maximizar el impacto de los recursos (dinero, tiempo, productos, servicios, habilidades administrativas, etc.) destinados a las comunidades en las cuales operan, partiendo de que para el desarrollo y crecimiento de éstas se requiere no sólo la intervención gubernamental, sino también una mayor participación de ciudadanos y grupos sociales (Mercado, 2007).

Las empresas se relacionan con la comunidad en varias formas, tales como: las aportaciones caritativas provenientes de la propia empresa o de la acción voluntaria de los empleados, con lo cual aumenta su lealtad hacia la empresa y contribuye a su desarrollo personal; las inversiones sociales en combinación con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para apoyar iniciativas en educación y problemáticas sociales como el desempleo y la indigencia (Business for Social Responsibility, 2003; tomado de Mercado, 2007).

Hoy en día hay muchas empresas realizando diferentes tipos de acciones con y para la comunidad en la que operan, las cuales han tenido un efecto positivo principalmente en la reputación e imagen de la empresa.

Una empresa socialmente responsable identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, buscando crear sinergia con otros sectores para multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales. La participación e inversión social de la empresa beneficia el desarrollo de procesos sociales o comunitarios y beneficia directa o indirectamente a la empresa (

Los beneficios que se obtienen de realizar estas acciones son el desarrollo de una relación comprometida, abierta y responsable con las comunidades en las que opera; mayor sensibilidad y respeto a la cultura y necesidades de su comunidad; el desempeño de un papel proactivo, cooperativo y pro positivo en hacer de la comunidad un mejor lugar para vivir y desarrollar su negocio; la identificación y respuesta a los derechos, necesidades y expectativas razonables de sus miembros como parte de su propio interés de negocio, entre otras (Gómez, *et al.*, 2007).

En la vinculación a la comunidad se contemplan aspectos tales como la difusión de la RSE, la ciudadanía y civismo empresarial, la inversión social, el balance social y la cadena de valor.

#### **2.2.5.4. Calidad de vida**

Esta dimensión fue la séptima de mayor frecuencia, sin embargo la tomamos como la cuarta más importante ya que también incluye la parte de desarrollo humano y empleados, con lo cual su frecuencia aumenta a 14.

La RSE es una oportunidad para mejorar la competencia humana, contribuye a mejorar la calidad de vida del trabajador, al mismo tiempo que se incrementan sus estándares de vida. Contribuye además al desarrollo humano sostenible a través de la confianza con sus empleados y sus familias y les da su importancia adecuada.

La calidad de vida comprende por lo tanto, las condiciones de trabajo favorables, estimulantes, seguras, creativas, no discriminatorias y/o participativas en donde todos los miembros de una empresa interactúan bajo bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional (CEMEFI, 2010a).

Existen evidencias de que aquellas prácticas encaminadas a mejorar la calidad de vida en el trabajo impactan directamente en las ganancias de la empresa a través del incremento de la productividad, mayores innovaciones, satisfacción de los clientes y desempeño superior, así como personal más hábil y comprometido en todos los niveles (Palazzi y Starcher, 2001; tomado de Mercado, 2007).

La calidad de vida incluye aspectos tales como la empleabilidad, la gestión del capital humano, el balance entre trabajo y familia, la salud y seguridad laboral, la capacitación educación y desarrollo y la diversidad e igualdad de oportunidades.

Una vez revisados los orígenes de la RSE, los enfoques, los diferentes conceptos, modelos, así como las dimensiones de esta teoría, otra de las preguntas que surgen en el ámbito académico, pero principalmente en el ámbito empresarial es ¿Por qué o para que ser una empresa socialmente responsable?

En la literatura académica se ha encontrado una diversidad de respuestas a esta pregunta que van desde lo meramente económico hasta lo estrictamente sociológico (De la Torre, 2010). Varios autores coinciden y sostienen que hoy en día representa una fuente de ventaja competitiva para las empresas (Porter y Kramer, 2006; Cuervo, 2010; Husted y Allen, 2010) y ha sido mencionado incluso en algunas de las definiciones revisadas (Gómez, 2003; Jones, 1996; entre otros).

Por esta razón, y apoyando partiendo de que esta investigación retoma el enfoque utilitarista/instrumental de la RSE, en la siguiente se aborda el tema de la RSE como factor de competitividad, desde diferentes aspectos.

### **2.3. La Responsabilidad Social Empresarial como factor de competitividad**

#### **2.3.1. Concepto de Competitividad**

Al igual que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial el concepto de competitividad ha sido sobrecargado ya que existen múltiples definiciones y éstas son difusas (Hochfeld, 2006).

Etimológicamente la palabra Competitividad proviene del latín *Competere* que se refiere a igualar una cosa en la perfección o en las propiedades (RAE, 2009). Es una traducción libre de lo que en inglés es *Competitiveness* que quiere decir justa rivalidad y que deriva de la competencia (Chauca, 2003).

El análisis de la competitividad resulta complejo cuando nos insertamos en su conceptualización. La competitividad es un concepto multidimensional que ha sido utilizado en tres niveles: nación, sector o industria y empresa (Ambastha and Momaya, 2004).

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (1996), la competitividad de una nación es la habilidad de un país de crear valor agregado y, por lo tanto, de incrementar el beneficio nacional manejando bienes y procesos, atractivo y agresividad, globalización y proximidad, e integrando estas relaciones en un modelo económico y social.

Varios autores han analizado la competitividad desde este nivel (CEPAL, 1998; Porter, 1991, OCDE, 1996; IMD, 1997; Sobrino, 2003; entre otros) destacando dos elementos: 1) incremento de la participación en los mercados internacionales, y 2) aumento del nivel de vida

de la población. A nivel nacional, existen indicadores que califican y cuantifican la competitividad mediante distintas dimensiones (Porter, 1998; Zadek, 2006), produciendo modelos como el *Global Competitiveness Report* (WEF, 2009), el *World Competitiveness Yearbook* (IMD, 2009).

La competitividad de un sector es la capacidad que tienen las empresas de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios. Esta competitividad se puede medir en términos de la rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial en la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas, salientes y entrantes, así como mediciones directas de costo y calidad (Informe de Competitividad de Puebla, 2004).

A nivel sector no existe unanimidad puesto que no existe un consenso en las referencias teóricas y de medición (Draper, 2006; Villanova, 2009).

Por último la competitividad empresarial se refiere a la capacidad que tiene una empresa para suministrar bienes y servicios igual o más eficazmente que sus competidores. Es la capacidad de una empresa para diseñar y ejecutar estrategias que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posicionamiento en el mercado y la sociedad en general (Informe de Competitividad de Puebla, 2004).

Varios autores han analizado la competitividad desde el nivel empresarial (Maidique y Patch, 1979; Porter, 1991; Ortiz Flores, 1991; Müller, 1992; Anorci, 1995; Gutiérrez, 1999; John Azua, 2000; Sobrino, 2003, entre otros más) destacando los siguientes elementos: 1) habilidades o atributos de las empresas, 2) aumento de rentabilidad o beneficios; 3) sostener o ampliar su participación en un mercado; 4) satisfacción de clientes.

### **2.3.2. Los nuevos determinantes de la competitividad y la evolución del concepto**

Para Michael Porter la competitividad de una empresa se define por cinco fuerzas: 1) Amenaza de entrada de nuevos competidores; 2) Poder de negociación de los competidores; 3) Poder de negociación de los clientes actuales; 4) Amenaza de productos o servicios sustitutivos; y 5) Lucha entre los competidores actuales. En otras palabras de acuerdo con Porter una empresa que tiene una amplia participación de mercado y un poder de negociación sobre sus compradores y

proveedores, que funciona en un sector con amplias barreras a la entrada y no tiene productos sustitutos, define a una empresa competitiva.

Si bien los cinco factores de Porter han tenido gran relevancia, también han surgido otros aspectos que son considerados determinantes de la competitividad (Vilanova, 2009). En un estudio realizado por Joel Bonaes (2003) acerca de los determinantes de la competitividad, se encontraron 96 factores que la determinan siendo la calidad, el precio, los canales de distribución, la capacitación y la tecnología los de mayor importancia. Sin embargo, en ambos estudios no figura la RSE como un factor determinante de la competitividad, lo que nos lleva a pensar que los teóricos de la competitividad no habían considerado a la RSE (como concepto integral) como un factor de la misma.

Hoy en día hay muchos índices o rankings para evaluar a las empresas en distintas áreas, como son la capacidad de innovación (Business Week, 2007), equidad de marca (Business Week, 2007), rendición de cuentas (Fortune, 2007), relaciones laborales (Great Place to Work Institute, 2007) o derechos humanos (Business and Human rights Resource Center, 2007).

Lo relevante de estos índices o rankings es que evalúan aspectos intangibles que no se miden de manera tradicional y no están incluidos en el modelo de competitividad de Michael Porter (2002). De esta manera, algunos de los determinantes de la competitividad de las empresas se centran más en aspectos intangibles como son la equidad de marca, la reputación o la innovación, sólo por mencionar algunos de estos temas que están fuertemente influenciados por la RSE (Vilanova, 2009).

Los reportes recientes de McKinsey consideran que esta perspectiva que se basa en una medición tangible es inadecuada puesto que no considera aspectos intangibles como son el conocimiento, las relaciones, reputación o talento (Lowell, 2007). Dentro de este tipo de aspectos John Kay describe la competitividad por cuatro factores: 1) capacidad para innovar; 2) relaciones clave internas y externas; 3) reputación y 4) valores estratégicos (Kay, 1993).

En este contexto el concepto de competitividad se ha ampliado al considerar recursos tangibles e intangibles que puedan generar una ventaja competitiva en las empresas (Hammel y Prahalad, 1989). Es decir, la competitividad debe ser entendida no solo como productividad, sino como la habilidad de una empresa para diseñar, producir o comercializar productos

superiores a los que ofrecen los competidores considerando cualidades de precio y no precio (D’Cruz and Rugman, 1992). Debe considerar capacidades dinámicas de la empresa como son la flexibilidad, la adaptabilidad, la calidad o la mercadotecnia (Barney, 1991).

Si bien existen muchas definiciones, modelos y propuestas de competitividad, Marc Vilanova (2009) considera que todas pueden ser clasificadas en cinco dimensiones: 1) desempeño, incluyendo medidas financieras como son los ingresos, crecimiento y rentabilidad); 2) calidad, no solo de productos o servicios sino de la capacidad de satisfacer las expectativas de los consumidores; 3) productividad en términos de una mayor producción con el menor uso de recursos; 4) innovación, incluyendo productos y servicios como los procesos administrativos; y 5) imagen que incluye el posicionamiento de la marca en términos de confianza y reputación con sus partes interesadas.

Lo que podemos concluir hasta este momento en términos del concepto de competitividad es que es un concepto que ha ido evolucionando (de manera similar a la RSE). La competitividad ha ido tomando elementos intangibles, lo que ha dado lugar a nuevas conceptualizaciones como son la eco-competitividad y la competitividad responsable.

La eco-competitividad se define como la posibilidad que tienen las empresas para generar ganancias a largo plazo mediante acciones ecológicas en las que se incluyen la administración de la energía y los residuos, reducción de suministros, utilizando los mismos insumos pero mas producción (intensificación), eco etiquetaje y marketing ecológico y el desarrollo de eco-productos (Bansal, 2000).

Mientras que la competitividad responsable consiste básicamente en que el desarrollo sustentable pese en los mercados globales. Esto significa mercados que recompensan las prácticas empresariales que garantizan resultados sociales, ambientales y económicos mejorados; y significa éxito económico para las naciones que alientan dichas prácticas empresariales mediante políticas públicas, normas sociales y acción ciudadana. Por lo tanto, son tres los factores que determinan esta competitividad: ambiental, económico y social (Zadek, 2007).

### **2.3.3. Fundamentos teóricos de la relación entre RSE y competitividad**

La literatura acerca de la RSE y competitividad no es tan común a pesar de que sus orígenes se remontan a los estudios relacionados con la RSE y el desempeño económico o financiero (Vilanova, 2009).

Pero, ¿Cuál es la naturaleza de esta relación? Para resolver esta cuestión teórica abordamos dos partes: 1) el enfoque teórico del que surgen estas investigaciones; 2) elementos teóricos que explican la relación entre RSE y competitividad.

Primeramente, recordando la clasificación de enfoques de la RSE propuesta por Corinne Gendron (2000) la relación entre RSE y competitividad surge en el enfoque utilitarista. Para la autora, el enfoque moralista y contractual rechazan completamente las tesis neoclásicas, sin embargo en el caso del enfoque utilitarista las rechaza también pero parcialmente.

Para los teóricos de la RSE de este enfoque una empresa socialmente responsable puede aprovechar las oportunidades de mercado provocadas por la transformación de valores sociales y medioambientales; generar una ventaja competitiva; y anticiparse y enfrentar ciertas medidas legislativas (Jones, 1996).

Dentro del enfoque utilitarista se encuentra el enfoque instrumental (mencionado en la clasificación de Garriga y Melé, 2004), cuya noción se basa en que si se actúa de manera socialmente responsable, se generan tanto beneficios a la empresa como a la sociedad, es decir una situación de “ganar-ganar” (Jones, 1996). La RSE se entiende como un medio y no como un fin.

Es decir, la RSE se adopta una perspectiva estratégica aceptándola como un medio (o herramienta) para lograr un fin último, que es la maximización de las ganancias. Se reconoce el carácter estratégico de la responsabilidad social en la medida en que sea beneficioso para el negocio y contribuya a alcanzar objetivos económicos y ganancias (Meza, 2007).

Segundo, una vez considerada la RSE como una estrategia ¿Qué tipo de estrategia deberá seguir una empresa para desarrollar una RSE efectiva mediante los factores de competitividad? Para Michael Porter (2002) la competitividad se adopta mediante tres estrategias: 1) costos; 2) diferenciación; 3) producto o servicio. Mientras para Mintzberg (1987, 1993) las empresas deben

adoptar estrategias que se centren en establecer visiones empresariales a largo plazo, pero dejando flexibilidad para las operaciones diarias de la empresa.

Muchas de las nuevas propuestas de la RSE parecen alinearse más con el concepto emergente de estrategia de Mintzberg (1987), que con el de Porter, puesto que el primero propone un enfoque central instrumentado hacia el desarrollo de capacidades institucionales. Desde esa visión integrar la RSE en el proceso administrativo puede contribuir a la implementación de una estrategia exitosa en la empresa, al grado que puede ayudar a desarrollar metas simples y consistentes a largo plazo, mejorando la comprensión de la complejidad de un entorno competitivo.

La cuestión no es sólo cómo adoptar determinada estrategia administrativa, sino cómo integrar la RSE en la visión de la empresa, de manera que la identidad de la empresa se base en objetivos claros y valores establecidos, mientras la estrategia de la empresa y las prácticas constantemente se adaptan a los cambios que surgen en el contexto internacional.

Porter y Kramer (2006) en su trabajo *“Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and CSR”* analizan la interdependencia entre la empresa y la sociedad. Para ellos, esta relación puede ser analizada con las mismas herramientas que se utilizan para analizar la posición competitiva y desarrollar la estrategia, es decir la cadena de valor y las cinco fuerzas del mercado.

El problema con el trabajo de los autores antes mencionados es que se enfocan más en el “cómo” puede integrarse la RSE en las actividades diarias de la empresa, en lugar de comprender el “por qué” de dicha relación. En este sentido, es pertinente mencionar el trabajo realizado por Marc Vilanova y otros (2009) titulado *“Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness”* en donde se aborda la naturaleza de la relación RSE y competitividad.

Para los autores, la imagen y la reputación hacen la conexión entre RSE y competitividad mediante tres procesos administrativos: a) la estrategia; b) la administración de las partes interesadas; y c) la rendición de cuentas. Esto es, la adopción de una estrategia de RSE tiene un impacto en la identidad y la marca, las cuales tienen un impacto directo en la competitividad, ya que impulsa el desarrollo sostenible en la visión empresarial mediante la estrategia empresarial (Mintzberg, 1987, 1993), mejora la comprensión de la complejidad del entorno competitivo y las

relaciones correctas con las partes interesadas mediante la administración de las partes interesadas (Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Kay, 1993); y mejora la transparencia de la organización mediante el proceso administrativo de rendición de cuentas (Elkinton, 1998; Valor, 2005).

Finalmente los actos de reputación como eje fundamental para implementar la RSE son actualmente una ventaja intangible valorada y aceptada (Schnietz y Epstein, 2005). Además la reputación e imagen generan a su vez innovación para la empresa en términos de la marca, que a su vez influye en la reputación de la empresa, imagen e identidad (Fan, 2005). De esta manera, la reputación se convierte en una guía no sólo en iniciar la RSE en las empresas, sino también en dirigir el proceso dentro de la empresa.

#### **2.3.4. Evidencia empírica de la relación entre RSE y la competitividad**

Los primeros estudios relacionados con esta relación a partir de los estudios enfocados en encontrar una explicación entre la RSE y el desempeño económico o financiero (Vilanova, 2009). El primer estudio respecto de esta relación fue el trabajo realizado por Editor Moskowitz en 1972 quien sugería que las empresas socialmente responsables tienen también un bajo riesgo en la inversión, como mencionaba “hasta hoy no hay evidencia de que el mercado de capitales sea afectado por el desempeño social” (Moskowitz, 1972). En realidad este estudio no explica cómo se da esta relación, sólo la hace implícita y realiza el estudio en 14 empresas desconociendo el criterio utilizado para elegir las.

Posteriormente Stanley Vance revisa los hallazgos realizados por Moskowitz en las 14 empresas y las analiza ahora por tres años (1972-1975) encontrando que el stock en todas estas empresas había descendido en precio y se habían colocado muy bajos en el *Dow-Jones*, el *New York Stock Exchange Index* y el *Standard Poors Industrials*. Las conclusiones de Vance fueron que las empresas socialmente responsables analizadas por Moskowitz tienen un alto riesgo en la inversión. Su análisis lo extendió a observar el desempeño de las empresas identificadas como con un alto y bajo nivel de RSE en fuentes reportadas por la *Business Society Review*. Vance correlacionó la RSE y el desempeño financiero, encontrando una relación negativa y concluyó que las empresas socialmente responsables no son buenas inversoras (Vance, 1975).

A partir de estos dos estudios y en el transcurso de los 30 años posteriores han ido apareciendo varios autores que mediante estudios teóricos o empíricos intentan dar una explicación a esta relación. Griffin y Mahon (1997) encontraron 51 estudios, mientras Roman, Hayibor y Agle (1999) encontraron 52 estudios; Margolis y Walsh (2003) mencionan el caso de 127 estudios, Francisco Gómez (2006) hace un análisis de 140 estudios y por último Pascal Gond (2008) menciona que se han realizado aproximadamente 160 estudios teóricos y/o empíricos de esta relación.

Los cinco trabajos coinciden en que las conclusiones a las que se llegan en los estudios son diversas, ubicándolas en una tipología de tres grupos: relación negativa, relación positiva y relación neutra.

En la relación negativa entre RSE y competitividad (entendida como el desempeño financiero) se encuentran tres hipótesis: 1) *trade off*; 2) oportunismo directivo; 2) sinergia negativa (Preston O'Bannon, 1997):

El *trade off* se refiere a que un nivel más alto o bajo de RSE conduce a un nivel más bajo o alto de rentabilidad. En este postulado se refleja el argumento neoclásico de Friedman (1970) según el cual las empresas sólo tienen una responsabilidad social: incrementar sus beneficios. Así, al incrementar la RSE existen muy pocos beneficios económicos para las empresas socialmente responsables a diferencia que los costos son numerosos. Los costos repercuten principalmente en el balance reduciendo los beneficios para la empresa y sus socios (Waddock y Graves, 1997).

Por su parte, el oportunismo directivo se refiere a que a niveles más altos o bajos de rentabilidad conducen a niveles más bajos o altos- de RSE. En la literatura se menciona que los directivos de las empresas pueden perseguir sus propios objetivos privados, lo que puede ir en detrimento de los propietarios y otros *stakeholders* (Williamson, 1967 y 1985). Así, puede ocurrir que cuando la rentabilidad sea elevada, los directivos reduzcan la RSE para maximizar sus ingresos personales a corto plazo. De la misma forma, si la rentabilidad es baja, los directivos pueden intentar justificar estos malos resultados embarcándose en programas sociales llamativos.

En lo que respecta a la sinergia negativa se considera de la misma forma que puede existir un círculo virtuoso, si combinamos la hipótesis del *trade-off* y la del oportunismo de los directivos encontraremos un círculo vicioso entre las variables implicadas (Preston y O'Bannon, 1997).

En la relación neutra entre RSE y desempeño financiero se tiene únicamente la hipótesis de las variables “moderadoras” (Preston y O'Bannon, 1997). Este postulado considera que no existe una relación clara y significativa entre la RSE y rentabilidad. Para este grupo de teóricos existen muchas variables que intervienen en el desempeño social y financiero de la empresa por lo que no existe razón alguna para esperar que exista una relación entre ellas. Esto puede explicar el hecho de que en algunos estudios no se encuentren correlaciones concluyentes entre las variables. Para este grupo, también el problema de la medición ha plagado las investigaciones de la RSE, y se ha vuelto un problema por lo que su relación con el desempeño económico es imposible (Waddock y Graves, 1997).

Por último, en la relación positiva entre RSE y competitividad (desempeño financiero) existen tres postulados: 1) hipótesis de impacto social; 2) hipótesis de la disponibilidad de fondos; 3) sinergia positiva (Preston y O'Bannon, 1997).

El impacto social considera que a niveles más altos o bajos- de RSC conducen a niveles más altos o bajos de rentabilidad. La teoría *stakeholder* de Freeman (1984) sugiere esta asociación positiva porque la RSC permite satisfacer a varios *stakeholders*, lo que conduce a mejorar la reputación externa de la empresa y, por tanto a la rentabilidad. Esta perspectiva propone que existe una tensión entre los costos explícitos de la empresa (por ejemplo pagos) y los costos implícitos hacia otras partes interesada (por ejemplo costos de calidad de producto y costos medioambientales). Esta teoría predice que la empresa que intenta bajar sus costos implícitos mediante acciones socialmente irresponsables, incurrirán como resultado a altos costos explícitos, generando a su vez una desventaja competitiva. De acuerdo con estos argumentos existe una relación positiva entre la RSE y la rentabilidad o competitividad.

La disponibilidad de fondos se considera que los niveles más altos o bajos- de rentabilidad conducen a niveles más altos o bajos- de RSE. Otra posibilidad, aún contemplando una vinculación positiva, es que el sentido de la causalidad sea inverso es decir, aunque las

empresas pueden desear el seguimiento continuo de las reglas normativas de una buena ciudadanía corporativa, su actual comportamiento puede depender de la disponibilidad de recursos. Así, una forma de contrastar esta hipótesis es considerando la variable rentabilidad como exógena y retardada.

Por último la sinergia positiva considera que existe una sinergia positiva entre la RSC y el desempeño financiero. Esta hipótesis sugiere que existe un círculo virtuoso entre las variables implicadas: una mayor RSC conduce a una mejor rentabilidad, lo que a su vez permite una mejor gestión y comunicación de la RSC (Waddock y Graves, 1997).

En este grupos se encuentran el mayor número de investigadores (aproximadamente 83) que, desde los años setentas han establecido una relación positiva entre RSE y desempeño económico (ver tabla 9).

**Tabla 11. Estudios empíricos de la relación positiva entre RSE y desempeño económico (1970-2000).**

<b>Año</b>	<b>Autores</b>
<b>1970</b> (13 estudios)	Moskowitz (1972); Bragdon y Marlin (1972); Parket y Eilbert (1975); Moskowitz (1975); Reimann (1975); Belkaoui (1976); Heinze (1976); Sturdivant y Ginter (1977); Ingram (1978); Bowman (1976); Preston (1978); Spicer (1978); y Anderson y Frankle (1979).
<b>1980</b> (18 estudios)	Levy y Shatto (1980); Maddox y Siegfried (1980); Kedia y Kuntz (1981); Fry <i>et al.</i> (1982); Shane y Spicer (1983); Cochran y Wood (1984); Mills y Gardner (1984); Stevens (1984); Newgren <i>et al.</i> (1985); Conine y Madden (1986); Marcus y Goodman (1986); Cowen <i>et al.</i> (1987); Spencer y Taylor (1987); Wokutch y Spencer (1987); Clarkson (1988); Navarro (1988); Lerner y Fryxell (1988); y McGuire <i>et al.</i> (1988).
<b>1990</b> (36 estudios)	Cottrill (1990); Holman <i>et al.</i> (1990); Morris <i>et al.</i> (1990); Preston y Sapienza (1990); Coffey y Fryxell (1991); Freedman y Stagliano (1991); Riahi-Belkaoui (1991); Roberts (1992); Herremans <i>et al.</i> (1993); Luck y Pilotte (1993); Blacconiere y Patten (1994); Brown y Perry (1994); Dooley y Lerner (1994); Johnson y Greening (1994); Simerly (1994); Porter y van der Linde (1995); Wright <i>et al.</i> (1995); Hart y Ahuja (1996); Klassen y McLaughlin (1996); Nehrt (1996); D'Antonio <i>et al.</i> (1997); Blacconiere y Northcut (1997); Galaskiewicz (1997); Griffin y Mahon (1997); Konar y Cohen (1997); Posnikoff (1997); Preston y O'Bannon (1997); Russo y Fouts (1997); Waddock y Graves (1997); Tichy <i>et al.</i> (1997); Travers (1997); Judge y Douglas (1998); Verschoor (1998); Klassen y Whybark (1999); Roman <i>et al.</i> (1999); y Verschoor (1999)
<b>2000</b>	Christmann (2000); Dowell <i>et al.</i> (2000); Graves y Waddock (2000); Jones y

(16 estudios)	Murrell (2001); Konar y Cohen (2001); Bragdon y Karash (2002); Epstein y Schnietz (2002); Orlitzky <i>et al.</i> (2003); Boutin y Savaria (2004); Tsoutsoura (2004); Allouche y Laroche (2005); Heese (2005); Salama (2005); Bartkus <i>et al.</i> (2006); Pelozza (2006); y Wu (2006).
Fuente: Elaboración propia con base en Griffin y Mahon (1997), Margolis y Walsh (2003) y Gómez (2006).	

Con el paso del tiempo han surgido enfoques alternativos para estudiar dicha relación, como por ejemplo: la generación de ventajas competitivas mediante la creación de un valor de las partes interesadas (Freeman, 1984), y la evaluación del riesgo en variables de competitividad como la reputación e imagen (Carlisle y Faulkner, 2005; Schnietz y Epstein, 2005).

A este grupo se adhieren las investigaciones desde el enfoque estratégico (Freeman y Gilbert, 1988; Porter y Kramer, 2006). Las posturas estratégicas con una superposición de objetivos sociales definidos y otros normativos, se han considerado históricamente como una baja fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, las nuevas ideas en administración estratégica sugieren que los objetivos sociales y las posturas estratégicas deben estar relacionados con resultados estratégicos positivos de diversas maneras (Waddock y Graves, 1997).

Otro grupo de investigaciones analizan la aplicación de la RSE en la gestión empresarial y en distintas áreas y departamentos de la empresa (Truño I Gual, 2006):

- En Dirección Estratégica, Dantchev (2004) analiza sí la RSE puede representar una ventaja competitiva para las empresas, analizando los efectos positivos y negativos de la RSE en las compañías.
- En Recursos Humanos Mahoney y Thome (2005) estudian la relación entre remuneración a largo plazo de los directivos.
- En Dirección Financiera Hockers y Mois (2004) estudian cómo afecta la RSE en las decisiones de los inversores.
- En Contabilidad Gray et al (1995) investigaron la construcción y elaboración de informes anuales de datos sociales y medio-ambientales de las empresas.
- En Marketing Maignan(2001) y Maignan y Ferrell (2004) estudian la percepción de la RSE que reciben los consumidores y analizan las prácticas de comunicación de RSE que utilizan las empresas.

Otro grupo son los casos de estudio que concluyen mencionando que la RSE contribuye a las ganancias a corto plazo y su competitividad a largo plazo. En el documento ¿Es rentable ser responsable?, de Forum Empresa se mencionan varios casos interesantes (Gómez, 2003):

- En 1999, un estudio publicado en *Business and Society Review*, mostró que 300 grandes corporaciones descubrieron que las empresas que hacían público su compromiso de honrar a sus códigos de ética, mostraron un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hicieron, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado.
- En 1999, *HR Focus* reportó que la oficina de recursos humanos de *Ernst & Young* definió unos programas de retención los cuales incrementaron la promoción de empleados a puestos de alta gerencia, la apreciación para el balance entre vida personal y el trabajo, y la asignación de personas para funcionar como modelos a seguir en comportamiento. Estos programas le hicieron ahorrar a la empresa un estimado de 21 millones de dólares.
- En el año 2000, un estudio de 200 ejecutivos de 158 grandes empresas internacionales demostró que un número creciente de compañías multinacionales realizan grandes reducciones de costos e incrementan su desempeño después de implantar nuevas formas de trabajar que estimulen a los trabajadores a crear y compartir sus conocimientos. Por ejemplo, *BP Amoco* y *Ford Motor Company* han ahorrado cada uno más de 600 millones de dólares gracias a sus programas de administración del conocimiento.

Por último, Pascal Gond (2008) considera que en literatura administrativa existen muchos de estos trabajos y sus principales conclusiones son:

- La RSE contribuye directamente a la reputación de la empresa y permite obtener legitimidad de sus operaciones.
- La RSE puede alterar el entorno competitivo contribuyendo a aumentar los costos de entrada al mercado y para los competidores contribuyendo a elevar sus estándares en materia de reglamentación laboral, medioambiental o de la salud.
- La RSE envía señales de calidad a las ofertas de trabajo que puede aumentar fuertemente la atracción a la organización de empleados potenciales y calificados

- La RSE tiene un rol positivo en el proceso de compra de los consumidores y puede reforzar las características distintivas de posicionamiento de una marca y ser percibido por los consumidores como un atributo importante del producto, y puede también contribuir al aumentar los negocios de la empresa.
- La RSE es un instrumento para manejar riesgos y puede contribuir a reducir los costos y mejorar la eficiencia en particular en el área medioambiental.
- La RSE puede también ser un instrumento de gestión de recursos humanos puesto que puede afectar la percepción de los empleados reforzando positivamente sus actitudes tales como la satisfacción del trabajo y su involucramiento con el trabajo.
- La RSE puede influir en el desarrollo de competencias internas y de aprendizaje en materia de gestión de las partes interesadas que pueden ser traspuestos a otras áreas de la administración.

Hasta este momento hemos explicado los orígenes de la RSE, sus enfoques, sus definiciones, dimensiones y la relación de esta teoría con la competitividad. En esta última parte del capítulo, hacemos una breve recapitulación de todos los elementos presentados destacando los aspectos más importantes.

Primero, de acuerdo a la literatura revisada los orígenes de la RSE (como se conoce actualmente) data de los años cincuentas y fue durante los años cincuentas y sesentas que la tuvo más crecimiento ya que estuvo en medio de diversos debates teóricos acerca de quién era responsable y de que era responsable.

Segundo, como consecuencia de estas aportaciones fueron separándose las visiones y con ello el surgimiento de nuevos y diversos enfoques. De todos los enfoques analizados el enfoque que ha tenido mayor aceptación por parte de académicos y empresarios y que se apega más a la realidad empresarial es el enfoque utilitarista, el cual se relaciona directamente con las teorías instrumentales.

Este enfoque considera que a mediano y largo plazo lo que es bueno para la sociedad es igualmente bueno para la empresa y viceversa. La RSE se considera un instrumento para lograr un objetivo único que es la maximización de las ganancias y una mayor competitividad, aprovechando las oportunidades de mercado derivadas de la transformación de valores

sociales y medio ambientales. Esta es una visión estratégica de la RSE, en donde la RSE y la rentabilidad son posibles. La mayoría de las empresas le dan prioridad a otros aspectos de tipo económico y no precisamente a aspectos de RSE, sin embargo es bajo los argumentos del enfoque utilitarista que, de alguna una manera, se puede influir en un cambio hacia una visión socialmente responsable en las empresas mexicanas que están renuentes a los cambios.

Pero no todo en la RSE es positivo, uno de los argumentos del enfoque crítico es la doble intención que tiene la RSE. Por un lado, se dice estar comprometidas con la sociedad y el medio ambiente, pero por otro, lo que termina siendo la RSE es una “máscara” para justificar las acciones negativas de las empresas. En este sentido, el papel de la sociedad civil (organizaciones de la sociedad civil, ONG’s, etc.) es importante para vigilar si lo que dicen las empresas es lo que se hace. De ahí la importancia del tercer sector y de seguir fomentando esta corriente crítica en diferentes aspectos de la RSE, tales como la normatividad que representa un gran reto a nivel mundial.

Tercero, con la aparición de tantos enfoques de la RSE el número de conceptos que intentan definirla es cada vez mayor. Lo que constatamos en esta parte es que no hay unanimidad ni en conceptos, ni elementos de lo que es la RSE. Como consecuencia de ello se ha generado una división entre los teóricos que están a favor de un concepto común, por la enorme necesidad actual de homogenizar su entendimiento, y los que están en contra de un concepto común considerando que cada empresa, sector y país tiene su propia naturaleza y debe emerger de sus propios límites. En esta investigación, nos enfocamos en la necesidad de un concepto común y tomamos la definición de la ISO.

Cuarto, además de las definiciones se presentaron diferentes modelos de RSE, en los cuales pudimos constatar diferencias entre ellos, tales como su orientación (unos orientados al trabajador, otros orientados al desarrollo sostenible y otros más generales) y los elementos o dimensiones que incluye cada uno.

Quinto, a partir de los modelos y las definiciones presentad(os)as, se analizó y determinó que las variables de mayor frecuencia al medio ambiente, la ética empresarial, la vinculación con la comunidad y el medio ambiente, mismas que corresponden al modelo de RSE utilizado por el CEMEFI para evaluar la RSE de las empresas en México.

Por último, se explica como la RSE es un factor de competitividad para las empresas. La competitividad al igual que la RSE es un concepto difuso y que al estar determinada por factores, estos han ido evolucionando nuevas esferas como son el cuidado del medio ambiente, la reputación, la imagen, etc., es decir aspectos intangibles de tipo social y ambiental. Las empresas buscan ser competitivas y ganar un mejor posicionamiento y mayor mercado con distintas acciones, siendo una de ellas la RSE. Los principales beneficios de la RSE en la competitividad de las empresas son que esta contribuye directamente a la reputación de la empresa, le genera una licencia para operar, alterna el entorno competitivo, envía señales de calidad, tiene un rol positivo en el proceso de compra del consumidor, ayuda a manejar riesgos, genera productividad, mejor imagen, entre otros.

América Latina y particularmente México tienen características muy particulares respecto de la cultura empresarial. En este sentido, el siguiente capítulo se destina a describir como es la RSE de estas regiones en específico.

# CAPÍTULO III

## EL CONTEXTO DE LA RSE EN LATINOAMÉRICA Y EN MÉXICO

---

### **Introducción**

En América Latina hay cada vez más aceptación y compromiso del sector empresarial de que las prácticas de transparencia y valores éticos en los negocios contribuyen no sólo a mejorar la competitividad económica de un sector o país, sino también al sostenimiento de un entorno político, estable y evolutivo. Como afirma Joseph M. Lozano: “es un error monumental creer que el desarrollo de la RSE se confina solamente en Europa y Estados Unidos” (Lozano, J, tomado de Gómez, 2003).

En este sentido, este capítulo está destinado a contextualizar los orígenes de la RSE en Latinoamérica, así como los principales organismos promotores. Posteriormente se presentan los orígenes en México, su marco jurídico-normativo, los principales organismos promotores y las prácticas de RSE que se realizan actualmente en empresas mexicanas.

### **3.1 La Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica**

#### **3.1.1 Orígenes**

Para Antonio Vives (2008) la situación en América Latina viene de una tradición donde domina la perspectiva filantrópica, pero en algunos casos se acercan un poco a la RSE a través de una filantropía más estratégica. Una explicación a la perspectiva filantrópica que identificó a toda Latinoamérica se debe a la fe religiosa que motivó la caridad y la asistencia social; además de que fue el dueño y no la empresa quien decidió involucrarse en proyectos sociales (Sanborn, 2004).

Cada país de América Latina tiene sus propios antecedentes históricos que marcaron el inicio formal de la RSE. A continuación se presentan los orígenes de la RSE en algunos países de Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Panamá, Perú, El Salvador y Uruguay). El caso de México se presenta en otro apartado.

En Argentina, la profunda crisis socioeconómica, política e institucional que sacudió a la Argentina a fines del 2001 fue un evento clave para entender el proceso de afianzamiento de la RSE en el país. Este evento despejó la inercia y el empresariado local fue impulsado a la acción. A partir de ese momento, algunas compañías y emprendedores comenzaron a reflexionar acerca del rol que les competía cumplir en la sociedad. En ciudades como Córdoba, Rosario, Mendoza, Bariloche, Buenos Aires, Paraná, Tucumán y Ushuaia aparecen organizaciones (con distinto grado de formalidad) y grupos de empresarios abocados a la promoción, difusión y práctica de la RSE a través de talleres, conferencias de especialistas y seminarios de discusión (Roca, 2006).

En Brasil, la RSE se fortalece y gana dimensiones más concretas en la década de los noventas. A diferencia de otros continentes su impulso no surge por influencia del gobierno. En esa época grupos de empresarios, ejecutivos, consultores y representantes de ONG's comienzan a movilizarse. Las acciones que realizaron fueron: debates sobre el tema, estimación de sus primeras implicancias y evaluación de sus contribuciones potenciales (expansión de mercados, construcción de un mundo mejor y más justo) (Uniethos, 2009).

En Chile, los antecedentes se remontan a los años 1920 a raíz de los cambios políticos nacionales, en donde comienzan a vislumbrarse con mayor nitidez una serie de acciones filantrópicas, desligadas de la estrategia empresarial. Desde los años noventas, la RSE comienza a entenderse como una visión de negocios. Las empresas empiezan a adoptar políticas corporativas que abarcan los aspectos claves: desarrollo de la calidad de vida de los trabajadores; cuidado del medio ambiente y preocupación por la comunidad aledaña a sus operaciones. Y en el mismo año la sociedad comienza a familiarizarse con el tema (Vincular, 2009).

En lo que respecta a Colombia, desde hace muchos años tiene una tradición importante de compromiso empresarial con los temas sociales. En este país la RSE deja de ser algo abstracto y empieza a integrarse como parte fundamental en la gestión de la empresa. Y aunque en Colombia aún no sea claro el concepto, el enfoque o la estrategia, lo relevante es que cada vez más empresarios ejercen un liderazgo que demuestra los beneficios privados y sociales de la RSE. El enfoque del sector empresarial ha evolucionado de la filantropía a la búsqueda de nuevas formas de relacionar sus actividades sociales con la operación de sus negocios. Pero

hacen énfasis en que la RSE implementada desde el sector privado no será eficiente y efectiva si no se despliega en un contexto favorable en el cuál sociedad civil y sector público se vinculen activamente (Cárdenas, 2009).

En Panamá, el inicio a la temática de la RSE se remonta a 1999 cuando la ONU consideró a Panamá como uno de los países para la promoción y desarrollo de la RSE. En el mismo año, se creó la Red del Pacto Global de Panamá, formada por representantes de empresa, gobierno y sociedad civil. Esta red y la experiencia de países latinoamericanos más avanzados en el desarrollo fueron los impulsores de las prácticas de RSE. Se observa en este país (al igual que otros en Latinoamérica) que la mayoría de las iniciativas de RSE que se han ido realizando no nacen de una planificación estratégica, aunque actualmente se está dando un trabajo coordinado entre empresa, gobierno y sociedad, para arraigar el concepto de RSE en la cultura empresarial (Excelencia Empresarial, 2009).

En Perú, numerosas organizaciones se dedican a actividades exclusivamente filantrópicas. Pero el número de empresas que aplican la RSE no sólo como una mera actividad filantrópica, es decir que la están integrando de manera transversal a sus actividades y procesos, ha ido incrementando los últimos años. Algunas compañías nacionales han emprendido proyectos y estrategias de RSE desde una dimensión tanto interna como externa. Y aunque aún no es un tema institucionalizado, las investigaciones acerca de las tendencias de la RSE en este país han ayudado a comprender los grandes avances que el país ha tenido en relación a esta temática (Universidad del Pacífico, 2009).

En el Salvador, la guerra interna ha generado que los empresarios estén cada vez más comprometidos con la reconstrucción del país. Se ha comprendido que no es posible separar el crecimiento económico del crecimiento social. El desarrollo empresarial y económico se asocian a la búsqueda del bien común por lo que se están incorporando prácticas que propician el desarrollo de empleados, comunidad y medio ambiente. La RSE en este país ha sido concebida como una política que provee bienestar, responsabilidad y competitividad al país. La adopción de acciones de RSE en los diferentes procesos productivos, es una eficaz herramienta para enfrentar los retos de la competitividad responsable y la sostenibilidad (FUNDEMÁS, 2009).

Por último en Uruguay, el contexto internacional ha llevado a promover fuertemente la RSE. Sus inicios se marcan a inicios del año 2000, a raíz de inquietudes de empresarios y en especial de la academia. Muchas empresas internacionales que operan en el país desarrollan sus programas corporativos globales de RSE, dándoles un perfil local y en el caso de compañías que mantienen relaciones comerciales con mercados del exterior, han incorporado la RSE para mantener dichos mercados. Acciones como el involucramiento de actores con presencia global, como el BID, Banco Mundial, ISO, etc. ha sido un factor de peso para comprender la importancia de esta temática en el país (DERES, 2009).

Recientemente en países de Latinoamérica y el Caribe han comenzado a originarse proyectos regionales de RSE, como es el caso del proyecto "Promoción de responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas en el Caribe" firmado en la ciudad de Panamá, durante el seminario "*A North/South - East/West Dialogue on Innovation and Collaboration: A Business Labs Regional Best Practices Seminar*", organizado por la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el *Young Americas Business Trust* (YABT) en 2007.

De acuerdo a lo establecido en la firma del proyecto se comenzó a ejecutar en 2010 y está enfocado principalmente a los países de Barbados, Guyana, Jamaica, Santa Lucía y Trinidad y Tobago (Thommason, 2007). Mediante el proyecto se buscará crear capacidades nacionales para vincular, en un marco público-privado, un buen desempeño ambiental y social de las empresas con el desarrollo de sectores económicos claves. También permitirá a las empresas identificar nuevas oportunidades de negocios en mercados potenciales, como el mercado de bonos de carbono, de tecnologías de información y otros, mediante el análisis de cadenas de valor de los sectores económicos clave (Nuñez, 2007).

Los promotores de la RSE han tenido un papel fundamental en el desarrollo e incorporación de prácticas de RSE en países latinoamericanos, por lo que en la siguiente sección se presentan los principales promotores de la misma.

### **3.1.2 Promotores de la RSE en Latinoamérica**

Mercedes Korin (2004) define a los promotores como aquellas organizaciones que desarrollan líneas de acción frecuentes, planificadas y sistemáticas en promoción de la RSE. De manera

general en Latinoamérica existen 44 organismos tanto públicos como privados que promueven la RSE en diferentes líneas de acción y dominios. En la siguiente tabla (12) se presentan dichos organismos:

**Tabla 12. Promotores de la RSE en Latinoamérica, 2009**

1	Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ)
2	Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL)
3	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
4	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
5	Banco Mundial (BM)
6	Business in the Community (BITC)
7	Cámara de Comercio Internacional (CCI)
8	Centro de Formación para la Integración Regional (CEFIR)
9	Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo del Pacto Mundial de Naciones Unidas
10	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
11	Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT)
12	Confederación Sindical de Trabajadores y Trabajadoras de las Américas (CSA)
13	Andina de Fomento (CAF)
14	Forest Stewardship Council (FSC)
15	Forum Empresa
16	Fundación Avina
17	Fundación Carolina (FC)
18	Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES)
19	Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq)
20	Fundación Nuevo Periodismo Iberoamericano (FNPI)
21	Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES)
22	Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidad Social
23	Inter-American Foundation (IAF)
24	International Association for Volunteer Effort (IAVE)
25	International Organization for Standardization (ISO)
26	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWent)
27	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)
28	Organización de los Estados Americanos (OEA)
29	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
30	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
31	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
32	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
33	Red Centroamericana para la Promoción de la RSE

34	Red Iberoamericana de Universidades por la RSE (REDUNIRSE)
35	Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica)
36	Red Interamericana de RSE
37	Red Puentes Internacional
38	Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)
39	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)
40	Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)
41	Transparencia Internacional en América Latina y el Caribe (TILAC)
42	Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC)
43	World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
44	World Wildlife Fund (WWF)
Fuente: Elaboración propia con base en Korin (2004)	

Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha identificado las instituciones promotoras de RSE por países Latinoamericanos. La siguiente tabla (13) se presentan las instancias promotoras de siete países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Perú y Venezuela.

**Tabla 13. Promotores de la RSE en Latinoamérica (por países)**

Argentina	Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios, APYME Cámara de Comercio de los Estados Unidos en Argentina, AMCHAM Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible, CEADS Fundación Ambiente y Recursos Naturales, FARN Fundación AVINA Fundación El Otro Fundación Emprender Fundación Fraternitas Fundación PRODIS (Pro Desarrollo Industrial Sustentable) Fundación SES (Solidaridad, Educación, Sustentabilidad) FUNDES Argentina Grupo Interrupción IARSE, Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria IDEA, Instituto Universitario para el Desarrollo Empresarial de la Argentina Instituto de Estudios e Investigaciones Ambientales, IEIA Pacto Global Argentina Polo de Desarrollo Educativo Renovador, Po.D.E.R. Red para el Desarrollo Sustentable Red Puentes Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación (SEPYME)
-----------	---

Brasil	FENEAD, Federación Nacional de Estudiantes de Administración FIDES, Fundación Instituto de Desarrollo Empresarial y Social FSM, Forum Social Mundial GIFE, Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas IBAMA, Instituto Brasileño de Medio Ambiente y de Recursos Naturales Renovables IBASE, Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos IBGC Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social
Chile	Acción RSE CORFO Fundación AVINA Fundación Prohumana FUNDES Proyecto Vincular SOFOFA
Colombia	Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES) Dividendo por Colombia
El Salvador	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL) Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible (CEDES) Fundación Empresarial para la Acción Social, FUNDEMÁS Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) Fundación Social Empresarial, Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP)
Perú	Centro de Asesoría Laboral del Perú (CEDAL) Perú 2021 Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE) Universidad del Pacífico
Venezuela	Alianza Social VenAmCham Dividendo Voluntario de la Comunidad Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, INAPYMI Venezuela sin Límites
Fuente: Elaboración propia con base en el BID (2005)	

En la tabla anterior se observa una presencia mayoritaria en todos los países de instituciones privadas frente a una presencia ciertamente menor de instituciones de carácter público. Pero, la mayor parte de las instituciones privadas existentes pertenecen al así llamado “tercer sector”, formado fundamentalmente por ONGs, fundaciones y asociaciones civiles sin ánimo

de lucro, donde en bastantes casos estas instituciones privadas son financiadas por empresas privadas o por asociaciones gremiales/empresariales.

La principal diferencia entre las instituciones públicas y privadas es la orientación de sus actividades. Así, sólo las organizaciones del sector privado y las ONGs se orientan al objetivo de promover las actividades de RSE como un concepto integral, mientras que las instituciones públicas no manejan en la mayor parte de forma explícita el concepto de RSE.

No obstante, en el mundo académico se observa recientemente un interés creciente por estos temas. Lo anterior se constata con la incursión de cátedras e institutos especializados en RSE y la difusión y el estudio de la RSE. Sin embargo la incursión es muy reciente, lo que explicaría la relativa escasez actual de espacios de intercambio de experiencias y de mejoras en las prácticas educativas en este ámbito (BID, 2005).

En la siguiente tabla (12) se presentan las instituciones académicas de tres países líderes en RSE en Latinoamérica (Argentina, Chile y Colombia).

**Tabla 14. Instituciones académicas de RSE en Latinoamérica**

Argentina	Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (CENARSECS) Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa (IESC) Universidad Argentina de la Empresa (UADE) Universidad Austral Universidad Católica de Córdoba (UCC) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) Universidad de San Andrés (UDESARSA) Universidad Tecnológica Nacional (UTN)
Chile	Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo (CENDA) Centro de Estudios para el Desarrollo de la Mujer (CEDEM) Pontificia Universidad Católica de Chile Universidad Adolfo Ibañez Universidad Alberto Hurtado Universidad Andrés Bello (UNAB) Vincular
Colombia	Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA) Escuela de Responsabilidad Social Empresarial (ERSE) Pontificia Universidad Javeriana Universidad de los Andes (Uniandes) Universidad del Norte Universidad del Rosario

	Universidad Externado de Colombia (UEC) Universidad Nacional de Colombia (UN) Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB)
Fuente: Elaboración propia con base en Korin (2004)	

De la tabla anterior podemos deducir que existe una importancia creciente desde la academia por el tema de la RSE en Latinoamérica, sin embargo aún queda mucho por hacer. Desde el lado de las prácticas empresariales, la incursión empresarial aun se encuentra en etapa emergente dominando en el mundo empresarial, como la etapa de las prácticas filantrópicas.

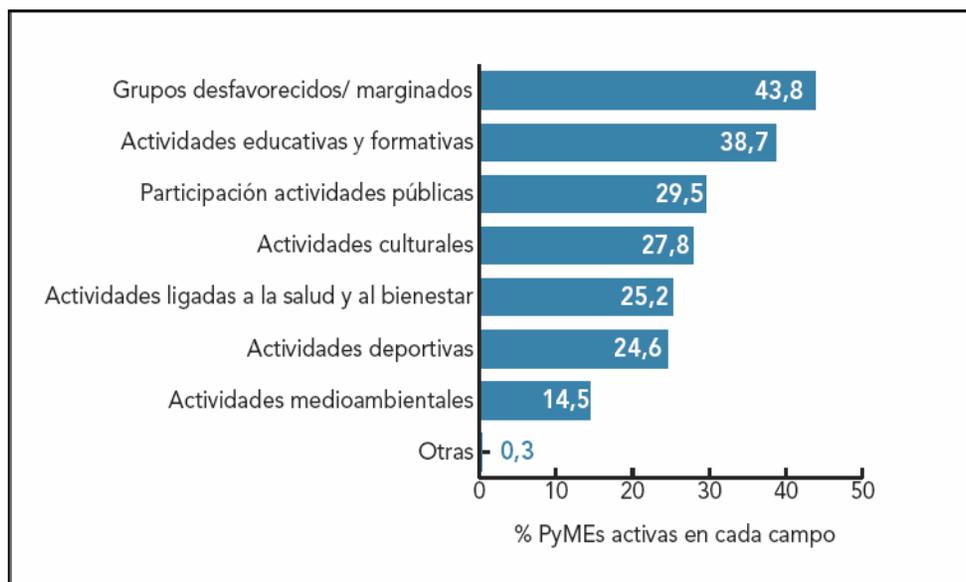
### 3.1.3 Las prácticas de RSE en empresas latinoamericanas

En el estudio titulado “La Situación de la Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica y el Caribe” realizado a 1330 empresas por el Banco Interamericano de Desarrollo (2005) se presentan las actividades concretas desarrolladas por empresas latinoamericanas en el campo de la RSE. En el informe se presentan actividades que clasifican de tres tipos: externas, internas y medioambientales.

De acuerdo con el estudio las actividades externas de RSE que realizan las empresas latinoamericanas son: apoyo a grupos desfavorecidos/marginados; apoyo a las actividades educativas y formativas; participación en actividades públicas; apoyo a actividades culturales; apoyo a actividades ligadas a la salud y al bienestar; apoyo a actividades deportivas; y apoyo a actividades de carácter medioambiental no ligadas con la actividad propia de la empresa (BID, 2005).

La siguiente grafica (1) presenta la importancia porcentual de estas actividades en las empresas analizadas:

**Gráfica 1. Principales actividades de RSE externa desarrolladas por las PyMEs Latinoamericanas**

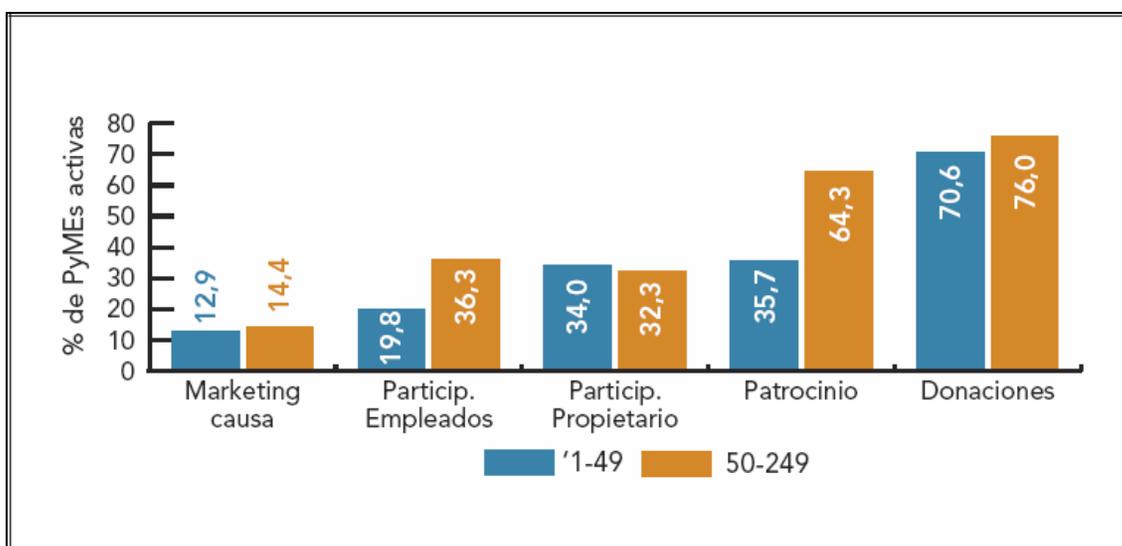


Fuente: BID, 2005

El estudio también demuestra que la principal forma de apoyo a las actividades de RSE externa de las empresas corresponde a: donaciones económicas o de bienes y servicios producidos que son gestionadas por personas u organizaciones intermedias (ONGS, entidades sin fin de lucro, organizaciones sociales, etc.); actividades de patrocinio; actividades consistentes en la participación de gerentes en acciones RSE; actividades consistentes en la participación de empleados en acciones RSE; y “marketing con causa”.

En lo que se refiere al tamaño de las empresas estudiadas se observa una relación directa entre el mismo y el grado de utilización de algunas formas de apoyo: en concreto las actividades de patrocinio y las de participación de empleados son mucho más frecuentes entre las PyMEs más grandes. Las únicas excepciones corresponden a la participación de propietarios/gerentes en acciones de RSE externa y a las actividades de “marketing con causa”, con porcentajes de participación muy similares en ambos tamaños empresariales. En cualquier caso, las donaciones y las actividades de patrocinio son, por este orden, las formas de apoyo más utilizadas por ambos tamaños empresariales (ver grafica 2).

**Gráfica 2. Principales modos de apoyo a las actividades de RSE externa desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas, según tamaño empresarial**



Fuente: BID, 2005

Existen también otros estudios que han analizado las prácticas externas de RSE. En Argentina, un estudio de Proética subraya que la principal práctica en RSE realizada por las PyMEs corresponde a donaciones a la comunidad, donde estos fondos estarían dirigidos a cubrir espacios sociales que sufren la ausencia de una acción eficaz por parte del Estado. Las entidades sin fines de lucro, las entidades educativas y las iglesias parroquias y templos son los principales destinatarios de estas donaciones, donde el criterio principal entre las PyMEs para decidir el destino de las donaciones es el de proximidad geográfica. La mayoría de las empresas dona mediante la extensión de bienes o servicios que produce, seguida de la donación en dinero, en tanto que el auspicio de eventos y la organización de jornadas solidarias son menos frecuentes, al igual que la promoción de proyectos comunitarios en los que sus empleados aportan trabajo voluntario.

En Brasil, el estudio del IPEA muestra que las PyMEs brasileñas prefieren realizar sus acciones sociales por medio de donaciones de recursos a organizaciones comunitarias, filantrópicas o religiosas, donde esta preferencia es prácticamente similar cualquiera sea el tamaño empresarial y revela una gran confianza por parte de los empresarios en las organizaciones sociales. Además, y en consonancia con los resultados de Argentina citados anteriormente, las PyMEs prefieren actuar o favorecer las actividades sociales situadas geográficamente próximas a las propias empresas, fundamentalmente por razones de familiaridad y conocimiento de la realidad existente.

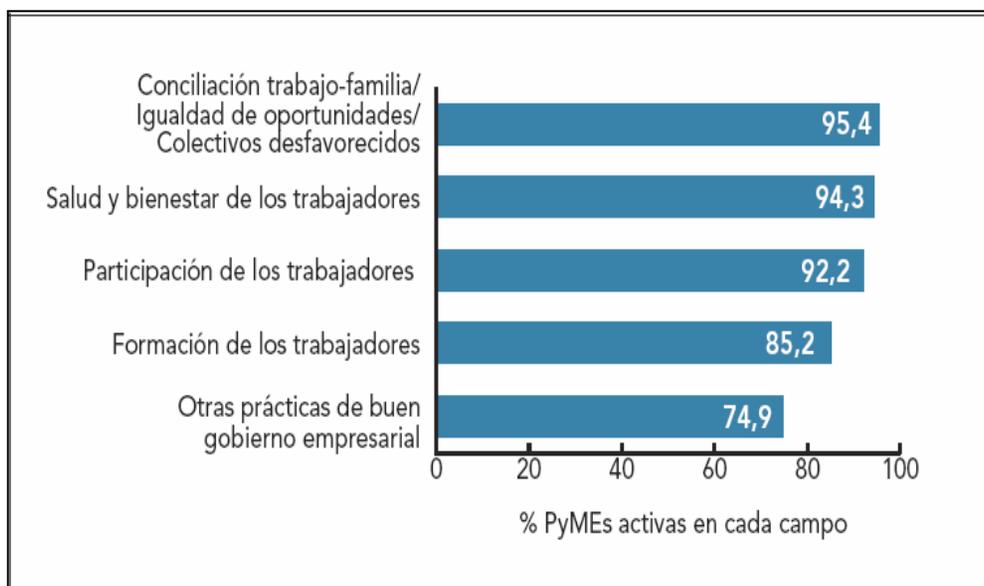
En El Salvador, el estudio de FUNDEMAS revela que la forma preferida de colaboración en proyectos sociales corresponde al aporte de fondos, seguido por aportes con productos o servicios, aporte de recursos humanos (fundamentalmente empleados) y, finalmente, apoyo en forma de equipo y materiales (instalaciones).

En lo que concierne a las prácticas internas de RSE, éstas están dirigidas hacia los *stakeholders* internos de la empresa, es decir a los propios trabajadores y otros colectivos directamente vinculados con su actividad como los proveedores/subcontratistas o los clientes.

En el mismo estudio realizado por el BID (2005) las actividades internas que son llevadas por empresas latinoamericanas son principalmente: salud y bienestar de los trabajadores; formación y desarrollo de capacidades; participación en la empresa; conciliación trabajo-familia y la igualdad de oportunidades; y otras prácticas de buen gobierno empresarial.

En comparación con las actividades de RSE externa las actividades de RSE interna están mucho más extendidas entre las PyMEs latinoamericanas, hecho que está relacionado con la propia naturaleza de estas actividades (estrechamente ligadas a la propia gestión y funcionamiento de la empresa), pero que revela en cualquier caso una importante preocupación por parte de las PyMEs latinoamericanas hacia sus propios trabajadores y empleados, sea de manera formal o informal.

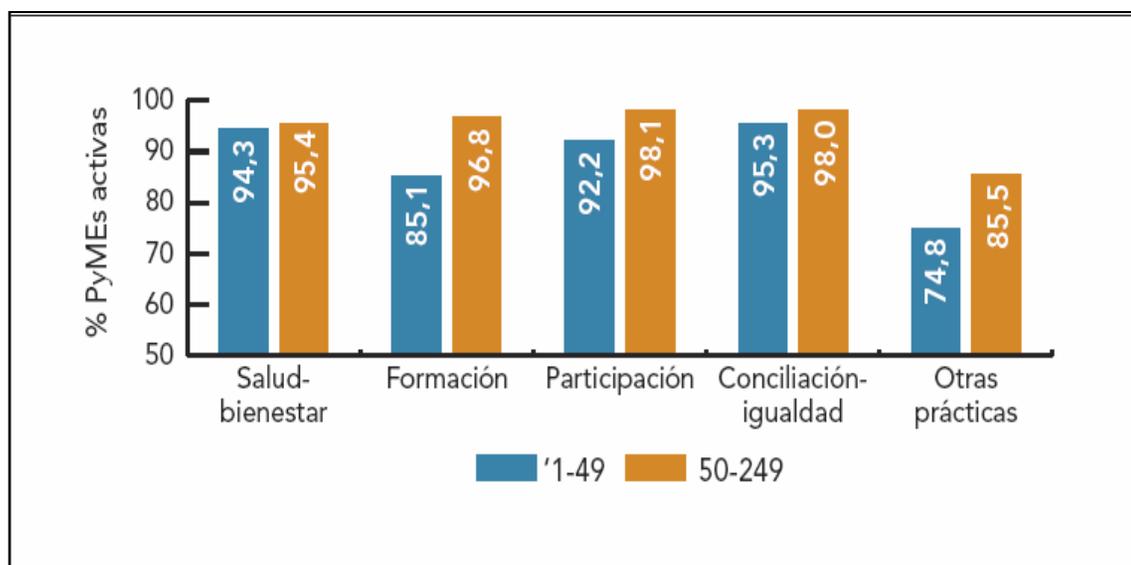
Los principales campos y actividades concretas en RSE interna desarrollados por las empresas latinoamericanas son la conciliación trabajo-familia/igualdad de oportunidades, seguido de cerca por los de actividades relacionadas con la salud/bienestar de los trabajadores y la participación de los trabajadores. Mientras, las actividades ligadas con la formación de los trabajadores y, especialmente, las prácticas de buen gobierno empresarial son seguidas en menor medida (ver gráfica 3).

**Gráfica 3. Principales campos en RSE interna desarrollados por las PyMEs Latinoamericanas**

Fuente: BID, 2005

Por lo que se refiere al tamaño empresarial, es posible apreciar la existencia de una relación positiva entre tamaño de las empresas y porcentaje de las mismas involucradas en los diversos campos y actividades de RSE interna citados. En este sentido, las únicas excepciones vienen dadas por el respeto a las horas establecidas de trabajo y a las jornadas de descanso de los empleados, así como la presencia de espacios de diálogo entre trabajadores y directivos y en lo que respecta a facilidades de elección de horarios de trabajo/existencia de fórmulas de trabajo flexible, ligeramente más presentes entre las PyMEs más pequeñas frente a las más grandes. Por lo demás, en prácticamente todos los casos el ranking de actividades desarrollados en cada uno de los campos considerados es el mismo para las empresas pequeñas que para las medianas (siempre sobre la base de mayores porcentajes para estas últimas, con las excepciones señaladas).

**Gráfica 4. Principales campos de RSE interna desarrollados por las PyMEs latinoamericanas, por tamaño empresarial**



Fuente: BID, 2005

Esta implicación creciente entre tamaño empresarial y actividades de RSE interna es confirmada por diversa literatura procedente de Chile y El Salvador.

Por lo que respecta a Chile Yasha Ferrerhols *et al.* (2004) muestran que la implicación e importancia atribuida por las empresas a aspectos ligados con la calidad de la vida laboral de los empleados o con los principios éticos (lucha contra la corrupción, honestidad en las relaciones con otras empresas, etc.) está ligada directamente con el tamaño empresarial.

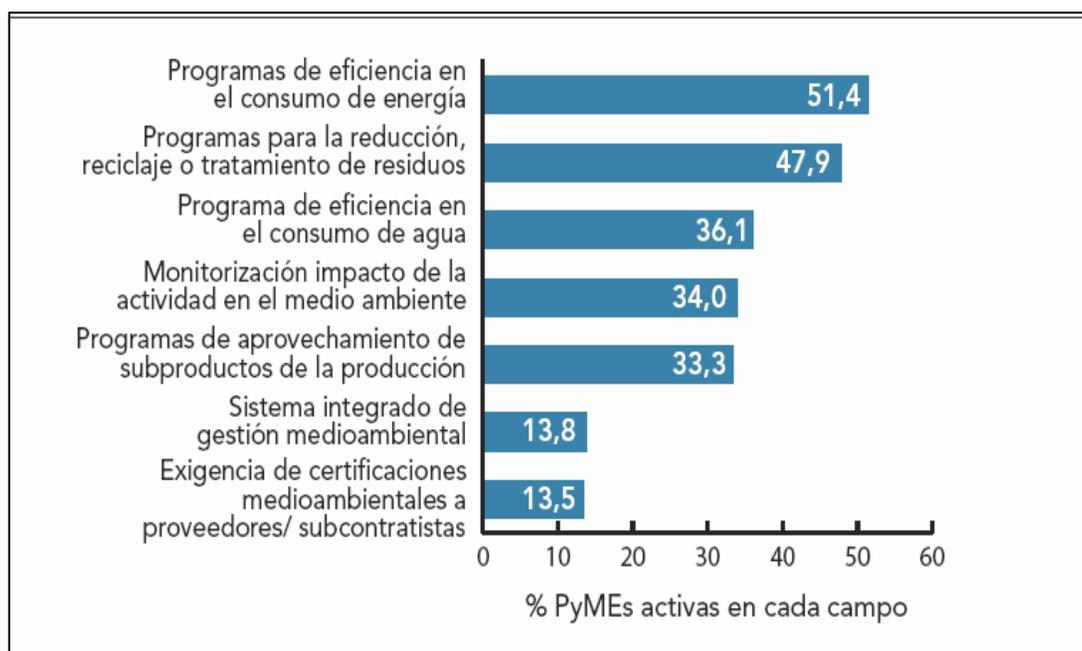
FUNDEMÁS (2004) de El Salvador muestra la existencia de una relación creciente entre el tamaño empresarial y el cumplimiento de diversas variables, tales como pago de horas extras, contratación formal de trabajadores, presencia de estímulos a los empleados que dan recomendaciones de mejora, programas internos de capacitación técnica o porcentajes de inversión en educación de los trabajadores sobre ventas totales.

Finalmente el BID (2005) establece que las actividades concretas de RSE medioambiental desarrolladas por parte de las empresas latinoamericanas son: programas de eficiencia en el consumo de energía y programas para la reducción; reciclaje o tratamiento de residuos; programas de eficiencia en el consumo de agua; monitorización del impacto de la actividad en el medio ambiente; programas de aprovechamiento de subproductos de la producción;

presencia de sistemas integrados de gestión medioambiental; y exigencia de certificaciones medioambientales a proveedores/subcontratistas.

En el mismo orden es la importancia de estas actividades en las empresas latinoamericanas como se puede observar en la siguiente gráfica (5):

**Gráfica 5. Principales actividades de RSE medioambiental desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas**



Fuente: BID (2005)

En lo que respecta al tamaño de la empresa y el sector se observan datos interesantes. Por un lado, es posible apreciar la existencia de una relación positiva entre tamaño y porcentaje de PyMEs que participan en todas y cada una de las actividades citadas. Obviamente, este resultado puede venir explicado por el mayor impacto en el medio ambiente que generan las empresas medianas con respecto a las pequeñas. Por otro lado, las principales actividades desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas son las mismas independientemente del tamaño empresarial: programas de eficiencia en el consumo de energía y programas para la reducción, reciclaje o tratamiento de residuos (ver gráfica 6 y 7)

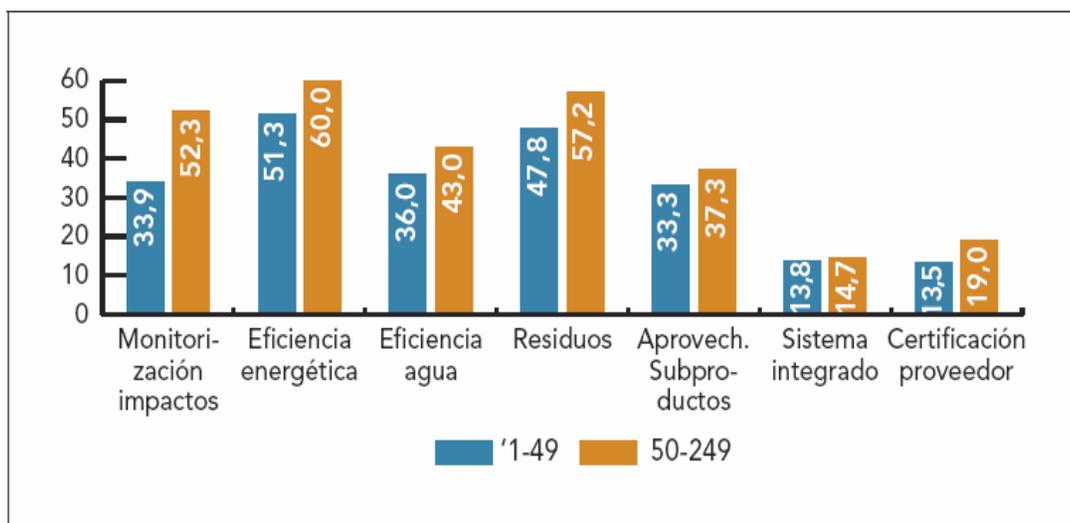
Por su parte, la perspectiva sectorial permite comprobar una mayor presencia de actividades entre las PyMEs manufactureras en comparación con las PyMEs terciarias y comerciales. El porcentaje de PyMEs que afirman realizar algún tipo de acción en cada uno de las actividades identificadas es superior en casi todas las actividades señaladas entre las PyMEs manufactureras en comparación con el resto de sectores. Los programas ligados con la reducción, reciclaje o tratamiento de residuos son los más frecuentes entre las PyMEs manufactureras frente a las actividades ligadas con la eficiencia en el consumo de energía en el sector comercial y terciario (ver gráfica 6).

**Gráfica 6. Principales actividades de RSE medioambiental desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas, por tamaño empresarial y sector económico**

% de empresas activas en cada campo	Tamaño empresarial		Clasificación sectorial		
	1-49	50-249	Manufactura	Comercio	Servicios
Monitorización del impacto de la actividad en el medio ambiente	33,9	52,3	42,8	27,3	28,9
Programa de eficiencia en el consumo de energía	51,3	60,0	51,7	47,7	54,0
Programa de eficiencia en el consumo de agua	36,0	43,0	25,6	40,5	45,2
Programa(s) para la reducción, reciclaje o tratamiento de residuos	47,8	57,2	55,9	35,8	48,1
Programas de aprovechamiento de subproductos de la producción	33,3	37,3	44,1	25,7	26,5
Sistema integrado de gestión medioambiental	13,8	14,7	18,7	8,9	11,9
Exigencia de certificaciones medioambientales a prov/subcon	13,5	19,0	16,7	8,1	14,1
<b>Número medio de actividades apoyadas</b>	<b>2,30</b>	<b>2,84</b>	<b>2,56</b>	<b>1,94</b>	<b>2,29</b>

Fuente: BID (2005)

**Gráfica 7. Principales actividades de RSE medioambiental desarrolladas por las PyMEs latinoamericanas, por tamaño empresarial**



Fuente: BID (2005)

## 3.2 La Responsabilidad Social en México

### 3.2.1 Orígenes

Aunque los orígenes de la RSE como se conoce actualmente se ubican (de manera similar a los países latinoamericanos antes señalados) a mediados del siglo XX, para algunos autores las raíces culturales ésta tienen un origen mucho más antiguo que se remontan desde la época prehispánica (Pérez, 2008; Verduzco, 2003).

Para Verduzco (2003) su origen proviene desde los aztecas con el *Calpulli*, donde había un protector para cada *Calpulli*. Más tarde, en la conquista y la colonia la Iglesia Católica (como institución poderosa) fue la fuente de ayuda social para proteger a los indígenas, pobres y desamparados; además que construyó escuelas, hospitales, casas de cuna, etcétera. Después del movimiento de Independencia en 1810, el poder de la iglesia, pero ciertas instituciones formadas por católicos siguieron con la responsabilidad de atender la salud, la educación y la pobreza, entre otros grupos necesitados. Más adelante entre 1876 y 1910, durante el gobierno de Porfirio Díaz, se dio un fuerte impulso a la beneficencia con la creación de la Junta de Asistencia Privada (Pérez, 2008)

Mariela Pérez (2008), menciona que en el Norte de México entre finales del siglo XIX y principios del XX, se fundaron grandes empresas que se convirtieron en pilares de buena parte

de la economía nacional. Para la autora, los empresarios de esa época se distinguían por sus preocupaciones sociales que los hicieron interesarse por problemas ajenos a la empresa. Como ejemplo menciona que mucho antes de que aparecieran los beneficios sociales del Estado para los trabajadores (años cuarentas), las grandes compañías de Monterrey mostraron preocupación por la vivienda de sus trabajadores, así como por brindarles asistencia médica con clínicas propias, escuelas, etcétera. Esta preocupación se caracterizó por desarrollar un conjunto de actividades orientadas a apoyar lo social, fruto de una profunda raíz cristiana.

A mediados del siglo XX, la RSE se trataba de una acción paternalista bajo un enfoque filantrópico con forma de donativos con escaso enfoque estratégico y control del uso de los recursos donados. Dos organizaciones empresariales destacaron por su insistencia y pronunciamiento en el tema: la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) fundada en 1929; y la Uniones Sociales de Empresarios de México, A.C. (USEM), que provenía de la Unión de Empresarios Católicos, fundada en 1957. Estas dos organizaciones aportaron elementos teórico-prácticos para la fundamentación y desarrollo del concepto mismo (ALIARSE, 2009).

En 1963 se creó la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social (FMDR), conformada por empresarios católicos que buscaban una solución al problema del campo mediante estrategias de promoción social que no fueran paternalistas ni asistenciales. También en esos años se fundó el Consejo Coordinador Empresarial (CEE), organismo que agrupó cámaras de comercio, de la industria, entre otras instituciones y que buscó “proporcionar directrices a las empresas para que asuman la responsabilidad social” (Agüero, 2002).

Más tarde, en 1988 se estableció la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y en ese mismo año se creó el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI) organización nacional que impulsa fuertemente la cultura de filantropía y RSE en México y pionera en el concepto de RSE y en la promoción de la misma (Pérez, 2008)

Además de la creación de estas importantes organizaciones promotoras, la entrada de México al GATT en 1986 se dio el inicio formal de la RSE en nuestro país. Con este hecho se inició el proceso de liberación derivado de la firma de decenas de acuerdos comerciales con diferentes naciones. A partir de entonces la presión competitiva y la demanda de los grupos de interés,

ha hecho trabajar en forma conjunta a los sectores público, privado y social (CEMEFI, 2009a).

En 1992, el CEMEFI creó el Programa de Filantropía Empresarial con seis empresas participantes y en 1997 crea el Programa de Responsabilidad Social Empresarial. En 2000 con base en una iniciativa promovida por esta institución, se lanza la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, sumándose otras organizaciones como la COPARMEX, la USEM, Desarrollo Empresarial Mexicano y el Grupo Editorial Expansión (ALIARSE, 2009).

En 2001 el CEMEFI lanza por primera vez la convocatoria para poder ostentar el Distintivo ESR 2001 a la Empresa Socialmente Responsable. En el mismo año, dentro del marco de la Asamblea Nacional de COPARMEX, se presenta a la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México o AliaRSE integrada por Administración por Valores (Aval), COPARMEX, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), CEMEFI, la Confederación USEM e Impulsa (antes Desarrollo Empresarial Mexicano). En 2005 se da inicio formal a las actividades del Pacto Mundial en México (ALIARSE, 2009).

Estos eventos son evidencia del proceso que el sector empresarial mexicano ha realizado al tomar conciencia de su condición de ciudadano corporativo, materializando el valor de la Responsabilidad Social Empresarial. Más adelante comienza a institucionalizarse y son organismos privados y públicos los que comienzan a promover la RSE en México. En la siguiente sección se presentan los principales promotores que han hecho avanzar la RSE en México.

### **3.2.2 Promotores de la RSE en México**

Actualmente existen alrededor de 40 promotores de la RSE en México, que pueden ser clasificados en siete categorías (Korin,2009): 1) Organismos internacionales, 2) Organismos públicos, 3) Organismos de la sociedad civil, 4) Organizaciones empresariales, 5) Organizaciones de RSE, 6) Medios de divulgación y 7) Instituciones académicas.

Los organismos internacionales que promueven la RSE en México son dos: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Red del Pacto Mundial en México.

Los organismos públicos que promueven la RSE en México son 12: la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en México, el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), el Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación (CONAPRED), la Dirección General de Normas (DGN), la Fundación Carolina México, la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC), el Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (INMUJERES), la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor (PROFECO), la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Las organizaciones empresariales promotoras de la RSE en México son las más abundantes y se mencionan 16 de las más significativas en nuestro país: AccionaRSE, la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en México, la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), la Asociación Nacional de Industria Química (ANIQ), la Cámara de Comercio Internacional (CCI), la Cámara Nacional del Cemento (CANACEM), el Centro de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), el Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica (CETIFARMA), el Consejo Nacional Empresarial sobre el SIDA (CONAES), la Fundación Carolina México, la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), la Fundación del Empresariado en México A.C. (FUNDAMEX), la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC) y la Unión Social de Empresarios de México (USEM)<sup>4</sup>.

Las organizaciones de RSE son seis: AccionaRSE; la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), el Centro de Estudios del Sector Privado para el

---

<sup>4</sup> La descripción de la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) en México, la Fundación Carolina México y la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (FUNTEC) fueron realizadas anteriormente por lo que se omite en esta parte.

desarrollo Sustentable (CESPEDES), el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Red del Pacto Mundial en México y la Red Puentes México<sup>5</sup>

Entre los medios de divulgación se encuentran: la revista Ganar-ganar y la revista varias electrónica Expok News.

Finalmente las Instituciones académicas promotoras de la RSE en México son tres: el Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la la Universidad Iberoamericana (UIA).

Todos los promotores antes presentados que tienen un papel muy importante en generar y fomentar una cultura de RSE en nuestro país y cada día aparecen nuevos. En este sentido, es también fundamental abordar el tema de la normatividad de la RSE en nuestro país, por los avances que han surgido en esta materia.

La RSE no es una norma de carácter obligatorio, sino todo lo contrario, se considera una norma de carácter voluntario. Las directrices internacionales y nacionales han generado las bases para llevarla a cabo en nuestro país. Ejemplo de ello es la Norma Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, homologa a la reciente ISO 26000 (IMNC, 2009).

En la siguiente sección se presenta el marco normativo de la RSE en México.

### **3.2.3 Marco normativo de la RSE en México**

En esta parte se analiza el marco jurídico-normativo de la responsabilidad social en México. Se inicia con la descripción de normas y su clasificación. Posteriormente se presentan las normas internacionales de la RSE y por último las normas nacionales tanto voluntarias como obligatorias.

#### **3.2.3.1 Concepto y clasificación de las normas**

---

<sup>5</sup> La descripción de AccionaRSE; la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE); el Centro de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES); la Red del Pacto Mundial en México; y la Red Puentes México fueron realizadas anteriormente por lo que se omite en esta parte.

Antes de analizar las normas que corresponden a la Responsabilidad Social Empresarial en México es importante mencionar qué se entiende por norma. En el lenguaje filosófico-jurídico, *norma* es toda regla de conducta imperativa-atributiva, esto es, que consigna derechos subjetivos y deberes y obligaciones, y desde luego obligatoria y su incumplimiento trae aparejada una pena o sanción.

En la terminología del comercio internacional, sirve para establecer parámetros comparativos de diferentes productos en distintos países. En la terminología del derecho ecológico, el concepto de *norma* se ha circunscrito a determinadas especificaciones que enmarcan ciertas cualidades, requisitos o estándares, ya sea para cosas, productos o conductas. Y por último en la terminología ecológica son determinantes para fijar los niveles de eficacia y calidad de procesos y productos para que sean aceptados como no contaminantes (Baqueiro, 2005).

La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) utiliza el término norma en dos acepciones; en la primera de las leyes con el alcance de normatividad general se usa el término cuando se habla de normas, políticas y lineamientos; normas y procedimientos; normas y programas, y en el sentido restringido a características específicas de productos o procesos, la denominación es bastante amplia, pues se usan con el mismo contenido los términos: normas oficiales, normas oficiales mexicanas, normas técnicas, normas de calidad (Baqueiro, 2005).

Las normas se clasifican en dos grandes grupos y en dos niveles. Los dos grupos son: obligatorias y voluntarias; mientras los niveles son: nacional e internacional (Wells, 1997; tomado de INE, 2007) (ver ilustración 3).

**Ilustración 3. Clasificación de las normas**

Fuente: INE, 2007

En la Ilustración 3 se observa el proceso en el que conviven las distintas modalidades de las normas. El punto de partida se centra en el cumplimiento de las normas nacionales obligatorias, que evolucionó hacia el cumplimiento de los compromisos nacionales e internacionales (tratados) con las iniciativas empresariales a favor del medio ambiente. De dicha interrelación, surge la tendencia al predominio de estándares internacionales voluntarios.

En las normas obligatorias nacionales e internacionales se encuentran los tratados internacionales y las normas oficiales mexicanas (NOM). Las NOMS, se definen como la regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el art. 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, que establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación (Ley Ambiental y de Protección del Patrimonio Natural del Estado de Michoacán de Ocampo, 2007). La sigla NOM en una norma indica que ésta ha sido publicada en el Diario Oficial de la Federación como una Norma Oficial Mexicana y por lo tanto es obligatoria (Baqueiro, 2005).

Además de las normas obligatorias nacionales e internacionales, pueden establecerse normas convencionales, derivadas de acuerdos o convenios, por parte organismos nacionales e internacionales de normalización, cámaras de productores o comercializadores e incluso un

productor en particular para distinguir sus productos (Baqueiro, 2005). A nivel internacional la sigla conocida es la sigla ISO, que identifican a la norma como proveniente de la *International Standard Organization*, mientras que a nivel nacional la sigla de identificación más conocida es NMx, Normas Mexicanas No Oficiales.

En nuestro país, la norma ISO puede no coincidir con una Norma Oficial Mexicana, sin embargo, puede ser aceptada como NOM por los órganos nacionales y para que sea obligatoria en el país debe ser publicada en el Diario Oficial de la Federación (Baqueiro, 2005).

### **3.2.3.2 Normas Internacionales de RSE**

La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de unas normas por las que se establecen unos principios que aseguren la RSE. Estas normas pueden ser generales, sí abarcan todas las dimensiones de la RSE o sectoriales, sí se concentran en una dimensión o en una industria (De la Cuesta, 2003).

Dentro de esta categoría se encuentran los códigos de conducta y las etiquetas. Los primeros son compromisos que realizan las organizaciones o se imponen a los socios económicos. Mientras las etiquetas son símbolos que tienen el objetivo de identificar un producto o servicio de acuerdo a ciertos criterios, sean ecológicos, biológicos o sociales (Champion, 2003).

La certificación es el proceso y resultado por el que una agencia independiente garantiza que la empresa está sujeta a la norma o estándar. En el caso de la RSE se denomina *social rating* o *social screening* (De la Cuesta, 2003). Varios códigos de conducta y etiquetas son objeto de certificación, pero muchos de ellos son simples declaraciones que no están sujetos a un proceso de verificación. No obstante el proceso de verificación puede variar de una certificación a otra (Champion, 2003).

En el ámbito de la normalización se cree que existen 225 normas o principios de RSE. Sin embargo no todas tienen el mismo grado de difusión y notoriedad. Algunas de estas normas o principios internacionales tienen como tema central la RSE. Otras en cambio aunque no la abordan de manera inmediata, no sólo la presuponen sino que aportan indicadores esenciales para definir y perfilar sus líneas centrales.

A continuación se las principales normas internacionales de RSE (Champion, 2003; Arrieta, 2005):

- La Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Los Principios de gobernanza corporativa y principios rectores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) para el beneficio de las empresas multinacionales
- El EMAS
- El Global Compact
- El *Global Report Initiatives* (GRI)
- El Libro verde sobre la Responsabilidad Social
- El SA 8000
- La AA1000
- El ECS 2000: Estándar de RSE japonés
- La Etiqueta belga
- La Guía SD 21000
- Las Normas sobre derechos humanos para las sociedades transnacionales
- Los principios de Ecuador
- UNEP-FI
- La norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social Empresarial.

A lo largo de cinco años se llevaron a cabo varias reuniones con el fin de elaborar una norma internacional sobre Responsabilidad Social Empresarial: la ISO 26000. Esta norma tiene como objetivo promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social complementando y no sustituyendo otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la misma.

Su contenido está basado en 7 materias fundamentales de la responsabilidad social como son: gobierno organizacional (conocido como gobierno corporativo en el caso de empresas), derechos humanos, prácticas laborales, ambiente, prácticas justas de negocio, asuntos de los

consumidores y desarrollo de la comunidad, y promueve la integración de programas de responsabilidad en estos temas en las prácticas internas diarias de las organizaciones.

Esta norma tomará en consideración la diversidad social, ambiental, legal, económica y organizacional. Igualmente, la ISO 26000 no será una norma de sistemas de gestión como lo es la ISO 9001 de Gestión de la calidad o la ISO 14001 de Gestión ambiental, ni está planificada ni es apropiada para propósitos de certificación o para uso contractual y lo más importante, es que está dirigida a todo tipo de organizaciones no importa el tamaño, tipo o ubicación lo cual rompe con el mito de que la responsabilidad social es solo para las empresas o grandes corporaciones.

Es importante mencionar que en la elaboración de documento participan 450 expertos y 210 observadores de 99 países miembros (en gran mayoría países en desarrollo) y 42 organizaciones de enlace entre las cuales podemos destacar: la Organización Internacional del Trabajo OIT, UN Global Compact, Global Report Initiatives GRI, Accountability, Ecología, UNIDO, UNTAND, OECD, y de América Latina Interamerican CSR, INLAC y la Red Puentes

Esta norma es diferente a las anteriores (serie 9000 y serie 14000) ya que ni está planificada ni es apropiada para propósitos de certificación o para uso contractual. La ISO 26000 se trata entonces, de una norma que da lineamientos y por eso se denomina “Guía de Responsabilidad Social” (Puterman, 2000 y 2010a). Es una norma fuera de la norma pero que constituye al mismo tiempo una construcción que podría demostrar un compromiso social entre empresa y sociedad (Gendron ,2009).

Existen muchos cuestionamientos de debates en torno a esta norma, cuyo lanzamiento oficial fue el 26 de noviembre de 2010. Edgar López, director del la revista mexicana Expok sobre Responsabilidad Social Empresarial señala que a la responsabilidad social empresarial hay que entenderla, hay que leerla, hay que buscarla en el día a día, hay que adecuarla, hay que implementarla, hay que cuestionarla, hay que medirla, hay que evolucionarla porque esa es su naturaleza (López, 2010).

### 3.2.3.3 Normas Nacionales de RSE

Las normas de RSE en México pueden ser clasificadas en dos: obligatorias y voluntarias.

Nombramos obligatorias a las normas que exige la legislación mexicana a las empresas respecto del cumplimiento de ciertos estándares o requisitos empresariales que están relacionados con alguna de las dimensiones de la RSE, principalmente en el aspecto medioambiental y social.

Las normas voluntarias, como su nombre lo indica, son las homologas de las normas internacionales de RSE antes presentadas o a algún estándar internacional relacionado con alguna de las dimensiones de la misma. Primero se presentaran las normas obligatorias y posteriormente las voluntarias.

**Normas obligatorias.** Las normas obligatorias de RSE en México son denominadas Normas Oficiales Mexicanas (NOM's). En el área de la RSE las normas obligatorias son principalmente de la dimensión medioambiental y las relacionadas con los derechos de los trabajadores.

En materia medioambiental, las Normas Oficiales en materia de contaminación atmosférica por la industria son 27 y le corresponden a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) la vigilancia del cumplimiento de estas normas. En la siguiente tabla se nombran y se describen cada una de estas normas.

**Tabla 15. Normas Oficiales en Materia de contaminación atmosférica (Industria)**

Norma	Descripción
NOM-039-ECOL-1993 NOM-039-SEMANRNAT-1993	Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmosfera de bióxido y trióxido de azufre y neblinas de acido sulfúrico, en plantas de ácido sulfúrico.
NOM-0340-ECOL-1993 NOM-040-SEMANRNAT-2002	Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmosfera de partículas sólidas, así como los requisitos de control de emisiones fugitivas, provenientes de las fuentes fijas dedicadas a la fabricación de cemento.
NOM-043-ECOL-1993 NOM-043-SEMANRNAT-1993	Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmosfera de partículas sólidas provenientes de fuentes fijas.
NOM-046-ECOL-1993 NOM-0346-SEMANRNAT-	Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de bióxido de azufre, neblinas de trióxido de azufre y

1996	ácido sulfúrico, provenientes de procesos de producción de ácido dodecibencensulfónico en fuentes fijas.
NOM-051-ECOL-1993 NOM-051-SEMARNAT -1993	Que establece los niveles máximos permisibles en peso de azufre, en combustible líquido gasóleo industrial que se consuma por las fuentes fijas en la zona metropolitana de la ciudad de México.
NOM-075-ECOL-1995 NOM-075-SEMARNAT -1995	Que establece los niveles máximos permisibles de emisión a la atmosfera de compuestos orgánicos volátiles provenientes del proceso de los separadores agua-aceite de las refinerías de petróleo.
NOM-085-ECOL-1994 NOM-085-SEMARNAT -1994	Que establece los niveles máximos permisibles para fuentes fijas que utilizan combustibles fósiles sólidos, líquidos o gaseosos o cualquiera de sus combinaciones, que establecen los niveles máximos permisibles de emisión a la atmosfera, de humo, partículas suspendidas totales, bióxidos de azufre y óxidos de nitrógeno y los requisitos y condiciones para la operación de los quipos de calentamiento directo por combustión, así como los niveles máximos permisibles de emisión de bióxido de azufre en los equipos de calentamiento directo por combustión.
NOM-051-ECOL-1993 NOM-051-SEMARNAT -1993	Que establece los niveles máximos permisibles en peso de azufre, en combustible líquido gasóleo industrial que se consuma por las fuentes fijas en la zona metropolitana de la ciudad de México.
NOM-086-ECOL-1994 NOM-086-SEMARNAT-1994	Especificación sobre protección ambiental que deben reunir los combustibles fósiles líquidos y gaseosos que se usan en fuentes fijas y móviles.
NOM-092-ECOL-1995 NOM-092-SEMARNAT-1995	Que regula la contaminación atmosférica y establece los requisitos, especificaciones y parámetros para la instalación de sistemas de recuperación de vapores de gasolina en estaciones de servicio y de autoconsumo ubicadas en el valle de México.
NOM-093-ECOL-1995 NOM-093-SEMARNAT-1995	Que establece el método de prueba para determinar la eficiencia de laboratorios de los sistemas de recuperación de vapores de gasolina en estaciones de servicio y de consumo.
NOM-097-ECOL-1995 NOM-097-SEMARNAT-1995	Que establece los límites máximos permisibles de emisiones a la atmosfera de material particulado y óxidos de nitrógeno en los procesos de fabricación de vidrio en el país.
NOM-105-ECOL-1996 NOM-105-SEMARNAT-1996	Que establece los niveles máximos permisibles de emisiones a la atmosfera de partículas solidas totales y compuestos de azufre reducido total provenientes de los procesos de recuperación de químicos de las plantas de fabricación de celulosa.
NOM-121-ECOL-1997 NOM-121-SEMARNAT-1997	Que establece los límites máximos permisibles de emisión a la atmosfera de compuestos orgánicos volátiles (COV'S) provenientes de las operaciones de recubrimiento de carrocerías nuevas en plantas de automóviles, unidades de uso múltiple, de pasajeros y utilitarios; carga y camiones ligeros, así como el método de calcular sus emisiones.
NOM-123-ECOL-1998	Que establece el contenido máximo permisibles de compuestos

NOM-123-SEMARNAT-1998	orgánicos volátiles (COV'S), en la fabricación de pinturas de secado al aire base disolvente para uso domestico y los procesos para la determinación del contenido de los mismos en pinturas y recubrimientos.
NOM-137-SEMARNAT-2003	Contaminación Atmosférica - Plantas Desulfuradoras de Gas y Condensados Amargos – Control de Emisiones de Compuestos de Azufre.
NOM-148-SEMARNAT-2006	Contaminación Atmosférica - Recuperación de Azufre Proveniente de los procesos de Refinación de Petróleo.
Fuente: SEMARNAT, 2009	

En lo que se refiere a los derechos de los trabajadores, las Normas Oficiales Mexicanas se dividen en tres áreas: higiene, organización y seguridad en el trabajo. Le corresponde a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS) su observancia y vigilancia. En las siguientes tablas (16, 17 y 18) se presentan dichas normas:

**Tabla 16. Normas Oficiales en Materia de Higiene**

<b>Norma</b>	<b>Descripción de la norma</b>
NOM-010-STPS-1999	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se manejen, transporten, procesen o almacenen sustancias químicas capaces de generar contaminación en el medio ambiente laboral.
OM-011-STPS-2001	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido
NOM-012-STPS-1999	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se produzcan, usen, manejen, almacenen o transporten fuentes de radiaciones ionizantes.
NOM-013-STPS-1993	Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se generen radiaciones electromagnéticas no ionizantes.
NOM-014-STPS-1993	Relativa a las condiciones de seguridad e higiene para los trabajos que se desarrollen a presiones ambientales anormales;
NOM-015-STPS-1993	Relativa a la exposición laboral a condiciones térmicas elevadas o abatidas en los centros de trabajo;
NOM-024-STPS-1993	A las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se generen vibraciones;
NOM-025-STPS-1999	Condiciones de iluminación en los centros de trabajo.
Fuente: Secretaria del Trabajo y Previsión Social, 2010	

**Tabla 17. Normas Oficiales en Materia de Organización**

NOM-017-STPS-1993	Relativa al equipo de protección personal para los trabajadores en los centros de trabajo
NOM-018-STPS-2000	Sistema para la identificación y comunicación de peligros y riesgos por

	sustancias químicas peligrosas en los centros de trabajo
NOM-019-STPS-2004	Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.
NOM-021-STPS-1994	Relativa a los requerimientos y características de los informes de los riesgos de trabajo que ocurran, para integrar las estadísticas
Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2010	

**Tabla 18. Normas Oficiales en Materia de Seguridad**

NOM-001-STPS-1999	Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo- condiciones de seguridad e higiene.
NOM-002-STPS-2000	Condiciones de seguridad - prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo.
NOM-003-STPS-1999	Actividades agrícolas-uso de insumos fitosanitarios o plaguicidas e insumos de nutrición vegetal o fertilizantes-condiciones de seguridad e higiene.
NOM-004-STPS-1999	Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria y equipo que se utilice en los centros de trabajo.
NOM-005-STPS-1998	Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas.
NOM-006-STPS-2000	Manejo y almacenamiento de materiales-condiciones y procedimientos de seguridad.
NOM-007-STPS-2000	Actividades agrícolas- instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas- condiciones de seguridad
NOM-008-STPS-2001	Actividades de aprovechamiento forestal maderable y de aserraderos- condiciones de seguridad e higiene
NOM-009-STPS-1999	Equipo suspendido de acceso-instalación, operación y mantenimiento- condiciones de seguridad.
NOM-020-STPS -2002	Recipientes sujetos a presión y calderas-funcionamiento- condiciones de seguridad
NOM-022-STPS-1999	Electricidad estática en los centros de trabajo-condiciones de seguridad e higiene
NOM-027-STPS-2000,	Soldadura y corte-condiciones de seguridad e higiene.
Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2010	

**Normas voluntarias.** El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación ha elaborado un listado de normas mexicanas no oficiales materia de Responsabilidad Social. Estas normas son de carácter voluntario y tienen (en muchos casos) equivalencia con los estándares voluntarios internacionales.

Tienen reconocimiento de más de 46 países firmantes del acuerdo multilateral de reconocimiento mutuo de Foro Internacional de Acreditación IAF y por los 36 organismos de certificación miembros de la Red Internacional de Certificación IQNet establecidos en más de 136 países.

En los siguientes tres tablas (19,20 y 21) se presentan las Normas Mexicanas No oficiales (NMx) o voluntarias de RSE en tres áreas: 1) Gestión ambiental, 2) Sistemas de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo y 3) Responsabilidad social Empresarial.

**Tabla 19. Normas mexicanas de Gestión Ambiental**

<b>Norma mexicana</b>	<b>Descripción</b>
NMX-SAA-14001-IMNC-2004 ISO 14001:2004 COPANT/ISO 14001:2004	Sistema de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso
NMX-SAA-14004-IMNC-2004 ISO 14004:2004 COPANT/ISO 14004:2004	Sistema de gestión ambiental - Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo
NMX-SAA-14015-IMNC-2006 ISO 14015:2001 COPANT/ISO 14015:2007	Gestión ambiental - Evaluación ambiental de sitios y organizaciones (EASO)
NMX-SAA-14020-IMNC-2004 ISO 14020:2000 COPANT/ISO 14020:2007	Etiquetas y declaraciones ambientales - Principios generales
NMX-SAA-14021-IMNC-2004 ISO 14021:1999 COPANT/ISO 14021:2007	Etiquetas y declaraciones ambientales - Autodeclaraciones ambientales (Etiquetado ambiental de Tipo II)
NMX-SAA-14024-IMNC-2004 ISO 14024:1999 COPANT/ISO 14024:2007	Etiquetas y declaraciones ambientales - Etiquetado ambiental Tipo I - Principios y Procedimientos
NMX-SAA-14025-IMNC-2008 ISO 14025:2006	Gestión ambiental - Etiquetas y declaraciones ambientales – Declaraciones ambientales Tipo III - Principios y procedimientos
NMX-SAA-14031-IMNC-2002 ISO 14031:1999 COPANT/ISO 14031:2007	Gestión ambiental - Evaluación del desempeño ambiental – Directrices
NMX-SAA-14040-IMNC-2008 ISO 14040:2006	Gestión ambiental - Análisis de ciclo de vida - Principios y marco de referencia
NMX-SAA-14044-IMNC-2008 ISO 14044:2006	Gestión ambiental - Análisis de ciclo de vida - Requisitos y directrices
NMX-SAA-14050-IMNC-2004	Gestión Ambiental – Vocabulario

ISO 14050:2002 COPANT/ISO 14050:2007	
NMX-SAA-14065-IMNC-2008 ISO 14065:2007	Gases de efecto invernadero - Requisitos para los organismos que realizan la validación y la verificación de gases de efecto invernadero, para uso en la acreditación u otras formas de reconocimiento.
Fuente: IMNC, 2009	

**Tabla 20. Normas mexicanas de los Sistemas de Administración de la Seguridad y Salud en el Trabajo**

<b>Norma mexicana</b>	<b>Descripción</b>
NMX-SAST-001-IMNC-2008	Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – Requisitos
NMX-SAST-002-IMNC-2001	Sistemas de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo - Guía para la implantación
NMX-SAST-003-IMNC-2004	Directrices para la competencia y evaluación de los auditores de los sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo
NMX-SAST-004-IMNC-2004	Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social
Fuente: IMNC, 2009	

**Tabla 21. Normas mexicanas en Responsabilidad Social**

<b>Norma Mexicana</b>	<b>Descripción</b>
NMX-CC-10013-IMNC-2002 ISO/TR 10013:2001 COPANT/ISO/TR 10013:2002	Directrices para la documentación de los sistemas de gestión de la calidad
NMX-CC-9000-IMNC-2008 ISO 9000:2005 COPANT/ISO 9000:2005	Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario
NMX-CC-SAA-19011-IMNC-2002 ISO 19011:2002 COPANT/ISO 19011-2003	Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental
NMX-SAST-001-IMNC-2008 BSI OHSAS 18001:2007	Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos
NMX-SAST-002-IMNC-2001 BSI OHSAS 18002:2000	Sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo - Guía para la implementación de NMX-SAST-001-IMNC-2000
NMX-SAST-003-IMNC-2004	Sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo - Directrices para la competencia de los auditores de los sistemas de administración de seguridad y salud en el trabajo

NMX-SAST-004-IMNC-2004	Directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social
Fuente: IMNC, 2009	

En la siguiente sección se presenta un panorama general de las empresas que realizan prácticas de RSE en nuestro país de acuerdo con los lineamientos establecidos por la principal institución promotora de RSE en México: El Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

### 3.2.4 Las prácticas de RSE en México y el distintivo ESR

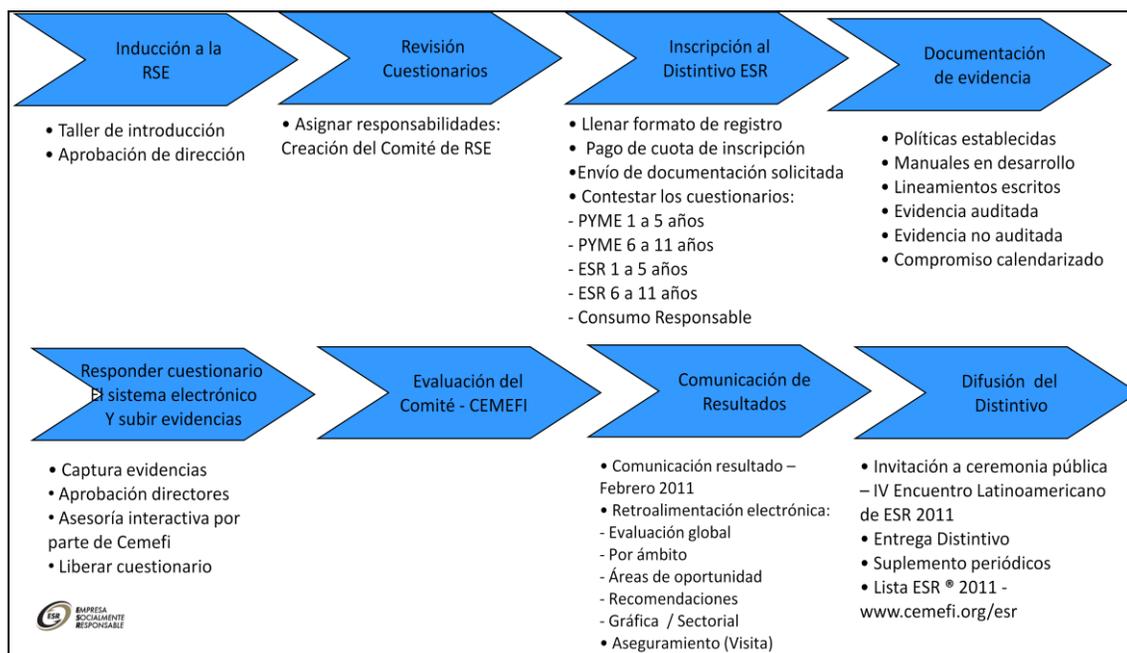
En México cada vez existe un mayor número de empresas interesadas en el tema de la RSE. Lo anterior, se corrobora con el número de empresas que han participado y obtenido el distintivo de Empresas Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el CEMEFI.

El distintivo ESR es un identificador gráfico entregado para reconocer a las empresas de México que se destacan por haber asumido una cultura de RSE en sus organizaciones. Este premio de edición anual tiene como fin la promoción de la RSE a través del establecimiento y difusión de estándares de actuación de las empresas (Korin, 2009).

Desde 2001 el CEMEFI ha otorgado dicho distintivo a empresas que cumplen con una serie de indicadores homologados con lineamientos internacionales y nacionales de RSE, que los hacen acreedores a su obtención. La RSE entonces se evalúa en base a cuatro dimensiones: ética y gobernabilidad empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad, uso sustentable de los recursos y del medio ambiente. En el caso de empresas cuyos productos son bebidas alcohólicas y productos que se venden sin receta médica, alimentos, productos de limpieza, automotriz, extractiva, energía, medios de comunicación, centros de entretenimiento, se agrega un área más que es la comunicación y promoción del consumo responsable.

El proceso para obtener el distintivo ESR comprende ocho etapas: 1) introducción a la RSE; 2) revisión de cuestionarios; 3) inscripción al distintivo ESR; 4) documentación de las evidencias; 5) responder el cuestionario vía electrónica y subir evidencias; 6) evaluación del Comité; 7) comunicación de los resultados; y 8) difusión del distintivo (ver ilustración 4).

**Ilustración 4. Proceso para obtener el distintivo ESR**

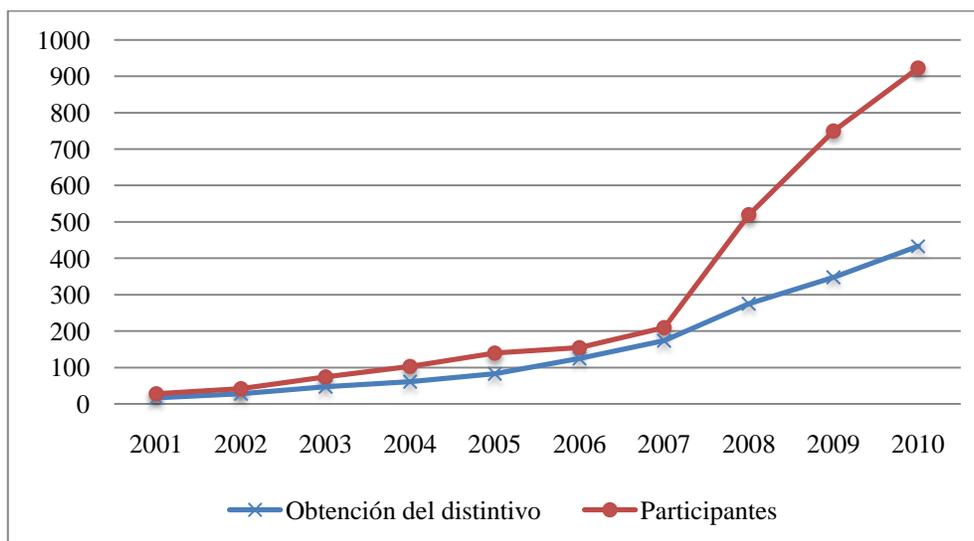


Fuente: CEMEFI, 2010a

A lo largo de nueve años, el número de empresas interesadas en obtener el distintivo ESR, ha aumentado considerablemente. Pero en el proceso de obtención, muchas empresas se quedan sin tener este reconocimiento debido a que no cumplen con la evaluación requerida por la institución. Por lo tanto, el número de empresas que participan cada año para obtener el distintivo es mucho mayor que el que realmente llegan a obtenerlo.

En el año 2001 participaron 28 empresas obteniendo el distintivo solamente 17 empresas. A partir de 2007 se da un gran impulso al distintivo y en 2008 el número de empresas en participar paso de 200 a 500 y en obtenerlo de 90 a casi 200 entre un año y otro. Desde entonces, el número de empresas que han participado y obtenido el distintivo ha aumentado considerablemente. En 2009 participaron 750 y solamente 349 lograron obtener el distintivo. Para 2010 se tienen contabilizadas 923 empresas participantes y solamente 433 tienen el distintivo (ver gráfica 8).

**Gráfica 8. Empresas mexicanas con el distintivo ESR 2001-2010**



Fuente: Elaboración propia con datos de CEMEFI (2009b, 2010b)

Las 433 empresas que obtuvieron el distintivo ESR en 2010 se localizan en 26 estados de la República Mexicana (ver tabla 14). Sin embargo, su distribución no es homogénea puesto que un 70% se concentra en tres estados: Distrito Federal (45%), Nuevo León (13%) y Sinaloa.

**Tabla 22. Distintivo ESR 2010 en México, principales estados**

No.	Estado	No de empresas	Porcentaje
1	D.F.	195	0.4503
2	Nuevo León	55	0.1270
3	Sinaloa	51	0.1178
4	Estado de México	19	0.0439
5	Jalisco	18	0.0416
6	Chihuahua	11	0.0254
7	Querétaro	11	0.0254
8	Michoacán	10	0.0231
9	Sonora	10	0.0231
10	Puebla	9	0.0208
11	Resto (16)	44	0.1016
Total (26)		433	1.0000

Fuente: Elaboración propia con base en datos del CEMEFI, 2010b

Las 433 empresas pertenecen a los tres sectores productivos: primario o agrícola, secundario o manufacturero y terciario o de servicios.

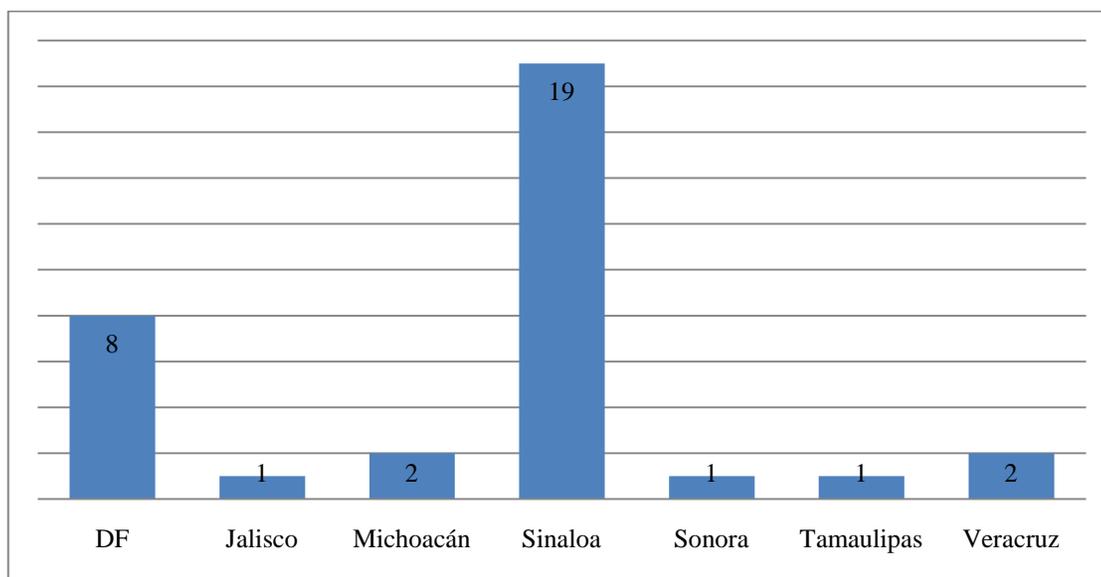
Particularmente nos centramos en el sector primario o agrícola por la naturaleza de esta investigación, con la finalidad de identificar cuáles son las empresas agrícolas mexicana que realizan prácticas de RSE.

### 3.2.4.1 El distintivo ESR en el sector agrícola mexicano

En lo que corresponde al sector agrícola el CEMEFI otorgó en 2010 el distintivo ESR a 34 empresas agrícolas, ubicadas en siete estados: Distrito Federal, Jalisco, Michoacán, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Veracruz.

En la siguiente gráfica (9) se presentan el número de empresas que se ubican en cada una de las entidades federativas antes citadas.

**Gráfica 9. Empresas agrícolas mexicanas con distintivo ESR, por estados**



Fuente: Elaboración propia con base en datos del CEMEFI, 2010b

Se observa que el mayor número de empresas se ubica en el estado de Sinaloa (56%), seguido del Distrito Federal (23%). Michoacán y Veracruz tienen dos empresas únicamente (6%), mientras que Jalisco, Sonora y Tamaulipas cuentan con una (3%). En la siguiente tabla se presenta el listado de empresas agrícolas en México que cuentan con dicho distintivo.

**Tabla 23. Empresas agrícolas con distintivo ESR 2010**

<b>Estado</b>	<b>Empresa</b>
D.F.	Agroindustrias Unidas de México
	Ingenio Constancia
	Ingenio La Gloria
	Ingenio Quesería
	Ingenio San Francisco Ameca
	Ingenio San Miguel del Naranjo
	Ingenio San Rafael de Pucté
	Velsimex
Jalisco	Bioparques de Occidente
Michoacán	Agrana Fruit México
	Agrícola El Rosal
Sinaloa	Agrícola Beltrán
	Agrícola Chaparral
	Agrícola Daniel Cárdenas Cevallos "El Porvenir"
	Agrícola de Servicios
	Agrícola EPSA
	Agrícola GOTSIS
	Agrícola Paredes
	Agrícola San Emilio
	Agroexportadora del Noroeste
	Ceuta Produce
	De la Costa
	Del Campo y Asociados
	Divemex
	Exportalizas Mexicanas
	Granja Acuícola El Reencuentro
	Melones Internacional
	Nueva Agroindustrias del Norte
Phytomonitor	
Quimivac	
Sonora	Campo Pablo Bórquez
Tamaulipas	Ingenio El Mante
Veracruz	Café Tostado de Exportación
	Descafeinadores Mexicanos

Fuente: Elaboración propia con base en datos del CEMEFI, 2010b

Específicamente en Michoacán, hay dos empresas con dicho distintivo: Agrícola El Rosal y Grupo Agrana Fruit, SA. La primera se ubicada al Norte del estado (en el Rancho Altamira) en el municipio de Numaran que colida con el estado de Guanajuato. Es una empresas que se dedica a la producción y comercialización de vegetales bajo sistema hidropónico principalmente para la exportación. Es una empresa grande con una antigüedad de diez años que emplea a 1520 empleados. En 2010 obtuvo el distintivo ESR y los principales ejes de RSE son: gobernabilidad empresarial, colaboradores, relaciones con la comunidad y cuidado y preservación del medio ambiente (Torres, 2011).

El Grupo Agrana Fruit, S.A. es una empresa mexicana cuya ubicación es en Jacona, Michoacán al oriente del estado, colindando con el estado de Jalisco. Se dedica a la producción y comercialización de preparados de fruta. Es una empresa que nace bajo otra razón social desde 1981 y cuenta con aproximadamente 640 empleados. En 2008 obtuvo el distintivo ESR y su responsabilidad social empresarial gira principalmente en el eje medioambiental en los siguientes aspectos: uso de energía y materias primas; agua y aire; uso de subproductos; servicio de consultoría a los agricultores; y elaboración de productos orgánicos (Grupo Agrana, 2011).

Ninguna de las dos empresas michoacanas que actualmente cuentan con el distintivo ESR se localizan dentro del municipio de Uruapan o cerca éste, a pesar de que este municipio destaca por ser uno de los más importantes dentro del sector agrícola y con el mayor dinamismo de las exportaciones, por la actividad aguacatera, del estado de Michoacán.

Recapitulando todo los aspectos más importantes de este capítulo, encontramos que los orígenes de la RSE son distintos para cada país, aunque algunos consideran que el inicio formal estas prácticas como se conocen actualmente se da en los años noventas. Estos orígenes dependen del contexto histórico y cultural de cada país.

Las instituciones y organizaciones promotoras, internacionales y regionales, han aumentado considerablemente en América Latina y han tenido un papel fundamentan en el fortalecimiento y promoción de la RSE. Actualmente hay cada vez más empresas interesadas llevar a cabo prácticas de RSE.

A diferencia de las prácticas estadounidenses, que se orientan más a generar recursos a la comunidad con acciones filantrópicas estratégicas y de voluntariado y de las prácticas europeas, que se centran más en los programas con enfoque medioambiental para demostrar su compromiso de RSE, las prácticas latinoamericanas de RSE se orientan más a donaciones a la comunidad destinados a cubrir espacios sociales que sufren la ausencia de una acción eficaz por parte del estado, tales como entidades sin fines de lucro, entidades educativas, iglesias, parroquias y templos católicos.

Por lo tanto, podemos hablar de un enfoque más de tipo filantrópico basado en la caridad, que de una filantropía estratégica basada en la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, hay quienes señalan que actualmente se está avanzando hacia una filantropía estratégica y es lo que se observa en las grandes empresas en América Latina principalmente.

En México algunos autores señalan que las raíces culturales de lo que entendemos hoy en día como RSE datan desde la época de los aztecas y la conquista con los esquemas de organización social de esa época. Pero la forma en cómo se conoce actualmente la RSE datan del siglo XX en el norte del país con empresas con una gran tendencia religiosa. No obstante, el mayor crecimiento de este se da a partir del ingreso de México al GATT en 198, lo cual fue impulsado por demandas competitivas y de los grupos de interés dentro de un mercado global.

A partir de entonces se crean más instituciones y programas en pro de un comportamiento socialmente responsable de las empresas, entre los que podemos mencionar el Aliarse, CEMEFI, Impulsa, etc. Estos organismos han jugado un papel muy importante en el crecimiento de este tipo de prácticas, lo que se constata en los datos presentados de las empresas que buscan participar en la obtención del distintivo ESR otorgado por el CEMEFI.

Avances en esta materia también se pueden observar en el aspecto normativo de la RSE en nuestro país con la homologación de normas internacionales voluntarias (ISO) a las normas nacionales voluntarias (NMx). Y aunque la RSE tiene como principio fundamental la voluntariedad de la misma, encontramos que existen varias normas obligatorias para las empresas que aunque no se llaman de RSE, tienen que ver con algunas de las dimensiones de la misma. Ejemplos de ello son las normas oficiales mexicanas en materia de medio ambiente y seguridad laboral.

A pesar del incremento de instituciones promotoras y de los avances realizados materia jurídica, el número de empresas que realiza prácticas de RSE integrales que consideren los cuatro aspectos (vinculación a la comunidad, medio ambiente, calidad de vida y ética empresarial) en nuestro país es aun escaso. Las empresas interesadas en este enfoque socialmente responsable son menos de 500 en todo el país y si nos centramos en las empresas agrícolas la cantidad es aun inferior: 34 empresas en todo el país.

En el siguiente capítulo se presenta un panorama más amplio del sector agrícola y agroexportador del estado de Michoacán, y específicamente del municipio de Uruapan, de manera que se pueda dar una mejor descripción de nuestro sujeto de estudio.

# CAPÍTULO IV

## EL SECTOR AGRÍCOLA Y AGROEXPORTADOR DE MICHOACÁN Y DEL MUNICIPIO DE URUAPAN

---

### **Introducción**

Desde hace varios siglos, las condiciones fisiográficas y la diversidad ecológica que tiene en el estado de Michoacán han permitido que éste sea el lugar propicio para producir distintos productos agrícolas (Sánchez, 2007).

En este capítulo se abordan las principales características del sector agrícola y agroexportador del estado de Michoacán y del municipio de Uruapan. La primera que describe diversos elementos del sector agrícola y agroexportador de Michoacán (historia, zonas de producción, especies cultivadas, tendencias de la producción agrícola, así como la importancia económica y social) y en la segunda se describen las características del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan

### **4.1 El sector agrícola del estado de Michoacán**

#### **4.1.1 Historia**

Los orígenes del desarrollo agropecuario del estado de Michoacán se remontan al siglo XIX, siendo la hacienda la unidad productiva en torno a la cual giró dicho desarrollo. Cada una desempeñó su función dentro de la economía rural de acuerdo con las circunstancias que le rodeaban y le daban vida. Fue así como algunas fincas sobresalieron por el impulso que dieron sus propietarios a la agricultura de tipo empresarial, especialmente a los cultivos de añil, algodón, café y caña de azúcar, la ganadería y las actividades agroindustriales (Correa *et al.*, 2003).

De manera que para comprender el desenvolvimiento agro-productivo de Michoacán a lo largo del siglo XIX, es fundamental conocer la estructura y funcionamiento interno de dichas unidades económicas, tomando en cuenta las particularidades de cada región.

En lo que corresponde a su composición territorial y características internas de las haciendas michoacanas de ese siglo, éstas debían de contar con tierras destinadas a los cultivos de pastizales para diversas clases de ganado y terrenos boscosos para extraer maderas y leña. Debían también contar con manantiales y ríos en su interior para ser la fuente hidrológica de riego y abrevaderos para el ganado.

Había básicamente dos tipos de haciendas por su grado de desarrollo tecnológico: las haciendas dedicadas a explotar la agricultura comercial y agroindustrial con cierta intensidad; y aquellas cuyos propietarios conservaron los sistemas tradicionales de cultivo, sin preocuparse por incorporar las innovaciones tecnológicas.

Centrándonos en el primer grupo, en esta época sobresalían varias haciendas ubicadas en Tierra Caliente dedicadas a la explotación de caña de azúcar, arroz, tabaco y algodón. En el centro, norte y oriente del estado destacaron algunas haciendas que fincaron su desarrollo en la producción de granos y cereales. Otra característica de las haciendas dedicadas a la agricultura comercial fue que utilizaron varias formas de explotación de la mano de obra, tales como el peonaje, el jornalero y la aparcería; en algunos casos entrelazadas una forma con otra según redituaran mejores beneficios a los propietarios.

Las condiciones geográficas de esa época hacían a Michoacán el lugar propicio para la producción de algodón, añil, arroz, ajonjolí, café, caña de azúcar, cebada, frijol, garbanzo, haba, maíz, papa, trigo, varias hortalizas y algunas frutas tropicales (naranja, limón, coco, plátano y tamarindo).

Al inicio de la última década del siglo XIX la superficie agrícola cultivada en el estado de Michoacán era de 322,266 ha de temporal y unas 135,000 ha de riego. Respecto de la ubicación geográfica de los principales productos de la época, las haciendas de los distritos de Zinapécuaro, Maravatío, Pátzcuaro, Puruándiro y Zamora destacaban por sus altos rendimientos en el cultivo de trigo y cebada. En las jurisdicciones de Zacapú, Puruándiro y Ario de Rosales se obtenían magníficas cosechas de maíz; mientras que en Apatzingán, Paracuaro, Urecho y Taretan alcanzaban las cifras más altas de arroz y añil; y compartían con Ario de Rosales, Tacámbaro y Los Reyes las mejores plantaciones de caña de azúcar. El algodón y el tabaco tenían su asiento principal en las haciendas de la Orilla, Ashotlán y

Coahuayana; el café se cultivaba en Ziracuaretiro y Uruapan; en tanto que el frijol y el garbanzo tenían como centros de producción las haciendas ubicadas en Morelia.

A fines del siglo XIX en México se dan mejoras en las vías de comunicación, surge el ferrocarril como nuevo medio de transporte y comenzó a funcionar el sistema crediticio para el campo. Estos tres aspectos hicieron posible que en Michoacán se diera el aumento permanente del valor de la producción y la agroindustrialización, ya que permitió a muchos propietarios de las haciendas abrir nuevas tierras al cultivo, fomentar el sistema de riego, mejorar las instalaciones productivas, introducir nueva tecnología agrícola, introducir nueva maquinaria y realizar una movilidad más rápida de la producción.

Otro aspecto relevante de esta época fue la importancia que adquirieron algunos cultivos comerciales, tales como la caña, el arroz, el café y el algodón. Esto provocó que se diera un mayor impulso a éstos cultivos, sin embargo se descuidaron el ramo de granos y cereales, acarreando un desequilibrio entre la producción agrícola de productos básicos para el consumo de la población y los cultivos destinados a la exportación.

En este último punto es importante considerar que actualmente sigue realizándose en Michoacán el mismo patrón de fomento a la agricultura del siglo XXI, puesto que se fomentan en mayor medida a los productos “clave”, los cuales son normalmente los destinados a la exportación. Mientras que los productos básicos para el consumo de la población interna han reducido su participación en superficie sembrada, cultivada y valor de la producción, lo que ha generado con ello una falta de soberanía alimentaria, incremento de importaciones y pérdida de biodiversidad en algunas regiones, como podrá observar en la siguiente sección.

#### **4.1.2 Caracterización de las zonas de producción**

La ubicación geográfica, la variación altitudinal y las precipitaciones resultantes determinan la existencia de diferentes regiones climáticas en el estado de Michoacán, lo que determina el tipo de cultivo que puede desarrollarse de forma satisfactoria en cada una de ellas.

Hoy en día es posible delimitar las regiones agrícolas del estado de Michoacán en seis regiones, que coinciden con las variaciones climáticas y altitudinales. Estas regiones son: Noroeste, Sierra Norte, Zona de Transición, Tierra Caliente, Sierra Sur y Costera.

La región noroeste se caracteriza por áreas planas, suelos de color negro, del tipo vertisol, fértiles y propicios para la agricultura. La altitud varía de 1,500 a 1,1900 metros sobre el nivel del mar, y el clima es semi-cálido sub húmedo con lluvias en verano. Algunas de las poblaciones que conforman esta región son: Zinápecuaro, Puruándiro, La Piedad, Zamora y Jiquilpan. Las principales especies cultivadas son: maíz, sorgo, trigo, alfalfa, fresa, tomate y papa.

La región de la Sierra Norte se caracteriza por su relieve montañoso y suelos derivados de cenizas volcánicas y podzólicos. Estas características hacen que el suelo sea poco fértil, susceptible a la erosión pluvial e impropia para la agricultura, por lo que la fruticultura es la opción más adecuada. Tanto la fruticultura como la floricultura en invernadero han tenido éxito en esta región, mientras que la agricultura es principalmente para autoconsumo. Los principales productos de esta región son: maíz, frijol, jaramargo, durazno, manzana, pera y aguacate. La altitud de esta zona varía entre los 1,900 y 3,000 metros y el clima es templado con lluvias en verano. Las principales poblaciones que comprenden esta región son: Tancítaro, Paracho, Pátzcuaro, Ciudad Hidalgo, Maravatío, Zitacuaro y Contepec.

La zona de Transición constituye el descenso de la zona templada a la cálida. El relieve es muy pronunciado en muchas partes; por lo tanto es muy susceptible a la erosión pluvial. Su altura varía entre los 700 y 1,800 metro sobre el nivel del mar; y su clima es semi-cálido con lluvias en verano. En esta zona se localiza la mayor área aguacatera del mundo, que abarca desde Peribán hasta Tacámbaro. También se localizan en esta zona especies de ornato; frutales propios de zonas templadas (durazno y zarzamora) y maíz. Las poblaciones más importantes son: Peribán, Los Reyes, Uruapan, Tacámbaro, Tzitzio y Jungapeo.

La región de Tierra Caliente representa la superficie más extensa del estado y constituye el límite entre la zona de transición y la cadena montañosa de la parte sur. Su altitud varía de los 200 a los 700 metros; y su clima se clasifica entre cálido y semiseco a seco. A pesar de su clima cuenta con una gran cantidad de corrientes de agua, como son los ríos Tepalcatepec y Balsas. Por su gran disponibilidad de agua los suelos de esta región son fértiles y aptos para el cultivo de hortalizas; frutas tropicales (mango, el papayo, el plátano y el limón); maíz, sorgo; ajonjolí y pastizales forrajeros. Algunas de las poblaciones más importantes de esta región son Tepalcatepec, Apatzingán, La Huacana, Tiquicheo, Huetamo y Tuzantla.

La región de la Sierra Sur está ubicada en la zona montañosa que forma parte de la Sierra Madre del Sur. Su altitud varía entre los 700 y más de 2,000 metros; su clima es entre semi-cálido y templado sub húmedo. Los suelos son similares a los del Eje Volcánico Transversal y también inadecuados para la agricultura. Como región agrícola es poco importante, por lo que la producción es destinada para fines de autoconsumo. El maíz y los pastos forrajeros son las especies más cultivadas. Algunas de las poblaciones más importantes de esta región son Villa Victoria, Coalcomán de Vázquez Pallares, Aguililla, Tumbiscatío y Arteaga.

Finalmente la región Costera constituye el límite del estado con el Océano Pacífico. Su elevación varía de los cero a los 700 metros sobre el nivel del mar y su clima es cálido subhúmedo. La agricultura en esta zona está poco desarrollada, por lo que se destina la mayoría al autoconsumo, siendo el principal cultivo el maíz. Aunque también se localizan algunas extensiones importantes de frutas tropicales cercanas a Coahuayana y Lázaro Cárdenas. Las principales poblaciones de esta región son: Coahuayana, Aquila y Lázaro Cárdenas.

#### **4.1.3 Principales especies cultivadas**

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), durante los años 1994 a 2004 se establecieron 223 cultivos diferentes en el estado de Michoacán. Sin embargo destacan los siguientes: el maíz; el sorgo; el trigo; el frijol; la avena; el garbanzo; la lenteja; el janamargo; el aguacate; la caña de azúcar; el mango; el limón; el cártamo; la copra; el plátano; y el durazno. En la siguiente tabla (24) se presenta una breve descripción de cada uno de ellos, así como las regiones en las que se encuentra cada uno de ellos.

**Tabla 24. Descripción de los principales cultivos del estado de Michoacán**

<b>Especie</b>	<b>Descripción</b>	<b>Región</b>
Maíz	Cereal más importante desde el punto de vista sociocultural. México es su lugar de origen, por lo que existe una variabilidad genética importante. Se utiliza para consumo humano como fuente de carbohidratos; pero también se le da uso industrial para la producción de aceites, pigmentos, alcohol, edulcorantes, etc.	Todas las regiones
Sorgo	Es un cereal muy productivo adaptado a climas cálidos y semi-cálidos. Su producción se destina a la elaboración de alimentos concentrados para animales.	Noroeste Tierra Caliente
Trigo	Cereal traído de Europa en tiempos de la conquista. Se destina a la producción de harinas y también para elaborar alimentos concentrados de animales.	Noroeste Sierra Norte
Frijol	Leguminosa originaria de este continente, que tradicionalmente acompaña al maíz en la dieta del pueblo mexicano. Tiene un alto grado de proteína.	Noroeste Zona de transición Sierra Norte
Avena	Cereal traído del viejo mundo en la época de la conquista y adaptado a los climas templados y semifríos. Se utiliza en la alimentación humana y animal.	Sierra Norte Noroeste
Garbanzo	Leguminosa adaptada a los climas templados con un alto contenido de proteína. Se utiliza en la alimentación humana y animal.	Sierra Norte Noroeste
Lenteja	Leguminosa que se siembra como cultivo de invierno. Tiene un alto contenido de proteína y se utiliza en la alimentación humana y animal.	Sierra Norte Noroeste
Janamargo	También llamado Ebo. Es una leguminosa sembrada como cultivo de invierno. Se utiliza como planta forrajera y tiene alto nivel nutritivo.	Sierra Norte Noroeste
Aguacate	Fruta originario del estado de Michoacán. Muy apreciado por su valor nutritivo para el consumo humano y utilizado también en la agro industria para la producción de aceite. Michoacán ocupa el primer lugar en producción y exportación a nivel mundial.	Zona de transición Sierra Norte Noroeste
Caña de azúcar	Cultivo de origen tropical que se destina a la extracción de azúcar y productos secundarios como el alcohol, aguardiente, etc.	Zona de transición Tierra Caliente
Mango	Fruta tropical originaria de Asia. Apreciado como fruta de mesa y se elaboran también algunos productos agroindustriales.	Tierra Caliente Costa
Limón	Frutal originario del Mediterráneo y adaptado en Michoacán. Apreciado como acompañante de los alimentos y utilizado para elaboración de bebidas refrescantes.	Tierra Caliente Costa
Cártamo	Planta de origen templado pero adaptada a las regiones secas y semisecas. Su principal uso es la extracción de aceite.	Tierra Caliente Noroeste

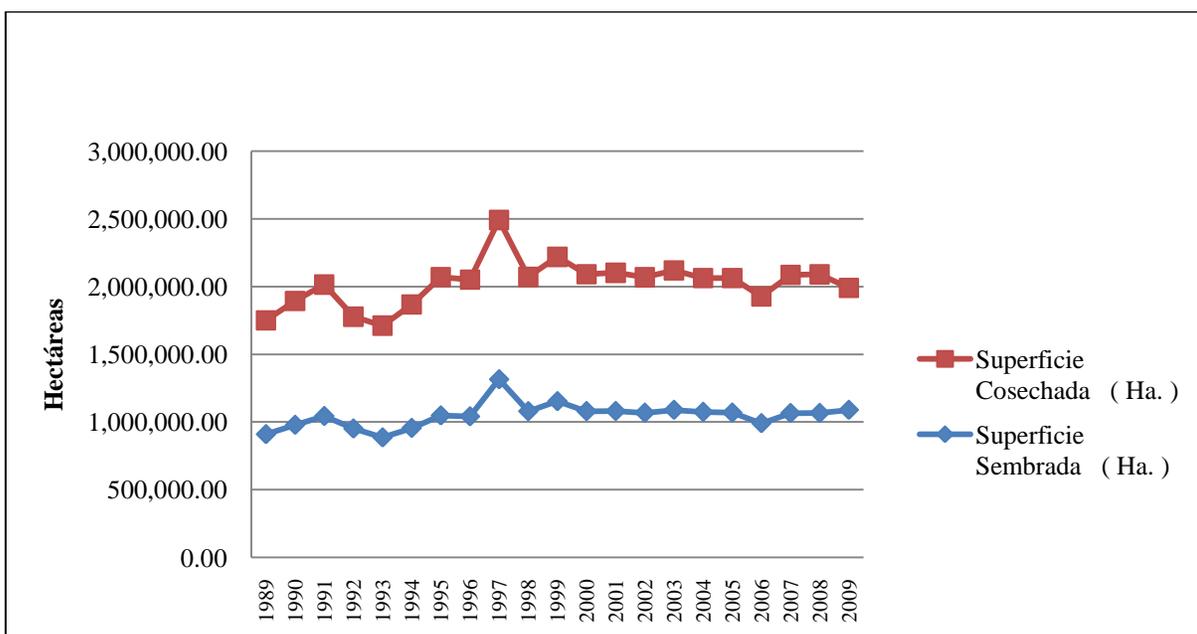
Copra	Producto de la planta de coco utilizado para la extracción de aceite.	Costa
Plátano	Frutal de origen tropical apreciado por su pulpa. Se consume como fruto de mesa, pero también se puede extraer harina. Se exportan importantes volúmenes de esta fruta.	Tierra Caliente Costa
Durazno	Frutal de origen templado cuyo fruto puede consumirse fresco o en conserva. La mayor parte de la producción es para el mercado local.	Sierra Norte Zona de transición

Fuente: Correa *et al.*, 2003.

#### 4.1.4 Tendencias de la producción agrícola

La superficie agrícola sembrada entre los períodos 1989 y 1999 creció un 26% al pasar de 908 mil hectáreas a 1,152 mil hectáreas. Sin embargo, de 1999 a 2009 esta superficie ha disminuido un 5% al pasar de 1,152 millones de hectáreas a 1,088 millones de hectáreas. En lo que corresponde a la superficie cultivada, ésta creció 26% entre 1989 y 1999; mientras tuvo una caída de 15% entre los años 1999 y 2009 (ver gráfica 10).

**Gráfica 10. Michoacán: Superficie agrícola sembrada y cosechada, 1989-2009**



Fuente: Elaboración propia con base en SIAP, 2010.

En el siguiente cuadro se presenta un concentrado de los cultivos del estado de Michoacán, integrados por sectores de cereales, especias y medicinales, forrajes, frutales, hortalizas,

industriales, legumbres secas, oleaginosas, ornamentos, orgánicos, semillas para siembra y tubérculos.

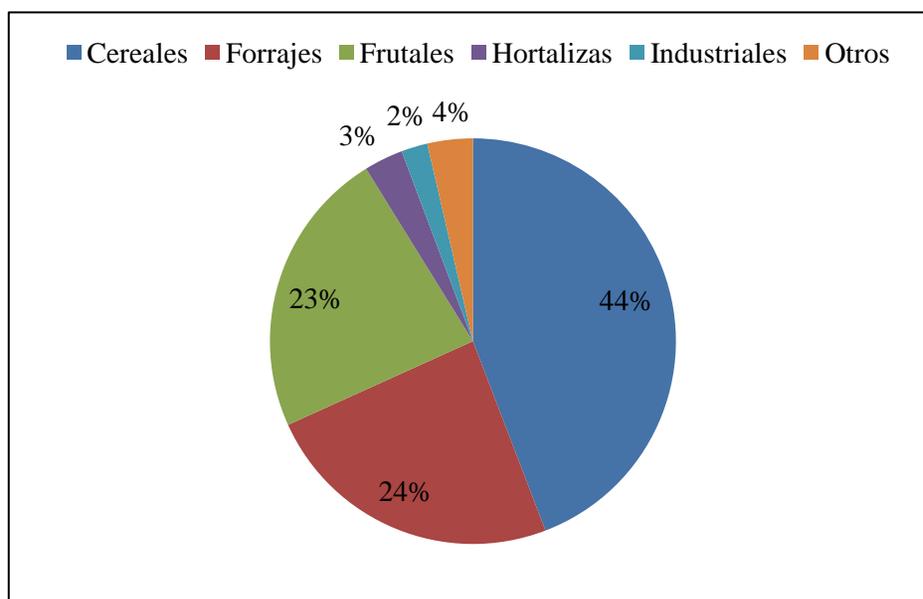
Se observa que los cereales (maíz, trigo, arroz, etc.) ocupan el primer lugar, puesto que son los que participan con mayor superficie (48%), sin embargo entre 1999 y 2009 presentaron una tasa de crecimiento anual negativa del 1.2%. El segundo lugar en superficie lo ocupan los forrajes (sorgo, pastos, avena, etc.) con el 24%, pero de manera similar a los anteriores, éstos han tenido una tasa anual de crecimiento negativa del 0.6%. El tercer lugar en superficie lo ocupan los frutales (aguacate, mango, limón, zarzamora, etc.) con un 20% de la superficie y a diferencia de los anteriores, han tenido un crecimiento anual positivo del 2.4%. El cuarto lugar lo ocupan los industriales (caña de azúcar, cebada, etc.) con el 2.9% de la superficie, los cuales han tenido un crecimiento anual de negativo de 1%. Por último el quinto lugar lo ocupan las hortalizas (tomate rojo, tomate verde, chile, brócoli, etc.), con el 2.6% de la superficie, que han tenido un crecimiento anual negativo de 2.75% (ver tabla 25).

**Tabla 25. Michoacán: Superficie agrícola por cultivos 1999-2009**

	Cereales	Forrajes	Frutales	Hortalizas	Industriales	Otros	Total
<b>1999</b>	581,954	274,445	164,798	36,780	35,327	59,395	1,152,699
<b>2000</b>	535,164	266,894	163,512	31,133	35,281	47,240	1,079,223
<b>2001</b>	536,523	264,002	166,284	30,743	33,619	48,954	1,080,125
<b>2002</b>	529,618	253,365	177,367	33,005	33,454	41,096	1,067,905
<b>2003</b>	539,209	264,670	179,004	30,927	40,361	34,559	1,088,731
<b>2004</b>	525,226	262,309	192,341	31,318	34,424	28,662	1,074,279
<b>2005</b>	539,566	238,429	200,682	26,778	32,268	30,977	1,068,699
<b>2006</b>	448,088	244,734	203,375	29,242	32,178	32,646	990,263
<b>2007</b>	520,561	241,900	204,483	31,499	33,364	33,465	1,065,272
<b>2008</b>	509,440	243,983	216,074	30,848	33,564	31,864	1,065,773
<b>2009</b>	519,534	258,802	218,757	28,834	31,875	30,994	1,088,796
Fuente: Elaboración propia con base en SIAP, 2010.							

En 2009, el 44% de la superficie cultivada se destinó a la producción de cereales, el 24% a los forrajes, el 23% a los frutales, el 3% a las hortalizas y el 2% a los industriales (ver gráfica 11).

**Gráfica 11. Participación de la superficie cultivada por tipo de cultivo en el estado de Michoacán, 2009**



Fuente: Elaboración propia con base en SIAP, 2010.

En lo que respecta a los 113 municipios del estado en superficie sembrada y cosechada destacan los municipios de: Aquila (3.9% y 4.04%), Apatzingán (2.85% y 2.91%), Buena Vista (2.46% y 2.52%), Puruándiro (2.46% y 2.5%), Tepalcatepec (2.34% y 2.36%), Uruapan (2.16% y 2.25%), entre otros (ver tabla 26).

**Tabla 26. Michoacán: Superficie sembrada y cosechada por municipios, 2010**

	Municipio	Superficie sembrada	Porcentaje/ estatal	Superficie cosechada	Porcentaje/ estatal
1	Aquila	41553	0.0390	41416	0.0404
2	Apatzingán	30386	0.0285	29819	0.0291
3	Buena Vista	26267	0.0246	25830	0.0252
4	Puruándiro	25630	0.0240	25620	0.0250
5	Tepalcatepec	24899	0.0234	24137	0.0236
6	Uruapan	23038	0.0216	23022	0.0225
7	Chinicuila	21667	0.0203	21667	0.0212
8	Maravatío	21614	0.0203	21111	0.0206
9	Tancítaro	20936	0.0196	19816	0.0193
10	Peribán	19216	0.0180	18357	0.0179

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2010.

#### **4.1.5 Tipos de agricultura**

Básicamente podemos mencionar dos tipos de agricultura en Michoacán: agricultura tradicional y agricultura de exportación. Estas difieren tanto en su organización, forma de producir, y comercializar los productos.

Mientras en el primer grupo se concentran los productores con pequeñas hectáreas, producen con poca tecnología y una reducida cantidad de insumos (agroquímicos), además de que se agremian en asociaciones para comercializar sus productos a las centrales de abastos. Los estándares y normas de calidad bajo los que se rigen son nacionales y existe poco control de ello.

La agricultura de exportación por su parte, se rige bajo estándares y normas de calidad internacionales. Para ello en la producción utilizan tecnología “de punta” y se basa en las demandas del mercado internacional (Grammont, 1999).

#### **4.1.6 Importancia económica y social**

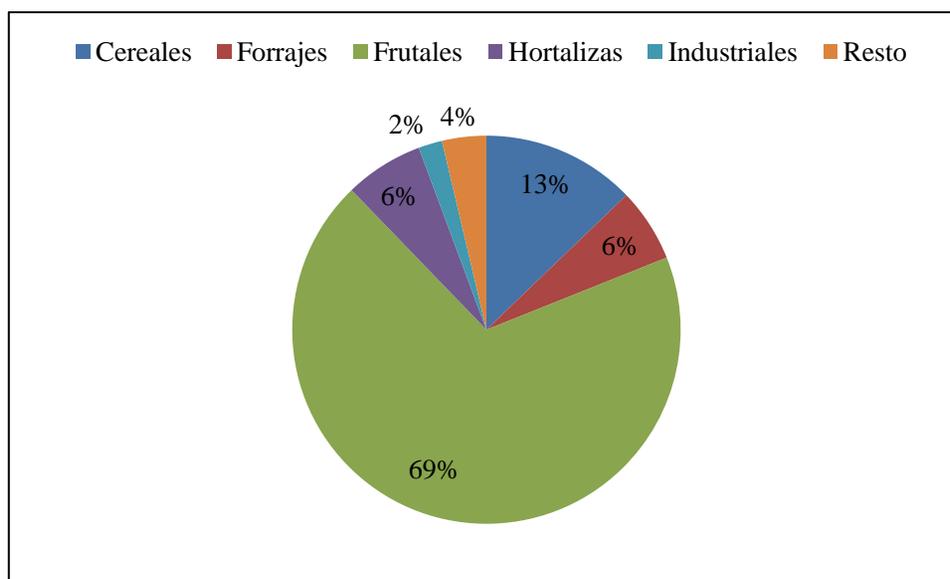
De acuerdo con Promexico, el sector agrícola en Michoacán aporta el 10% al PIB estatal, cifra que es superada por la aportación del sector agrícola en el PIB nacional (Promexico, 2008). Actualmente, aporta el 17.2% al PIB Estatal (Gobierno del Estado de Michoacán, 2010).

En Michoacán, la actividad agrícola que tiene una mayor participación en términos de valor de la producción es el cultivo de frutales, seguido del cultivo de cereales y en tercer lugar las hortalizas. El valor de la producción de frutales, que representa el de mayor participación en términos de valor, ha presentado un crecimiento importante del 5.32% anual. A pesar de que los frutales contribuyen en un 20% de la superficie agrícola del estado, estos representaron en 2009 el 69% del valor de la producción agrícola del estado.

En segundo lugar del valor de la producción se encuentran los cereales, también han presentado un crecimiento anual positivo de 3.97%. En términos de superficie agrícola los cereales se ubican en primer lugar con 48%, sin embargo se ubican en la segunda posición en términos de generación de valor de la producción agrícola del estado de Michoacán con el 13% en 2009.

El tercer lugar corresponde a las hortalizas con un crecimiento anual promedio de 0.24%. Estos se ubican en la quinta posición de superficie sembrada y en la tercera en la superficie cultivada. No obstante, en términos de valor de la producción agrícola del estado en 2009, las hortalizas representan en 7% del total (ver gráfica 12).

**Gráfica 12. Participación del valor de la producción agrícola por tipo de cultivo en el estado de Michoacán, 2009**



Fuente: Elaboración propia con base en SIACON, 2010.

En lo que respecta a los municipios que encabezan la lista de valor de la producción de los principales cultivos en el estado, destacan Uruapan (9%), Tancítaro (7.47%), Los Reyes (6.96%), Peribán (6.03%), Tacámbaro (5.21%), entre otros (ver tabla 27).

**Tabla 27. Michoacán: Participación de los municipios por el valor de la producción de los cultivos, 2009**

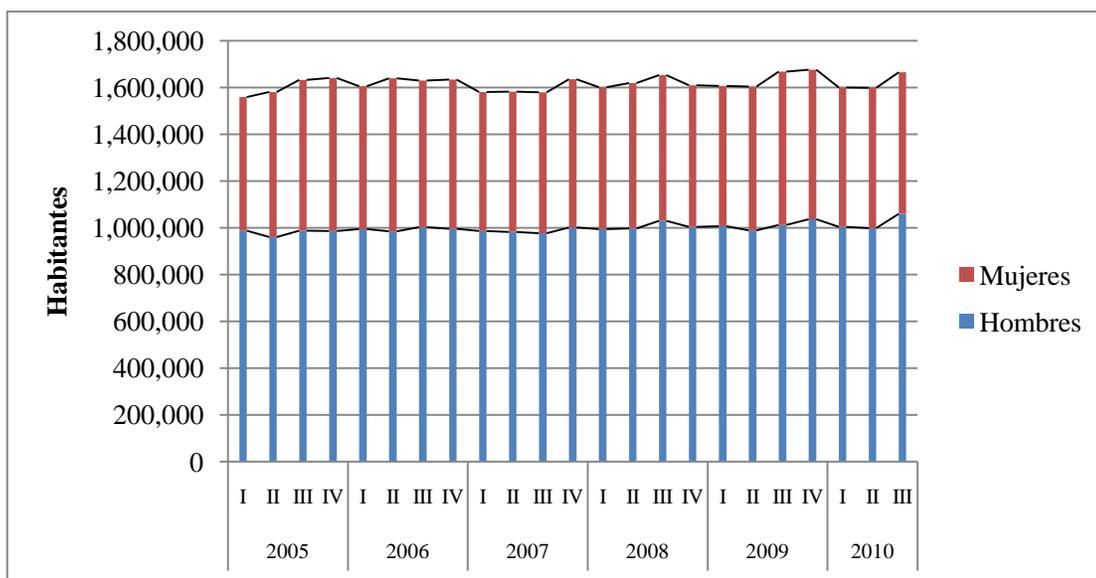
	Municipio	Valor de la producción por principales cultivos (miles de pesos)	Porcentaje/estatal
1	Uruapan	2577909	0.0907
2	Tancítaro	2123728	0.0747
3	Los Reyes	1979891	0.0696
4	Peribán	1713135	0.0603

5	Tacámbaro	1482260	0.0521
6	Ario	1246375	0.0438
7	Salvador Escalante	1048157	0.0369
8	Nuevo Parangaricutiro	912190	0.0321
9	Tangancícuaro	720246	0.0253
10	Zamora	593915	0.0209
Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, 2010.			

Se observa en la anterior tabla que el municipio de Uruapan es el que ha aportado mayor participación en términos de valor de la producción, razón por la cual se ha elegido este municipio como universo de estudio en esta investigación y del cual se abordará más a detalle en posteriores secciones.

En términos de la importancia social, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo (ENOE, 2010), la población en Michoacán durante en el tercer trimestre del 2010 era de 3,947,451 habitantes. La población económicamente activa en el mismo período era de 1,665,234, es decir 42% de la población total del estado, compuesta de la siguiente manera: 64% son hombres y 36% son mujeres( ver gráfica 13). En lo que se refiere a la población ocupada la cifra estatal es de 1,602,495 ha. y se compone de la misma forma que la PEA.

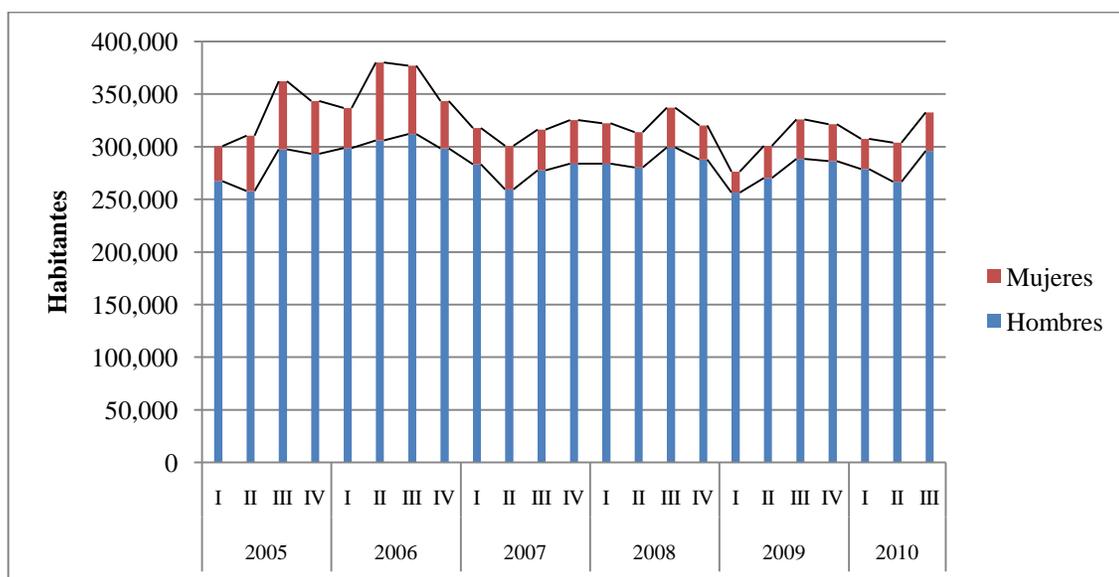
**Gráfica 13. PEA en Michoacán por género, 2005-2010**



Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2010)

En lo que respecta al sector agrícola o primario son 332,469 habitantes los que laboran en el mismo y corresponde al 21% de la Población ocupada y 20% a la PEA estatal (ocho puntos más que las cifras nacionales) Esta cifra se compone en su mayoría por personas del género masculino (90%) y poca participación del género femenino (10%) (ver gráfica 14).

**Gráfica 14. Trabajadores en el sector agrícola en el estado de Michoacán, por género 2005-2010**



Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI, 2010)

A partir de este panorama presentado del sector agrícola en Michoacán, en la siguiente sección nos enfocamos en un sub-sector que ha tomado gran relevancia los últimos 15 años y que ha sido la fuente de divisas para el país: el sector agroexportador.

#### 4.1.7 El sector agroexportador michoacano

Con la firma de los diversos tratados de libre comercio el país inicio su actividad exportadora en el sector agroalimentario. En particular la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre México, Estados Unidos y Canadá en 1994 benefició en gran medida las exportaciones de productos agrícolas y agroindustriales mexicanos al pasar de 3,118,363 miles de dólares en 1990 a 5,208,740 miles de dólares en 1995.

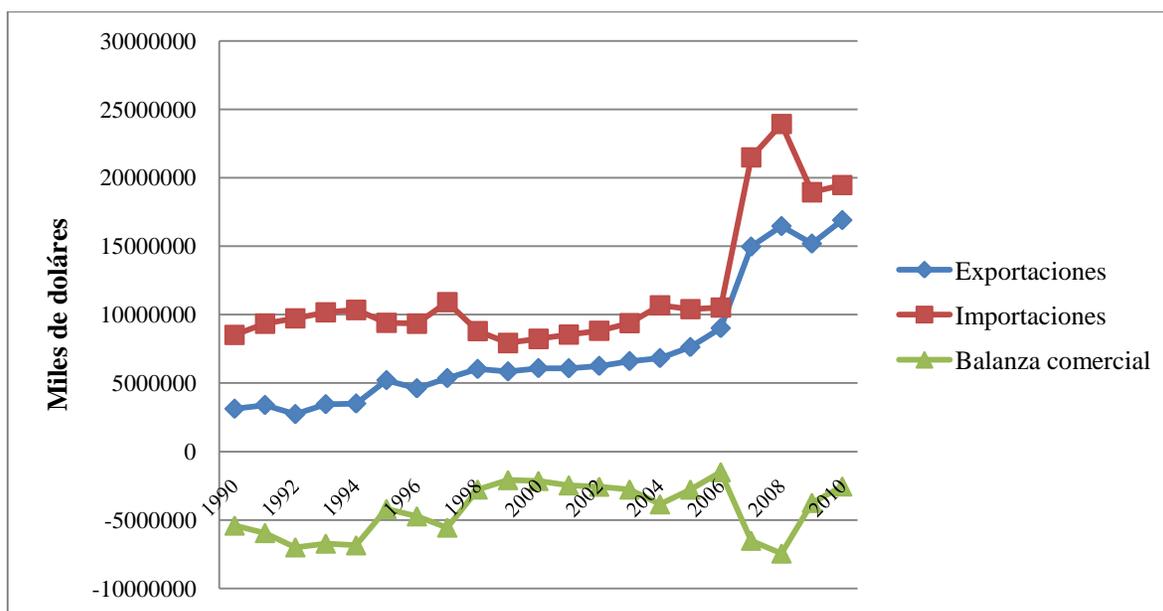
Posteriormente entre los años 1996 a 2006 las exportaciones de estos productos se mantuvieron fijas, es decir no hubo crecimiento significativo. Sin embargo, en 2007 se

recupera el sector y vuelven a crecer las exportaciones al pasar de 9,017,069 miles de dólares en 2006 a 14,970,000 miles de dólares en 2007. Desde entonces las exportaciones agrícolas y agroindustriales en México han crecido hasta alcanzar los 16,911,000 miles de dólares en 2010, es decir en 20 años ha presentado un crecimiento de 442%.

A pesar de este escenario positivo en las exportaciones agrícolas y agroindustriales de México, el crecimiento de las importaciones en este sector ha sido mayor. Mientras en 1990 eran de 8,525,733 miles de dólares en 2010 estas alcanzaron los 19,459,000 miles de dólares. Es decir, en un periodo de 20 años las importaciones han crecido aproximadamente 128%. Si se compara este crecimiento con el de las exportaciones, el de las importaciones resulta ser tres veces menor que el de las exportaciones.

A pesar de ello, la balanza comercial en este sector ha tenido un valor deficitario variable desde 1990 a la fecha. No obstante durante los últimos años ha presentado valores bajos, debido al aumento en las exportaciones de este sector (ver gráfica 15).

**Gráfica 15. Comercio internacional de productos agropecuarios en México 1990-2010**



Fuente: Elaboración propia con base en FAO, 2011, SIAP, 2010 y SAGARPA, 2010.

De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) del 2007, los principales productos mexicanos de exportación por

volumen de ventas (toneladas) son: tomates, trigo, hortalizas, chiles y pimientos, sandías, limones y limas, pepinos, aguacates, cebollas, entre otros (ver tabla 28).

**Tabla 28. Principales productos agrícolas mexicanos de exportación por volumen, 2007**

Posición	Producto	Cantidad (toneladas)
1	Tomates	1072646
2	Trigo	569193
3	Hortal Nep	531298
4	Chiles, pim. pic., pim. (verde)	530896
5	Sandías	484675
6	Limones y limas	461286
7	Pepinos y pepinillos	428379
8	Aguacates	310259
9	Cebollas (incl. chalotes verdes)	290219
10	Maíz	264220
Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2010		

Los principales mercados a los que se exportan los productos agrícolas mexicanos de acuerdo a esta misma clasificación (toneladas) son: Estados Unidos, Italia, Argelia, El Salvador, Japón, Canadá, España, Perú, Costa Rica y China.

Aunque el volumen de ventas nos da una referencia de los principales mercados de exportación de productos agrícolas mexicanos, esta no es suficiente, puesto que no nos genera información suficiente para determinar la importancia en términos económicos de los productos en estos países. Es por ello que se presenta también los principales productos y mercados con base en el valor de las exportaciones (miles de dólares).

Los principales productos agrícolas mexicanos de acuerdo al valor de las exportaciones son: los chiles y pimientos, los aguacates, los pepinos, las hortalizas, el café verde, los limones y limas, las cebollas, las sandías y las frambuesas, entre otros (ver tabla 29).

**Tabla 29. Principales productos agrícolas mexicanos de exportación por valor, 2007**

Posición	Producto	Valor (miles de dólares)
1	Tomates	1219876
2	Chiles, pim. Pic., pim. (verde)	625560
3	Aguacates	620816
4	Pepinos y pepinillos	447304
5	Hortal Nep	438944
6	Café verde	353910
7	Limonos y limas	240435
8	Cebollas verdes	233881
9	Sandías	191050
10	Frambuesas	186911
Fuente: Elaboración propia con datos de FAOSTAT, 2010		

Los principales mercados de acuerdo a la misma unidad de medida (miles de dólares) para los productos agrícolas mexicanos son: Estados Unidos, Japón, Canadá, Italia, Argelia, El Salvador, Bélgica, España, Alemania y China (FAOSTAT, 2010).

En lo que respecta al estado de Michoacán, las exportaciones totales han incrementado al pasar de 789, 503 miles de dólares en 2000 a 2,065,283 miles de dólares en 2008. Estas exportaciones representan menos del 1% de las exportaciones totales del país, pero a diferencia del balance nacional, en donde la balanza comercial es deficitaria, la del estado de Michoacán es superavitaria (ver tabla 30).

**Tabla 30. Exportaciones totales del estado de Michoacán**

Años	Exportaciones (miles de dólares)	Tasa de crecimiento de las exportaciones (respecto al año anterior)	Participación del estado en las exportaciones totales
2000	789,503		0.474304565
2001	549,234	-30.43294326	0.346644834
2002	580,468	5.686829293	0.361071379
2003	927,624	59.80622532	0.560988593
2004	1,156,136	24.634119	0.611064137
2005	1,231,914	6.554419203	0.575674984
2006	1,638,650	33.01659044	0.65425294
2007	1,900,000	15.94910445	

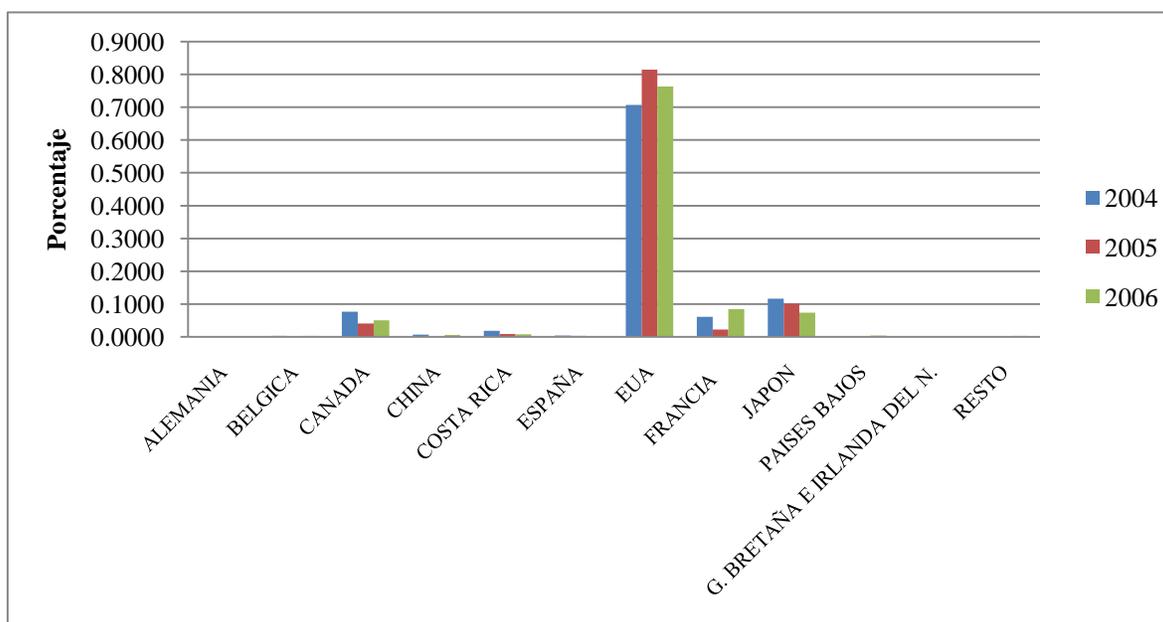
<b>2008</b>	2,065,283	8.699082707	
El monto de las exportaciones para 2007 se estimó en base a la tendencia lineal en base a los montos reales de exportaciones del 2002 al 2006. El monto de exportaciones 2008 se estimó en base a datos del 2001 al 2007, bajo tendencia lineal simple.			
Fuente: CEXPORTA, 2009			

En lo que se refiere a la balanza comercial del sector agrícola del estado los datos aún son imprecisos por la falta de información. Con apoyo de la Secretaría de Economía del estado de Michoacán se obtuvieron cifras no oficiales mediante el Sistema Estadístico del Comercio Exterior, estimando las exportaciones del sector agrícola michoacano en el año 2004 por 48,650 toneladas; en el año 2005 por 46,156 toneladas y en 2006 por 32,548 toneladas (SECE, 2009).

Los principales municipios exportadores de productos agrícolas son Jacona, Morelia, Peribán, Puruándiro, Salvador Escalante, Tacámbaro, Tingüindín, Uruapan, Venustiano Carranza y Zamora. En 2004 el municipio de Zamora ocupaba la primera posición, seguido de Uruapan y Jacona. En 2005 lo encabezaban Zamora, Uruapan y Salvador Escalante. Para 2006 los municipios de Uruapan, Zamora, Salvador Escalante y Jacona concentran el 87% de las exportaciones agrícolas totales del estado de Michoacán.

Los principales mercados a los que se exportan los productos agrícolas michoacanos son Estados Unidos (76.33%), Japón (7.36%), Francia (8.45%) y Canadá (5.03%) en 2006. Otros países importantes para las exportaciones agrícolas michoacanas son: Costa Rica, China, Países bajos, Bélgica, entre otros. Sin embargo en estos países la participación de las exportaciones es menor al 1% (ver gráfica 16).

**Gráfica 16. Participación de los países en las exportaciones agrícolas del estado de Michoacán 2004-2006**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del SECE, 2009.

En la gráfica anterior se visualiza una poca diversificación de mercados para los productos agrícolas michoacanos, lo que ha generado una fuerte dependencia hacia el mercado estadounidense. Como menciona Peña de Paz (1996) esta dependencia ha provocado, entre otras cosas, una fragilidad en las exportaciones hortofrutícolas.

En esta sección se presentó el panorama general del sector agrícola y agroexportador del estado de Michoacán. Un sector que ha sobresalido notablemente en la actividad exportadora del estado, es la agroindustria del aguacate, razón por la cual en la siguiente y última sección abordamos las principales características del mismo.

## 4.2 El sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan

### 4.2.1 Generalidades biofísicas del municipio de Uruapan

El municipio de Uruapan está ubicado en el Cinturón Volcánico Transmexicano, en la porción occidental del estado de Michoacán, entre los paralelos 19°17' y 19°45' latitud norte, y los meridianos 101°50' y 102°14' longitud oeste, con altitudes que oscilan entre los 3 600 a 1 800 msnm y tiene una extensión territorial de 948.05 km<sup>2</sup>.

Limita al norte con los municipios de Los Reyes, Charapan, Paracho y Nahuatzen; al este con Tingambato, Ziracuaretiro y Taretan; al sur con Gabriel Zamora, Parácuaro, y al oeste con Nuevo San Juan Parangaricutiro, Tancítaro y Peribán (Correa *et al.* 2003) (ver ilustración 5).

**Ilustración 5. Ubicación del municipio de Uruapan**



Fuente: Simbad, 2011.

Este municipio presenta una topografía accidentada de formas altas y redondeadas, originadas por la gran cantidad de volcanes que se han formado, como el Tancítaro y Cerro Prieto, entre los más relevantes. Las elevaciones principales las constituyen los cerros: El Santísimo (2 500-3 200 msnm), El Metate (2 300-2 900 msnm), El Aracata (2 500-3 200 msnm), Paracho (2 500-3 200 msnm), El Horno (2 200-2 800 msnm), Zipacha (2 300-2 700 msnm) y el cerro de la Cruz (1 800-2 300 msnm) (Correa *et al.* 2003).

Su clima es uno de los más variados del estado de Michoacán pues se ve influenciado por las diferentes de altitud en el terreno, existen cinco tipos diferentes de clima. La zona norte tiene un clima templado subhúmedo con lluvias en verano, en la zona central del municipio, la más elevada, tiene un clima templado húmedo con abundantes lluvias en verano, en la misma zona central otro sector tiene clima Semicálido húmedo con abundantes lluvias en verano, hacia el sur otra zona registra clima semicálido subhúmedo con lluvias en verano y finalmente en el extremo sur del municipio el clima es clasificado como cálido subhúmedo con lluvias en verano (Duran y Sevilla. 2003).

Los suelos de este municipio datan de los periodos cenozoico, terciario, cuaternario y eoceno, corresponden principalmente a los del tipo podzólico. Debido a su topografía accidentada y transición climática, están conformados por varias unidades de suelo de las cuales, las más importantes por la superficie que ocupan son andosol (52.17%), leptosol (17.42%), luvisol (10.01%), acrisol 11.41%, regosol (8.65), y en mínima proporción feozem (0.22), cambisol (0.07) y vertisol (0.05). Su uso era primordialmente forestal y en menor proporción agrícola y ganadero (OTE. 2010). Sin embargo esto ha cambiando de manera importante por el auge que ha tenido el cultivo de aguacate los últimos años, principal actividad económica de esta región.

Los principales recursos hídricos de la región son el río Cupatitzio, los arroyos Paredones, San Lorenzo, Cofradía, Los Cajones y otros. Las presas del Caltzonzin, Salto Escondido y Cupatitzio y la cascada de la Tzararacua (Correa *et al.* 2003).

#### **4.2.2 Características socio demográficas del municipio de Uruapan**

La población total del municipio de Uruapan en 2010 es de 315,329 habitantes y la de la cabecera municipal del mismo nombre, Uruapan, es de 264,439 habitantes (INEGI, 2010). La población económicamente activa de este municipio en 2005 fue el 33.1%, de los cuales el 62.7% se concentra en el sector terciario (comercio y servicios), el 24.56% en el sector secundario (industria, en la que se incluyen las empresas empacadoras) y el resto en el sector primario (agrícola); mientras que el desempleo de esta región fue de 1.27%.

La principal actividad agrícola del municipio de Uruapan es sin duda el cultivo del “oro verde” como se le denomina actualmente al aguacate. Sin dejar de sumar importancia, algunas de las actividades agrícolas del municipio son; el cultivo de la caña de azúcar, maíz, durazno, café, guayaba y hortalizas como jitomate, chile y calabaza. La actividad pecuaria también tiene importancia, además se cría bovino, porcino, caprino, equino, avícola y existe un pequeño sector de silvicultura. En la actividad industrial existe un importante número de empresas relacionadas con la industria del aguacate como son los empaques y empresas de agroquímicos, pero también hay dedicadas a la fabricación de plásticos, elaboración productos a base del chocolate, entre otros. El sector del comercio y servicios se integra principalmente de la actividad hotelera y restaurantera de la ciudad, centros comerciales, proveedores de servicios en la agroindustria del aguacate, entre otros.

### 4.2.3 La agroindustria del aguacate en Uruapan

Antes de entrar de lleno a las características de la agroindustria de Uruapan, es importante contextualizar a la agroindustria del aguacate en el estado de Michoacán.

El aguacate es un producto agrícola que se cultiva en varios municipios del estado de Michoacán dentro del área geográfica denominada “franja aguacatera”. Esta área se localiza en la sub-provincia fisiográfica tarasca que ocupa 7,752 km<sup>2</sup> y representa el 12.9 % del territorio estatal.

Actualmente el aguacate michoacano tiene una superficie sembrada de 106 mil ha distribuidas en 30 municipios, los cuales suman y poco más de un millón de toneladas anuales (SIAP, 2009). En términos del valor de la producción el aguacate es considerado el principal producto agrícola para el estado de Michoacán.

De acuerdo con la Comisión Michoacana del Aguacate, (COMA, A.C.) la agroindustria del aguacate está compuesta por 11 agentes o actores económicos los cuales intervienen directa e indirectamente desde su etapa inicial, la producción, hasta su etapa final de transportación a los mercados nacionales e internacionales.

Estos agentes son: Viveristas, 60 viveros registrados; Productores, 13 mil registrados de los cuales 70% son pequeños propietarios, el 21% ejidatarios y el 9% comuneros; Organización de productores para exportación (APEAM); Organización de productores para el mercado nacional (Pro aguacate A.C.); Organizaciones de prestadores de servicios; Proveedores de insumos principalmente fertilizantes, plaguicidas, inductores de floración, maquinaria y equipo, insumos para empaque, herramientas, etc.; Empresas de servicios, 13 empresas dedicadas al corte que aglutinan a un gran número de jornaleros (aprox. 3000 personas); Organización de empacadores (UDECAM, A.C.); Industrias, 10 empresas procesadoras de aguacate; Investigadores, Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) y la Facultad de Agro biología “Presidente Juárez”, de la UMSNH); y empresas transportistas, ocho empresas dedicadas al transporte del fruto (COMA, 2010). Las funciones que realizan todos estos agentes de la cadena de valor tienen un papel fundamental para el éxito del sector.

Actualmente el sector agroindustrial de aguacate en Michoacán es uno de los más importantes y más consolidados a nivel nacional e internacional. Sin embargo, el camino para lograr este éxito no ha sido fácil y cada municipio tiene su historia particular del origen y desarrollo de esta actividad.

En el municipio de Uruapan, los primeros registros de la importancia del aguacate para la región de Uruapan datan del siglo XIX, cuando este era utilizado como árbol de sombra para el café, principal producto de la región de esa época. También en la ciudad abundaban huertos y las casas con solar, en los que junto con guayabos, mangos, chirimoyos, cafetos, naranjos, era imprescindible la presencia de uno o varios árboles de aguacates criollos. En los años cuarentas, ya se contaba con antecedentes en la zona de productores de criollos que venían atendiendo a mercados en México y Monterrey, principalmente.

A principios del siglo XX el cultivo del café cae en una crisis, derivado de una plaga. Los productores de Uruapan emprendieron acciones para identificar la nueva vocación de los cultivos comerciales. En los años cincuentas y sesentas en California hubo un desarrollo importante de variedades de aguacate y el cultivo de estas variedades en Uruapan planteaba una alternativa al café, que valía la pena emprender. Por consiguiente, este fue el motor que impulsó el establecimiento y la validación de las diferentes variedades, tanto del punto de vista productivo como comercial.

Antes que Uruapan, Atlixco (Puebla) había sido la principal zona aguacatera del país y fue centro del origen de la variedad “Fuerte”. En las primeras plantaciones de aguacate mejorado en la región de Uruapan la opción principal era esta variedad, debido a su aceptación en el mercado nacional, además que el “Hass” y otras variedades no contaban con el mismo prestigio. La variedad “Hass” fue introducida como prueba por varios productores o como opción alternativa porque no había suficientes plantas de “Fuerte” en los viveros. El “Hass” en un principio presentó problemas para su comercialización en el mercado nacional, por su color y cascara rigurosa, pero una vez que los consumidores lo conocieron, lo prefirieron debido a la excelente calidad de su pulpa, su resistencia para el manejo postcosecha y transportación, mayor periodo de floración, entre otros.

#### 4.2.4 El sector agroexportador de aguacate de Uruapan

El sector agroexportador de aguacate surge en 1972 cuando se registran las exportaciones de este fruto de tan solo 6 toneladas. Desde entonces hasta 1984 se le considera como el “período de aprendizaje” puesto que se exportaban bajos volúmenes de este fruto, pero se estuvieron desarrollando relaciones comerciales y experiencia en exportación, logística, transporte, etc. Dos años más tarde de la entrada de México al GATT (1986) comienzan el despegue de las exportaciones, sin embargo estas eran principalmente a Europa.

Desde 1914 Estados Unidos, como medida proteccionista, había impuesto una disposición fitosanitaria que impedía la entrada del aguacate mexicano a su territorio, argumentando la existencia de barrenadores que podían propagar a otros cultivos. Es hasta 1997, después de varias negociaciones, que se autoriza el ingreso del aguacate mexicano de la variedad “Hass” provenientes de Michoacán, pero solamente de algunos municipios, entre ellos Uruapan.

La barrera impuesta por Estados Unidos por más de 70 años y las condiciones que exigieron a este sector para poder importar el fruto michoacano, generó como consecuencia una mayor organización del sector para las exportaciones a este mercado.

Actualmente existen más de 300 empresas empacadoras de aguacate en el estado de Michoacán, de los cuales más de 60 se destinan a la exportación (SAGARPA, 2006; en Sanchez, 2007). Las principales organizaciones de empacadores son la Unión de Empacadores de Aguacate de Michoacán, la Unión de Empacadores de Peribán (UEAP) y la Asociación de Productores y Exportadores de Aguacate de Michoacán (APEAM).

De acuerdo a la distribución geográfica de los empaques y la industria procesadora del aguacate se identifican tres conglomerados: Uruapan, Peribán y Tacámbaro. El primero, concentra los empaques orientados al mercado de exportación y la industria procesadora, aquí es donde se encuentran la mayor parte de las empresas trasnacionales. El segundo, incluye los empaques que atienden al mercado nacional y otros tanto nacional como de exportación. Y el tercero, orientado al mercado nacional aunque también hay algunos que destinan a la exportación.

Las empresas agroexportadoras aguacateras ubicadas en la región de Uruapan tienen grandes ventajas por ubicarse en el centro de la región con la mayor disponibilidad de aguacate en el mundo, así como el acceso a varios servicios especializados, con lo que se agrega valor y se reducen los costos. Además la industria que se ubica en esta región es benéfica para la transformación y comercialización de la fruta que, por requisitos de mercado, no pueden ser comercializada como fruta fresca.

En Uruapan se concentran los más grandes empaques del país, algunos son de capital extranjero y de gran liquidez, lo cual han aprovechado para asegurar el abasto de fruta. El crecimiento de las exportaciones en los últimos años, ha tenido un impacto en las empresas empacadoras, incrementado su nivel de rivalidad industrial por disponibilidad de fruta y reduciendo los plazos del liquidación al productor. Esta situación está afectando la operación de pequeños empaques que atienden al mercado nacional, por lo que se prevé una mayor concentración industrial en esta región (Sánchez, 2007).

A continuación presentamos un perfil de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, las cuales difieren en gran medida de las empresas orientadas únicamente al mercado nacional.

#### **4.2.5 Perfil de empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan**

La Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán, A.C. (UDECAM) es una organización que surge en 1990 con la firme idea de unificar criterios en torno a las actividades que se derivan de la comercialización de aguacate en los mercados nacional e internacional. Actualmente esta organización está conformada por 62 empacadores y comercializadores de aguacate de Michoacán, de los cuales 48 están exportando a los Estados Unidos, Japón, Unión Europea, Canadá y Centro América .

Específicamente del municipio de Uruapan, la organización tiene un registro de 40 empresas empacadoras exportadoras. Estas empresas se encuentran casi todas en la ciudad de Uruapan o a los alrededores. Generalmente los empaques se encuentran fuera de la ciudad, algunos a la salida a Carapan, otros a la salida a San Juan Nuevo y otros tantos a la salida de Apatzingán. En algunas empresas las oficinas comerciales están dentro del mismo empaque, mientras otras tienen el empaque en un lugar y las oficinas comerciales en otro.

Estas empresas, en conjunto, exportan aproximadamente 163 mil toneladas anuales, siendo el monto promedio de cada una de ellas de 4200 toneladas. El volumen más bajo que se comercializa es de 50 toneladas y más elevado de 27 mil toneladas.

Los mercados a donde comercializan las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan son principalmente Estados Unidos, Japón, Canadá y Centroamérica, aunque parte de su producción también la destinan al mercado nacional.

Estas empresas, en total, emplean a aproximadamente 1500 trabajadores. Respecto del tamaño de empresa, el registro más bajo de empleados es de 3 en dos empresas y el más alto de 150 trabajadores. El promedio de trabajadores de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan es de 40 trabajadores. Al clasificar a las empresas por su tamaño encontramos que 11 empresas son microempresas (1-100 trabajadores), 15 empresas son medianas (11-50 trabajadores) y 13 son medianas (51-250 trabajadores).

Estas empresas operan de manera distinta las empresas orientadas al mercado nacional. Mientras las primeras tienen un gran cuidado en la calidad y aspectos fitosanitarios en los empaques, mismo que se observa en las medidas utilizadas dentro del empaque, además de que cuentan con un área específica para la inspección de la fruta por agentes de la USDA para la exportación de fruto fresco; las segundas no tienen los mismos cuidados de calidad y aspectos fitosanitarios. Lo anterior, porque no se tiene una normativa tan exigente dentro del mercado nacional, a diferencia de los mercados internacionales que tienen normativas muy exigentes en el aspecto fitosanitario y de calidad de producto.

Recapitulando, Michoacán es un lugar propicio para la actividad agrícola, por lo que actualmente este sector de gran importancia económica y social. La actividad exportadora, aunque aun es baja, se encuentra a la alza principalmente por la demanda de productos michoacanos en el mercado internacional. Existen varias zonas de producción y varios municipios que las componen. Uruapan como uno de los municipios de mayor importancia por la importancia que tiene actualmente el cultivo y la comercialización nacional e internacional del aguacate. El sector agroexportador aguacatero michoacano comienza a tener auge a partir de la firma de tratados de libre comercio (1994) y a partir de su ingreso al mercado estadounidense (1997). Actualmente son más de 300 empaques en el estado, los

cuales los de orientación a la exportación se encuentran en Uruapan. Las empresas agroexportadoras aguacateras tienen como características comunes ser empresas entre pequeñas y medianas cuya exportación se destina principalmente al mercado de Estados Unidos. Por esta característica, su operación difiere mucho de las empresas de orientación nacional, ya que estas últimas no tienen tantas exigencias normativas en el mercado nacional como existen en el mercado internacional.

En el siguiente capítulo se presenta el diseño metodológico de la investigación en donde se presentan cuales fueron los pasos realizados, conforme al método científico, para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de esta investigación.

# CAPÍTULO V

## DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION

---

### **Introduccion**

El diseño metodológico de la investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández, 2006). En este cuarto capítulo se presentan los fundamentos metodológicos de esta investigación.

Primeramente se presentan las bases epistemológicas, así como la definición del método y tipo de investigación que se desarrolló: investigación mixta. Considerando este enfoque, se elaboró el diseño de la investigación en dos etapas, la primera de identificación de empresas agroexportadoras del estado de Michoacán con mayor consideración de aspectos ambientales y sociales; y la segunda de casos de estudio con empresas seleccionadas en la primera fase.

Se presenta la ruta metodológica efectuada en cada una de las etapas desde la selección del instrumento hasta el proceso de análisis e interpretación de datos para cada una de las etapas realizadas en este estudio.

### **5.1. Bases epistemológicas de la investigación**

Para comprender la caracterización metodológica de una opción investigativa, resulta necesario y conveniente indagar por sus bases epistemológicas, de modo que se halle el sentido o la razón de ser de sus procedimientos para producir conocimiento científico (ICFES, 1996).

Primeramente es importante definir el significado de epistemología. La palabra epistemología proviene del griego *episteme* y *logos* y puede ser definida como la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico (RAE, 2010). Robert (2004) por su parte, la define como el estudio crítico de las ciencias sociales, destinada a determinar su origen lógico, su valor y su aporte (Aubry, 2007).

Antes de seguir avanzando, resulta fundamental definir la ciencia y la ciencia social. De acuerdo con Kerlinger (2002), la ciencia es una extensión sistemática y controlada del sentido común. Tiene el objetivo de generar una teoría y explicar los fenómenos naturales; promover la comprensión y desarrollar predicciones (Kerlinger, 2002).

Neuman (2006) establece que la ciencia se refiere tanto a sistema para producir conocimiento y el conocimiento que se produce de este sistema. Este sistema va cambiando con el tiempo y ha ido combinando acepciones del mundo natural y el conocimiento, así como los procesos, técnicas e instrumentos para lograr este conocimiento. Estos conocimientos son visibles en una institución denominada comunidad científica.

A diferencia del sentido común, la ciencia utiliza esquemas conceptuales y estructuras teóricas; prueba de forma sistémica y empírica las teorías; intenta controlar posibles causas extrañas; busca relaciones de manera consciente y sistemática; y excluye explicaciones metafísicas (no demostrables) (Kerlinger, 2002).

Las ciencias sociales, cuyas sus raíces se encuentran desde el siglo XIV, involucra el estudio del comportamiento humano y es también una institución social, una forma de producir conocimiento y es parte inseparable de la construcción de nuestro mundo moderno, por desarrollar un conocimiento secular sistemático sobre la realidad que tenga algún tipo de validación empírica (Wallerstein, 1996).

Desde los orígenes de la ciencia, en el siglo XV hasta la actualidad, han existido debates tanto en las ciencias naturales, como en las ciencias sociales. Al mismo tiempo, han aparecido distintos enfoques de investigación en el terreno de las ciencias sociales que buscan establecer cuáles son las ópticas que se han desarrollado para concebir y mirar las distintas realidades que componen el orden de lo humano, así como también comprender la lógica de los caminos, que se han construido para producir, intencionada y metódicamente conocimiento sobre ellas.

Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales se clasifican en positivista, pospositivista, crítico social, constructivista y dialógico. Los dos primeros identifican a los llamados enfoques cuantitativos y los tres últimos se asimilan o corresponden a los enfoques cualitativos, respectivamente (ICFES, 1996).

En la corriente cuantitativa, en donde se incluyen el paradigma positivista y pospositivista, la naturaleza de la realidad se concibe en términos de la aceptación de la existencia de “cosas independientes del pensamiento”, es decir, de una realidad objetiva, dirigida por leyes y mecanismos de la naturaleza. En esta corriente es esencial que el investigador adopte una postura distante y no interactiva como condición de rigor, que permita excluir los juicios valorativos o cualquier otra influencia derivada de la visión propia, tanto del investigador como de los sujetos objeto de investigación, de los análisis e interpretaciones, que dan origen a los resultados y las conclusiones de la investigación (*ibíd.*).

El modo de construir el conocimiento desde esta corriente es mediante herramientas, tales como el experimento y la estadística. El marco de observación y de análisis está orientado por la formulación previa de hipótesis y preguntas, que pretenden anticipar el comportamiento de la realidad objeto de estudio. Unas y otras permanecen invariables a lo largo de toda la investigación. Por su parte, las hipótesis son sometidas, adicionalmente, a verificación empírica bajo condiciones de control cuidadoso. Esto tiene lugar aun en el caso de las llamadas investigaciones *exposfacto*, recurriendo, para el efecto, a procedimientos de contraste y verificación, que suplen la imposibilidad de un control directo por parte del investigador de las variables en juego, pero que sí le posibilitan cumplir la condición de demostrabilidad exigida desde una visión de la ciencia que se remonta a Aristóteles (*ibíd.*).

Por otra parte, para la corriente cualitativa, en donde se incluyen el paradigma crítico social, constructivista y dialógico, existe una clara diferencia entre lo que puede denominarse realidad empírica, objetiva o material con respecto al conocimiento que de esta se puede construir y que correspondería a lo que apropiadamente se puede denominar realidad epistémica. La primera puede tener una existencia independiente de un sujeto que la conozca; mientras la segunda necesariamente requiere, para su existencia, de un sujeto cognoscente, el cual está influido por una cultura y unas relaciones sociales particulares, que hacen que la realidad epistémica dependa para su definición, comprensión y análisis, del conocimiento de las formas de percibir, pensar, sentir y actuar, propias de esos sujetos cognoscentes (*ibíd.*).

Se asume que el conocimiento es una creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que hace necesario “meterse en la realidad”, objeto de análisis, para poder

comprenderla tanto en su lógica interna como en su especificidad. La subjetividad y la intersubjetividad se conciben, entonces, como los medios e instrumentos por excelencia para conocer las realidades humanas y no como un obstáculo para el desarrollo del conocimiento como lo asumen los paradigmas cuantitativos (*ibíd.*).

En la forma de construir conocimiento desde la perspectiva cualitativa, la indagación es guiada por lo que algunos llaman un diseño emergente, en contraposición a un diseño previo. El diseño de la investigación se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van realizando durante el transcurso de la investigación, es decir, sobre la plena marcha, de ésta. La validación de las conclusiones obtenidas se hace aquí a través del diálogo, la interacción y la vivencia; las que se van concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observación, reflexión, diálogo, construcción de sentido compartido y sistematización (*ibíd.*)

En el siglo XX se dio una controversia entre el enfoque cuantitativo y cualitativo. Los defensores de cada uno argumentan que el suyo es el más apropiado y fructífero para la investigación. La realidad es que los dos enfoques son formas que han demostrado ser muy útiles para el desarrollo del conocimiento científico y ninguno es intrínsecamente mejor que el otro. Durante casi todo el siglo pasado, se insistió en que ambos enfoques eran irreconciliables, opuestos y que, por consecuencia, era imposible mezclarlos (Hernández, 2006).

Hace cuatro décadas, un número creciente de autores en el campo de la metodología (Creswell, 1998, Tashakkori y Teddlie, 1998, Mertens, 2005; Todd, Nerlich y McKeown, 2004; Langley, 2009; entre otros) han puesto la unión de ambos procesos en un mismo estudio, lo que se denomina enfoque mixto.

El enfoque mixto es un enfoque relativamente nuevo en Iberoamérica (Hernández, 2006), sin embargo, sus antecedentes como enfoque de investigación provienen de los años sesentas y aunque no se denominaba como tal, era muy utilizado para estudios criminológicos. Posteriormente en 1973 Sieber sugirió la mezcla de estudios de caso cualitativos con encuestas, creó así “un nuevo estilo de investigación” y la integración de distintos métodos en un mismo estudio (Rosa, 2007).

Hacia el final de los años de 1970, T. D. Jick introdujo los términos básicos de los diseños mixtos, al proponer recabar datos mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, e ilustró la “triangulación de datos” (Jick, 1979). Este concepto fue clave para la concepción de los diseños mixtos. El término “triangulación” proviene de la ciencia naval militar, y se refiere al proceso por medio del cual los marineros emplean varios puntos de referencia para localizar la posición de un objeto en el mar (*ibíd.*).

Posteriormente, en los años de 1980 se inició el debate sobre la legitimidad de la investigación mixta y el concepto de triangulación se extendió más allá de la comparación de datos cuantitativos y cualitativos. En ese momento se pudo hablar de diversos tipos de triangulación en el contexto híbrido: de teorías, de métodos, de investigadores, pero sobre todo, de enfoques (estos últimos ya en los años de 1990). Ejemplos de ello lo son Brewer y Hunter (1989) quienes publican un libro sobre multimétodos, así como Greene, Caracelli y Graham (1989) quienes escriben un artículo sobre el marco referencial mixto (*ibíd.*).

Para la década de 1990 el debate sobre los modelos mixtos fue sumamente conflictivo y se polarizaron opiniones: rechazo y aceptación. En 1991, Janice M. Morse concibió un sistema para simbolizar los diseños mixtos y propuso modelos para ello. En 1997 Richard Grinnell visualizó diseños específicos, al igual que Creswell (1998). Por su parte, Tashakkori y Teddlie (1998) nos proporcionan otras posibilidades para análisis en los diseños mixtos y revisan la reciente historia de los métodos mixtos. Actualmente el enfoque mixto se aplica en muchas disciplinas de las ciencias sociales (*ibíd.*).

Al enfoque mixto se le ha denominado de muchas formas tales como: “metodología sintética”, “metodología interpretativa”, “cuali-cuantología”, entre otras. Pero en mayor grado es denominado y se conoce más como “modelo, método o enfoque mixto” (Van y Cole, 2004; Stenner y Rogers, 2004; Hernández, 2006).

El método mixto se define como un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Teddlie y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinnel, 2005).

Con el enfoque mixto se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos y cuantitativos (Merstens, 2005). Así mismo, el enfoque mixto puede utilizar dos enfoques para responder a distintas preguntas de investigación, de un planeamiento del problema. Este método se fundamenta en la triangulación de métodos.

## 5.2. Método y enfoque de la investigación

Kerlinger (2002) establece cuatro métodos para generar conocimiento en la ciencia: método de tenacidad, método de autoridad, método a priori y método científico. Mientras el método de tenacidad se encuentra influenciado por las creencias pasadas ya establecidas, el método de autoridad está determinado por el peso de la tradición o la sanción pública y el método a priori también es tiene como principal característica a la intuición, el método científico utiliza conceptos son objetivos y susceptibles de ser probados.

En esta investigación se utiliza el método científico y el enfoque que se adopta es el mixto. Las razones de elegir el enfoque mixto para esta investigación es por las ventajas que ofrece, entre las que destacan (Hernández, 2006):

- Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno. La percepción de éste es mas integral, más completa y holística. Todd y Lobeck (2004) señalan que si son empleados dos métodos –con fortalezas y debilidades propias- que llegan a los mismos resultados, incrementa nuestra confianza en que éstos son una representación fiel y genuina de lo que ocurre en el fenómeno estudiado.
- La investigación se sustenta en las fortalezas de cada método y no en sus debilidades potenciales. Todd , Nerlich y McKeown (2004) señalan que con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio. Incluso podemos evaluar más extensamente las dificultades y problemas en nuestras indagaciones, ubicados en todo el proceso de investigación y en todas sus etapas. Creswell (2005) señala que los diseños mixtos logran tener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa), generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa).
- El enfoque mixto ayuda a clarificar y a formular el planteamiento de problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas en la

investigación (Brannen, 1992). Con un sólo enfoque el investigador se esfuerza menos en considerar estos aspectos con una profundidad suficiente (Todd, Nerlich y McKeown, 2004). Con una perspectiva mixta, el investigador debe confrontar tensiones, entre distintas concepciones teóricas y al mismo tiempo, considerar la vinculación entre los conjuntos de datos producidos por diferentes métodos.

- La multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos, ambientes y análisis. Se rompe con la investigación “uniforme”.
- En el enfoque mixto se potencian la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración (Clarke, 2004).
- En el mundo los fenómenos son tan complejos que requerimos de un método para investigar relaciones dinámica y sumamente intrincadas, el enfoque mixto es la mejor manera para lograrlo. Minguers y Gill (1997) señalan que de este modo: las situaciones del mundo empírico abarcan conceptos y situaciones tan diversas y ricas, que pueden ser mejor entendidas al utilizar diferentes métodos, que sean adecuados para los distintos fenómenos de estudio
- Al combinar métodos, aumentados no sólo la posibilidad de ampliar las dimensiones del proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido (Morse, 2002; Mertens, 2005; Newman y de Marco, 2002).
- Los modelos mixtos logran que explotemos mejor los datos (Todd, Nerlich y McKeon, 2004).

Además de las razones señaladas, en enfoque mixto es el que mejor se adecua al tipo de estudios complejos, entre los que se incluyen los estudios de responsabilidad social empresarial, puesto que requieren de amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento.

Recientemente los investigadores en Responsabilidad Social Empresarial han comenzado a utilizar el enfoque mixto en sus trabajos de investigación, entre los que podemos mencionar, Bowd, *et al.* (2006), Bhattacharyya S.*et al.* (2007), Betancur J. *et al.* (2009), Sondergeld, Toni A. (2009), Buciuşcan S. (2010), entre otros.

### 5.3. Alcance de la investigación

Esta investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional. Exploratoria porque se inició se eligió desarrollar un tema bastante abordado en países desarrollados, poco explorado en México, y escasamente analizado en Michoacán, como es la Responsabilidad Social Empresarial. Descriptivo porque se relatan las propiedades, características y rasgos de las empresas agroexportadoras michoacanas respecto de su desempeño ambiental y social, en la primera fase, y de la RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, en la segunda fase. Correlacional porque se buscó conocer la relación de la RSE con la calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente, así como con la antigüedad de la empresa y el tamaño de la misma.

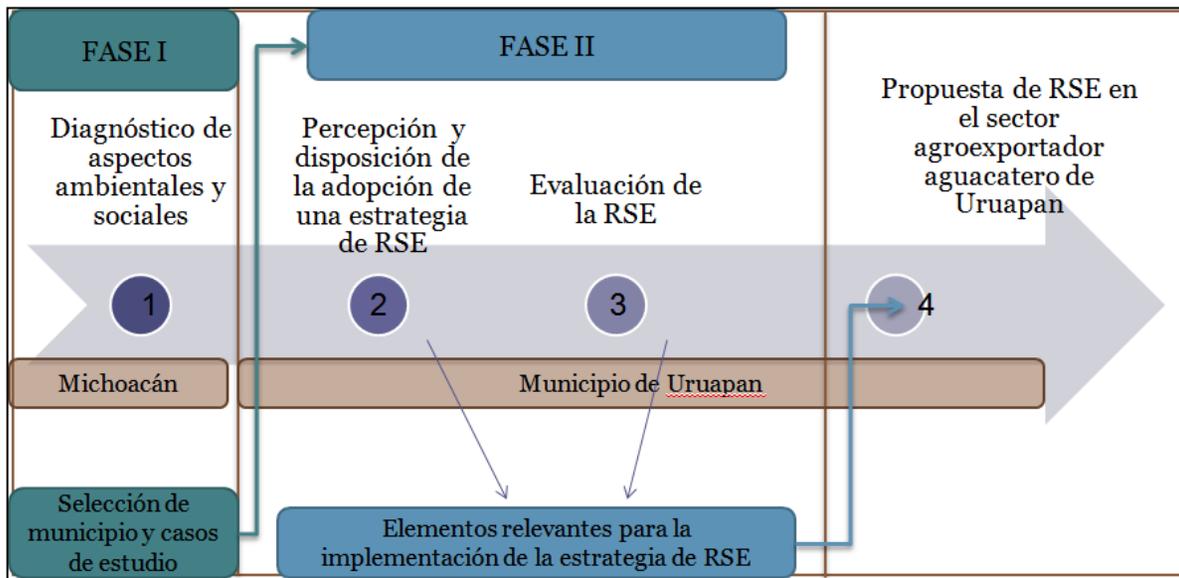
### 5.4. Diseño de la investigación

En el enfoque mixto los tipos de diseño son cinco: mixtos complejos, en paralelo, de enfoque dominante o principal, de triangulación y de dos etapas. En esta investigación el diseño de la investigación fue un modelo de dos etapas, en la modalidad de aplicación de un diseño cuantitativo y un diseño cualitativo de manera secuencial (Hernández, 2006).

El modelo de de dos etapas se refiere a que dentro de una investigación se aplica primero un enfoque y después otro de forma independiente o no, y en cada etapa se siguen técnicas correspondientes a cada enfoque. Y la modalidad de aplicación de un diseño cuantitativo y un diseño cualitativo de manera secuencial tiene dos variantes: a) diseños de aplicación independiente, pero cuyos resultados se complementan y b) diseños vinculados o modelo de dos etapas por derivación (la aplicación de una etapa conduce a otra) (*ibíd.*).

En esta investigación las dos etapas constaron de lo siguiente. En la primera etapa, de identificación de empresas, se realizó un diagnóstico de aspectos ambientales y sociales en empresas agroexportadoras del estado de Michoacán; y en la segunda, fase de estudio de caso, se evaluó la percepción y el nivel de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan. Agregamos una tercera fase, que se trata básicamente de la propuesta para implementar una estrategia de RSE en el sector agroexportador aguacatero esta región. En la siguiente ilustración (6) se muestra de manera esquemática el diseño de la investigación.

Ilustración 6. Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Primera fase – Identificación de empresas

Esta primera fase tuvo como objetivo identificar a las empresas michoacanas agroexportadoras que tienen mayor consideración por los aspectos de ambientales y sociales en su gestión. El resultado de la misma, fue la selección del caso de estudio a aplicar para la segunda etapa.

#### 5.5.1. Instrumento de recolección de datos

Para identificar a las empresas agroexportadoras michoacanas que consideraban aspectos ambientales y sociales, se eligió el cuestionario como instrumento de recolección de datos. El cuestionario es uno de los métodos de encuesta para obtener información (Kerliger, 2008) y consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, 2006).

En la primera parte de los fundamentos teóricos (Cap. II) se señaló la importancia del desarrollo sostenible en los negocios internacionales, el papel que juega la gestión ambiental en la búsqueda de este tipo de desarrollo, sus dimensiones y los beneficios que se desprenden de la misma.

A partir de las dimensiones de la gestión ambiental presentadas en el capítulo II (insumos, procesos y tecnologías, tipo de producto, normatividad, responsabilidad social y comercialización), se construyó un cuestionario con 13 preguntas abiertas y cerradas.

### 5.5.2. Confiabilidad y validez

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad se define como la ausencia relativa de errores de medición en este instrumento (Kerlinger, 2008). En otras palabras, la confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados (Hernández, 2006).

Existen varios tipos de confiabilidad y estos dependen del tipo de investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa. En las investigaciones del primer tipo, la confiabilidad se refiere a reducir el error de medición al mínimo posible. Los procedimientos más utilizados para ello son: la medida de estabilidad (confiabilidad por test-pretest), el método de formas alternativas o paralelas, los métodos de mitades partidas y las medidas de consistencia interna. Mientras que en la investigación cualitativa, la confiabilidad se denomina dependencia o consistencia lógica (Guba y Lincoln, 1989; Sandín, 2003) que Mertens (2005) considera equivale más bien al concepto de estabilidad. Para Franklin y Ballau (2005) la confiabilidad cualitativa debe ser de dos tipos: interna y externa. Pero no se expresa mediante un coeficiente, sino se trata de verificar la sistematización y el análisis cualitativo. La triangulación, que es la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar valor, amplitud y profundidad a cualquier investigación, es el más utilizado por investigadores cualitativos (Dinzin, 1998; en Álvarez- Gayou, 2003). Existen varios tipos de triangulación: de datos, de investigadores, de teorías, metodológica e interdisciplinaria (Álvarez- Gayou, 2003).

La confiabilidad de este instrumento fue medida cuantitativamente por el método de medida de consistencia interna *Alfa de Cronbach*, por la ventaja que se requiere de una sola administración. Este coeficiente produce valores que oscilan entre 0 y 1; donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total) (ver ilustración 7).

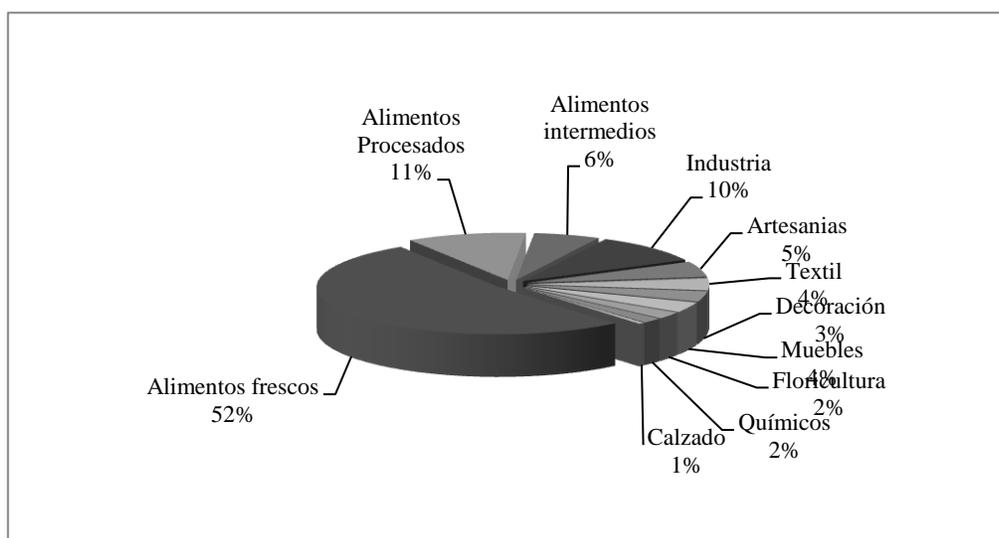


multicriterio denominado Proceso de Análisis Jerárquico Analítico, construyendo con ello un índice. Neuman (2006) establece que la utilización de un índice ayuda a mejorar la confiabilidad y la validez.

### 5.5.3. Universo de estudio

Para la primera fase de investigación el universo de estudio fueron las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán. De acuerdo el Centro Empresarial para las Exportaciones (CEXPORA) en 2008 el número de empresas exportadoras del estado de Michoacán era de 169 empresas ubicadas en 113 municipios. Las empresas agroexportadoras, entre las que se incluyen las de productos frescos, procesados e intermedios, suman un total de 116 empresas y representan el 69% del total (ver gráfica 17).

**Gráfica 17. Participación en las exportaciones michoacanas, por sector**



Fuente: Elaboración propia con datos de CEXPORA, 2008.

Las empresas de alimentos frescos son 88 y representan el 75% del total de agroexportadoras y el 52% de las exportadoras del estado. Estas se localizan en los municipios de Acuitzio, Apatzingán, Buena Vista, Zamora, Jacona, Los Reyes, Morelia, Múgica, Nueva Italia, Nuevo Parangaricutiro, Nuevo Urecho, Paracuáro, Pátzcuaro, Peribán, Puriándiro, Salvador Escalante, San Lucas, Tacámbaro, Tancítaro, Tangancícuaro, Tingindín, Uruapan, Zamora, Ziracuaretiro y Zitácuaro. Los productos frescos que exportan son principalmente aguacate, fresa, mango, zarzamora, guayaba, toronja, limón, coco, entre otros.

Las empresas de productos procesados son 18 y representan el 15% del total de agroexportadoras y el 11% del total de exportadoras del estado. Estas empresas se ubican en los municipios de Hidalgo, Jungapeo, Morelia, Tacámbaro, Uruapan y Zamora. Los productos procesados que exportan estas empresas son aceite de aguacate, cajeta, chocolate, chongos, dulces, galletas, miel, mole y salsas.

Por último, las empresas de productos intermedios son 10, las cuales a su vez representan el 8% del total de agroexportadoras y el 6% de las exportadoras del estado. Estas se localizan en los municipios de Jacona, La Piedad, Venustiano Carranza y Zamora. En este grupo de empresas se encuentran las que exportan fresas, mango y aguacate congelados, principalmente.

En este patrón, encontramos a algunas empresas repetidas y otras que pertenecían a otro sector, por lo que tomando las consideraciones necesarias, el número final de empresas e redujeron finalmente a 108 empresas agroexportadoras en el estado de Michoacán, las cuales representaron nuestro universo de estudio total.

#### **5.5.4. Muestra**

El objetivo de esta primera fase fue realizar un censo a las 108 empresas agroexportadoras del estado de Michoacán, por lo que no se eligió muestra.

#### **5.5.5. Recolección de datos**

Al ser un censo, se eligió aplicar los cuestionarios vía telefónica, considerando que era la forma más rápida y económica para poder acceder a las 108 empresas de todo el estado de Michoacán.

Las entrevistas telefónicas se realizaron durante los meses de Diciembre 2008 a Marzo de 2009 en las instalaciones de CEXPORTA, logrando obtener datos de 69 empresas agroexportadoras.

Con esta cifra se logró con lo que se logró cubrir 64% del censo planeado. El 36% de empresas restantes (39 empresas) no pudieron ser entrevistadas por las siguientes razones:

- No se localizaron a los representantes legales, quienes eran las personas facultadas para realizar la entrevista.
- No se estableció contacto con persona alguna ya que no respondieron el teléfono después de al menos cuatro intentos.
- Los teléfonos ya no correspondían a las empresas enlistadas en el padrón.
- En el caso de cinco empresas (5%), por sus políticas administrativas, no fue posible realizar la encuesta vía telefónica y solicitaron se les enviara el cuestionario por correo electrónico, de las cuales no se obtuvo respuesta alguna.

#### 5.5.6. Procesamiento de datos

Los datos de 69 empresas agroexportadoras del estado de Michoacán fueron capturados y procesados en el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) Versión 17.

Posteriormente se construyó un Índice de desempeño ambiental y social (IDAS) mediante el Proceso de Análisis Jerárquico (AHP por sus siglas en inglés). El AHP es un método de valoración multicriterio que permite asignar valores a múltiples atributos a través de comparaciones pareadas (uno a uno) y permite considerar tanto factores objetivos como subjetivos de distinta índole, otorgando un peso o ponderación, de acuerdo a la importancia relativa de cada atributo, variable o criterio incorporado al análisis, garantizando un coeficiente de consistencia, como prueba de bondad o ajuste del modelo de valoración construido. Para la realización de estas comparaciones se utilizan escalas de razón en términos de importancia, preferencia o probabilidad, sobre una escala numérica que va de uno hasta nueve (Saaty, 1980; tomado de Berumen, 2007).

Aunque el AHP surge inicialmente como una herramienta para la toma de decisiones, ha sido también utilizada para la formulación de políticas; la priorización cartera de proyectos; el análisis costo beneficio; la formulación de estrategias de mercado; entre otros (FAO, 2000).

Específicamente en el tema medioambiental también ha sido muy utilizada. Entre los usos más comunes son la priorización de áreas de actividad industrial, selección de tecnología ambiental, evaluación de impacto ambiental, relaciones con los *stakeholders* y planeación de recursos naturales (Kiker, 2009).

En esta fase de la investigación se utilizó el AHP por la necesidad de establecer un sistema de medición que considerará la priorización las diferentes dimensiones ambientales, utilizando criterios y sub-criterios acordes al sector. El programa utilizado para realizar el proceso de análisis jerárquico fue el *Expert Choice V. 11.5*.

El resultado obtenido de la jerarquización de dimensiones fue el siguiente (ver tabla 31).

**Tabla 31. Resultado obtenido de las dimensiones mediante el AHP**

<b>Dimensiones</b>	<b>Valor</b>
Insumos	0.05
Procesos y tecnologías	0.15
Productos	0.29
Normatividad	0.43
Responsabilidad social	0.05
Comercialización	0.03
<b>IDAS</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

El valor máximo del índice es 1y el más bajo es cero. Para poder clasificar a las empresas por niveles, se dividió el máximo valor entre cinco categorías obteniendo los siguientes valores, que pueden ser interpretados como niveles de desempeño ambiental y social (ver tabla 32).

**Tabla 32. Categorías del Índice de desempeño ambiental y social**

<b>Rango</b>		<b>Descripción</b>
0.000	0.200	Muy bajo
0.201	0.400	Bajo
0.401	0.600	Medio
0.601	0.800	Alto
0.801	1.000	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. Segunda fase- Casos de estudio

De acuerdo con los resultados obtenidos en la primera etapa, los cuales se presentan en el siguiente capítulo, se seleccionó como casos de estudio a las empresas agroexportadoras del

municipio de Uruapan. Antes de abordar el instrumento y recolección de datos explicaremos lo que es el método de casos de estudio.

### 5.6.1. Método de casos de estudio

Algunos autores lo consideran como una clase de diseño a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos (Mertens, 2005; Williams *et al.*, 2005), mientras otros los ubican como una clase de diseño experimental o un diseño etnográfico (León y Montero, 2003; Creswell, 2005). Otros lo consideran como un asunto de muestreo (Hernández, *et al.*, 2003) o un método (Yin, 2003).

Algunas definiciones de los casos de estudio han sido señaladas por diversos autores. Mertens (2005) define al estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad; que es visto y analizado como una entidad. En términos de Williams, Grinnell y Unrau (2005), el estudio de caso se concentra en una unidad de análisis. Yin (2003) señala que un estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Finalmente Hernández (2006) los define como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”.

Independientemente si los estudios de caso son un diseño, muestreo o método, su importancia reside en su utilización. Existen varias tipologías de estudios de caso. De acuerdo con Yin (2003) los estudios de caso se clasifican de acuerdo al número de casos y a la unidad de análisis. En cuanto al número de casos la tipología considera: un caso o varios casos. Por lo que respecta a la unidad de análisis, estos se subdividen en: casos con unidad holística (todo el caso tomado como una sola unidad de análisis) y casos con unidades incrustadas (varias unidades de análisis dentro del caso).

En esta investigación se analizan múltiples casos dentro de una unidad. A continuación se describe brevemente cada uno de los casos seleccionados para esta etapa.

### 5.6.2. Descripción de las empresas

Las empresas seleccionadas para esta segunda fase fueron 12 emparadoras de aguacate del municipio de Uruapan, las cuales representan el 30% del total de empresas emparadoras exportadoras de aguacate de esta región. El volumen que empaican estas 12 empresas representan aproximadamente el 50% del total del municipio y emplean a 40% del total de trabajadores del sector agroexportador en este municipio (UDECAM, 2010). A continuación se hace una descripción de cada una de ellas.

#### *Agrifruit*

Empresa fundada en 1987, siendo una de las compañías emparadoras pioneras en la exportación de aguacate fresco de México. Cuenta con una de las mayores y mejores infraestructuras para la preparación, selección, clasificación, empaque, pre-enfriado y conservación de perecederos de la región. La marca que maneja esta empresa es Mexi-Gold, la cual esta está registrada en México, Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, y países de Centro y Sudamérica.

Agrifrut emplea a aproximadamente 40 personas y es una de las empresas emparadoras autorizadas para el procesamiento de aguacate fresco para exportación a los Estados Unidos y cuenta con gran experiencia en el campo de la exportación. Actualmente exporta el 85% de su producción y el resto (15%) lo destina al mercado nacional (Agrifrut, 2011; Madrigal. 2010).

#### *Aztecavo, S.A.P.I, S.A. de CV.*

Aztecavo, inició operaciones en 1993 como Vifrut, empresa mexicana que se dedicó a exportar aguacate a Europa y Japón y en 1998, también a Estados Unidos. A fines de 2005 se asoció con chilenos y cambió su nombre al actual Aztecavo.

En un inicio esta empresa fue maquiladora, pero hoy en día se dedican a abastecer a diversos clientes estadounidenses, entre los que destaca la firma californiana *Index Fresh Avocado*. Esta distribuye tanto producto procedente de México, como de California y Chile, al mismo tiempo que importa y distribuye peras asiáticas procedentes de este país sudamericano.

Actualmente esta empresa emplea a 136 personas y exporta 95% de su producción a Estados Unidos (Echanové, 2008; Godínez, 2010).

### ***Calavo de México, S.A. de C.V.***

Empresa líder en la región de Uruapan, surge en 1924 como una cooperativa de productores de aguacate de California denominada originalmente como California, *Avocado Growers Exchange*. Desde su origen esa empresa fue líder en la innovación industrial. Para 1925 junto con el *Department of Agriculture* de los Estados Unidos, establecieron las bases del actual sistema de clasificación y calidad del aguacate. En 1931 establecen la primera planta productora de aceite de aguacate en el mundo y en 1962, después de la adquisición de la empresa *Frigid Foods* en Escondido, CA empieza a producir y comercializar aguacate refrigerado. En Estados Unidos cuenta con una amplia red de distribución de aguacate como productos industrializados, con servicios personalizados a sus diferentes clientes mayoristas, detallistas y del mercado institucional.

En 1998 desarrollan una planta empacadora de Uruapan considerada como del “estado del arte”. En 2001 dejó de ser una cooperativa para transformarse en una empresa con fines de lucro. Emplea en Uruapan a aproximadamente 250 personas y exporta toda su producción. Actualmente Calavo con el abasto de aguacate de California, México, Chile y Nueva Zelanda es la empresa líder mundial en la exportación de aguacate (Sánchez, 2007; y Negrete, 2010).

### ***Empacadora el Trébol***

Fundada en 2010, la Empacadora el Trébol es una empresa mexicana maquiladora de aguacate ubicada en Uruapan Michoacán que busca innovar en el empaque de aguacates, utilizando tecnología de vanguardia y calidad en el servicio.

Esta empresa busca dar el mejor trato y la mejor presentación de la fruta mediante su tecnología de punta, creatividad, personal de calidad, atención al cliente, trabajo en equipo, valor agregado, todo esto bajo las normas fitosanitarias y de calidad vigentes.

A pesar de su reciente creación esta empresa exporta el 85% de aguacate a los mercados de Canadá, Europa, Centro y Sudamérica (El Trébol, 2010; Castillo, 2010).

***Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.***

Es una entidad que junto con Fresh Directions Dominicana y Fresh Directions International conforman a la empresa internacional Fresh Directions, la cual se especializa en el empaque y exportación de aguacates Hass Premium.

Fresh Directions opera como distribuidor y comercializador de productos frescos alrededor del mundo, siendo el aguacate su principal producto. Vende a los mercados de Estados Unidos, Europa, Hong Kong, Japón y Sudamérica, bajo las marcas: Avopro, Sabrina y Don Manuel.

Su compromiso es lograr la satisfacción de sus clientes, abasteciéndolos a lo largo de todo el año de los mejores aguacates con la calidad y el precio más competitivo del mercado, cumpliendo siempre con los tiempos de entrega. Igualmente la compañía garantiza el control de calidad de sus productos desde el campo hasta su destino final.

Fresh Directions Mexicana tiene una antigüedad de 13 años y emplea a aproximadamente 90 personas de la región (Fresh Directions, 2010; Bucio, 2010).

***Frutas Finas del Valle de Michoacán, S.A. de C.V.***

Empresa mexicana perteneciente al Grupo Coliman. Este grupo nace en el estado de Colima en México en los años sesentas, pero fue hasta 1978 que se funda de manera formal al abrir el primer centro de comercialización en Hermosillo, Sonora. En los años siguientes la zona de influencia comercial y de producción se extendió hacia otras regiones de México: Aguascalientes, Baja California, Chiapas, Michoacán, Jalisco y Sinaloa.

En 1991, Frutas Finas del Valle de Michoacán inicia operaciones formalmente en el estado de Michoacán. Actualmente el Grupo incluye también centros de comercialización y distribución en los estados fronterizos de California y Arizona en Estados Unidos; su propia compañía de auto transportes refrigerados y muchas otras compañías proveedoras de productos y servicios a través de todo México, Estados Unidos, Europa, Asia y Centro América.

Frutas Finas del Valle de Michoacán emplea a 175 personas y exporta el 80% de su producción. Una característica, que diferencia a esta empresa del resto de las

agroexportadoras, es su la diversificación en sus exportaciones, puesto que actualmente exporta a ocho países: Japón, Canadá, China, Costa Rica, Hong Kong, y tres países europeos (Grupo Coliman, 2010; Sánchez, 2010).

### ***Fruticola Velo***

Empresa mexicana también conocida con el nombre de Aguacates Purepecha, se estableció en la ciudad de Uruapan en 1968. En los años setentas se envió el primer contenedor de aguacate a Europa y fue la primera empresa en enviar este fruto a Canadá. La misión actual de esta empresa es proveer a los mercados nacional e internacional de fruta de la mejor calidad a precios competitivos, mediante la producción y comercialización cuidadosa de acuerdo a los más altos estándares, para así lograr la mejor rentabilidad de nuestros clientes, la superación de nuestro personal y la satisfacción de los propietarios de la empresa.

Actualmente Fruticola Velo, emplea a 228 personas de la región y se empacan anualmente 15 mil toneladas de aguacate. Los mercados para esta fruta es principalmente el de exportación, a donde se destina el 85% de la producción a los mercados de Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Japón. Las marcas comerciales que manejan son: Purepecha y Velo Valley (Fruticola Velo, 2010; Pérez, 2010).

### ***Grupo Agrícola Estrella***

Empresa mexicana dedicada a la comercialización de frutas michoacanas, entre las que se incluye la guayaba, zarzamora, chile perón, litchi, pero principalmente aguacate. Creada en 1992 y establecida en la ciudad de Uruapan esta empresa emplea actualmente a 47 personas. Aunque destina parte de su producción al mercado de exportación (20%), esta empresa tiene mayor preferencia y orientación al mercado nacional (80%). Los mercados a los cuales exporta el aguacate principalmente es a Estados Unidos, Canadá y Centroamérica (Campos, 2010).

### ***Mission de México, S. A. de C.V.***

Esta empresa junto con Calavo es una de las líderes de la región. Fundada en 1938 en California, USA, en 1985 llegó a México para formar Mission de México, donde empieza a exportar aguacate mexicano a Europa, Canadá y Japón. En 1990 se asocia con Simplot Co y

creó *Simmisco Foods* para generar productos a partir del aguacate. En 1994 establece una empacadora en Michoacán con instalaciones consideradas como el “estado de arte”. Cuenta con instalaciones en Chile y Nueva Zelanda. Entre los servicios e infraestructura con los que cuenta, destaca: sistemas de inocuidad alimentaria en todos los procesos, infraestructura de pre-enfriamiento de la fruta, red de almacenes de destino en los principales mercados de la Unión Americana, sistema computarizado de control de logística e inventarios, manejo de sistemas de contenedores de plástico y una red mundial de suministros de fruta.

Como parte de su integración a la cadena de valor, cuenta con una infraestructura y servicios para: la venta directa a mayoristas y detallistas en los Estados Unidos, un abasto de aguacate los 365 días, servicios de maduración y de empacado en diferentes dosificaciones de acuerdo a los requerimientos de los diferentes clientes, sistema de distribución y servicios a restaurantes y empresas dedicadas a la elaboración de alimentos.

Mission de México emplea a aproximadamente 170 personas de la región y exporta el 90% de su producción (Sánchez, 2007; Mondragón, 2010).

#### ***Productores Agropecuarios Tanaxuri***

Empresa mexicana establecida en la ciudad de Uruapan en 1990. Actualmente emplea a 70 personas. Es una empresa dedicada a la comercialización de frutas frescas, entre las que se incluye el mango, la piña, pero principalmente el aguacate. Sus mercados a donde dirige su producción son el mercado de exportación a donde destina el 80% de su producción a los mercados de Estados Unidos y Canadá; y el mercado nacional a donde dirige el resto de la producción (Flores, 2010).

#### ***Ramón Valencia Espinoza***

Empresa mexicana creada en 1987 dedicada al empaque y comercialización de aguacate. Se encuentra establecida en la ciudad de Uruapan y emplea a 85 personas de la región. Actualmente exporta 60% a los mercados de Estados Unidos y Canadá. El resto de la producción lo comercializa en el mercado nacional (Gonzales, 2010).

### 5.6.3. Instrumento de recolección de datos

El instrumento para recolectar la información de las empresas fue cuestionario, el cual se conformó de dos partes de acuerdo a cada uno de los objetivos planteados.

La primera parte del cuestionario se conforma de datos generales (de la empresa y de la persona entrevistada) y de información sobre el conocimiento, percepción y disposición para la estrategia de RSE. En esta parte del cuestionario fueron planteadas principalmente preguntas abiertas, buscando conocer la opinión directa del empresario entrevistado.

La segunda parte del cuestionario corresponde a la evaluación de la RSE y a la jerarquización de dimensiones. A partir de las principales dimensiones de la RSE (calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente) identificadas en el capítulo II de los fundamentos teóricos y conceptuales, se eligió como modelo de evaluación de RSE el propuesto por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI).

Este modelo evalúa cuatro líneas estratégicas de RSE: calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente, quedando expresado de la siguiente manera:

$$RSE=f(\text{Calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente})$$

El modelo consta de cuatro dimensiones, 27 sub-dimensiones y 148 preguntas (*ítems*). En el siguiente cuadro se presenta de manera esquemática el cuadro de variables, dimensiones e ítems (ver tabla 33).

**Tabla 33. Variables, dimensiones e indicadores de la RSE**

Variable	Responsabilidad social empresarial		
Dimensiones, indicadores e ítems	Calidad de vida en la empresa	Empleabilidad	1-3
		Gestión del capital humano	4-7
		Balance entre trabajo y familia	8-16
		Seguridad y salud laboral	17-23
		Capacitación, educación y desarrollo	24-26
		Diversidad e igualdad de oportunidades	27-38
	Ética empresarial	Derechos humanos y cultura de la dignidad humana	39-42

		Gobierno corporativo	43-45
		Compromiso con los grupos de interés	46-51
		Compromiso ético	52-58
		Trato justo y globalidad	59-62
		Apertura y transparencia	63-65
		Alineación estratégica	66-78
		Combate a la corrupción	79-83
	Vinculación con la comunidad	Difusión de la responsabilidad social empresarial	84-89
		Ciudadanía y civismo empresarial	90-91
		Inversión social	92-97
		Balance social	98-102
		Cadena de valor	103-107
	Medio ambiente	Operaciones ambientales	108-109
		Políticas ambientales	110-115
		Inversión	116-120
		Capacitación y programas ambientales	121-129
		Información y comunicación ambiental	130-131
		Relaciones externas	132-135
		Transporte	136-137
		Manejo del impacto ambiental	138-148

Fuente: Elaboración propia con base en CEMEFI (2010).

La escala de medición se eligió dicotómica, puesto que se evalúa el cumplimiento o incumplimiento de 148 aspectos de RSE, quedando de la siguiente forma:

SI (Cumplimiento)	NO (Incumplimiento)
1	0

No se eligió una escala con mayor opción de respuesta para evitar confusiones al interpretar el significado de cada punto de la escala. En una escala mayor, el sujeto puede elegir un 2 y otro puede elegir un 4. Ambos pudieron haber hecho la misma interpretación. Si alguien está en ligero acuerdo, entonces esa persona quizá también este en ligero desacuerdo (Kerlinger, 2008).

Por último, se construyó una matriz para jerarquizar las dimensiones de RSE y poder así construir el Índice de Responsabilidad Social Empresarial. El cuestionario completo se encuentra en el Anexo 2.

#### **5.6.4. Confiabilidad y validez**

La confiabilidad de este instrumento se realizó mediante el coeficiente de *Alpha de Cronbach*, obteniendo un resultado de 0.943 o 94.3%.

Este instrumento ha sido validado por el CEMEFI, por tres aspectos. El primero, es que fue elaborado a partir de lineamientos internacionales de la RSE, corroborando su constructo. El segundo aspecto, es que ha sido ampliamente utilizado desde 2001 para otorgar el distintivo ESR. El tercero, es que este instrumento ha sido referencia para otras investigaciones.

#### **5.6.5. Recolección de datos**

La recolección de datos se llevó a cabo los meses de Julio y Diciembre de 2010. En julio de 2010 se organizó un Seminario- Taller sobre Gestión Ambiental y Responsabilidad Social Empresarial dirigido a empresas agrícolas y agroindustriales exportadoras del municipio de Uruapan seleccionadas. Esta actividad tuvo como objetivo introducir a las empresas a los conceptos de GA y RSE, identificar empresas interesadas en la implementación de una estrategia de RSE y recolectar los datos de las empresas asistentes. Como resultado, se recolectó la información de 8 empresas.

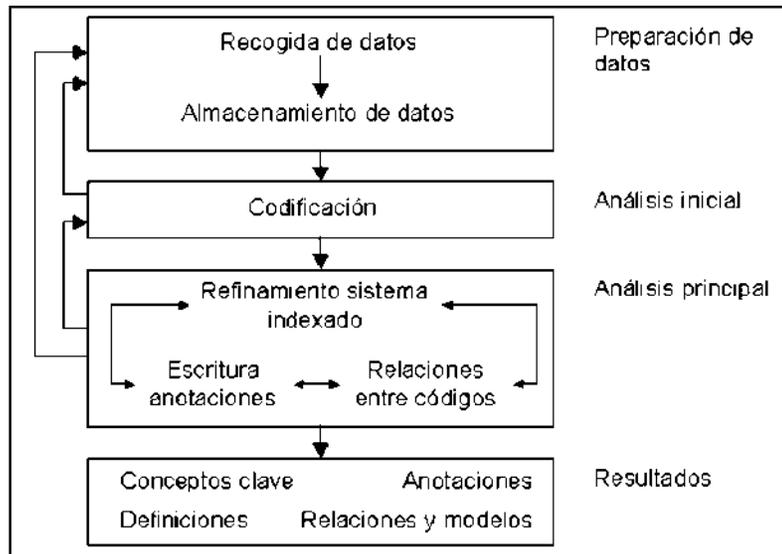
Es importante mencionar que a este Seminario- taller asistieron también instituciones relacionadas con el sector (Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate de Michoacán – UDECAM; Dirección de Medio Ambiente y Recursos Naturales-H. Ayuntamiento de Uruapan; Canaco Uruapan, Cámara Nacional del Pequeño Comercio; Fomento Industrial; Comité del Proyecto de Saneamiento, Restauración y Conservación de la Subcuenca del Río Cupatitzio; entre otras.), las cuales expresaron su interés por establecer una estrategia de RSE en dicho sector.

En Diciembre de 2010 se recolectó información de otras 4 empresas agroexportadoras del municipio de Uruapan, mediante la aplicación del cuestionario por entrevista. Para corroborar la información proporcionada por las empresas, en Septiembre de 2010 y en Febrero de 2011 se realizaron visitas a las empresas, entregando también los resultados estas empresas.

### 5.6.6. Procesamiento de datos

Los datos recolectados de las empresas fueron capturados y procesados de diferente manera. Las preguntas abiertas tuvieron un procesamiento cualitativo. En la siguiente imagen se presenta manera esquemática las fases de un análisis cualitativo (ver ilustración 8).

**Ilustración 8. Fases de un análisis cualitativo**



Fuente: Muñoz, 2005.

El procedimiento de análisis de datos que se llevó a cabo mediante el programa computacional *Atlas.Ti* fue el siguiente:

- Captura de información en *Word*
- Introducción de documentos primarios
- Identificación de citas textuales
- Codificación
- Relaciones

Las preguntas cerradas tuvieron un procesamiento cuantitativo con el programa estadístico SPSS versión 17.

Para la construcción del índice de RSE también se utilizó el AHP. La razón del porque se utilizó el AHP en esta fase de evaluación se debe a que el método que utiliza actualmente el CEMEFI para evaluar la RSE, no da ningún tipo de prioridad o jerarquía a las dimensiones

que evalúa a pesar de la complejidad que representa la RSE porque considera la visión de los *stakeholders*.

De manera que los datos obtenidos matriz sobre la importancia relativa de las dimensiones de la RSE aplicado a los empresarios, fueron procesados en el programa computacional *Expert Choice* V.15.5, obteniendo los siguientes pesos relativos o variables jerarquizadas (ver tabla 34):

**Tabla 34. Resultados obtenido de las dimensiones de RSE mediante el AHP**

<b>Dimensión</b>	<b>Valor</b>
Calidad de vida en la empresa	0.461
Ética empresarial	0.262
Vinculación con la comunidad	0.124
Medio ambiente	0.153
<b>Índice de RSE</b>	<b>1</b>
Inconsistencia: 0.07	

Fuente: Elaboración propia.

El valor máximo del índice es 1y el más bajo es cero. Para poder clasificar a las empresas por niveles, se dividió el máximo valor entre cinco categorías obteniendo los siguientes valores, que pueden ser interpretados como niveles de responsabilidad social empresarial (ver tabla 35).

**Tabla 35. Categorías del índice de Responsabilidad Social Empresarial**

<i>Rango</i>		<i>Descripción</i>
0.000	0.200	Muy bajo
0.201	0.400	Bajo
0.401	0.600	Medio
0.601	0.800	Alto
0.801	1.000	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la jerarquización de las dimensiones de la RSE en las siguientes tablas se presentan las calificaciones otorgadas a cada uno, dividiéndolos de igual manera que el índice general y que también son interpretados como niveles de estas dimensiones (ver tablas, 36, 37, 38 y 39).

**Tabla 36. Categorías de la Calidad de vida**

<i>Rango</i>		<i>Descripción</i>
0	0.0922	Muy bajo
0.0923	0.1844	Bajo
0.1845	0.2766	Medio
0.2767	0.3688	Alto
0.3689	0.461	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 37. Categorías de la Ética empresarial**

<i>Rango</i>		<i>Descripción</i>
0	0.0524	Muy bajo
0.0525	0.1048	Bajo
0.1060	0.1572	Medio
0.1580	0.2096	Alto
0.2110	0.2620	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 38. Categorías de la Vinculación con la comunidad**

<i>Rango</i>		<i>Descripción</i>
0.0000	0.0248	Muy bajo
0.0249	0.0496	Bajo
0.0497	0.0744	Medio
0.0745	0.0992	Alto
0.0993	0.1240	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 39. Categorías de Medio ambiente**

<i>Rango</i>		<i>Descripción</i>
0	0.0306	Muy bajo
0.0307	0.0612	Bajo
0.0613	0.0918	Medio
0.0919	0.1224	Alto
0.1225	0.153	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

En este capítulo se presentaron los fundamentos metodológicos de esta investigación, a continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las fases presentadas, así como la discusión de los mismos.

# CAPÍTULO VI

## RESULTADOS

---

### **Introducción**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en las dos fases de la investigación, así como la discusión de los mismos.

Primeramente mostramos los resultados obtenidos en la fase de identificación de empresas. En primer término se presenta una descripción de las empresas 69 agroexportadoras michoacanas, seguida del diagnóstico de aspectos ambientales y sociales. Enseguida, se presentan los resultados obtenidos por cada municipio y por último el procedimiento para seleccionar el municipio y los casos de estudio.

Posteriormente se presentan los resultados obtenidos en la segunda fase, de estudio de casos en 12 empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan, Michoacán. Se inicia esta sección con las generalidades de estas empresas, seguido del análisis de la percepción y disposición a adoptar la RSE y por último la evaluación de la RSE en las 12 empresas señaladas.

Por último se realiza una discusión de los resultados en dos sentidos, teórica contrastándolos con los fundamentos teóricos presentados en el Capítulo II y empírica contrastándolos con la problemática del sector agroalimentario mundial y del sector agroexportador Michoacano.

### **6.1. Fase I. Desempeño ambiental y social de las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán**

En esta parte se presentan los resultados de la primera fase de identificación de empresas, divididos en cuatro partes. La primera es la descripción de las 69 empresas entrevistadas respecto de su ubicación, tamaño, sub-sector, tipo de empresa, actividad exportadora, forma, productos y mercados de exportación. La segunda se trata de los resultados del Índice de desempeño social y ambiental (IDAS) obtenido por las 69 empresas. En la tercera se

presentan los resultados por municipio y en la cuarta los resultados de la selección del municipio para la segunda fase.

### 6.1.1. Perfil de empresas

El primer elemento es la *ubicación*. Las empresas entrevistadas en la primera fase se ubican en 19 municipios, distribuidas de la siguiente manera: Uruapan con 19 empresas (28%), Zamora con 13 empresas (19%), Jacona, Morelia y Tingüindín con cinco empresas (7%) cada uno; Peribán con cuatro empresas (6%); Tacámbaro y Tancítaro con tres empresas (4%); y Los Reyes con dos empresas (3%). Acuitzio, Apatzingán, Cd. Hidalgo, Nueva Italia, Parácuaro, Pátzcuaro, Puruándiro y Salvador Escalante con una empresa (1%) cada uno.

En lo que respecta al *tamaño de empresa*, conforme a los criterios de la Secretaría de Economía<sup>6</sup>, 13 empresas (19%) se catalogan como micro; 37 empresas (54%) son pequeñas; ocho empresas (12%) son medianas y cuatro empresas (6%) son grandes. Finalmente cuatro empresas no contestaron (6%). Respecto de su *sub-subsector* al que pertenecen, 55 empresas (80%) corresponden al de alimentos frescos, nueve empresas (13%) al de alimentos procesados y cinco empresas (7%) al de alimentos intermedios.

En el *tipo de empresa* (productora o comercializadora), encontramos a 10 empresas (14%) son productoras; 27 empresas (39%) son comercializadoras; 28 empresas (41%) son tanto productoras como comercializadoras; y una empresa (1%) es maquiladora. Respecto de las *exportaciones*, 58 empresas (84%) exportan de manera regular y siete empresas (10%) no exportan actualmente. En el caso de una empresa, no se obtuvo respuesta. Es importante mencionar que se sumaron las empresas que no están exportando actualmente al análisis porque se encuentran en proceso de exportación, de acuerdo con la información proporcionada por las empresas y la Secretaría de Desarrollo Económico.

De las empresas que exportan de manera regular, la *forma* de exportación es, directa en el caso de 37 empresas (54%), indirecta en el caso de nueve empresas (13%) y directa e indirecta en el caso de otras nueve empresas (13%). Cuatro empresas (6%) no dieron detalle de su forma de exportación.

<sup>6</sup> Microempresa (1-10 empleados), Pequeña (11-100 empleados), Mediana (101-250 empleados) y Grande (más de 250).

Fuente: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>

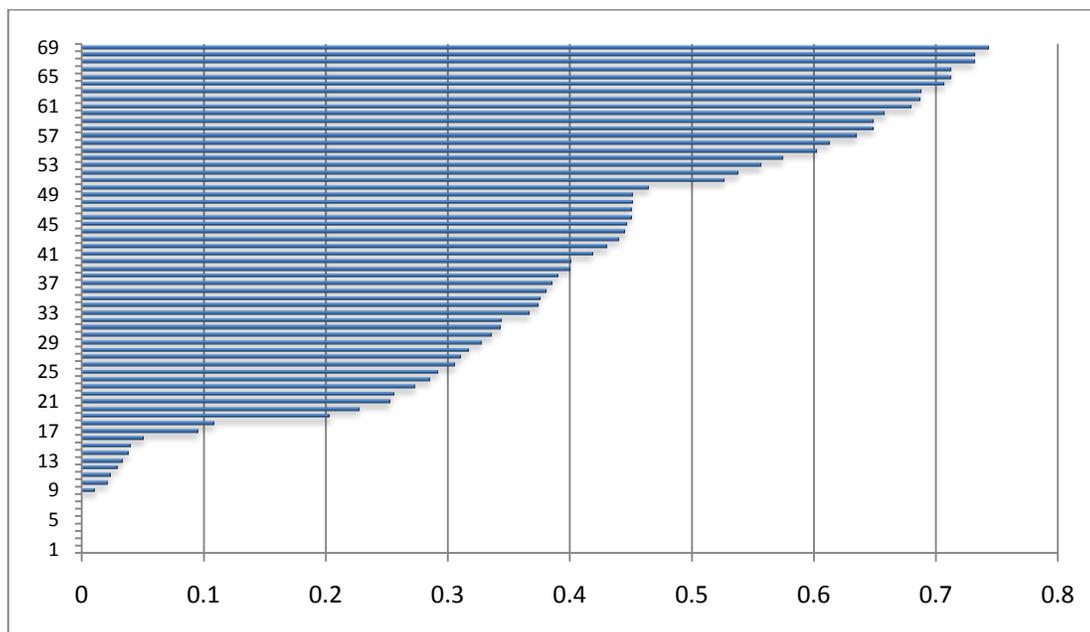
Conforme a los *productos* de exportación, 24 empresas (35%) exportan aguacate; ocho empresas (12%) exportan fresa; siete empresas (10%) exportan mango; cinco empresas (7%) exportan fresa y mango congelados; cuatro empresas (6%) exportan dulces (cajeta, ates, chocolate); cuatro empresas (6%) exportan aguacate y pulpa; cuatro empresas (6%) exportan zarzamora; dos empresas (3%) exportan frutas congeladas; dos frambuesa (3%); y otras dos (3%) arándano. En el caso del brócoli, galletas, mole, toronja, hongos y formulados y congelados, son comercializados por producto, por una sola empresa (1%).

Los *destinos* de las exportaciones de los productos michoacanos son en algunos casos un solo país y en otros dos o más países. 36 empresas (52%) exportan al mercado de Estados Unidos y 11 empresas (16%) al mercado de Canadá. Estos dos mercados son los principales para las exportaciones de productos michoacanos. Se encontró también que 11 empresas (16%) exportan al mercado asiático, 10 empresas (14%) al mercado europeo y en menor proporción pero significativa el mercado centroamericano a donde exportan el 2% de las empresas entrevistadas.

### **6.1.2. Resultados del Índice de desempeño ambiental y social (IDAS)**

De acuerdo al Índice de desempeño ambiental y social (IDAS) de las 69 empresas agroexportadoras del estado de Michoacán, el valor máximo obtenido por las empresas fue de 0.74 y el mínimo de cero. El valor promedio obtenido por las empresas fue de 0.35, el cual se traduce en un nivel “bajo”. En las medidas de dispersión se obtuvo una desviación estándar de 0.24 y una varianza de 0.06. En la siguiente gráfica se muestran los resultados de las 69 empresas por su valor obtenido (ver gráfica 18).

**Gráfica 18. Resultados del índice de desempeño ambiental (IDAS) de las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán**



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se observa que 18 empresas (26%) se ubicaron en el nivel muy bajo (0-0.20), 21 empresas (30%) se colocaron en el nivel bajo (0.21-0.40), 15 empresas (22%) en el nivel mediano (0.41-0.60) y 15 empresas (22%) en el nivel alto (0.61-0.80). Ninguna empresa alcanzó a ubicarse en el nivel muy alto.

De la gráfica anterior se concluye que 56% de las empresas se ubican en los valores bajos y muy bajos. Puesto que en esta primera fase se seleccionara el municipio, así como las empresas para la segunda fase, a continuación presentamos los resultados de este índice por municipios.

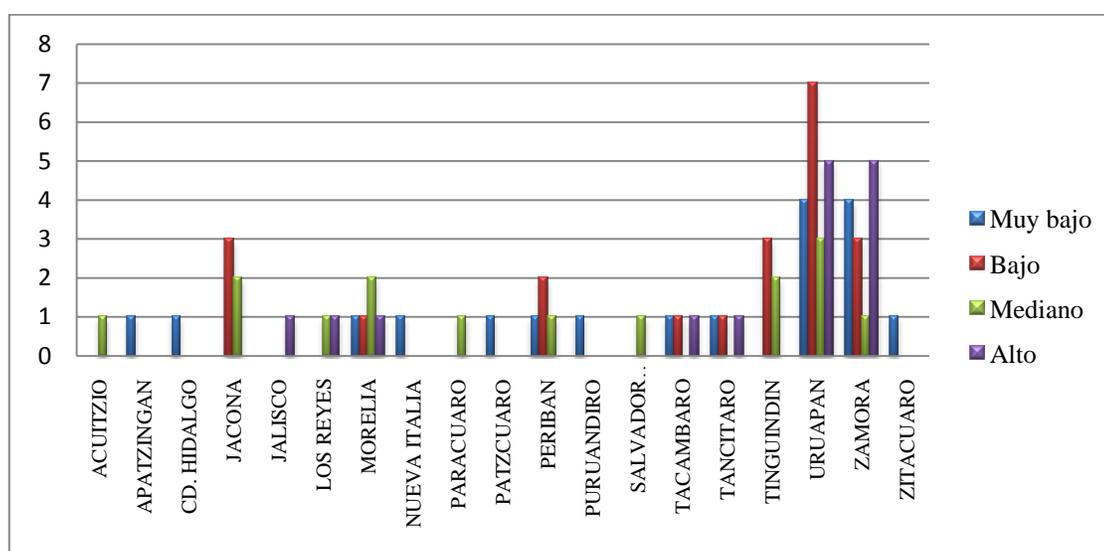
### 6.1.3. Resultados del IDAS por municipio

De acuerdo con los resultados obtenidos en el IDAS, ninguna empresa calificó con el nivel muy alto. Las empresas que alcanzaron niveles altos, se ubicaron en los siguientes municipios: Uruapan (cinco), Zamora (cinco), cuatro empresas más en distintos municipios cada una y una última que acababa de cambiar sus operaciones al estado de Jalisco.

Las empresas que tuvieron un nivel mediano se localizaron en los municipios de: Uruapan (tres), Jacona (dos), Morelia (dos), Tingüindín (dos) y seis municipios más que tuvieron una empresa cada uno.

Las empresas que alcanzaron los niveles bajos se encuentran en: Uruapan (siete), Zamora (tres), Tingüindín (tres), Jacona (tres), Peribán (dos) y otros tres municipios que tienen únicamente una empresa. Y por último, las empresas con calificación muy baja se ubican en las regiones de Zamora (cuatro), Uruapan (cuatro) y otros 10 municipios que tienen únicamente una empresa cada uno (ver gráfica 19).

**Gráfica 19. Clasificación de empresas agroexportadoras michoacanas por su nivel de IDAS y municipio**



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

#### 6.1.4. Selección de municipio

La selección del municipio para la segunda fase de investigación se llevo a cabo de manera cuantitativa y cualitativa. De manera cuantitativa, mediante la prueba de diferencia de proporciones (entre los municipios) y de manera cualitativa a partir del comportamiento observado en el IDAS así como aspectos relevantes mencionados en el capítulo IV.

Haciendo referencia a este último punto, anteriormente se mencionó que los principales municipios exportadores de productos agrícolas son Jacona, Morelia, Peribán, Puruándiro,

Salvador Escalante, Tacámbaro, Tingüindin, Uruapan, Venustiano Carranza y Zamora. En tres de estos municipios (Uruapan, Zamora y Jacona) se concentra el 73% de las exportaciones agrícolas totales del estado de Michoacán (SECE, 2009).

Partiendo de este dato se procedió a realizar la prueba de diferencia de proporciones (entre los municipios), misma que nos ayudó a seleccionar el municipio de manera cuantitativa. Esta prueba estadística permite analizar si dos proporciones difieren significativamente entre sí. La comparación se realiza sobre una variable y el nivel de medición de la variable de comparación es de intervalo o razón, expresado en proporciones o porcentajes (Hernández, 2006).

La variable comparada fue el resultado promedio (en porcentaje) del índice de desempeño ambiental y social obtenido por las empresas por cada uno de los tres municipios. La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$s_{p_{1-2}} = \sqrt{P(1-P)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}$$

En donde:

$$P = \frac{n_1 P_1 + n_2 P_2}{n_1 + n_2}$$

$P_1$  = proporción muestra del primer grupo

$P_2$  = proporción muestra del segundo grupo

$n_1$  = tamaño de muestra del primer grupo

$n_2$  = tamaño de muestra del segundo grupo

Se calculó la prueba estadística con la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{(\text{diferencia entre proporciones observadas}) - (\text{diferencia entre proporciones } H_0)}{s_{p_{1-2}}}$$

Los resultados obtenidos de cada municipio se observan en la siguiente tabla (ver tabla 40):

**Tabla 40. Resultados de la prueba de diferencia de proporciones de nueve municipios**

Municipio	Z calculada	Valor crítico Z
Jacona	0.2221	0.2678
Los Reyes	0.3432	0.5582
Morelia	0.2221	0.1547
Peribán	0.2464	-0.2487
Tacámbaro	0.2823	-0.1187
Tancítaro	0.2823	0.0769
Tingüindín	0.2221	0.0673
Uruapan	0.1289	0.3227
Zamora	0.1472	0.2441
Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.		

Cuando el valor de la Z calculada es menor que el valor crítico Z se reconoce que existe una diferencia entre ellos. Para nuestro análisis se refiere a si los municipios con mayor actividad exportadora, tienen distinta consideración de los aspectos ambientales y sociales que el resto. De manera que los resultados mostraron que los municipios de Uruapan, Zamora, Jacona y Los Reyes presentan diferencias respecto de los otros municipios.

Con este resultado, ahora realizamos el análisis cualitativo de los tres municipios resultantes. De acuerdo con el IDAS, de las 15 empresas que obtuvieron niveles altos, cinco (33%) corresponden al municipio de Uruapan, cinco (33%) al municipio de Zamora, ninguna (0%) a Jacona y una (7%) a Los Reyes. Mientras que de las 15 que obtuvieron niveles medianos, tres (20%) corresponden al municipio de Uruapan, una empresa (0.6%) al municipio de Zamora, dos (1%) a Jacona y una (0.6%) a Los Reyes.

Se observa con estos resultados que 53% de las empresas con niveles altos y medianos de desempeño ambiental y social se ubican en Uruapan, razón por la cual se eligió este municipio para la segunda fase. Las empresas de este municipio tienen características similares, tales como el producto de exportación (17 de 19 empresas se dedican a la producción y comercialización nacional e internacional de aguacate), el tamaño de empresa (más de la mitad de las empresas de este municipio son medianas) y los mercados de exportación (todas las empresas exportan a Estados Unidos y algunas otras tienen diversificados sus mercados en Centro y Sudamérica, Europa y Asia).

Además desde 2006 Uruapan se ha mantenido el liderazgo como el principal municipio agroexportador. Entre 2004 y 2005 este municipio contribuyó con el 33% de las exportaciones agropecuarias totales del estado de Michoacán, siendo el aguacate por excelencia, el principal producto de exportación el cual ha sido reconocido en todo el mundo por su alta calidad posicionándose p en los primeros lugares a nivel internacional.

En la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos en la segunda fase de investigación, el estudio de caso del municipio de Uruapan, Michoacán.

## **6.2. Fase II. Responsabilidad Social Empresarial de las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan**

En esta parte se presentan los resultados de la Responsabilidad Social Empresarial de las 12 empresas agroexportadoras seleccionadas del municipio de Uruapan. Primeramente se presentan, a manera de introducción una descripción general de las empresas entrevistadas (participación dentro del sector aguacatero, antigüedad, tamaño, mercados y diversificación), así como un perfil general de las personas entrevistadas. En segundo término, se presentan los resultados de la percepción y la disposición para adoptar una estrategia de RSE. Finalmente se presentan los resultados de la evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial de las 12 empresas.

Es importante mencionar que por razones de confidencialidad de la información proporcionada por las empresas, misma que fue expresada por ellas mismas y por las organizaciones representantes, en los resultados se omiten los nombres de las empresas y de las personas entrevistadas.

### **6.2.1. Perfil de empresas agroexportadoras**

En el capítulo anterior dimos breve descripción de las 12 empresas seleccionadas para esta segunda fase. En esta parte damos una descripción del perfil de las empresas en conjunto, respecto de: representación dentro del sector aguacatero, el tamaño, la antigüedad, los productos, los mercados destino y la diversificación de los mercados.

Primeramente la *participación dentro del sector aguacatero*. Las 12 empresas analizadas pertenecen a la Unión de Empacadores y Comercializadores de Aguacate del Estado de

Michoacán, A.C (UDECAM, A.C.). Esta organización que nace en 1990 bajo el nombre de Unión de Productores y Empacadores de Fruta de Uruapan, A.C. (UPEFU), surge con la firme idea de unificar criterios en torno a las actividades que se derivan de la comercialización de aguacate en los mercados nacional e internacional. La UDECAM junto con la Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate del estado de Michoacán (APEAM) son hoy en día las dos organizaciones más importantes del sector agroexportador de esta zona.

Actualmente la UDECAM está conformada por 62 empacadores y comercializadores de aguacate de Michoacán, de los cuales 40 se encuentran ubicadas en el municipio de Uruapan y representan 83% de las empresas agroexportadoras agremiadas a esta organización. De manera que las 12 empresas entrevistadas para esta segunda etapa representan el 19% del total de empresas pertenecientes a esta organización y el 30% del total del total de empresas del municipio de Uruapan en particular.

Respecto de su *antigüedad* la empresa con menor antigüedad tiene 0.75 años y la mayor de 27 años y la media se ubicó en 14.3años. Al clasificar a las empresas en tres grupos encontramos que el grupo más numeroso es el de las empresas mayores de 18.1 años (5 empresas- 41.7% del total). En segundo lugar se encuentra el grupo de empresas que tienen menos de 9 años (4 empresas-33.3% del total) y en tercer lugar las empresas de entre 9.1 y 18 años (3 empresas-25%) (Ver tabla 41.).

**Tabla 41. Clasificación de empresas por su antigüedad**

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 9 años	4	33.3	33.3	33.3
De 9.1 a 18 años	3	25.0	25.0	58.3
Mayor de 18.1 años	5	41.7	41.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al *número de empleados*, el número más bajo fue de 10 trabajadores, el mayor fue de 150 trabajadores y la media se ubicó en 109.25 trabajadores. Las empresas analizadas fueron clasificadas en tres grupos: dos (17%) micro hasta 10 empleados, dos (17%) pequeñas de 11 a 50 empleados y otras ocho (66%) medianas de 51 a 250 empleados (ver tabla 42).

**Tabla 42. Clasificación de empresas por número de empleados**

Tamaño de empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Micro	2	16.7	16.7	16.7
Pequeña	2	16.7	16.7	33.3
Mediana	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En lo que concierne al *producto*, todas las empresas tienen su giro orientado a la compra-venta de aguacate fresco. Pero también hay empresas que comercializan otros productos frescos como son la guayaba, la zarzamora, el chile, entre otros. Algunas otras empresas son el guacamole y la pulpa de aguacate.

En lo que respecta al *destino de la producción*, todas las empresas la destinan sus productos al mercado de exportación, aunque también destinan una parte al mercado nacional debido a que en este mercado comercializan el producto que no cumple con estándares internacionales, principalmente de características de tamaño. La participación de las ventas al mercado nacional de estas 12 empresas oscila entre cero y 80%, siendo el promedio de 20.91%. En tanto, la participación en ventas al mercado de exportación varía de 20% al 100%, siendo el promedio de 79.09%.

Por último en lo que concierne a la *diversificación de mercados*, en 1995 se dio un gran impulso a las exportaciones del aguacate derivadas de los acuerdos comerciales y en 1998 se abrió la frontera al mercado de Estados Unidos que estuvo cerrada por más de 70 años. Desde entonces, la mayoría de las empresas destinaron sus exportaciones a este mercado, que si bien ha otorgado beneficios a las empresas, también ha generado una dependencia en sus exportaciones. Es el caso de cuatro empresas (33%) de las analizadas, quienes destinan todas sus exportaciones al principal mercado vecino.

Años recientes se ha identificado que la fuerte dependencia al país vecino puede generar problemas en la comercialización, por lo que muchas empresas del sector aguacatero han optado por diversificar sus mercados. Es el caso de ocho empresas analizadas (67%), que

destinan sus exportaciones además de Estados Unidos, a otros mercados tales como: Canadá, Centroamérica, Europa, Japón, Corea, entre otros (ver tabla 43).

**Tabla 43. Clasificación de las empresas por su diversificación de mercados**

Mercados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un solo mercado	4	33.3	33.3	33.3
Dos o más mercados	8	66.7	66.7	100.0
Total	12	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.1.1. Perfil de la persona entrevistada

Originalmente buscábamos entrevistar a los representantes legales de las empresas. Sin embargo, por cuestiones de disponibilidad y conocimiento respecto de la temática de la RSE la mayoría de los representantes legales nos remitieron con los gerentes y los jefes de áreas relacionadas con la misma.

De manera que las personas entrevistadas fueron, dos gerentes generales, dos gerentes de calidad e inocuidad alimentaria, dos gerentes de recursos humanos, un gerente de operaciones, un gerente de proyectos, un administrador de empresas, un director de ventas internacionales y un gerente de Food Safety.

La antigüedad que tienen las personas en su puesto dentro de la empresa varía de seis meses a 9 años, siendo el promedio de 4.15 años. Cuatro personas contestaron tener 2 años en su puesto y otras dos 9 años en el mismo.

El género y escolaridad de las personas entrevistadas fue de la siguiente manera: cuatro mujeres (33%) y ocho hombres (67%), con una escolaridad promedio de licenciatura. Con respecto a este último punto 10 personas (84%) contestaron tener como último grado de estudios licenciatura, una (8%) persona contestó tener como último grado de estudios maestría y otra (8%) no contestó.

### 6.2.2. Percepción de la RSE y disposición para adoptar una estrategia de RSE en la empresa.

En esta parte se presentan los resultados de la percepción que tienen las personas entrevistadas acerca de la Responsabilidad Social Empresarial, así como su disposición para implementar una estrategia de la misma en la empresa.

Respecto de la *percepción*, siete personas (58%) habían escuchado acerca de la RSE, mientras otras cinco (42%) nunca habían escuchado acerca de la misma. De las que contestaron que sí habían escuchado, tres (43%) de ellas lo escuchó hace apenas un año; otras dos (28.5%) lo escucharon hace 5 o 7 años; y por último otras dos (28.5%) hace más de 8 años.

El lugar en donde escucharon acerca de la RSE fue en el caso de tres personas (43%) en la universidad, dos personas (29%) en la misma empresa que labora, una persona (14%) por clientes extranjeros y otra persona (14%) en spots televisivos. Lo que nos indica que el tema de la RSE no es exclusivo de un medio, sino que se encuentra en diversos medios tanto en el sector privado como en el sector público.

Enseguida, pedimos a las personas encuestadas que independientemente si hubiesen escuchado o no acerca de la RSE, nos dieran una definición de lo que se entienden por este concepto, obteniendo las siguientes definiciones.

- *Es cuidar el entorno empresarial en gestión ambiental.*
- *Es la responsabilidad que tiene la empresa de preservar la naturaleza como está o mejorarla y su responsabilidad con la gente.*
- *Es crear en la empresa un programa comprometido con el bien general de la sociedad, en todos los ámbitos.*
- *El cumplimiento de las empresas de satisfacer los requerimientos mínimos de la sociedad y el medio ambiente.*
- *Es la obligación que tiene una empresa con sus ciudadanos y su medio ambiente.*
- *La actividad de la empresa debe tener un sustento económico, social y ambiental.*
- *Las acciones que hace la empresa y repercuten en la sociedad de forma positiva o negativa.*

- *Es parte de los compromisos y obligaciones que las empresas deben asumir con el entorno interno (trabajadores), las comunidades donde operan (de donde provienen los trabajadores), la agroindustria a la que pertenecen y el estado quien le genera las condiciones para sus operaciones (infraestructura, servicios, etc.)*
- *Que la empresa trate de apoyar a la comunidad y a los trabajadores.*

Las respuestas fueron codificadas obteniendo los siguientes resultados (ver tabla 44):

**Tabla 44. Codificación de datos cualitativos de conceptos de RSE**

CODES	PRIMARY DOCS									Totals
	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
Acciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
agroindustria	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
ambiental	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
asumir	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
bien general	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
ciudadanos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
compromisos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
comunidad	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
comunidades donde op	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
crear	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Cuidar	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
cumplimiento	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
debe	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
deben	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
empresa	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
entorno empresarial	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
entorno interno	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
estado	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
gente	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
gestión	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
medio ambiente	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2
obligaciones	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
obligación	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
positiva o negativa	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
preservar la natural	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
programa comprometid	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
repercuten	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
requerimientos mínim	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
responsabilidad	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
satisfacer	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
sociedad	0	1	0	1	0	0	1	0	0	3
sustento económico,	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
tener	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
todos los ambitos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
trate de apoyar	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Totals	5	6	4	6	4	4	4	9	4	46

Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

Se observa en la gráfica anterior que los códigos con las mayores frecuencias fueron: empresa (3), sociedad (3), medio ambiente (4) y responsabilidad (2). Se observa también que el código comunidad (2) y obligación (2), fueron también de mayor frecuencia.

De lo anterior podemos concluir que la percepción de las personas entrevistadas en torno al concepto de RSE difiere mucho. Se tiene muy poca información de lo que es en realidad la RSE, limitando el concepto a “obligaciones y responsabilidades” de la empresa en materia ambiental y social. Únicamente una empresa es quién da un concepto más amplio y considera a los *stakeholders* en su definición.

También se preguntó a las personas entrevistadas su opinión respecto a la RSE como factor determinante del éxito actual de las empresas encontrando los siguientes resultados: nueve personas (75%) respondieron que la RSE si es un factor importante para el éxito de la empresa, mientras que tres personas (25%) respondieron que no lo es, sino que otros factores son los que determinan el éxito de las empresas. Las razones que dieron las personas que afirmaron que la RSE es determinante del éxito de las empresas fueron:

- *Mayor eficiencia de los procesos*
- *Porque si se orienta a la empresa a gestionar de esa manera, será un ejemplo y éxito ante la sociedad.*
- *Porque una empresa dedicada sólo a su beneficio, no tendría igual impacto nacional o mundial.*
- *Las empresas que no lo contemplan tienen asegurado su fracaso.*
- *Porque se está preocupando por su entorno, lo cual es indispensable para su funcionamiento.*
- *Sin la RSE no se tiene apoyo de la sociedad.*
- *Porque la empresa necesita de la sociedad para crecer.*
- *Porque es vital estar a la vanguardia como empresa y es un compromiso que adquieren en la sociedad y en un futuro requieren cimentar lo que las futuras generaciones van a vivir.*
- *Porque es un apoyo recíproco entre la sociedad y la empresa porque sin la sociedad no hay empresa y sin la empresa no hay sociedad.*

De las respuestas anteriores, se deduce que el “éxito” como lo conciben las personas entrevistadas está más vinculado a la relación ganar-ganar de la empresa y la sociedad. Es interesante notar, como ninguna persona mencionó directamente la búsqueda de mayores ganancias con este tipo de acciones.

Por último acerca de la *disposición* para implementar una estrategia de RSE en la empresa, nueve personas (75%) respondieron están a favor de ello y tres personas (25%) respondieron no estar interesados en dicha medida (ver gráfica 30). Lo anterior, debido principalmente a que se encuentran realizando algunos otros procedimientos para certificaciones de otra índole.

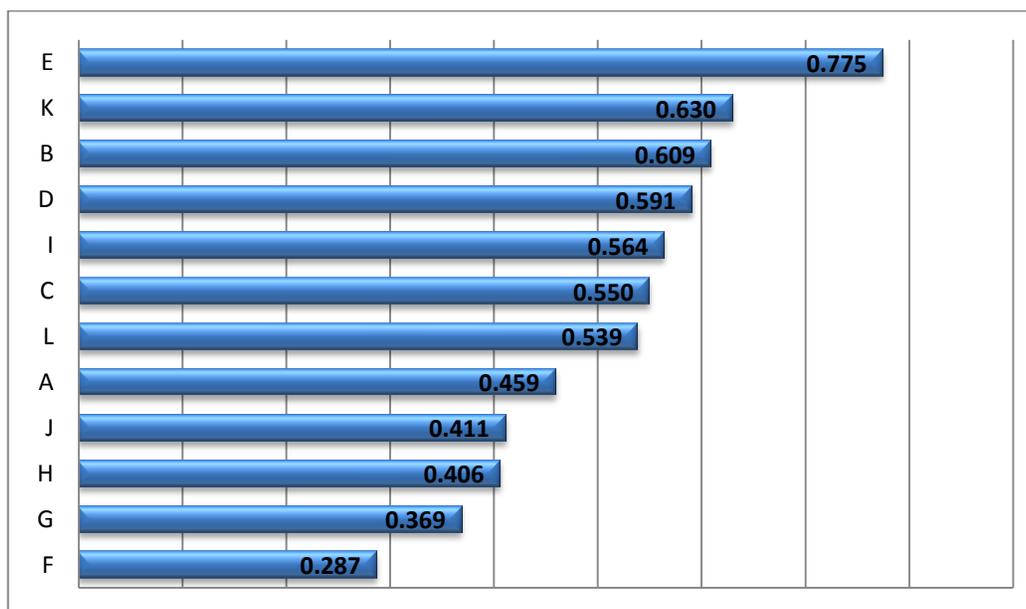
De lo anterior se deduce que sí existe una alta disposición de las empresas para implementar una estrategia de responsabilidad social empresarial, por los beneficios que consideran las empresas pueden generarles a corto, mediano y largo plazo.

### **6.2.3. Resultados del Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE)**

En esta parte se presentan los resultados obtenidos en el Índice de Responsabilidad Social Empresarial (IRSE) y en cada uno de las dimensiones que lo componen (calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente). Se realizan también comparaciones de cada uno de estos respecto del tamaño de empresa y su antigüedad con la finalidad de deducir si estos dos factores son relevantes para adoptar una estrategia de RSE en las empresas.

El valor máximo que puede obtener una empresa en el IRSE es de 1, que equivale al 100% y se interpreta como nivel alto. Ninguna empresa alcanzó este nivel, siendo 0.750 el valor máximo y el mínimo de 0.2870. La media de las 12 empresas fue de 0.5158, que se interpreta como un “nivel regular” de RSE. En las medidas de dispersión la varianza fue de 0.018 con una desviación estándar de 0.1344.

En la siguiente gráfica se presentan los resultados obtenidos en el IRSE de cada una de las empresas de acuerdo al nivel obtenido.

**Gráfica 20. Resultados del índice de RSE de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich**

Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

En la gráfica anterior se observa que ninguna empresa se ubicó en el nivel muy bajo (0-0.200), dos empresas (17%) se ubicaron en el nivel bajo (0.201-0.400), siete empresas (58%) en el nivel intermedio (0.401-0.600), tres empresas (25%) se ubicaron en el nivel alto (0.601-0.800) y ninguna en el nivel muy alto (0.801-1).

De lo anterior se concluye que 10 empresas (83%) se ubicaron entre los niveles medianos y altos de RSE. Lo que podríamos decir, que las empresas están realizando acciones de RSE sin ser consideradas como tal, y mucho menos está siendo considerada como una estrategia para las empresas. A continuación revisamos cada una de las dimensiones que conforman a la RSE.

#### **6.2.3.1. Calidad de vida**

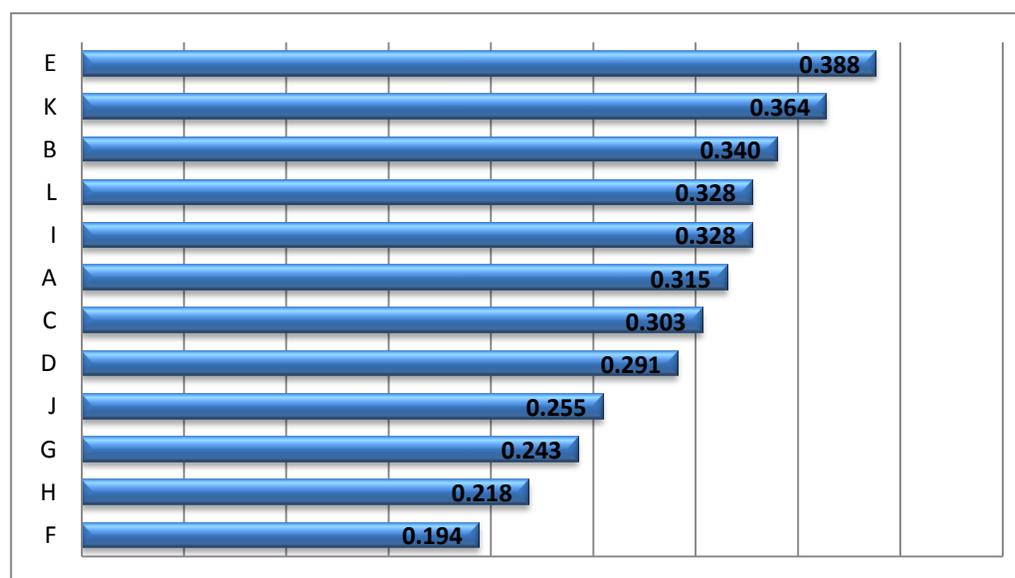
La primera dimensión de la RSE evaluada fue la calidad de vida de los trabajadores en la empresa, la cual está relacionada con aspectos internos misma.

De acuerdo al valor otorgado por los entrevistados, el valor máximo que podía obtener una empresa en esta dimensión era de 0.461. En los resultados encontramos que el valor máximo fue de 0.3880 y el mínimo de 0.1940. La media fue de 0.2972, con lo que las 12 empresas se

ubicaron en un “nivel alto” en la calidad de vida de sus trabajadores. En lo que concierne a las medidas de dispersión la desviación estándar fue de 0.0591 y la varianza de 0.003.

En la siguiente gráfica (21) se observan los resultados obtenidos en la calidad de vida de cada una de las empresas de acuerdo al valor obtenido.

**Gráfica 21. Resultados de la Calidad de vida de los trabajadores en empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich.**



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo.

En la gráfica anterior se aprecia que ninguna empresa obtuvo nivel muy bajo (0-0.0922), ni bajo (0.0923-0.1844). Cuatro empresas (33%) se ubicaron en un nivel medio (0.1845-0.2766), siete empresas (58%) en un nivel alto (0.2767-0.3688) y una empresa (8%) en el nivel muy alto (0.3689-0.461).

De lo anterior podemos concluir que 66% de las empresas evaluadas obtuvieron niveles altos y muy altos en esta variable, lo que refleja un elevado nivel en el aspecto interno de la RSE de estas empresas.

Al estar compuesta la calidad de vida por seis sub-dimensiones, empleabilidad, gestión del capital humano, balance entre trabajo y familia, seguridad y salud laboral, capacitación, educación y desarrollo y diversidad e igualdad de oportunidades, resulta relevante revisar los resultados de cada uno de ellas.

La *empleabilidad (EMP)*, se cumplió en un 81%. En esta sub-dimensión se analizaron tres aspectos, encontrando los siguientes resultados en cada uno. Todas las empresas (100%) garantizan condiciones justas y favorables en la composición de salarios, liquidaciones y despidos de los empleados; nueve empresas (75%) respetan el derecho a negociar colectivamente en materia laboral; y ocho empresas (67%) otorgan beneficios de los trabajadores subcontractados (*outsourcing* / tercerizados).

En la *gestión del capital humano (GCH)*, se obtuvo un 79% de cumplimiento. En esta sub-dimensión se analizaron cuatro aspectos encontrando los siguientes resultados: Nueve empresas (75%) ponen a disposición de los empleados información institucional y sobre la operación de la empresa; siete empresas (58%) tienen un programa de incentivos para trabajadores por su alto desempeño laboral; 10 empresas (83%) mantienen a sus empleados informados sobre los asuntos y cambios importantes que les afectan. Por último todas las empresas (100%) fomentan el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

El *balance entre trabajo y familia (BTF)*, se cumplió en un 51%. Se analizaron nueve elementos de esta sub-dimensión, obteniendo los siguientes resultados: Ocho empresas (67%) otorgan prioridad a la relación de sus empleados con sus familias y nueve empresas (75%) brindan facilidades a los empleados para poder atender eventos o acontecimientos familiares relevantes, cuando estos coinciden con horarios de trabajo. Únicamente una empresa (8%) extiende los beneficios y prestaciones sociales a dependientes de los trabajadores; y cinco empresas (42%) ofrecen apoyos extra salariales, como seguro de vida, gastos médicos, comedor y/o transporte. Nueve empresas (75%) consideran trato especial a madres trabajadoras con hijos pequeños u hombres trabajadores sin pareja con hijos pequeños y siete empresas (58%) otorgan cuotas de horas-permiso a los trabajadores para la atención de deberes de maternidad o paternidad. Tres empresas (25%) cuentan con servicio de guardería o instancia infantil propia o de terceros disponible para su personal y ocho empresas (67%) tienen horarios flexibles (*Flex time*) en áreas que la operación lo permite. Por último en cinco empresas (42%) se desarrollan actividades sociales, culturales o deportivas en las que participan los trabajadores y sus familias.

La *salud y seguridad laboral (SSL)*, se cumplió en un 86%. Siete aspectos fueron evaluados en esta sub-dimensión, obteniendo los siguientes resultados: todas las empresas (100%)

rechazan y sancionan el uso de castigos corporales, coerción mental o física, y abusos verbales por parte de los jefes hacia sus subordinados y cinco empresas (42%) extienden de lo anterior hacia una política de selección y monitoreo a sus proveedores. 10 empresas (83%) cuentan con un entorno laboral seguro con medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones y otras 10 tienen salidas de emergencia libres de obstáculos con señalización adecuada. Todas las empresas (100%) promueven condiciones, hábitos y prácticas de trabajo saludables y cuentan con sanitarios higiénicos y acceso constante al agua potable accesibles a todos los trabajadores. Finalmente once empresas (92%) cuentan con instalaciones adecuadas para el consumo de alimentos.

La *capacitación, educación y desarrollo (CED)*, se cumplió en un 44%. En esta sub-dimensión se evaluaron tres aspectos, cuyos resultados fueron los siguientes: siete empresas (58%) apoyan a trabajadores a completar su educación básica; cuatro empresas (33%) otorgan un reconocimiento a los trabajadores por sus ideas y toma de riesgos; y cinco empresas (42%) incluyen la RSE en programas de inducción y capacitación.

Finalmente la *diversidad e igualdad de oportunidades (DIO)*, se cumplió por las 12 empresas analizadas en 58%. En esta sub-dimensión se analizaron 12 aspectos, encontrando los siguientes resultados: Once empresas (92%) consideran la igualdad de trato en cuanto al género, orientación sexual, edad, condición social y origen étnico. Solamente una empresa (8%) tiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad y cuatro (33%) cuentan con opciones laborales para personas mayores de 50 años. Nueve empresas (75%) apoyan la erradicación de todas las formas de trabajo forzado, tanto directamente como a través de su cadena de valor; y nueve (75%) realizan sus procesos de reclutamiento y de ocupación de vacantes conforme a requisitos claros y precisos que son dados a conocer desde el principio y se aplican sin distinción de género. Cinco empresas (42%) evitan expresiones que limitan su ocupación a un sólo género, tanto en sus descripciones de puestos, como organigramas y/o catálogos.

En años recientes, nueve empresas (75%) han incrementado el número de empleos femenino y de otros grupos minoritarios en posiciones operativas y directivas. Todas las empresas (100%) respondieron rechazar el trabajo infantil, pero solamente ocho empresas (67%) tienen una cláusula específica respecto a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con

proveedores y verifica su cumplimiento. Cuatro empresas (33%) cuentan con condiciones laborales y de seguridad especiales para grupos vulnerables y siete empresas (58%) instruyen a sus empleados para evitar cualquier tipo de acoso de tipo psicológico, económico, de poder o sexual. Por último, cinco empresas (42%) cuentan con mecanismos de denuncia para sancionar a quienes incurren en conductas de acoso, soborno o intimidación moral o sexual.

Para visualizar los resultados obtenidos por cada empresa, en la siguiente tabla (45) presentamos el resultado de cada una de ellas, respecto del valor del porcentaje obtenido en sub-dimensión de las antes mencionadas.

**Tabla 45. Resultados de las sub-dimensiones de la Calidad de Vida, por empresa**

EMPRESA/ SUB-DIMENSIÓN	<i>EMP</i>	<i>GCH</i>	<i>BTF</i>	<i>SSL</i>	<i>CED</i>	<i>DIO</i>
A	100%	100%	44%	100%	67%	50%
B	33%	75%	78%	86%	100%	67%
C	100%	100%	44%	100%	0%	58%
D	100%	75%	33%	86%	33%	67%
E	100%	100%	67%	86%	100%	83%
F	33%	100%	22%	86%	33%	17%
G	33%	75%	11%	86%	67%	58%
H	100%	25%	33%	57%	33%	50%
I	100%	100%	44%	100%	33%	67%
J	67%	50%	78%	71%	33%	33%
K	100%	75%	89%	86%	33%	75%
L	100%	75%	67%	86%	0%	75%
<b>TOTAL</b>	<b>81%</b>	<b>79%</b>	<b>51%</b>	<b>86%</b>	<b>44%</b>	<b>58%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente podemos llegar a la conclusión de que la calidad de vida en la empresa las mayores debilidades se encuentran en la capacitación, educación y desarrollo, el balance entre el trabajo y familia y la diversidad e igualdad de oportunidades. Lo cual es importante tenerlo en consideración para implementar la estrategia de RSE.

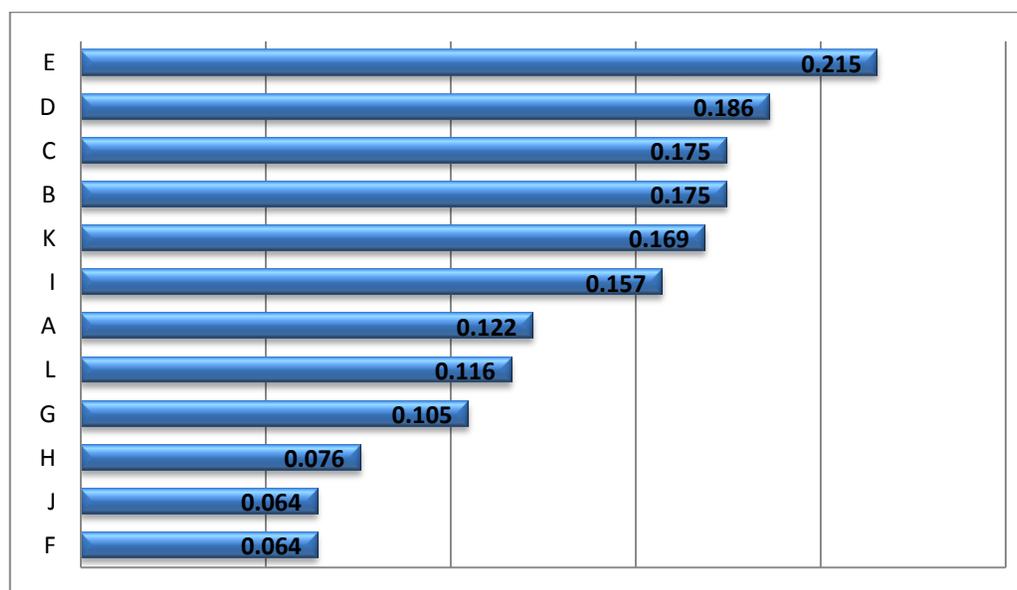
### 6.2.3.2. Ética empresarial

La ética empresarial es la segunda dimensión analizada y trata principalmente sobre el comportamiento ético de las empresas con sus empleados y de todos sus *stakeholders* o partes interesadas.

De acuerdo con los valores otorgados a esta dimensión por parte de las personas entrevistadas, el valor máximo que podía obtener una empresa en esa dimensión es de 0.264. El valor máximo obtenido por las empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan en ética empresarial fue de 0.2150 y el mínimo de 0.0640. El promedio de esta variable fue de 0.1353, que se coloca en un nivel “medio”. En lo que concierne a las medidas de dispersión la varianza fue de .003 y la desviación estándar de 0.0511.

En la siguiente gráfica (22) se observan los resultados obtenidos en la ética empresarial de cada una de las empresas de acuerdo al valor obtenido.

**Gráfica 22. Resultados de la Ética de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich.**



Fuente: Elaboración propia con datos de trabajo de campo

En la gráfica anterior se muestra que ninguna empresa calificó en el nivel muy bajo (0-0.0524), cuatro empresas (33%) se ubicaron en el nivel bajo (0.0525-0.1048), tres empresas (25%) se ubicaron en un nivel regular (0.1060-0.1572), cuatro empresas (33%) se ubicaron en

el nivel alto (0.1580-0.2096) y sólo una empresa (8%) calificó como muy alta (0.2110-0.2620).

A diferencia de la calidad de vida de los trabajadores en las empresas, en donde los resultados se orientaron más a los niveles altos y muy altos, en la ética empresarial 58% de las empresas se ubicaron en los niveles mediano y alto.

Para poder comprender mejor los resultados obtenidos en la ética empresarial, resulta fundamental revisar cada uno de los componentes esta dimensión. A continuación se presentan los resultados de las ocho sub-dimensiones que conforman a la ética empresarial, las cuales son: derechos humanos y cultura de la dignidad humana, gobierno corporativo, compromiso con los grupos de interés, compromiso ético, trato justo y globalidad, apertura y transparencia, alineación estratégica y combate a la corrupción.

Los *derechos humanos y cultura de la dignidad humana (DH)* de las 12 empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan se cumplió en 75%. Cuatro aspectos de esta sub-variable fueron analizados, obteniendo los siguientes resultados: Once empresas (92%) conocen, respetan y apoyan a la protección de los Derechos Humanos en su ámbito de influencia; 10 empresas (83%) sancionan las situaciones de violación de los derechos humanos; 10 empresas (83%) evitan apoyar cualquier operación que vaya en contra de la dignidad de la persona; y ocho empresas (67%) apoyan acciones relacionadas a la defensa y promoción de los Derechos Humanos.

La segunda sub-dimensión de la ética empresarial fue el *gobierno corporativo (GC)*, el cual se cumplió en 38%. En esta parte se evaluó el cumplimiento de tres aspectos, encontrando los siguientes resultados: seis empresas (50%) emplean prácticas de comercialización responsable, garantizando una competencia leal; cinco empresas (42%) cuentan con una estructura de gobierno que guía la dirección estratégica y da seguimiento al desempeño ético, económico y ambiental; y cinco empresas (42%) cuentan con buenas prácticas de gobierno corporativo, con base en la transparencia, le equidad, la rendición de cuentas, e involucrando directivos, accionistas, consejero y al resto de sus grupos de relación.

El *compromiso con los grupos de interés (CGI)* se cumplió en 30%. En esta sub-dimensión se analizaron seis aspectos, encontrando los siguientes resultados: siete empresas (58%)

establecen un compromiso de coherencia entre sus procesos de negocio y sus principios de responsabilidad social; cinco empresas (42%) cuentan con procesos para definir sus grupos de relación o de interés (*stakeholder*) y la forma de vincularse con ellos; tres empresas (25%) identifican y monitorean los temas de responsabilidad social junto con sus grupos de relación; cinco empresas (42%) privilegian el diálogo e involucramiento con sus grupos de relación; cuatro empresas (33%) crean mecanismos para asegurar que los canales de comunicación y discusión con sus grupos de relación sean accesibles y eficientes; y tres empresas (25%) se aseguran de conocer y considerar las expectativas de sus grupos de relación.

El *compromiso ético (CE)* de las empresas analizadas se cumplió en 26%. Esta sub-dimensión se conformó por siete aspectos, encontrando los siguientes resultados: seis empresas (50%) establecen y difunden un código de conducta que comparten y difunden a todos sus públicos; seis empresas (50%) difunden, estimulan y aplican este código en todas sus relaciones; cuatro empresas (33%) resuelven con el código las controversias tanto al interior como al exterior de la empresa; cinco empresas (42%) establecen mecanismos de protección para quienes denuncian la violación o el incumplimiento del código; y seis empresas (50%) promocionan el desempeño ético entre sus empleados y grupos de relación. Una empresa (8%) realiza la revisión periódica del código de conducta y otra más (8%) tiene un sistema de denuncia anónima para violaciones a este código.

La quinta sub-dimensión de la ética empresarial fue el *trato justo y globalidad (TJ)*. En esta parte se analizaron cuatro aspectos relacionados con la transparencia, honradez y legalidad de las empresas obteniendo los siguientes resultados: todas las empresas (100%) operan con prácticas de mercado, honestas, transparentes y de colaboración con otras empresas y organismos de su sector; diez empresas (83%) garantizan honradez, legalidad y claridad en todas sus transacciones; todas las empresas (100%) promueven prácticas de venta basadas en criterios éticos y legales; y nueve empresas (75%) mantiene a los grupos de relación informados sobre los asuntos y cambios importantes que les afectan.

En *apertura y transparencia (AT)* las 12 empresas analizadas cumplieron en conjunto en un 44%. En esta sub-dimensión se analizaron tres aspectos, cuyos resultados fueron: 10 empresas (83%) conocen, entienden y atienden las necesidades e inquietudes de sus grupos de relación

(*stakeholders*) en el ámbito ético y de responsabilidad social; ocho empresas (67%) tienen el compromiso claro de difundir la información relativa a la situación financiera y legal de la compañía en forma precisa, oportuna y apegada a la realidad; y por último seis empresas (50%) son transparentes ante la sociedad sobre su participación en campañas políticas.

La *alineación estratégica (AE)* se cumplió en 23.4%. En esta sub-dimensión se analizaron 13 aspectos, encontrando los siguientes resultados: Nueve empresas (75%) fomentan el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia con políticas y acciones concretas; mientras siete empresas (58%) concilian los aspectos de responsabilidad social en su misión, visión, valores, planeación estratégica, políticas y en el código de conducta. En lo que respecta a las políticas, tres empresas (25%) cuentan con una política de gobierno corporativo; ocho empresas (67%) cuentan con una política de seguridad, salud y trabajo; tres empresas (25%) tienen política de mercadotecnia responsable y protección al consumidor; dos empresas (17%) cuentan con política de diálogo social; dos más (17%) con política de inversión social; tres empresas (25%) cuentan con política de donaciones, voluntariado y filantropía; dos empresas (17%) cuentan con una política de desarrollo de la comunidad; cuatro empresas (33%) cuentan con política del medio ambiente; y otras cuatro (33%) con política de educación para empleados. Siete empresas (58%) se abstienen de aplicar medidas que impiden la competencia, como imponer restricciones de producción, controles artificiales de precios o prácticas similares y cuatro empresas (33%) implementan programas de capacitación para la formación ética y legal de los empleados.

Finalmente el *combate a la corrupción (CC)* se cumplió en 43%. En esta sub-dimensión se analizó el cumplimiento o incumplimiento de cinco aspectos, encontrando los siguientes resultados: todas las empresas (100%) combaten la corrupción en todas sus formas; diez empresas (83%) impiden que los empleados, puedan ser involucrados en actos de corrupción o conflicto de intereses; seis empresas (50%) cuentan con mecanismos de control, sanción y denuncia ante posibles prácticas de corrupción; diez empresas (83%) vigilan y sancionan los negocios ilegales, así como el ocultamiento o realización de negocios con simulación de operaciones; y cinco empresas (42%) explican a los empleados la política en contra de la corrupción y les informa cómo garantiza su cumplimiento.

Para visualizar los resultados obtenidos por cada empresa, en la siguiente tabla (46) presentamos el resultado de cada una de ellas, respecto del valor del porcentaje obtenido en sub-dimensión de las antes mencionadas.

**Tabla 46. Resultados de las sub-dimensiones de la ética empresarial, por empresa**

EMPRESA/ SUB-DIMENSIÓN	DH	GC	CGI	CE	TJ	AT	AE	CC
A	50%	100%	17%	0%	50%	100%	38%	100%
B	100%	0%	83%	71%	100%	33%	54%	80%
C	0%	100%	100%	0%	100%	100%	69%	100%
D	100%	0%	100%	57%	75%	100%	69%	60%
E	100%	33%	0%	100%	100%	100%	100%	100%
F	75%	0%	0%	0%	75%	33%	15%	40%
G	100%	0%	17%	43%	100%	100%	8%	40%
H	100%	0%	0%	0%	75%	67%	8%	60%
I	100%	100%	17%	71%	100%	67%	23%	100%
J	50%	0%	50%	0%	100%	0%	0%	40%
K	100%	100%	67%	71%	100%	33%	31%	80%
L	100%	100%	0%	0%	100%	67%	31%	60%
<b>TOTAL</b>	<b>75%</b>	<b>38%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	<b>63%</b>	<b>44%</b>	<b>23%</b>	<b>43%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión de la dimensión ética empresarial, encontramos que los valores más bajos fueron en la alineación estratégica, compromiso ético y compromiso con los grupos de interés. Estos elementos se retoman más adelante tanto para la identificación de fortalezas u debilidades, así como para el diseño de la estrategia sectorial de RSE.

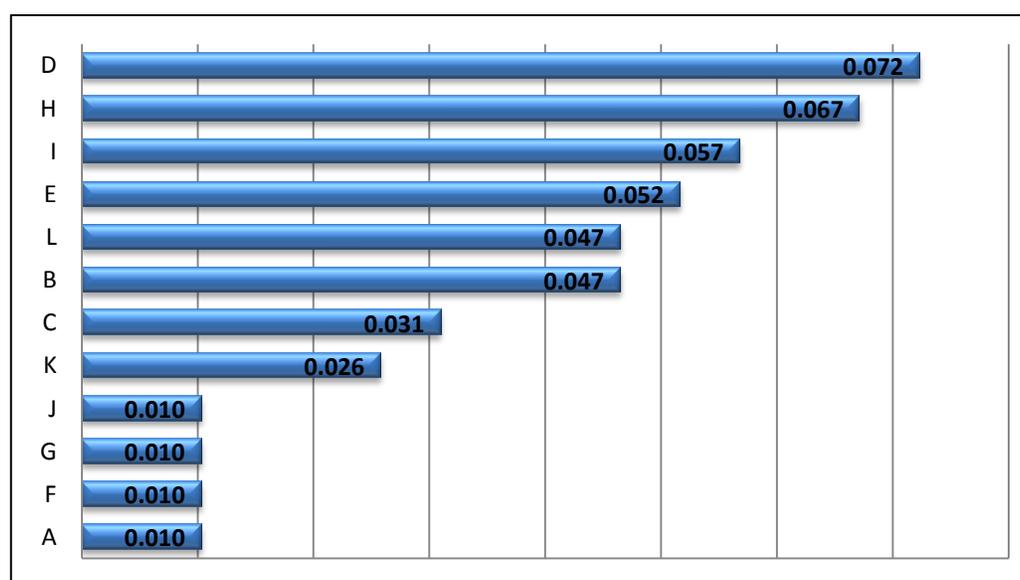
### 6.2.3.3. Vinculación con la comunidad

La vinculación con la comunidad fue la tercera dimensión de la Responsabilidad Social Empresarial evaluada. Este aspecto se trata fundamentalmente de la forma en que la empresa se vincula con la comunidad en donde opera y el grado de involucramiento con la misma.

El valor máximo que podía tener una empresa en esta dimensión era 0.124. En el análisis de las 12 empresas, el valor máximo obtenido fue de 0.0720 y el mínimo de 0.0100. El promedio obtenido fue de 0.0366, que se traduce en un nivel “bajo” de vinculación con la comunidad. En lo que concierne a las medidas de dispersión la varianza fue de 0.001 y la desviación estándar fue de 0.0233.

En la siguiente gráfica (23) se observan los resultados obtenidos en la vinculación con la comunidad de cada una de las empresas de acuerdo al valor obtenido.

**Gráfica 23. Resultados de la vinculación con la comunidad de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich.**



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se aprecia una gran dispersión de los datos, misma que se refleja en las medidas de variabilidad y en la clasificación de empresas por rangos. Cuatro empresas (33%) se ubicaron en el rango muy bajo (0-0.0248), otras cuatro (33%) calificaron con bajo nivel (0.0249-0.0496) y otras cuatro empresas (33%) calificaron con nivel medio (0.0497-0.0744). Ninguna empresa calificó con nivel alto (0.0745-0.0992) ni muy alto (0.0993-0.1240).

Aunque en los resultados encontramos tres grandes segmentos de empresas, 66.7% de las empresas analizadas se ubican en el rango bajo y muy bajo, lo que está reflejando

numéricamente una desarticulación de éstas empresas con la sociedad, principalmente en su área geográfica de operación.

Para poder comprender mejor los resultados obtenidos en esta variable, resulta fundamental revisar los resultados obtenidos en cada uno de sus componentes. A continuación se presentan los resultados de las ocho sub-dimensiones de la vinculación con la comunidad.

La *difusión de la RSE (DI)* fue la primera y se cumplió en un 25%. En este sub-dimensión se analizaron seis aspectos, encontrando los siguientes resultados: Siete empresas (58%) contribuyen en el desarrollo social, ambiental y económico para la construcción de una sociedad sustentable de las comunidades en las que opera; tres empresas (25%) cuentan con mecanismos para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades; dos empresas (17%) identifican y monitorean temas o asuntos comunitarios importantes para su operación y reputación; siete empresas (58%) conocen e identifican las particularidades de la comunidad local para prevenir posibles conflictos respecto a sus costumbres y creencias que pueda provocar su manera de operar; siete empresas (58%) establecen relaciones de diálogo y colaboración con grupos organizados de la comunidad; y siete empresas más (58%) participan en el fortalecimiento de las organizaciones locales que representan intereses legítimos de la comunidad.

La segunda sub-dimensión analizada fue la *ciudadanía y civismo empresarial (CCE)*, la cual se cumplió en 26%. Dos aspectos fueron analizados, encontrando lo siguiente: siete empresas (58%) apoyan acciones de interés público que contribuyen a reducir la desigualdad social y fortalecer el capital social, natural y humano; y cinco empresas (42%) toman posición activa en la discusión y propuesta de políticas públicas y participa en el desarrollo de las mismas, así como en actividades de cabildeo, de manera individual y/o dentro de sus agrupaciones gremiales y/o empresariales.

En la *inversión social (IS)* las empresas cumplieron en apenas un 9.7%. Los aspectos evaluados en esta sub-dimensión fueron seis, encontrando lo siguiente: una empresa (8%) cuenta con un programa social y de vinculación con la comunidad estructurado, gestionado mediante una fundación, instancia, equipo profesional o sistema de planeación; dos empresas (17%) seleccionan de causas sociales afines a su negocio y/o a los intereses de su comunidad

interna; ninguna empresa (0%) destina al menos 1% de las utilidades antes de impuestos a programas de interés público que contribuyan a la reducción de la desigualdad social o al desarrollo humano, social, o económico de la comunidad; seis empresas (50%) contribuye con recursos no financieros (personal, equipo, servicios, facilitadores, etc.,) para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social, económico o ambiental; una empresa (8%) cede espacios y equipamientos para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad; y cuatro empresas (33%) utiliza sus aptitudes y facilidades técnicas, tecnológicas y administrativas para fortalecer su acción social y a sus beneficiarios.

El *balance social (BS)* fue la sub-dimensión más baja de la vinculación con la comunidad. Esta se cumplió en promedio en 2.9%. En esta se analizaron cinco aspectos, obteniendo los siguientes resultados: dos empresas (17%) informan a los representantes de la comunidad sobre las acciones que emprende; ninguna empresa (0%) tiene establecido un proceso de evaluación externa para medir el impacto de sus estrategias de involucramiento con la comunidad; ninguna empresa (0%) cuenta con indicadores sociales concretos, previamente establecidos, para medir el impacto de sus programas en la comunidad; una empresa cuentan con un reporte público sobre sus acciones y contribuciones en términos de responsabilidad social (balance o reporte social o de sustentabilidad); y por último ninguna empresa (0%) incorpora el balance social a sus estados financieros sobre sus aportaciones sociales.

Finalmente la *cadena de valor (CV)* se cumplió en un 18%. En esta sub-dimensión se evaluaron cinco aspectos, encontrando lo siguiente: cinco empresas (42%) incluyen criterios de RSE en la selección, evaluación y renovación de proveedores; una empresa (8%) estimula la adopción de criterios de RSE entre los integrantes de su cadena de valor; tres empresas (25%) poseen estrategias para el desarrollo de sus proveedores locales; cuatro empresas (33%) incluyen dentro de sus proveedores a individuos, organizaciones sociales o grupos comunitarios usualmente excluidos dentro de sus proveedores. Por último diez empresas (83%) dan oportunidad a proveedores pequeños, micro empresas o grupos productivos de las comunidades en donde opera.

Para visualizar los resultados obtenidos por cada empresa, en la siguiente tabla (47) presentamos el resultado de cada una de ellas, respecto del valor del porcentaje obtenido en sub-dimensión de las antes mencionadas.

**Tabla 47. Resultados de las sub-dimensiones de la vinculación con la comunidad, por empresa**

EMPRESA/ SUB-DIMENSIÓN	DI	CCE	IS	BS	CV
A	0%	50%	0%	0%	20%
B	100%	50%	17%	0%	20%
C	33%	0%	0%	0%	80%
D	83%	100%	33%	40%	60%
E	83%	100%	17%	0%	40%
F	17%	0%	0%	0%	20%
G	0%	0%	0%	0%	40%
H	67%	100%	50%	20%	60%
I	83%	50%	33%	0%	60%
J	0%	0%	17%	0%	20%
K	17%	50%	33%	0%	20%
L	67%	100%	33%	0%	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>18%</b>

Fuente: Elaboración propia.

A manera de conclusión de la vinculación con la comunidad encontramos resultados muy bajos en todos los aspectos. No obstante los que requieren de una mayor atención son la inversión y el balance social, mismos que deben ser considerados prioritarios en el desarrollo de la estrategia de RSE para este sector.

#### **6.2.3.4. Medio ambiente**

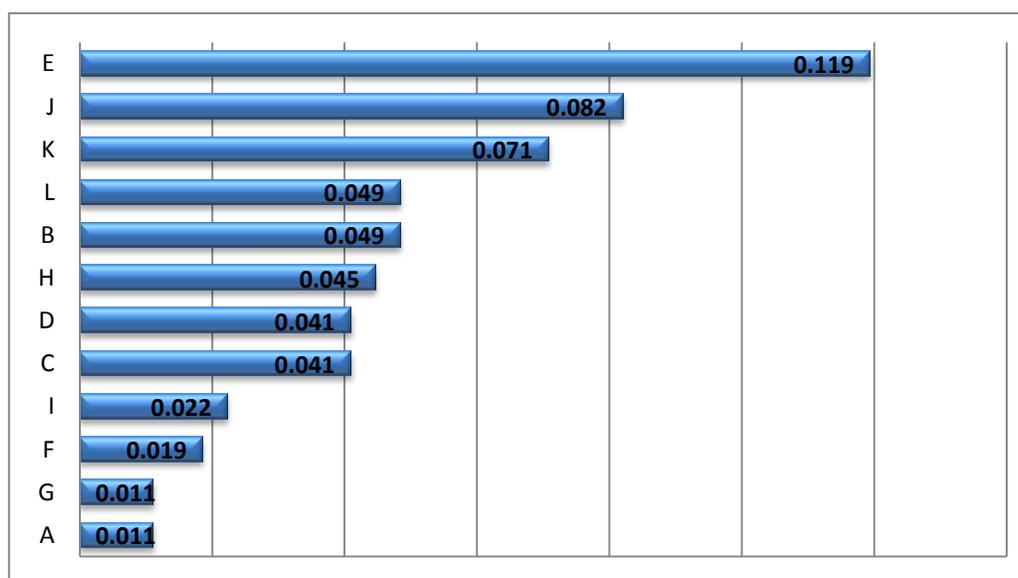
Es la última de las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial. Este aspecto trata principalmente aspectos relacionados con la gestión ambiental, tanto interna como externa.

El valor máximo que podía tener una empresa en esta dimensión era de 0.153. El valor máximo obtenido de las 12 empresas analizadas fue de 0.119 y el mínimo de 0.011. El promedio de estas empresas fue de 0.0466 que corresponde a un nivel de medio ambiente “muy bajo”. De manera similar a la vinculación con la comunidad, los resultados de las empresas analizadas reflejan poca atención a los aspectos ambientales tanto al interior como

al exterior de la misma. En lo que concierne a las medidas de dispersión, la varianza fue de 0.001 y la desviación estándar de 0.0317.

En la siguiente gráfica (24) se observan los resultados obtenidos en el medio ambiente de cada una de las empresas de acuerdo al valor obtenido.

**Gráfica 24. Resultados del medio ambiente de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Mich.**



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se observa que cuatro empresas (33%) en el nivel muy bajo (0- 0.0306), cinco empresas (42%) se ubicaron en el nivel bajo (0.0307- 0.0612), tres empresas (25%) se ubicaron en el nivel regular (0.0613- 0.0918) y una empresa se localizó en el nivel alto (0.0919- 0.1224). Ninguna empresa se ubicó dentro del rango de muy alto (0.1225-0.153).

De lo anterior se concluye que 75% de las empresas analizadas tienen un nivel bajo y muy bajo en los aspectos medioambientales.

Al estar compuesta la dimensión de medio ambiente por ocho sub-dimensiones, operaciones ambientales, políticas ambientales, inversión ambiental, capacitación y programas ambientales, información y comunicación ambiental, relaciones externas, transporte y manejo de impacto ambiental, resulta relevante revisar los resultados de cada una de ellas.

Las *operaciones ambientales (OA)* se cumplieron en un 23%. En esta sub-dimensión se analizaron dos aspectos, encontrando los siguientes resultados: tres empresas (25%) cuentan con un área encargada de los asuntos ambientales, reconocida en la estructura organizacional; y diez empresas (83%) manifestaron usar productos y/o tecnologías respetuosos del ambiente en su producción, servicio y labores administrativas.

La segunda sub-dimensión fueron las *políticas ambientales (PA)*, la cual se cumplió en promedio por las 12 empresas en un 17%. En ella se evaluaron seis aspectos relacionados con la misma, obteniendo los siguientes resultados: cuatro empresas (33%) consideran el desarrollo sustentable en la misión y visión corporativas; siete empresas (58%) alientan el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente; seis empresas (50%) siguen los códigos y estándares nacionales y/o internacionales para definir y actualizar sus políticas ambientales; dos empresas (17%) tienen reglamentos y normas de eficiencia ambiental que superan los requerimientos de las legislaciones nacional y local vigentes; cinco empresas (42%) manifiestan claramente sus valores, principios y compromisos ambientales; y cinco empresas (42%) determinan anticipadamente su comportamiento a favor del medioambiente, así como las acciones para aprovechar mejor los recursos y los principales retos ambientales.

La *inversión medioambiental (IM)* se cumplió en promedio en un 18.6%. En esta parte se evaluó el cumplimiento o incumplimiento de cinco aspectos relacionados con la inversión “verde” o inversión en el medio ambiente. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: dos empresas (17%) destinan 1% de utilidades antes de impuestos a programas de bienestar ambiental, ya sean propios o externos; una empresa (8%) invierte en innovación, identificación, adopción y difusión de tecnologías ambientalmente sustentables para el desarrollo, distribución y consumo de sus productos; 10 empresas (83%) dan un aprovechamiento alternativo o una disposición adecuada a sus residuos, subproductos y desechos; nueve empresas (75%) dan una disposición adecuada al inventario muerto de mobiliario y equipo; y seis empresas (50%) realizan inversiones para objetivo de reducir y substituir recursos de entrada.

La cuarta sub-dimensión del medio ambiente fue la *capacitación y programas ambientales (CPA)*, la cual se cumplió en promedio en un 10%. Nueve aspectos relacionados con la

capacitación ambiental interna y externa de la empresa, así como diferentes programas ambientales que manejan las empresas fueron evaluadas en esta parte, obteniendo los siguientes resultados: dos empresas (17%) realizan programas de capacitación ambiental para todo el personal de la empresa y otros grupos de relación; una empresa (8%) realizan programas ambientales educativos de acceso público, permitiendo la participación de sus clientes en su diseño e implementación; dos empresas (17%) llevan a cabo campañas de concienciación y educación medioambiental dirigidas a públicos más amplios; cuatro empresas (33%) involucran a la comunidad laboral y cadena de valor en los programas ambientales y proponen iniciativas para la eficiencia ambiental de sus actividades; una empresa (8%) extiende sus políticas y criterios ambientales a la cadena de suministro y los utiliza en la selección de proveedores; una empresa (8%) trabaja con clientes y proveedores sobre el cuidado al medioambiente y aprovechamiento de los recursos; siete empresas (58%) tienen programas para garantizar el consumo responsable de agua y energía en sus instalaciones y oficinas; tres empresas (25%) realizan un tratamiento de aguas residuales más allá de lo que indican las normas técnicas vigentes; y por último, ocho empresas (67%) tienen programas para el uso responsable de insumos de oficina, en especial para reducir el uso de papel y energía eléctrica.

La quinta sub-dimensión, *información y comunicación ambiental (ICA)*, se cumplió en un 14%. En esta parte se evaluaron dos aspectos relacionados con ella, obteniendo los siguientes resultados: una empresa (8%) difunde a la comunidad externa información ambiental general, reportes explícitos sobre su impacto ambiental e información sobre sus programas y políticas ambientales; mientras ocho empresas (67%) fomentan la cultura ambiental interna, distribuyendo información continua y asegurándose que medios de difusión son efectivos para impactar a toda la comunidad laboral.

Las *relaciones externas (RE)* de las empresas encuestadas cumplieron en promedio 10%. En esta sub-dimensión se analizaron cuatro aspectos relacionados con aspectos ambientales externos, específicamente de impacto en la comunidad, relaciones ambientales con el gobierno o algunos otros grupos ambientalistas. Los resultados obtenidos fueron: tres empresas (25%) conocen como impacta ambientalmente a la comunidad a la que pertenece; cinco empresas (17%) cuentan con apoyo de organismos públicos o privados especializados en la temática ambiental; y por último tres empresas (25%) participan en una o

más redes de trabajo sobre temas ambientales, en especial los que son de interés primordial para su giro específico.

La séptima sub-dimensión del medio ambiente, *transporte (T)*, alcanzó un cumplimiento de 13%. En esta sub-dimensión se analizaron dos aspectos, encontrando los siguientes resultados: cinco empresas (33%) realizan envíos de productos y mensajería en transportes ambientalmente eficientes; y cuatro empresas (33%) mantienen acciones de control de las emisiones contaminantes de vehículos propios y de terceros a al servicio de la empresa.

Finalmente, en el *manejo de impacto ambiental (MIA)* se obtuvo un cumplimiento promedio de las 12 empresas únicamente del 5%. En esta sub-dimensión se analizaron 11 aspectos relacionados con ella. Los resultados en cada uno fueron: dos empresas (17%) monitorean el impacto ambiental completo de sus productos y/o servicios, así como de su cadena productiva sobre la comunidad donde opera; dos empresas (17%) conocen la Ruta Ambiental completa de sus productos, desde su fabricación hasta su disposición final, y toma medidas para disminuir su impacto ambiental; ninguna empresa (0%) realizan estudios de impacto medioambiental, independientemente de las obligaciones legales; dos empresas (17%) tienen estandarizados y formalizados los procesos de gestión medioambiental, incluyendo determinación de metas, plan de acción y asignación de recursos; dos empresas (17%) llevan a cabo regularmente actividades de control, monitoreo y auditoria; dos empresas (17%) aplican medidas para solución, minimización y prevención; dos empresas (17%) elaboran estudios de impacto ambiental de la cadena productiva y del ciclo de vida de sus productos; dos empresas (17%) cuentan con medidas para su solución, minimización y prevención del impacto ambiental en la cadena productiva y el ciclo de vida de los productos; una empresa (8%) busca abastecerse de fuentes de energía renovable; tres empresas (25%) buscan disminuir la generación de desechos; y dos empresas (17%) buscan la transformación de productos y servicios hacia una oferta sustentable. Por último, dos empresas (17%) han recibido premios o reconocimientos por su eficiencia ambiental y por su interés en los temas ambientales.

Para visualizar los resultados obtenidos por cada empresa, en la siguiente tabla (48) presentamos el resultado de cada una de ellas, respecto del valor del porcentaje obtenido en sub-dimensión de las antes mencionadas.

**Tabla 48. Resultados de las sub-dimensiones del medio ambiente, por empresa**

EMPRESA/ SUB-DIMENSIÓN	<i>OA</i>	<i>PA</i>	<i>IM</i>	<i>CPA</i>	<i>ICA</i>	<i>RE</i>	<i>T</i>	<i>MIA</i>
A	0%	0%	40%	11%	0%	0%	0%	0%
B	100%	50%	60%	33%	50%	25%	0%	0%
C	0%	83%	60%	0%	50%	25%	50%	0%
D	100%	33%	60%	33%	0%	25%	0%	0%
E	100%	100%	60%	56%	50%	100%	100%	82%
F	50%	17%	20%	22%	0%	0%	0%	0%
G	50%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
H	50%	67%	40%	22%	100%	0%	50%	0%
I	50%	0%	20%	33%	50%	0%	0%	0%
J	50%	67%	60%	44%	50%	50%	100%	45%
K	50%	33%	40%	44%	50%	50%	100%	45%
L	50%	33%	60%	22%	50%	50%	50%	9%
<b>TOTAL</b>	<b>23%</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>	<b>5%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por último a manera de recapitulación de la dimensión del medio ambiente, ésta fue muy similar a la de vinculación con la comunidad obteniendo valores bajos. Dos elementos requieren de vital atención para la elaboración de la estrategia son: el manejo de impacto ambiental y las relaciones externas.

#### **6.2.4. Fortalezas y debilidades de RSE**

A partir de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones y en las 27 sub-dimensiones de RSE, se construyó una matriz con los valores de cada una de ellas obteniendo los siguientes resultados (ver tabla 49):

**Tabla 49. Matriz de fortalezas y debilidades de las empresas agroexportadoras de Uruapan, Michoacán**

	<b>Sub-dimensión</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Valor</b>
<b>Debilidades</b>	BS	VC	2%
	MIA	MA	5%
	IS	VC	10%
	CPA	MA	10%
	RE	MA	10%
	T	MA	13%
	ICA	MA	14%
	PA	MA	17%
	CV	VC	18%
	IM	MA	19%
	AE	EE	23%
	OA	MA	23%
	DI	VC	25%
	CE	EE	26%
	CCE	VC	26%
	CGI	EE	30%
GC	EE	38%	
	CC	EE	43%
	CED	CV	44%
	AT	EE	44%
	BTF	CV	51%
	DIO	CV	58%
<b>Fortalezas</b>	TJ	EE	63%
	DH	EE	75%
	GCH	CV	79%
	EMP	CV	81%
	SSL	CV	86%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra que las 12 empresas del sector agroexportador aguacatero de Uruapan analizadas presentaron más debilidades de RSE que fortalezas. Estas debilidades se encontraron en todos los aspectos externos de la RSE, pero las mayores y las que requieren de mayor atención fueron el balance social y en el manejo de impacto ambiental, inversión social, capacitación en programas ambientales, relaciones externas, transporte, información y comunicación ambiental, políticas ambientales, cadena de valor e inversión medioambiental.

Las fortalezas de RSE que tienen las empresas del sector agroexportador aguacatero de Uruapan analizadas, son pocas en comparación con las debilidades. Estas se localizan principalmente en los aspectos internos de la RSE, específicamente en la salud y seguridad laboral, la empleabilidad y la gestión del capital humano. Así como en aspectos éticos como son el respeto a los derechos humanos y el trato justo.

Aunque estos resultados nos arrojan elementos interesantes para establecer la estrategia de RSE en este sector, resulta también fundamental hacer un análisis estadístico de las cuatro dimensiones de la RSE para conocer cómo se relacionan entre ellas y determinar en qué medida explica el comportamiento de la RSE. De manera adicional se agregan las variables tamaño de la empresa y antigüedad de la empresa con la finalidad de determinar si estos aspectos son importantes o no para del diseño de la estrategia sectorial.

### 6.2.5. Análisis de correlación

Para conocer cómo se relacionan las cuatro dimensiones de la RSE entre ellas y la relación de estas mismas con la antigüedad y tamaño de empresa, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). Esta es una prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel de intervalos o razón. Este coeficiente indica cuando dos cosas están correlacionadas, es decir hasta que punto una variación corresponde a otra. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. El coeficiente varía de -1 a +1, en donde (Hernández, 2006):

Rango		Grado de correlación
-0.76	-1	Correlación negativa muy fuerte
-0.51	-0.75	Correlación negativa considerable
-0.26	-0.50	Correlación negativa media
-0.11	-0.25	Correlación negativa débil
-0.01	-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00		No existe correlación alguna entre variables
0.01	0.10	Correlación positiva muy débil
0.11	0.25	Correlación positiva débil
0.26	0.50	Correlación positiva media
0.51	0.75	Correlación positiva considerable
0.76	1	Correlación positiva muy fuerte

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, 2006

Ahora, para determinar el grado en que una variable o dimensión explica a otra, se utilizó el coeficiente de determinación ( $r^2$ ), el cual es el cuadrado del coeficiente de correlación y representa su valor la proporción de la variación de la variable dependiente “y” que es explicado por la variable dependiente “x”.

Los resultados, tanto de la correlación de Pearson ( $r$ ), así como del coeficiente de determinación ( $r^2$ ) se muestran en la tabla 50 y 51.

**Tabla 50. Matriz de coeficiente de correlación de Pearson ( r )**

	Calidad de vida	Ética empresarial	Vinculación con la comunidad	Medio ambiente	RSE	Número de empleados	Antigüedad de la empresa
Calidad de vida	<b>1.000</b>	0.830	0.280	0.504	0.924	0.463	0.219
Ética empresarial	0.830	<b>1.000</b>	0.474	0.375	0.918	0.359	0.341
Vinculación con la comunidad	0.280	0.474	<b>1.000</b>	0.230	0.532	0.085	0.002
Medio ambiente	0.504	0.375	0.230	<b>1.000</b>	0.641	0.369	-0.100
RSE	0.924	0.918	0.532	0.641	<b>1.000</b>	0.442	0.202
Número de empleados	0.463	0.359	0.085	0.369	0.442	<b>1.000</b>	0.317
Antigüedad de la empresa	0.219	0.341	0.002	-0.100	0.202	0.317	<b>1.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 51. Matriz de coeficiente de determinación ( $r^2$ )**

	Calidad de vida	Ética empresarial	Vinculación con la comunidad	Medio ambiente	RSE	Número de empleados	Antigüedad de la empresa
Calidad de vida	<b>1.000</b>	0.693	0.074	0.257	0.854	0.048	0.215
Ética empresarial	0.693	<b>1.000</b>	0.221	0.143	0.844	0.116	0.130
Vinculación con la comunidad	0.074	0.221	<b>1.000</b>	0.050	0.276	0.000	0.006
Medio ambiente	0.257	0.143	0.050	<b>1.000</b>	0.413	0.011	0.135
RSE	0.854	0.844	0.276	0.413	<b>1.000</b>	0.040	0.195
Número de empleados	0.048	0.116	0.000	0.011	0.040	<b>1.000</b>	0.099
Antigüedad de la empresa	0.215	0.130	0.006	0.135	0.195	0.099	<b>1.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran lo siguiente: la *calidad de vida* de los trabajadores en la empresa tuvo una correlación positiva muy fuerte con la RSE de 0.924. Presentó también una correlación positiva muy fuerte (0.830) con la ética empresarial, positiva media (0.280) con la vinculación a la comunidad y positiva considerable (0.504) con el medio ambiente. En lo que concierne al coeficiente de determinación este fue de 0.854. Esto significa que el 85% de la RSE se explica por esta dimensión.

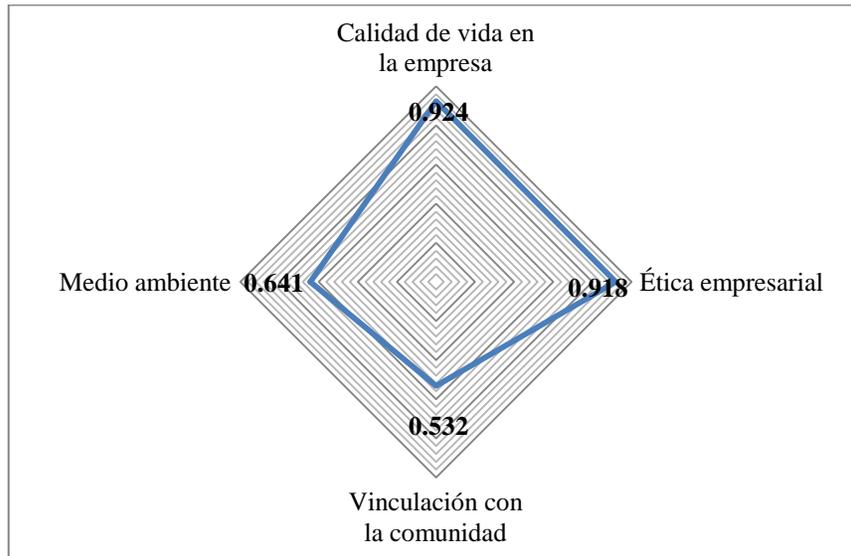
En la *ética empresarial* se presentó también una correlación positiva fuerte de 0.918 con la RSE. Tuvo una correlación positiva muy fuerte (0.830) con la calidad de vida, positiva débil con la vinculación a la comunidad (0.474) y con el medio ambiente (0.375). El coeficiente de determinación fue de la ética y la RSE fue de 0.844, lo que significa que el 84.4% de la RSE esta explicado por esta dimensión.

La *vinculación con la comunidad* presentó una correlación positiva media de 0.280 con la RSE. También se observó una correlación positiva media (0.280) con la calidad de vida, positiva débil (0.474) con la vinculación a la comunidad y positiva débil con el medio ambiente (0.230). En lo que concierne al coeficiente de determinación de la vinculación con la comunidad y la RSE este fue de 0.276. Es decir, 27.6% de la RSE se explica por esta dimensión.

Por último, el *medio ambiente* presentó una correlación positiva considerable con la RSE de 0.641. Se obtuvo además una correlación positiva considerable (0.504) con la calidad de vida, positiva débil con la ética empresarial (0.375) y positiva débil con la vinculación con la comunidad (0.230). El coeficiente de determinación de la RSE y el medio ambiente fue de 0.413, lo que significa que el 41.3% de la RSE es explicada por esta dimensión.

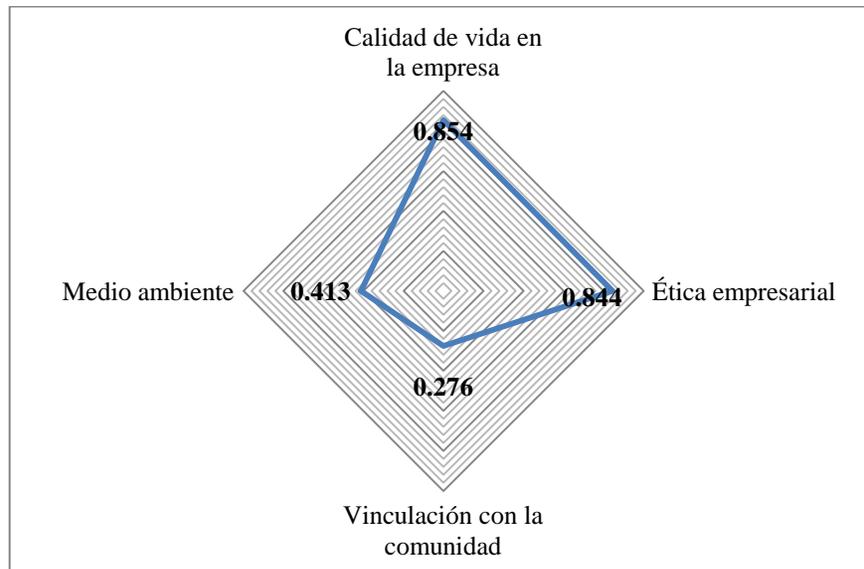
En las siguientes dos gráficas (25 y 26) se presentan de manera gráfica los resultados de los coeficientes.

**Gráfica 25. Resultados del coeficiente de correlación de Pearson (r )**



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfica 26. Resultados del coeficiente de determinación (r<sup>2</sup>)**

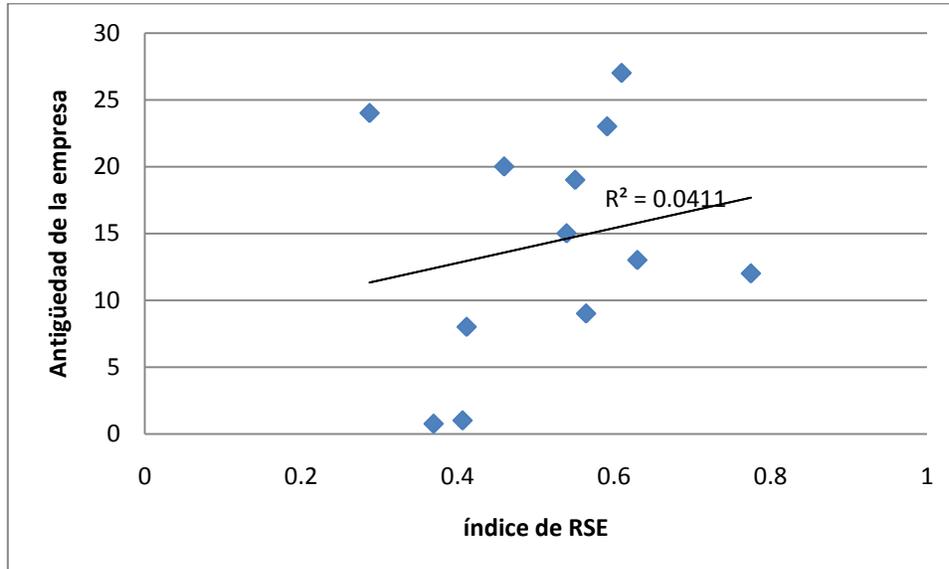


Fuente: Elaboración propia.

La *antigüedad de la empresa* y el *tamaño* de la misma pueden ser factores que influyen directamente en la RSE, por lo tanto es importante determinar la relación de ambos factores con la RSE.

En lo que concierne a la *antigüedad de la empresa*, en la siguiente gráfica (27) se observa cómo las empresas de reciente creación tuvieron niveles bajos de RSE, puesto que tienen el objetivo inicial es obtener rentabilidad para poder subsistir. La empresa al consolidarse tiene mayor capacidad para pasar de una visión meramente económica, a una visión más holística de sustentabilidad. Es el caso de dos empresas que tuvieron el nivel más elevado de RSE, las cuales tienen una antigüedad de entre 10 y 15 años y que coincide precisamente con el periodo de introducción del concepto de RSE a Latinoamérica. Sin embargo no podemos generalizar los resultados, puesto que las empresas cuyo nivel de RSE es intermedio tienen distinta antigüedad, oscilando entre los 7 y 24 años.

**Gráfica 27. Relación entre el nivel de RSE y la antigüedad de la empresa**



Fuente: Elaboración propia.

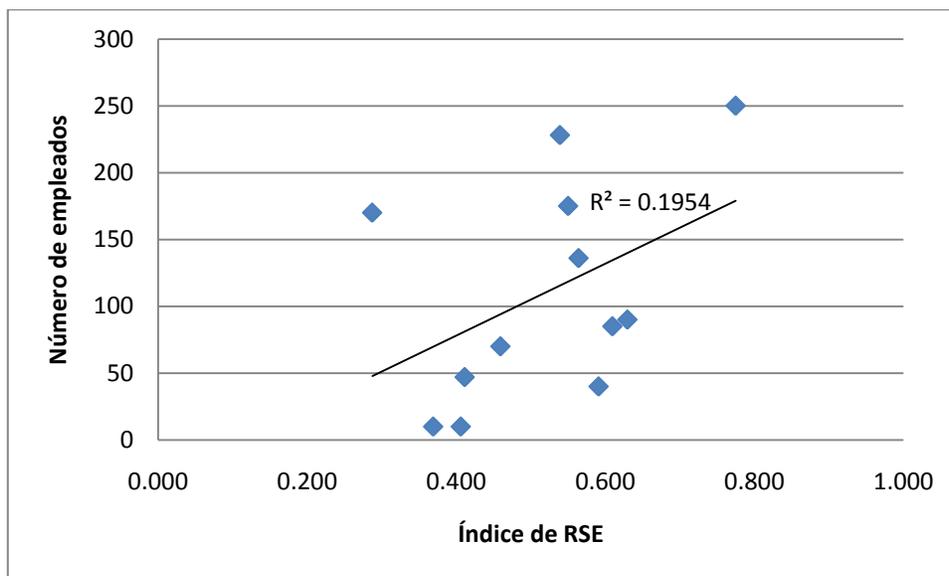
La correlación de la antigüedad de la empresa y RSE presentó un resultado en el coeficiente de correlación ( $r$ ) de 0.202, que se traduce en correlación positiva débil. Con la calidad de vida se encontró una correlación positiva débil (0.219), por lo que no podemos establecer que a mayor antigüedad de la empresa pueda existir un mayor grado de la calidad de vida en la empresa. Con la ética empresarial, el resultado fue de una correlación positiva media (0.341), lo que significa que a mayor antigüedad de la empresa, mayor es el nivel de ética empresarial. Con la vinculación con la comunidad tuvo una correlación positiva muy débil (0.02), lo que significa que no existe correlación entre variables, esto es, que la edad de la empresa es

irrelevante en el nivel de vinculación con la comunidad. Por último con el medio ambiente, el resultado de la correlación fue negativa débil (-0.100), lo que significa que a mayor antigüedad de la empresa, menor es el nivel de medio ambiente, o viceversa.

Por último en el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) encontramos que la RSE y la antigüedad de la empresa tuvieron un resultado de 0.040, lo que significa que esta variable explica solo en un 4% a la RSE.

En el *tamaño de la empresa*, se encontró que las empresas microempresas (1-10 empleados) obtuvieron las calificaciones más bajas. Las pequeñas empresas (11 a 50 empleados) tuvieron valores medios de RSE y la del mayor número de empleados (mediana) obtuvo el valor más alto en el índice. No obstante, no podemos generalizar los resultados estableciendo que a mayor tamaño de empresa, mayor es el nivel de RSE, ya que tres de las empresas medianas que contaban con el mayor número de empleados tuvieron resultados completamente diferentes, una con nivel bajo, otra intermedio y otra alto. Por lo tanto, podemos concluir que la RSE no es una cuestión exclusiva de grandes empresas, sino de empresas de cualquier tamaño que se interesen en poner en marcha esta forma de gestión en su empresa (ver gráfica 28).

**Gráfica 28. Relación entre el nivel de RSE y el número de empleados**



Fuente: Elaboración propia.

La antigüedad de la empresa y RSE presentaron un resultado en el coeficiente de correlación ( $r$ ) de 0.442, que se traduce en una correlación positiva media. Esto significa que a mayor tamaño de empresa, tanto la responsabilidad social empresarial y la calidad de vida son mayores. O lo contrario, a menor tamaño de empresa, menor nivel de RSE y de calidad de vida en la empresa son menores.

Respecto de las dimensiones de la RSE se encontraron correlaciones positivas medias con la calidad de vida de los trabajadores en la empresa (0.463), con la ética empresarial (0.359) y con el medio ambiente (0.369). Con la vinculación con la comunidad se obtuvo una correlación positiva muy débil (0.085).

Finalmente en el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) encontramos que la RSE y el tamaño de la empresa tuvieron un resultado de 0.195, lo que significa que esta variable explica en un 19.5% a la RSE.

En la siguiente parte se hace una discusión de los resultados obtenidos en la primera y segunda fase, contrastándolos con los fundamentos teóricos presentados en anteriores capítulos.

### **6.3. Discusión de resultados**

El primer punto a discutir es acerca del *desempeño ambiental y social de las empresas agroexportadoras del estado de Michoacán*. En esta primera fase de la investigación, se encontró un nivel “bajo” en su desempeño ambiental y social de las 69 empresas agroexportadoras del estado de Michoacán. Este resultado lo que nos indica es que las empresas de este sector no se han comprometido a realizar acciones a favor de un desarrollo sostenible en Michoacán, a pesar de que desde hace ya 20 años (1991) surge la inquietud y distintas iniciativas del empresariado mundial por contribuir en este desarrollo debido a los impactos que generan las compañías tanto en el medio ambiente como en la sociedad.

Las empresas agroexportadoras michoacanas reconocen y tienen conciencia de la problemática ambiental que se deriva del agro, sin embargo sus acciones de gestión ambiental no están bien definidas se limitan más a las obligaciones legales y los requisitos para exportar a los mercados internacionales. En este sentido, consideramos que el resultado bajo se debe a

que se hace lo mínimo necesario para mantenerse en el mercado y no por un compromiso ambiental y social y mucho menos pensar en que puedan considerarla una estrategia empresarial, como lo mencionan Porter y Van der Linde (1995) desde la teoría de la competitividad.

Al tener un desempeño ambiental y social bajo en el sector agroexportador michoacano se refleja que las empresas de este sector siguen teniendo un impacto social y ambiental negativo las regiones en donde operan, además que pierden la oportunidad de reducir los costos operativos; de reducir riesgos de operación y accidentes laborales, de tener una mejor imagen ante los consumidores y la comunidad en general, entre otras (Guédez *et al.*, 2003). Otro aspecto es también la pérdida de oportunidades de mercado a exportación de nuevos nichos de mercados como son los consumidores ecológicos o de comercio justo.

A pesar del poco compromiso sostenible de las empresas del sector agroexportador michoacano y los efectos que siguen generando, esta primera fase fue fundamental para conocer más al sector agroexportador y elegir un municipio para la segunda fase de la investigación. Se eligió al municipio de Uruapan puesto que 53% de las empresas con niveles altos y medianos su desempeño ambiental y social se ubica en esa región, además de que la importancia que tiene el aguacate a nivel nacional e internacional hace que sea el producto agrícola más importante en términos económicos para el estado.

El segundo punto a discutir es acerca de la *percepción y disposición a adoptar una estrategia de RSE* en las empresas del sector. En los resultados se observó que no se tiene una definición clara de lo que es la RSE y se denota cierta confusión en las respuestas. Lo anterior debe a que solo siete entrevistados (58%) habían escuchado antes acerca de la RSE, mientras los otros cinco entrevistados (42%) nunca antes lo habían escuchado. Este resultado no es sorprendente ya que la RSE de reciente importancia mundial (Weyzig, 2007).

En esta investigación partimos de la reciente definición de la RSE, que se define como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, que toma en consideración las expectativas de sus partes interesadas, que cumpla

con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y que está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2010). En el resultado encontramos al codificar las respuestas de lo que cada empresa entiende sobre RSE, que las palabras de mayor frecuencia fueron.

De alguna manera, las empresas se acercan a este concepto. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos de las frecuencias con mayor aparición (empresa, sociedad, medio ambiente, responsabilidad y obligación), las empresas limitan su concepción de RSE a las obligaciones que tienen con el medio ambiente y la sociedad.

Esta definición no corresponde a la adoptada en esta investigación, sino que se acerca más a las definiciones de los años noventas (Frederick et al., 1992; Allen White, 1999; y Carroll, 1999) en donde se establece que las empresas deben ser responsables de los efectos de sus actividades en la comunidad o medio ambiente. Un aspecto que se omite por parte de los entrevistados en el concepto es la voluntariedad o el compromiso voluntario que señalan instituciones como la *Business for Social Responsibility*, 2000; CCE, 2001; Marrewick, 2003, entre otros. Otro aspecto que es omitido es la consideración de las partes interesadas o *stakeholders*, el cual únicamente es mencionado por una empresa.

Por lo tanto, podemos concluir que la forma en cómo las personas entrevistadas de este sector conciben a la RSE se orienta más al enfoque contractual y ético de la RSE (Gendon, 2000; Garriga, 2004), el cual establece que empresa y sociedad están interrelacionados por lo que la empresa debe tomar en cuenta las demandas sociales e integrarlas a su gestión.

Esto es por el lado de la percepción, en lo que respecta a la disposición a adoptar la estrategia de RSE, se encontró que nueve empresa (75%) están a favor de adoptarla e implementarla. Lo anterior se debe a que estas mismas personas expresaron que la RSE es un factor de éxito para la empresa. Las razones que dieron del porque consideran un factor de éxito, se orientan al enfoque contractual, pero también al enfoque utilitarista de la RSE. Las personas que contestaron que la RSE es importante porque la empresa necesita de la sociedad y la sociedad de la empresa, puesto que al actuar de esta manera se tiene apoyo de la sociedad convirtiéndose la empresa un ejemplo para otras, corresponden el enfoque contractual. Mientras que los entrevistados que argumentaron querer adoptar la RSE como un aspecto de

vanguardia con el cual se compromete la empresa con la sociedad y las generaciones futuras, obtener por este medio un mejor impacto mundial y evitar el fracaso de la empresa por no ser socialmente responsable, se orientan más al enfoque utilitarista.

La tercera discusión es acerca del resultado de *Índice de Responsabilidad Social Empresarial* de las empresas agroexportadoras aguacateras del municipio de Uruapan. Antes de abordar directamente el resultado obtenido por las empresas, resulta importante hacer una discusión del método utilizado para la evaluación de la RSE, puesto que la medición es uno de los principales problemas a los que se enfrenta esta teoría (Pasquero, 2005). Actualmente no existe un solo método para evaluar la RSE, por lo que a partir de la revisión de distintos modelos se estableció que la RSE está determinada principalmente por cuatro dimensiones, calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente. El modelo de RSE del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) considera estas cuatro dimensiones y ha sido utilizado por otros investigadores (Pérez, 2008; Mercado, 2007) e instituciones (Mundo Ejecutivo, 2010) para medir la RSE en México. En este sentido se eligió este modelo para medir la RSE de las empresas agroexportadoras de Uruapan. La primera debilidad que observamos de este modelo fue utiliza el mismo parámetro de evaluación independientemente del sector. Basándonos en las características intrínsecas del sector, así como en la opinión de los empresarios respecto de la importancia de cada una de sus dimensiones, mediante el Análisis Jerárquico Analítico (AHP) se estableció un método de evaluación de la RSE para determinar el nivel de RSE de este sector.

El resultado de RSE las 12 empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan analizadas fue de un nivel “medio”. Con estos resultados se está demostrando que las empresas si realizan acciones de RSE aunque no sean reconocidas como tal. Sin embargo este resultado podría diferir al utilizar otro modelo de RSE y/u otro método de evaluación de la misma. A pesar de que el modelo CEMEFI ha sido referencia para varios investigadores y para el sector empresarial para otorgar el distintivo ESR en México, se encontró en su aplicación que existe sesgo en algunas de sus preguntas, además que se aplica únicamente a las empresas, omitiendo la opinión de otros grupos de relación o *stakeholders*. No obstante, nos da una referencia inicial de cómo se encuentra este sector en términos de su RSE.

Al no contar con una referencia previa sobre la evaluación de la RSE en el sector agroexportador michoacano, resulta complicado hacer una discusión de esta, sin embargo si podemos discutir los resultados que se obtuvieron en cada dimensión.

La RSE es una oportunidad para mejorar la competencia humana, contribuye a mejorar la *calidad de vida* del trabajador y se incrementan sus estándares de vida. Esta comprende las condiciones de trabajo favorables seguras, creativas y no discriminatorias en donde todos los trabajadores interactúan bajo bases de integridad y respeto que propician un desarrollo humano. En el análisis teórico de las principales dimensiones de la RSE se encontró está en la cuarta posición, mientras que en la opinión de los entrevistados fue la más importante. Es así que el resultado obtenido fue de un nivel “alto”. La mejora de la calidad de vida tiene un efecto positivo en la mejora de la ética empresarial, por lo tanto se incrementa la RSE interna de las empresas de este sector. Las empresas al tener una mayor antigüedad cuentan con un mayor nivel de calidad de vida del trabajador porque su grado de consolidación ayuda a propiciar un mejor desarrollo humano.

La *ética empresarial* implica la capacidad de reflexionar sobre los valores en el proceso de la toma de decisiones, determinar cómo estos valores afectan a los grupos interesados y establecer como los agentes pueden utilizar estas observaciones con el manejo de la compañía. La ética empresarial fue la segunda dimensión de mayor frecuencia en la revisión teórica y también la segunda más importante para los entrevistados. El resultado obtenido en el análisis de esta dimensión fue de un nivel “medio”. Esta se encuentra muy vinculada con la calidad de vida del trabajador en la empresa, lo que significa que sí las empresas generan las condiciones propicias para sus trabajadores, también lo harán para sus partes interesadas, por lo tanto se incrementa el nivel de RSE de las empresas de este sector. También otro aspecto relevante fue la relación de la ética empresarial con la antigüedad de la empresa y el tamaño de la misma. Los resultados obtenidos reflejan que sí existe una relación entre estos aspectos.

En la *vinculación con la comunidad* los resultados fueron muy distintos a los obtenidos en la calidad de vida y a la ética empresarial. La empresa socialmente responsable identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de ella, buscando crear sinergia con otros sectores para multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales. En la revisión teórica esta fue la tercera de las dimensiones más importante, mientras que en la

opinión de los entrevistados fue la de menor importancia. Y aunque en un inicio las empresas manifestaron la importancia de vincular la empresa con la sociedad, considerándola importante para el éxito de la empresa, los resultados dicen completamente lo contrario. El nivel obtenido de RSE de las empresas analizadas fue “bajo” encontrando debilidades en todos los cinco aspectos evaluados. Su correlación con la RSE fue positiva media, lo que significa que la empresa al tener una mayor sinergia con la sociedad, se genera un mayor nivel de RSE. Antigüedad de la empresa y tamaño de empresa resultados irrelevantes para el grado de vinculación con la comunidad. Esto es, que no importa si la empresa es nueva o antigua, pequeña o grande, el grado de involucramiento con la sociedad es independiente de estos factores.

En el *medio ambiente* también tuvo un resultado distinto a la calidad de vida y la ética empresarial, pero similar al de la vinculación a la comunidad. Esta dimensión es la de mayor frecuencia de acuerdo con las teorías de la RSE revisadas y ha sido una de las más estudiadas desde hace ya varias décadas. No es casualidad que dos empresas expresaran la RSE entendida como la gestión u obligación meramente ambiental de la empresa. En la importancia de las dimensiones señaladas por los entrevistados el medio ambiente fue la tercera de mayor importancia, encontrando como resultado del análisis un nivel “muy bajo” en el manejo de aspectos ambientales. Esta dimensión tiene una relación fuerte con la calidad de vida del trabajador en la empresa. Esto significa que si la empresa tiene mejor desempeño en las condiciones de los trabajadores, se tiene un efecto en la mejora del medio ambiente. La salud del trabajador, así como de la comunidad en donde opera la empresa depende en gran medida de las medidas medioambientales implementadas. Un resultado interesante fue la relación con la antigüedad de la empresa, porque normalmente pensaríamos que a mayor antigüedad de la empresa, se tendrían mayores medidas medioambientales, pero el resultado de las 12 empresas nos demuestra completamente lo contrario. A diferencia que el tamaño de la empresa si es importante para tener mejoras en el desempeño ambiental.

La última discusión es en torno a las *fortalezas y debilidades* de las empresas agroexportadoras aguacateras de la región de Uruapan. Las fortalezas de estas empresas se encontraron en los aspectos internos de la calidad de vida y la ética empresarial; mientras las debilidades se presentaron principalmente en los aspectos externos de la vinculación a la

comunidad y el medio ambiente. El resultado obtenido en este análisis representa la “fotografía” del sector respecto de la RSE y encontramos que su comportamiento, de acuerdo con la clasificación de Longsdon y Yuham (1997), es de tipo convencional. En este tipo de comportamiento los empresarios trabajan por los accionarios, empleados, clientes, así como por requerimientos de la ley. A diferencia de empresas con un comportamiento pos-convencional, en donde el empresario actúa no solo por sí mismo, ni solo accionistas o clientes, sino porque se preocupan por otras partes interesadas como la comunidad, grupos ambientales o agencias gubernamentales. Podría pensarse que el límite de la RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de esta región es el cumplimiento de la ley, porque si no están “obligadas” no realizan ningún tipo de acción ambiental, ética o social.

En este sentido, en se considera necesario el desarrollo de una estrategia de RSE en este sector que considere las fortalezas presentadas, pero principalmente las debilidades tomar las medidas necesarias de manera que ayuden al fortalecimiento de las mismas. Para el desarrollo estrategia es importante mencionar que esta puede ser elaborada de manera general para todas las empresas, independientemente su tamaño y antigüedad, ya que no fueron determinantes de la RSE para considerarlos en la misma.

Hasta este momento, queda claro es que RSE es algo más que una cifra y aunque esta ayuda en gran medida para la elaboración, la implementación, seguimiento y mejora de la estrategia, debe concebirse completamente como un cambio en la forma de gestión. Un cambio importante en el que se involucran todos los integrantes de la empresa hacia un solo objetivo: el desarrollo sostenible.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

El punto de partida de esta investigación fue el reconocimiento de los retos a los que se enfrenta el sector agroexportador michoacano en el sector agroalimentario mundial derivado de las recientes tendencias hacia un incremento de normas ambientales y sociales y a mediano plazo de Responsabilidad Social Empresarial.

Ante la falta de una estrategia para enfrentar esta problemática, se estableció como objetivo general conocer, evaluar y analizar la responsabilidad social de las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan y determinar de qué manera puede establecerse una estrategia integral de RSE que permita hacer frente a las recientes tendencias del mercado agroalimentario internacional y aumentar con ello su posicionamiento en el mismo.

Para ello, se elaboró una revisión teórica de la RSE desde sus orígenes, su construcción, enfoques, conceptos y modelos; así como una revisión del contexto de la RSE en América Latina, México y Michoacán a partir de diferentes aspectos tales como la normatividad, las prácticas, los reconocimientos y los promotores. Con estos elementos fue posible tener una visión más amplia del contexto actual de este tema.

A partir de la problemática identificada y la revisión de aspectos teóricos de la RSE, se estableció un diseño investigación desde el enfoque mixto, consistente en un modelo de dos etapas, la primera de identificación de empresas y la segunda de estudios de caso, utilizando en ambas el método de valoración multicriterio (AHP) ya que permitió considerar la opinión expertos para la evaluación de diferentes elementos.

En este apartado se presentan las conclusiones con base en los objetivos e hipótesis planteados en el capítulo I, seguido de los límites y recomendaciones para elaborar trabajos futuros dentro de esta emergente área de investigación de los Negocios Internacionales.

El *primer objetivo* particular de esta investigación fue identificar a las empresas agroexportadoras michoacanas que consideran los aspectos de ambientales y sociales en su gestión. La hipótesis que se planteó fue que las empresas agroexportadoras michoacanas que

tienen mayor consideración por los aspectos ambientales y sociales corresponden a las del sector aguacatero por su consolidación en el mercado internacional que trae como consecuencia mayores exigencias normativas en estos aspectos. En el resultado obtenido en el diagnóstico ambiental y social de las 69 empresas agroexportadoras michoacanas, primera fase de la investigación, se encontró que el 52% de estas empresas con niveles medianos y altos se ubican en el municipio de Uruapan. Este municipio tiene como principal actividad económica la producción y comercialización de aguacate, mismo que lo ha llevado a posicionarse en los primeros lugares a nivel nacional e internacional. De manera que esta primera hipótesis es comprobada con este resultado obtenido.

El *segundo objetivo* de la investigación, después de seleccionar como caso de estudio a las empresas agroexportadoras del municipio de Uruapan, fue conocer su percepción sobre la RSE, así como su disposición para adoptar una estrategia de esta naturaleza. La hipótesis planteada fue que los empresarios agroexportadores aguacateros de Uruapan, Michoacán tienen bajo conocimiento y precisión acerca del tema de la RSE, por lo tanto una baja disposición para adoptarla derivada de la falta de interés del tema. En los resultados de la segunda fase encontramos que sólo siete entrevistados (58%) habían escuchado antes acerca de la RSE y la definición que dieron de RSE es poco clara y denotan cierta confusión, orientándose principalmente al aspecto medioambiental y omitiendo completamente las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders*. A pesar de ello se encontró que nueve empresa (75%) están a favor de adoptarla e implementarla porque consideran que esta es factor de éxito para la empresa. Por lo tanto, la segunda hipótesis corrobora porque aunque existe poca precisión por parte de los entrevistados acerca de lo que es la RSE, la mayoría de las de ellos manifestó querer adoptar una estrategia de este tipo sea por razones de mercadotecnia (estratégicas) o por las exigencias del mercado (institucionales).

El *tercer objetivo* fue determinar cómo influyen la calidad de vida del trabajador en la empresa, la ética empresarial, la vinculación a la comunidad y el medio ambiente, en el desempeño de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán. La hipótesis planteada en esta parte fue que al generar las condiciones para elevar la calidad de vida del trabajador en la empresa, tener un alto compromiso de ética empresarial, contar con un alto grado de vinculación a la comunidad y un elevado compromiso con en el medio

ambiente, genera como consecuencia un elevado desempeño de RSE de las empresas agroexportadores aguacateras de Uruapan, Michoacán. En los resultados se encontró un nivel regular de RSE en las empresas. En el análisis de correlación de la RSE con las cuatro dimensiones se encontró que la más alta se presentó con la calidad de vida (92%), seguida de la ética empresarial (91%), el medio ambiente (64%) y la vinculación con la comunidad (53%). Al encontrar estos niveles altos y regulares de correlación se aprueba la tercera hipótesis.

Adicionalmente se realizó un análisis de correlación con la antigüedad de la empresa y el tamaño de la misma encontrando que la primera tiene una correlación de 44% y a segunda de 20%. Con estos valores se llega a la conclusión de que la RSE es independiente de los años que tenga operando la empresa y de su tamaño. Es decir, habrá empresas muy jóvenes que desde un inicio tenga acciones de RSE o empresas pequeñas que sean socialmente responsables. Con lo anterior se refuta una de las grandes críticas de la RSE en donde se establece que esta sólo es posible en grandes empresas y en empresas altamente consolidadas (por su antigüedad).

Finalmente el *cuarto objetivo* fue identificar las fortalezas y debilidades de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras Uruapan, Michoacán. Como hipótesis se estableció que fortalezas de RSE las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, Michoacán se encuentran en aquellos aspectos que tienen que ver directamente con la calidad e inocuidad del producto y que son exigidos por los mercados internacionales, mientras que las debilidades de RSE se encuentran aquellos aspectos que no tienen que ver directamente con el producto y los cuales actualmente no son exigidos por los mercados internacionales. En los resultados se encontró que las empresas del sector agroexportador aguacatero de Uruapan presentan fortalezas en: la *salud y seguridad laboral*, las cuales incluyen el rechazo de castigos corporales, el establecimiento de un entorno apropiado para prevenir accidentes laborales, el fomento de prácticas de trabajo saludables; en la *empleabilidad*, en donde se incluyen las condiciones justas en la composición de salarios, liquidaciones y desempleos, el respeto a negociar colectivamente en materia laboral y el otorgar los mismos beneficios de los trabajadores subcontratados; en la *gestión del capital humano*, en los cuales se incluye en trabajo en equipo y sentido de pertenencia, el mantener informados a los empleados de

asuntos relevantes a la empresa y el tener la información institucional más relevante de la empresa a disposición de los empleados; en los *derechos humanos*, en donde se incluye el conocimiento, respeto y uso de estos dentro de las empresas, además que evitan acciones que representen la violación de los mismos en su ámbito de influencia; y en el *trato justo y globalidad*, la cual se refiere a la promoción de prácticas de ventas basadas en criterios éticos y legales, garantizar honradez y legalidad en las transacciones, etc. Estos cinco aspectos tienen que ver directamente con la calidad de vida del trabajador en la empresa y la ética empresarial, aspectos internos de la RSE que tienen que ver con las exigencias de los mercados internacionales para asegurar la inocuidad de la fruta.

Sin embargo, las debilidades de las empresas agroexportadoras aguacateras Uruapan, en casi todos los aspectos evaluados de la vinculación con la comunidad y el medio ambiente. La falta de un balance social, la poca inversión social, la ausencia de RSE en la cadena de valor; así como el reducido manejo de impacto ambiental, la escasa capacitación en programas ambientales, la reducida vinculación con gobierno u otras instituciones relacionadas con la temática ambiental, etc., son los aspectos que resultaron ser más débiles para este sector. Los anteriores no son aspectos obligados de las empresas y no tienen que ver directamente con el producto. Por lo tanto, se acepta la cuarta hipótesis de que empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan presentan fortalezas en aspectos de la RSE en los cuales tiene que ver directamente el producto y son exigencias del mercado (calidad de vida y ética empresarial), mientras que las debilidades son en los aspectos que aun no son exigencias del mercado pero que a mediano plazo podrían serlo (vinculación con la comunidad y medio ambiente).

Finalmente, con esta investigación se cumple el *objetivo central* de conocer, evaluar y analizar la responsabilidad social de las empresas del sector agroexportador aguacatero del municipio de Uruapan. Al observar que la mayoría de las empresas tiene disposición para adoptar una estrategia de RSE (independientemente de la confusión que existe respecto al tema) y obtener un nivel medio en la evaluación de la RSE, se puede concluir afirmando que la RSE es viable y solamente requiere de materializarse en una estrategia sectorial.

La RSE surge como una medida voluntaria en el plano internacional, sin embargo observamos que cada día existe un mayor número de normas que las empresas deben cumplir para exportar sus productos a los mercados internacionales, por lo que el carácter voluntario pasa a

ser obligatorio. En tal sentido, consideramos que más que la voluntad de los empresarios o que la creación de una ley que obligue a las empresas a ser socialmente responsables, es el poder de mercado por medio de los consumidores el único medio por el cual se puede impulsar a hacer un cambio en la gestión en las empresas.

Por lo tanto, el establecimiento de una estrategia integral de este tipo será la única forma de hacer frente a las recientes tendencias del mercado agroalimentario internacional y de aumentar con ello el posicionamiento de este sector en el mercado internacional. En la última parte de esta investigación se presenta un corolario hacia una estrategia de RSE para este sector, mismo que puede servir para el desarrollo de la misma.

En lo que concierne a las recomendaciones para elaborar trabajos futuros en esta línea de investigación se tiene lo siguiente:

- Considerando que el sector agroexportador no sólo se encuentra en Uruapan y no sólo es exclusivo del aguacate, se recomienda ampliar la investigación a un mayor número de empresas y/o más municipios y/u otros sub-sectores agrícolas, de manera que se pueda tener un diagnóstico estatal sobre la RSE del sector agrícola y agroexportador.
- La teoría de la RSE es de naturaleza multi-dimensional porque involucra varias dimensiones y actores para su análisis, por lo tanto, se recomienda para un trabajo futuro hacer un diagnóstico de la RSE utilizando otro modelo de RSE (Global Compact, GRI, ISO 26000, etc.) y el método de evaluación multicriterio que incluya tanto las dimensiones como la visión de cada uno de los *stakeholders*, para poder tener un resultado más apegado a la naturaleza de esta teoría. También se recomienda el método de evaluación interactiva fundada en objetivos (*interactive goal accounting and reporting*) que asocia a las partes interesadas en la definición de los objetivos de RSE y en la medición de los resultados.
- La RSE es un aspecto que está tomando mucha fuerza principalmente en mercados desarrollados, en donde los consumidores, algunas veces, determinan su compra con base en criterios sociales, ambientales, éticos, etc. En este sentido se recomienda realizar un análisis de la RSE con la competitividad del sector agroexportador de Michoacán, esto por el lado de la oferta. Por el lado de la demanda, se recomienda

realizar una investigación acerca del consumo de productos socialmente responsables y los efectos en el desarrollo de prácticas de RSE de las empresas de este sector.

- La RSE es considerada como uno de los temas emergentes dentro de la teoría de los Negocios Internacionales, lo cual se constata en el número creciente de artículos que han aparecido los últimos años en distintas revistas internacionales de Negocios Internacionales como son el *Journal of International Business Studies*, *International Business Review*, *Journal of World Business* y la *Management International Review*. En este sentido, y como recomendación final, se aconseja realizar investigaciones orientadas en esta reciente línea de investigación para hacer crecer esta teoría en nuestro país. Algunas ideas de investigaciones a realizar vinculadas con la teoría de los Negocios Internacionales son: la RSE como factor de competitividad internacional, la RSE y el desempeño económico/financiero, la RSE y la Inversión Extrajera Directa, entre otras.

Una vez presentadas las conclusiones, límites y recomendaciones para trabajos futuros dentro de esta línea de investigación, en la siguiente y última parte se presenta la propuesta, consistente en una serie de directrices y lineamientos para el establecimiento de una estrategia de RSE en el sector agroexportador de Uruapan, la cual puede ayudar a sentar las bases para la elaboración de una estrategia más amplia, abarcando mayor número de municipios, o incluso un modelo estatal en este rubro.

# COROLARIO: HACIA UNA ESTRATEGIA DE RSE PARA EL SECTOR AGROEXPORTADOR AGUACATERO DE URUAPAN, MICHOACAN

---

## **Objetivo**

Establecer las directrices para la elaboración, implementación y evaluación de una estrategia de RSE para el sector agroexportador aguacatero del estado de Michoacán.

## **Dirigida a**

Organizaciones líderes en el sector agroexportador aguacatero u otro organismo externo relacionado con el sector, que tenga un verdadero compromiso por cambiar el esquema de gestión tanto en las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, como de otros municipios.

## **Modelo base**

El modelo en el que se basa esta propuesta es el modelo de dirección estratégica que se basa en los siguientes elementos (Fred, 2003),:

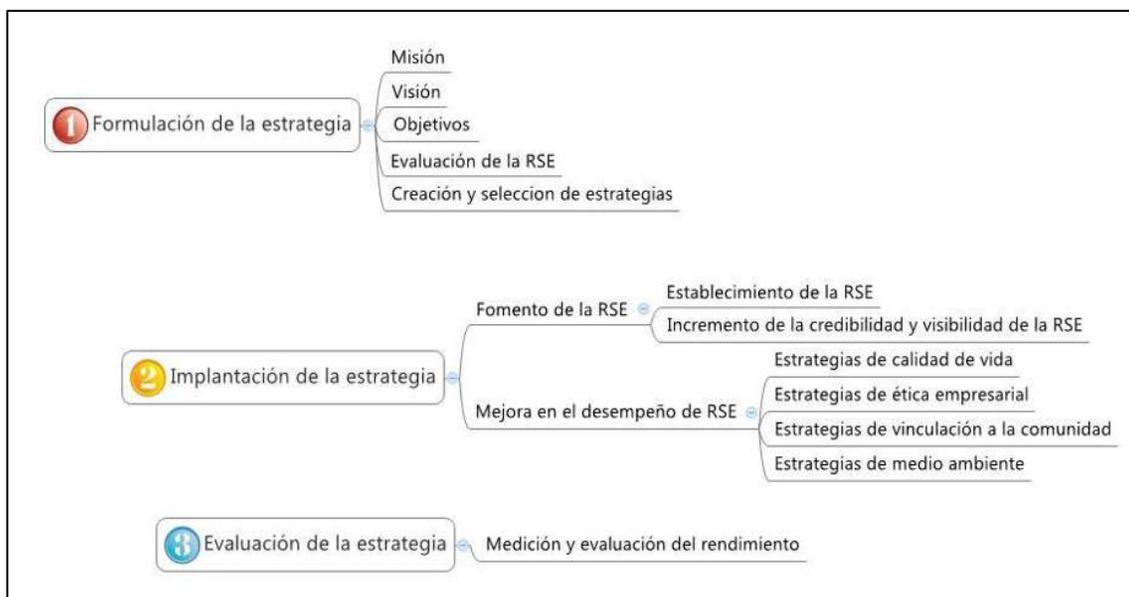
- El primer paso es la *formulación de la estrategia*. Esto consiste en el posicionamiento de las fuerzas antes de la acción. Se centra en la eficacia y es, sobre todo, todo un proceso intelectual. Requiere una buena intuición y habilidades analíticas; exigiendo coordinación entre algunos individuos (Fred, 2003). La formulación de esta estrategia se integra de: visión, misión, objetivos, evaluación y selección de estrategias. La identificación de estos elementos es el punto de partida lógico de la estrategia porque la situación actual del sector podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de cada acción. Para saber hacia dónde la empresa o sector en materia de RSE, es necesario conocer en dónde ha estado.

- La formulación de la estrategia por sí sola no garantiza que su implementación sea exitosa. La *implementación de la estrategia* es el manejo de las fuerzas durante la acción. Ésta se centra en la eficiencia y es, ante todo, un proceso operativo. Requiere además, de una motivación especial y la habilidad de liderazgo; y exige la coordinación entre muchos individuos (Fred, 2003). En la implementación es importante separar las acciones de RSE de las áreas gerenciales y de las áreas operativas.
- Por último, la *evaluación de la estrategia* se realiza con la finalidad de tener la seguridad de que los objetivos establecidos se lograron (Fred, 2003). La evaluación permitirá comprobar los cambios producidos durante la ejecución del plan de acción, es decir, verificar si se han ejecutado las acciones de mejora, si se han alcanzado los objetivos y metas planificados.

### Modelo propuesto

Con estos elementos se elabora la propuesta para el desarrollo de la estrategia de RSE en el sector agroexportador aguacatero de Uruapan. En la siguiente ilustración (9) se presenta de manera esquemática esta propuesta:

**Ilustración 9. Estrategia de RSE para el sector agroexportador aguacatero de Uruapan**



Fuente: Elaboración propia.

En esta parte nos centramos esencialmente en la parte de la formulación y la evaluación de la estrategia, considerando que la implementación será llevada a cabo por la organización que la lleve a cabo.

### **I. Formulación de la estrategia**

Es importante realizar una redefinición de la misión, visión y objetivos como sector agroexportador aguacatero con mayor énfasis a la Responsabilidad Social Empresarial, que refleje un verdadero compromiso desarrollo sostenible de esta actividad.

A partir de los resultados obtenidos en la segunda fase de esta investigación, se identificaron dos estrategias a establecerse en el sector agroexportador aguacatero de Uruapan: 1) fomento de la RSE; e 2) incremento del desempeño de RSE de las empresas de este sector. Para el logro de cada una de las estrategias se tiene una serie directrices o recomendaciones para el desarrollo de la misma. En la siguiente tabla (52) se presentan tanto las estrategias como las directrices.

**Tabla 52. Estrategias seleccionadas para la RSE del sector agroexportador**

<b>Estrategia</b>	<b>Directriz</b>
<i>1. Fomento la RSE en las empresas del sector.</i>	a. Establecimiento de la RSE en todas las empresas sector.
	b. Incremento de la credibilidad y visibilidad de la RSE.
<i>2. Incremento del desempeño de RSE de las empresas del sector.</i>	c. Mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores.
	d. Mejoramiento en la ética empresarial.
	e. Mejoramiento en la vinculación con la comunidad.
	f. Mejoramiento en el medio ambiente.
Fuente: Elaboración propia.	

#### **1. Fomento la RSE en las empresas del sector**

##### **a. Establecimiento de la RSE en todas las empresas sector**

Actualmente más y más empresas están asumiendo la Responsabilidad Social Empresarial en el núcleo del negocio, más allá de lo que se requiere en la ley. Estas acciones ayudan a contribuir para la construcción de una mejor sociedad. La RSE puede contribuir al éxito de una organización tanto en el país como fuera del mismo. Las empresas que practican la RSE establecen un entorno positivo; atraen y retienen a trabajadores talentosos mediante una planeación estratégica de personal y una buena reputación; promueven y apoyan a los empleados; desarrollan un sistema de administración de la cadena de valor más eficiente y sostenible; y ganan más consumidores.

Este proceso permite además, generarles ventajas competitivas. Dicha ventaja también genera un efecto positivo, ya que se desarrolla un potencial para convencer a otras empresas de asumir la RSE más allá de lo que requiere la ley.

Las empresas requieren de asistencia para implementar el concepto de RSE en sus actividades diarias. Algunas empresas pequeñas y medianas en particular, asumen la RSE de forma particular a nivel local, aún sin estar familiarizados con el concepto de RSE o hacerlo visible al público. En el capítulo anterior se demostró que la relación entre el desempeño de la RSE y el tamaño de la empresa es mediana, sin embargo es mayor que la relación con la antigüedad de la empresa.

En este sentido, se requiere de establecer la RSE en todas las empresas, motivando principalmente a las pequeñas y medianas empresas, las cuales pueden ya estar realizando acciones que pueden formar parte de la misma. Para el lograr de este objetivo se recomienda: *sensibilizar, difundir y promover* la RSE entre las empresas del sector.

Para *sensibilizar* a las empresas del sector sobre la importancia de la RSE, se podrá establecer un programa de capacitación para las empresas en temas relacionados con esta temática. Esta capacitación debe estar dirigida a los gerentes de empresas y empleados de áreas operativas sobre diversos temas de la RSE. Para ello se puede solicitar capacitación al Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) de la Secretaría de Economía (SE).

También se recomienda realizar reuniones en forma de “mesas redondas” de intercambio de información y experiencias entre las empresas más grandes del sector y las medianas y

pequeñas, así como sus proveedores. Estas actividades intentan dirigir al establecimiento de una red viable para la promoción del involucramiento en conjunto y el “aprender de la experiencia”.

Es importante que se promueva la realización de investigaciones dirigidas a las pequeñas y medianas empresas de este sector relacionadas con el tema de la RSE, con el firme propósito de diseminar la RSE. En este sentido, puede solicitar a los Centros de Investigación en Universidades<sup>7</sup> y/o otras organizaciones sin fines de lucro<sup>8</sup>, la realización de este tipo de investigaciones.

Para la *difundir* el concepto de la RSE, se pueden realizar las siguientes acciones: 1) utilizar alianzas y redes estratégicas; 2) otorgar un reconocimiento por el desempeño de RSE; y 3) demostrar la viabilidad de la RSE.

El uso de alianzas y redes estratégicas se refiere a tomar las experiencias exitosas de RSE de otras empresas para diseminar el concepto y así facilitar la implementación exitosa. Se recomienda principalmente a empresas que ya tengan implementada la RSE específicamente en el sector agrícola. En Michoacán dos empresas ya cuentan con el distintivo ESR, las cuales podrían ser tomadas como los “casos de éxito” (ver p. 126).

El reconocimiento público de las actividades de RSE puede realizarse mediante el otorgamiento de algún premio que las mismas organizaciones pueden dar. También debe seguir promoviéndose el uso de los reconocimientos de RSE que existen actualmente en México, tales como son: distintivo ESR, empresa familiarmente responsable, etc.; o incluso internacionales, como son el ISO26000, SA8000, etc.

Para la viabilidad de la RSE recomendamos presentar a las empresas índices de confianza que los consumidores tienen en el tejido empresarial, tales como la Edición 2011 del Barómetro de Confianza<sup>9</sup> y presentar estudios realizados por investigadores mexicanos y de otras partes

---

<sup>7</sup> Centro de Estudios Empresariales (Investigaciones Económicas y Empresariales) y Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”, ambos de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

<sup>8</sup> Gestión social y cooperación <http://www.gesoc.org.mx/lineas3.html>

<sup>9</sup> Edición 2011 del Barómetro de Confianza: <http://www.slideshare.net/EdelmanDigital/edelman-trust-barometer-executive-findings-6689233>

del mundo, que hayan llegado a conclusiones de que la RSE es viable aun en pequeñas empresas.

Finalmente para la promoción de la RSE se recomienda al sector agroindustrial o las organizaciones líderes obtener el reconocimiento de “organismo promotor de la RSE entre proveedores” otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (CEMEFI). Este reconocimiento es una forma de fomentar y promover la RSE en todas las empresas del sector.

El reconocimiento está dirigido a organismos públicos promotores de la Responsabilidad Social Empresarial entre sus proveedores (no empresas). De acuerdo con el CEMEFI, las entidades públicas podrán promover que sus empresas proveedoras entren al proceso del diagnóstico del Distintivo ESR a través de paquetes específicos para su inscripción.

#### **b. Incremento de la credibilidad y visibilidad de la RSE**

Es esencial que las empresas que realizan actividades de RSE las hagan visibles, de manera que los diferentes grupos objetivo que son cruciales para la empresa (clientes, inversores, trabajadores y público en general) puedan convertirse en juez y premio (en las decisiones de compra) sobre RSE.

Los consumidores “conscientes” cada día expresan más su deseo de una “etiqueta de segundo precio”, que arroje datos sobre la sustentabilidad y responsabilidad social de las empresas. En este sentido, para responder a este deseo, se requiere de información confiable, transparente y comparable de la conducta socialmente responsable de la empresa- no sólo de la empresa, sino también de su cadena de valor-lo que pondría a los consumidores en condiciones de hacer sus propias evaluaciones. Este tipo de información generaría credibilidad y confiabilidad de las acciones de responsabilidad social, y con ello poder refutar cualquier sospecha de escaparatismo. El establecimiento de un sistema de certificación de RSE que es regulado por la ley, no se dirige en esta conexión.

En este sentido, se requiere de generar información de RSE y de las actividades cívicas de las empresas más representativas del sector. Lo anterior con la finalidad de aumentar la transparencia y mejorar la guía para la toma de decisiones de los diferentes grupos objetivo

cruciales para la empresa. También se tiene que hacer una imagen positiva del sector agroexportador u organización en los mercados nacional y extranjero.

Para ello se recomienda crear una entrada/apartado sobre RSE en la página de internet de la organización. Dentro del sitio deberá de tener la siguiente información:

- Las actividades de RSE realizadas por la organización.
- Información sobre el reconocimiento de “organismo promotor de RSE”.
- Información de RSE de las empresas pertenecientes a esta organización (apartado de cada una de ellas).
- Noticias relevantes de RSE para el sector agroexportador.
- Noticias de RSE en general de todos los sectores<sup>10</sup>.

## **2. Incremento del desempeño de RSE de las empresas del sector**

Para mejorar el desempeño de RSE de las empresas agroexportadoras aguacateras de Uruapan, se presentan a continuación las recomendaciones en las cuatro dimensiones de la RSE: calidad de vida, ética empresarial y vinculación con la comunidad y medio ambiente. Es importante mencionar que las últimas dos son las que requieren de mayor impulso puesto que fueron en donde se encontraron las mayores debilidades de estas empresas.

### **a. Mejoramiento en la calidad de vida**

Para mejorar la *capacitación educación y desarrollo* de las empresas, se propone dar mayor apoyo a los trabajadores para completar la educación básica. El Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) tiene programas para la educación de los adultos y las empresas pueden buscar mecanismos para fomentar en los trabajadores el interés por culminar sus estudios básicos<sup>11</sup>. También reconocer a los empleados por su innovación (generación de ideas, toma de riesgos y decisiones a favor de la organización). Se recomienda dar este reconocimiento al interior de la empresa, en tableros con el “empleado del mes” y de manera

---

<sup>10</sup> Sitio de noticias de Responsabilidad Social Empresarial: <http://www.expoknews.com/>

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) <http://www.inea.gob.mx/>

externa, mediante la organización, la cual puede hacer un reconocimiento adicional al empleado del mes por esta innovación.

Para lograr un mayor *balance entre trabajo y familia* se recomienda extender beneficios y prestaciones sociales a los dependientes de los trabajadores. Este tipo de beneficios pueden ser en la educación de los dependientes en forma de becas o apoyo en materiales. También dar apoyos extra salariales. Algunos ejemplos de este tipo de apoyos son: seguro de vida, gastos médicos, comedor, transporte para los trabajadores, etc. Otro tipo de apoyo que se recomienda es otorgar cuotas de horas-permisos a los trabajadores para la atención de deberes de maternidad o paternidad. En la Ley Federal del Trabajo únicamente estipula en el art. 170, el derecho de dos reposos de media hora en el período de lactancia (DOF, 2006). En este sentido, el otorgamiento de horas permiso para otros deberes va más allá de la ley y es valorado por los distintos grupos de interés de la empresa. Finalmente se recomienda realizar actividades sociales, culturales o deportivas en las que participen los trabajadores y sus familias. Estas actividades ayudan a la integración de la familia, al mismo tiempo que promueven la integración a otras familias.

Para *aumentar de la diversidad e igualdad de oportunidades* se propone establecer un programa especial para contratación de personas con discapacidad ofreciéndoles condiciones de trabajo apropiadas y un trato adecuado. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) puso en marcha el Reconocimiento de empresa incluyente, que certifica a las empresas que emplean a personas con discapacidad, permitiéndoles incluir en las etiquetas de sus productos un logotipo que las distingue, lo que redundará en ganancias y prestigio social, que repercute consecuentemente en su Responsabilidad Social Empresarial (Consejo Nacional para la Prevención de la Discriminación, 2005)<sup>12</sup>.

También se recomienda generar opciones laborales para personas mayores de 50 años. Los cambios demográficos representan un importante reto para el sector empresarial del siglo XX. En algunos países se está dando un envejecimiento de la población, por lo tanto se recomienda a las empresas, para tener mayor diversificación de opciones laborales, contratar a

---

<sup>12</sup> Para mayor información el Consejo Nacional para la Prevención y la Discriminación (CONAPRED) elaboró la Guía para empleadores interesados en la inserción laboral de personas con discapacidad. Véase: <http://www.conapred.org.mx/depositobv/ESXX0002-.pdf>

personas mayores de 50 años. El enlace para las empresas que desean contratar a personas de 60 años y más es el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), con el cual se puede realizar un convenio para dar oportunidades a esta segmento en particular<sup>13</sup>.

Otra recomendación es generar condiciones laborales y de seguridad especiales para grupos vulnerables. Además de los revisados anteriormente (discapacitados y personas mayores de 50 años), existen otros grupos vulnerables como son las personas con VIH y los inmigrantes (nacionales y extranjeros). El emplear a estos grupos de personas genera a la empresa mayor diversidad en las opciones laborales. En el sector agrícola los principales trabajadores son jornaleros agrícolas y estos son principalmente migrantes, ya sea de otro estado o de países de centro y Sudamérica<sup>14</sup>. Se recomienda, por lo tanto no sólo emplear a los jornaleros agrícolas, sino generarles condiciones dignas de trabajo y de vida, que es un factor que están evaluando diferentes consumidores y clientes de estas empresas (Morales, 2010).

Se recomienda además evitar en las descripciones de puestos, organigramas o catálogos, el expresiones que limitan su ocupación a un sólo género. Este aspecto tiene que ver con la equidad de género. Posiblemente las empresas han omitido varios aspectos relacionados con ello, por lo cual se recomienda a las empresas revisar y hacer una autoevaluación en cuestión de género con base en los lineamientos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2008)<sup>15</sup>.

Por último, se recomienda contar con mecanismos de denuncia para sancionar a quienes incurren en conductas de acoso, soborno o intimidación moral o sexual. Para ello se puede implementar un procedimiento interno para acoger, investigar y sancionar este tipo de conductas<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Para mayor información el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) pone información al respecto en su página de internet: <http://www.inapam.gob.mx/index/index.php?sec=38>

<sup>14</sup> Para mayor información se recomienda revisar la investigación sobre la Población Jornalera Agrícola Migrante en Michoacán realizada por García (2010).

<sup>15</sup> Para mayor información la Organización Internacional del Trabajo pone a la disposición un manual para facilitar la auditoria de género. Véase en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_093426.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_093426.pdf)

<sup>16</sup> Para ver un ejemplo de un procedimiento de denuncia de acoso laboral, véase: <http://www.aemre.cl/publicaciones/documentos/Procedimiento Denuncia Acoso Laboral Documento Tematico.pdf>

## b. Mejoramiento en la ética empresarial

Para el mejorar la ética empresarial se recomienda, *implementar la alineación estratégica*. Toda empresa gira en torno a su misión y visión, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser en un futuro. Para esto es necesario definir unos objetivos claros, precisos y que nos lleven a cumplir con los propósitos de la empresa. La definición de los objetivos debe corresponder a unas estrategias que serán las herramientas y medios por medio de los cuales se realizarán.

En este sentido, nos referimos al objetivo de incluir a la RSE a la alineación estratégica de la empresa. Para ello se sugiere principalmente establecer las siguientes políticas en las empresas:

- Política de inversión social. El *UK Social Investment Forum* define la inversión socialmente responsable (algunas veces conocida como inversión ética) como aquella que combina los objetivos financieros de los inversionistas con su compromiso hacia preocupaciones sociales como justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente (Expoknews, 2009). La política de Inversión Social deberá tener por objetivo establecer los lineamientos que rigen la inversión social corporativa de empresa<sup>17</sup>.
- Política de diálogo social. La OIT (2011) define al diálogo social como todo tipo de negociaciones y consultas - e incluso el mero intercambio de información - entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales. Esta política tendrá por objetivo lograr este diálogo con las partes interesadas de la empresa<sup>18</sup>.
- Política de desarrollo de la comunidad. La empresa y la sociedad están estrechamente vinculados. Es esencial y relativamente urgente que las empresas del sector elaboren

<sup>17</sup> Para ver un ejemplo de una política de inversión social, véase: [http://www.batperu.com/oneweb/sites/BAT\\_6CHATP.nsf/vwPagesWebLive/DO6FUKZJ/\\$FILE/medMD7ABR6C.pdf?openElement](http://www.batperu.com/oneweb/sites/BAT_6CHATP.nsf/vwPagesWebLive/DO6FUKZJ/$FILE/medMD7ABR6C.pdf?openElement)

Para

<sup>18</sup> Una guía para el diseño e implementación de una política de dialogo social se encuentra en la siguiente página: [http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fnew.paho.org%2Fhq%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D10387&rct=j&q=GU%C3%8DA%20METO%20DOL%20C3%93GICA%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20E%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20DI%20C3%81LOGO%20SOCIAL%20EN%20SALUD&ei=58GQTfChLo-qsAOS\\_emeAg&usg=AFQjCNGGuKZ5lzc6qzHzzvrb2YCK06NYDQ&cad=rja](http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=1&ved=0CBUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fnew.paho.org%2Fhq%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D10387&rct=j&q=GU%C3%8DA%20METO%20DOL%20C3%93GICA%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20E%20IMPLEMENTACI%C3%93N%20DE%20DI%20C3%81LOGO%20SOCIAL%20EN%20SALUD&ei=58GQTfChLo-qsAOS_emeAg&usg=AFQjCNGGuKZ5lzc6qzHzzvrb2YCK06NYDQ&cad=rja)

una política de desarrollo con la comunidad para fomentar con ello mejor vinculación con la misma.

- Política de gobierno corporativo. De acuerdo a la OCDE, el gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la dirección de las empresas, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. El Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento (CCE, 2010). La política de gobierno corporativo permitirá a la empresa seguir cada uno de estos aspectos que resultan importantes en la RSEyGA<sup>19</sup>.
- Política de donaciones, voluntariado y filantropía. De acuerdo con los resultados, se encontró que algunas empresas hacen donaciones a distintas instituciones (principalmente albergues y asilos), tanto de forma individual (dueño de la empresa), como en conjunto (empresa). En el caso del voluntariado también se encontró que las empresas cada año participan junto con sus empleados en el Programa de Reforestación de la APEAM. Sin embargo, no se tiene bien establecida una política al respecto. De manera que se recomienda establecer una política para materializar estas actividades que ya se realizan o en las empresas y en las que no, pueden establecer un plan de esta naturaleza.
- Política de mercadotecnia responsable y protección al consumidor. El concepto de marketing con responsabilidad social sostiene que una organización debe determinar las necesidades, los anhelos y los intereses de los mercados que sean su meta, para satisfacerlas de tal manera que conserve o mejore el bienestar de los clientes y de la sociedad. El marketing con responsabilidad social proviene del marketing holístico en el cual se deben equilibrar tres consideraciones: 1) las utilidades de las empresas; 2) los deseos de los clientes; y 3) los intereses de la sociedad (Kotler, 2006). De manera que la elaboración de una política de mercadotecnia responsable debe tener en cuenta esos elementos.
- Política de medio ambiente. La preservación del medio ambiente en este sector es fundamental para su propia existencia. Hoy en día se empiezan a mostrar algunas

---

<sup>19</sup> Para ver un ejemplo de un procedimiento de política de gobierno corporativo, véase: <http://www.gamesa.es/recursos/doc/accionistas-inversores/gobierno-corporativo/politicas-corporativas/politica-de-gobierno-corporativo.pdf>

señales de las externalidades que han sido provocadas por el uso indiscriminado de plaguicidas y fertilizantes, en la contaminación de ríos y suelo, principalmente. La mayoría de las empresas agroexportadoras cuentan con certificaciones en materia medioambiental, sin embargo se hace la recomendación de extender esta política de medio ambiente a proveedores principalmente, quienes son los agricultores y empresas de corte para tener una mayor conciencia sobre esta problemática.

- Política de educación para empleados. Por último es importante establecer una política de educación para los empleados y extenderla hacia sus dependientes.

### **c. Mejoramiento en la vinculación con la comunidad**

Para mejorar en la vinculación con la comunidad se recomienda *incorporar el balance social*. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el balance social es un instrumento para medir y evaluar en forma clara y precisa los resultados de la aplicación de la política social de la empresa. Mediante este instrumento se puede planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos y cualitativos la gestión social de una empresa en un periodo determinado y frente a metas preestablecidas (OIT, 2001).

Para establecer y mejorar en el balance social es importante informar a los representantes de la comunidad sobre las acciones que emprende. Es importante que la empresa sea transparente ante la comunidad y se involucre con la misma informando sobre las acciones que realiza. El diálogo social juega un papel muy importante en esta parte ya que se tienen que buscar los canales más eficientes para tener comunicación con la comunidad.

También se debe establecer un proceso de evaluación externa para medir el impacto de sus estrategias de involucramiento con la comunidad. Una recomendación en este sentido es aplicar la reciente metodología de la “huella social” desarrollada por el Centro de Investigación Sustentable (2007). Esta metodología tiene por objeto medir y reportar sistemas que las organizaciones pueden usar para establecer, administrar y reportar sus impactos en las personas y la sociedad en general en diversas áreas. Esta metodología se complementa con la de la huella ecológica<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Para abordar con mayor detalle la metodología véase: <http://www.sustainableorganizations.org/Social-Footprint.pdf>

Por último se tiene que contar con indicadores sociales concretos, previamente establecidos, para medir el impacto de sus programas en la comunidad. La OIT establece una serie de indicadores para medir el impacto de la comunidad. Estos indicadores pueden consultarse en el Manual de Balance Social.<sup>21</sup>

La segunda recomendación para mejorar la vinculación con la comunidad es *invertir en aspectos sociales*. La inversión social traerá como consecuencia una mayor y mejor vinculación con la comunidad. Esta inversión social es en términos económicos y no económicos. Mientras los primeros se trata de destinar presupuesto a causas sociales y en la cual ninguna empresa de las analizadas figuró, las segundas se trata de contribuir con recursos no financieros para realizar actividades en beneficio de la comunidad.

Para ello lograr una inversión exitosa en aspectos sociales recomendamos establecer algún programa social y de vinculación con la comunidad estructurado, gestionado mediante una fundación, instancia, equipo profesional o sistema de planeación. Existen muchas empresas actualmente que están estableciendo programas de vinculación a la comunidad de forma directa<sup>22</sup>. A partir de la experiencia de algunos de ellos la empresa puede tener ideas de qué tipo de programas estarían al alcance de la misma. También existen programas de vinculación de forma indirecta específicamente con las Organizaciones de la Sociedad Civil.

También se recomienda seleccionar causas sociales afines al negocio y/o a los intereses de su comunidad interna, así como destinar presupuesto (1% de las utilidades antes de impuestos) a programas de interés público que contribuyan a la reducción de la desigualdad social o al desarrollo humano, social, o económico de la comunidad.

La contribución con recursos no financieros para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social, económico o ambiental, tales como ceder espacios y equipamientos para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad; y/o utilizar sus

---

<sup>21</sup> Manual de Balance Social, véase: <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/balance2.pdf>

<sup>22</sup> El CEMEFI realiza cada año un seminario que ha denominado “Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial”. En este seminario se presentan las empresas ganadoras en uno de las cuatro líneas de la RSE. Estas empresas presentan los programas que han establecido en su empresa en alguna de las cuatro líneas de la RSE, exponiendo el objetivo del programa, el grupo de enfoque, las razones o motivaciones, la metodología, el resultado y la difusión de la práctica. Para más información véase: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores\\_practicas/Resultados\\_Mejores\\_Practicas\\_2010.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/mejores_practicas/Resultados_Mejores_Practicas_2010.pdf)

aptitudes y facilidades técnicas, tecnológicas y administrativas para fortalecer su acción social y a sus beneficiarios, son otro tipo de inversión que se recomiendan en esta parte.

La tercera recomendación para mejorar la vinculación con la comunidad es *incorporar la RSE en la cadena de valor*. Para ello es preciso, incluir criterios de responsabilidad social para la selección, evaluación y renovación de proveedores, estimular la adopción de criterios de responsabilidad social entre los integrantes de su cadena de valor, poseer estrategias para el desarrollo de sus proveedores locales e incluir dentro de sus proveedores individuos, organizaciones sociales o grupos comunitarios usualmente excluidos (indígenas, personas con discapacidad, poblaciones rurales, etc.).

Finalmente la última recomendación para mejorar la vinculación a la comunidad de la RSE es dar *mayor difusión de la RSE*. En este último punto se recomienda contar con mecanismos para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo la entrada, operación y salida de la empresa. Esto se puede realizar con la metodología mencionada anteriormente de “huella social”.

También identificar y monitorear los temas o asuntos comunitarios importantes para su operación y reputación. Es importante que la empresa establezca diálogo con representantes de la comunidad para identificar sus asuntos comunitarios, de manera que la empresa pueda colaborar en ellos.

Es importante también participar en el fortalecimiento de las organizaciones locales que representan intereses legítimos de la comunidad. De la misma manera de las relaciones del diálogo, este fortalecimiento con organizaciones locales no se ha dado con estas empresas puesto que no se conocen cuales son estas organizaciones locales.

#### **d. Mejoramiento en el medio ambiente**

Con el objetivo de incrementar el nivel de medio ambiente se hacen las siguientes recomendaciones. La primera *mejorar el manejo del impacto ambiental*, para ello es necesario conocer, evaluar y monitorear el impacto ambiental completo de sus productos y/o servicios, así como de su cadena productiva sobre la comunidad donde opera. En este sentido, se recomienda a las empresas utilizar la metodología denominada “huella ecológica”. Este es un indicador ambiental de carácter integrador del impacto que ejerce una cierta comunidad

humana, país, región o ciudad sobre su entorno (Rees y Wackernagel, 1996, en Moreno, 2005). Existen varias organizaciones internacionales que ponen a la disposición de las empresas y de la ciudadanía en general instrumentos en línea para la evaluación de la huella ecológica.<sup>23</sup>

También se recomienda conocer la Ruta Ambiental completa de sus productos (desde su fabricación hasta su disposición final) y tomar medidas para disminuir su impacto ambiental. En esta parte se sugiere también la metodología de la huella ecológica para medir cualitativa y cuantitativamente este aspecto y con ello poder disminuir el impacto ambiental.

Otra recomendación es realizar estudios de impacto medioambiental, independientemente de las obligaciones legales. Este tipo de estudios pueden solicitarse a consultorías ambientales privadas, especialistas en el área o la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente que realiza auditorías ambientales en línea.<sup>24</sup>

Para estandarizar y formalizar la gestión medioambiental e incluir la determinación de metas, plan de acción y asignación de recursos se recomienda recurrir al esquema de la Producción más limpia, misma que se relaciona con las etapas de la planeación, implementación y revisión de alternativas preventivas y forman la estructura básica de un sistema de gestión ambiental (Van Hoff., *et al.*, 2008) . Las herramientas que se recomienda en esta parte son las de planeación, las cuales especifican procedimientos para el desarrollo de estrategias empresariales: Evaluación de impacto ambiental, procesos de auditoría y eco indicadores.

Se recomienda también llevar a cabo regularmente actividades de control, monitoreo y auditoría. Todas las acciones relacionadas con la gestión ambiental deben revisarse para conocer si los objetivos de medio ambiente son cumplidos. Para realizar los estudios de impacto ambiental de la cadena productiva y del ciclo de vida de sus productos se recomienda realizar una análisis del ciclo de vida (que forma parte de las herramientas de producción más limpia) con el cual se determina el impacto de un producto a lo largo de todas

---

<sup>23</sup> Algunas de las organizaciones que ponen instrumentos en línea son: La WWF México [http://www.wwf.org.mx/wwfmex/he\\_cuestionario.php](http://www.wwf.org.mx/wwfmex/he_cuestionario.php) y el Center for Sustainable Economy [http://myfootprint.org/es/visitor\\_information/](http://myfootprint.org/es/visitor_information/)

<sup>24</sup> Auditoría Ambiental en Línea, véase en: <http://aal.profepa.gob.mx/aal/AuditoriaAmbiental.html>

las fases de su ciclo de vida, con el fin de introducir mejoras que reduzcan este impacto. La introducción de estas mejoras va a descansar principalmente en el eco-diseño (Claver, 2005).

Otra recomendación es la aplicación de medidas para su solución, minimización y prevención. Una vez realizado el análisis de ciclo de vida e identificado el impacto del producto en todas sus fases, el ecodiseño. El eco diseño con acciones orientadas a la mejora ambiental del producto en la etapa inicial de diseño mediante la mejora de su función, selección de materiales menos impactantes, aplicación de procesos alternativos, mejora en el transporte, entre otras (Rieradevall y Vinyets, 1999; tomado de Claver, 2005). De manara que la empresa que aplica el eco-diseño: busca abastecerse de fuentes de energía renovable, busca disminuir la generación de desechos y busca la transformación de productos y servicios hacia una oferta sustentable. Es importante dar un aprovechamiento alternativo a los residuos de materias primas, los cuales pueden revenderse.

Por último debe buscar obtener reconocimientos por su desempeño ambiental. Uno de ellos es el Certificado de Industria Limpia, que otorga la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) a las empresas que demuestran cumplir satisfactoriamente con los requerimientos legales en materia de medio ambiente.<sup>25</sup>

La segunda recomendación es *establecer las relaciones externas*. Las relaciones externas se refieren a que además de realizar acciones al interior de la empresa (sistema de gestión ambiental), se realicen acciones complementarias con los diversos grupos de interés.

En este sentido se recomienda conocer el impacto ambiental hacia la comunidad a la que pertenece. Esto puede ser evaluado mediante la metodología de la huella ecológica presentada anteriormente y se complementa con la metodología de la huella social para medir el impacto social de las actividades de la empresa con la sociedad.

También se recomienda, realizar acciones continuas para disminuir el impacto en la comunidad. Una vez identificados los puntos críticos de la huella ecológica deben realizarse acciones para disminuir este impacto en la comunidad. Se recomienda establecer también un programa de reforestación por parte de la empresa e invitar a la comunidad a involucrarse en

---

<sup>25</sup> Para mayor información acerca del Certificado de Industria Limpia, véase: [http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/308/1/mx/industria\\_limpia.html](http://www.profepa.gob.mx/innovaportal/v/308/1/mx/industria_limpia.html)

ello. Otra recomendación es buscar apoyo de organismos públicos o privados especializados en la temática ambiental. Existen varias instituciones especializadas en la temática ambiental que pueden ayudar a las empresas. A nivel público el Centro de Nacional de Investigación y Capacitación Ambiental del Instituto Nacional de Ecología.<sup>26</sup> A nivel privado varias instituciones nacionales, entre ellas el Centro Regional para la Producción más limpia (ITSM-Chihuahua).<sup>27</sup>

Por último, se recomienda participar en una o más redes de trabajo sobre temas ambientales, en especial los que son de interés primordial para su giro específico. Para ello se recomienda que la UDECAM, la APEAM, el H. Ayuntamiento de Uruapan, la SEMARNAT y demás organizaciones del sector se reúnan mensualmente para discutir los temas relevantes al medio ambiente de la región.<sup>28</sup>

La tercera recomendación es dar *mayor capacitación en programas ambientales*. Para ello es importante *implementar programas de capacitación ambiental* para todo el personal de la empresa y otros grupos de relación. La capacitación ambiental debe ser constante con la finalidad de crear conciencia a todos los empleados en este tema. Es importante también que esta capacitación se extienda a diferentes grupos de relación.

También se recomienda realizar programas ambientales educativos de acceso público, permitiendo la participación de sus clientes en su diseño e implementación. Las empresas pueden implementar programas de educación ambiental tanto para los trabajadores, como para sus dependientes y sus diversos grupos de relación. Por ejemplo, para este sector se podría implementar los siguientes programas ambientales: Programa de las tres “R” (reusa, reutilizar y recicla)<sup>29</sup>, programas compostaje con los desechos de las materias primas (fruta), entre otros.

---

<sup>26</sup> Centro de Nacional de Investigación y Capacitación Ambiental (INE), véase: <http://www.ine.gob.mx/areas/dgcenica>

<sup>27</sup> Centro Regional de la Producción más Limpia del Instituto Tecnológico de Monterrey-Chihuahua  
<http://www.pmasl.com.mx/>

<sup>28</sup> En Julio de 2010 se realizó un iniciativa para reunir a diversas organizaciones del sector para abordar la temática ambiental que concierne al sector agrícola y agroindustrial de la región, véase:  
[http://www.uruapan.gob.mx/upload/fullnews.php?fn\\_id=752](http://www.uruapan.gob.mx/upload/fullnews.php?fn_id=752)

<sup>29</sup> Greenpeace da una serie de recomendaciones para la implementación de este tipo de programas, véase:  
<http://www.greenpeace.org/mexico/es/Actua/ECotips/Las-tres-r/>

Otra recomendación en este sentido es extender las políticas y criterios ambientales a la cadena de suministro, utilizándolos en la selección de proveedores. Aunque muchas de las empresas ya cuentan con certificaciones ambientales, se recomienda que estas políticas y criterios se extiendan a los demás integrantes de la cadena de valor. Utilizar también tanto el criterio ambiental, como el social para seleccionar a sus proveedores.

Por último, se recomienda trabajar con sus clientes y proveedores sobre el cuidado al medioambiente y aprovechamiento de los recursos. Es importante también que las empresas trabajen con los clientes (que son principalmente los importadores) en diferentes temas ambientales que puedan ser de interés mutuo. Un ejemplo de ello es el reúso y reciclaje de empaque y embalaje de la fruta (cajas, tarimas, etc.). También con sus proveedores (agricultores) en temas ambientales que conciernen, que puede ser el manejo orgánico de las huertas.

La cuarta recomendación es una *mayor utilización de transporte amigable con el medio ambiente*. En el comercio internacional de productos agrícolas de este municipio, el transporte juega un papel muy importante para el traslado de estos productos, desde la huerta hasta la mesa del consumidor. Sin embargo, los niveles de contaminación que han causado en este traslado no han sido cuantificados por el sector.

La implementación de programas de transporte sostenible o amigable con el medio ambiente tiene como finalidad reducir los niveles de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) derivados de la misma actividad. Se recomienda por lo tanto realizar los envíos de productos y de mensajería en transportes ambientalmente eficientes. Aunque este aspecto aún es difícil de implementar por la carencia de este tipo de servicios en México, es importante comenzar a promover el transporte ambiental entre las empresas transportistas, bajo la lógica de los cambios en las tendencias de mercado. Eco- transporte y logística es un evento internacional que se realiza cada año en donde se muestran las novedades en materia de transporte ecológico en todo el mundo.<sup>30</sup>

También se recomienda mantener acciones de control de las emisiones contaminantes de vehículos propios y de terceros a su servicio. Para la medición de las emisiones contaminantes

---

<sup>30</sup> Eco-transporte y logística 2011, véase: <http://www.ecologistics-paris.com/site/GB,I2509.htm>

puede utilizarse la metodología de la huella ecológica; y para su reducción pueden realizarse verificaciones de todos los medios de transporte que se utilizan en todo el proceso de producción y en el área administrativa.<sup>31</sup>

La *mejora de la comunicación ambiental* es la quinta recomendación y se refiere al proceso de compartir la información ambiental con las partes interesadas internas y externas de la organización, para crear confianza, credibilidad, asociaciones y para incrementar la toma de conciencia para su uso en la toma de decisiones. En ese proceso, la organización debe respetar principios tales como los de transparencia, adecuación, credibilidad, receptividad y claridad (Drago, 2011).

Para mejorar la comunicación ambiental se recomienda difundir a la comunidad externa información ambiental general, reportes explícitos sobre su impacto ambiental e información sobre sus programas y políticas ambientales. El reporte social (presentado en la parte de la vinculación a la comunidad) tiene una sección del medio ambiente, con lo cual es posible difundir a la comunicación externa las acciones de su impacto ambiental.

También se recomienda fomentar la cultura ambiental interna, distribuyendo información continua, asegurándose de que sus medios de difusión sean efectivos para impactar a toda la comunidad laboral.

La sexta recomendación es *establecer políticas ambientales*, para lo cual es necesario considerar el desarrollo sostenible en su misión y visión corporativas. La planeación estratégica estará orientada en el concepto de desarrollo sostenible, entendido como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (WCED, 1987).

También alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente. Materiales reciclados, uso de paneles solares, ahorro de energía, son algunos ejemplos de ello.

Otra recomendación es manifestar de manera clara sus valores, principios y compromisos ambientales, así como determinar anticipadamente cuál debe ser su comportamiento a favor

---

<sup>31</sup> Listado de verificentros autorizados en Michoacán, véase:  
<http://publicador.michoacan.gob.mx/11/directorio%20verificentros.pdf>

del medioambiente, sus acciones para aprovechar mejor los recursos y sus principales retos ambientales. Se recomienda seguir los códigos y estándares nacionales y/o internacionales para definir y actualizar estas políticas. Algunos de estos estándares internacionales que pueden servir para definir y actualizar las políticas ambientales son: la ISO14000, el Programa Responsible Care y el Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Medioambiental (EMAS) (Van Hoff, 2008).

Finalmente se recomienda contar con reglamentos y normas de eficiencia ambiental que superan los requerimientos de las legislaciones nacional y local vigentes. Los estándares internacionales mencionados anteriormente (ISO 14000, *Responsible Care* y EMAS) son algunos ejemplos de ellos y a nivel nacional se tienen las Normas Mexicanas de Gestión Ambiental homologas a la serie ISO 14000(NMX-SAA-14001; NMX-SAA-14004; NMX-SAA-14015; NMX-SAA-14020; y NMX-SAA-14021).<sup>32</sup>

La séptima recomendación es *invertir en aspectos sociales*. En los resultados se encontró un número reducido de empresas que destinan una partida de su presupuesto (1% de las utilidades antes de impuestos) a programas de bienestar ambiental. En tal sentido se recomienda a las empresas invertir en campañas de reciclaje, de reforestación, de conservación en especies amenazadas. Estas inversiones podrán materializarse en programas ambientales orientados al interior y al exterior de la empresa.

Se recomienda también *dar* un aprovechamiento alternativo de los residuos, subproductos y desechos. De acuerdo con la investigación realizada, los principales desechos del proceso productivo son cascara, hueso y hojas de aguacate principalmente. La venta de estos subproductos, pueden generar mayores ventas a la empresa, al mismo tiempo que se utilizan (conocido como proceso de valorización). Lo anterior en la parte de la producción. Es importante también considerar los desechos del área administrativa, como es el papel. Para el ahorro de papel se recomienda el uso de archivos electrónicos y la impresión a doble cara o reimpresión.

Por último, se recomienda dar una disposición adecuada a todo su inventario muerto de mobiliario y equipo de oficina (computadoras, fax, impresoras, etc.). Para el mobiliario

---

<sup>32</sup> Para mayor profundidad acerca de estas normas, véase: [http://www.imnc.org.mx/archivos/catalogonormas\\_2.pdf](http://www.imnc.org.mx/archivos/catalogonormas_2.pdf)

muerto se recomienda la donación, mientras que para el equipo de oficina se recomienda el reciclaje. Actualmente existen algunas empresas mexicanas que se dedican a este tipo de actividades.<sup>33</sup>

Finalmente para se recomienda *mejorar en las operaciones ambientales* de la empresa. Por lo tanto, se recomienda utilizar productos y/o tecnologías respetuosos del ambiente en su producción, servicio y labores administrativas. Se recomienda el uso de productos biodegradables, hojas de papel reciclado, cajas recicladas, uso de focos ahorradores, reutilización de agua, entre otros.

También determinar un área encargada de los asuntos ambientales, reconocida en la estructura organizacional de la empresa. En las empresas entrevistadas se tiene un área exclusiva para la calidad y medio ambiente. Sin embargo, se recomienda, separar el medio ambiente del área de calidad y crear un área de Responsabilidad Social Empresarial, la cual se encargue de las cuatro áreas: calidad de vida, ética empresarial, vinculación a la comunidad y medio ambiente.<sup>34</sup>

### **III. Evaluación de la estrategia de la RSE**

Para la evaluación se sugiere la metodología propuesta por el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo, consistente en tres etapas: medición, análisis; y mejora (FOMIN, 2009).

#### **1. Medición**

La medición consiste en obtener información sobre los indicadores de desempeño de la empresa para comprobar los cambios producidos por la implementación de prácticas de RSE las empresas.

Para medir hay que obtener datos sobre el fomento y el desempeño de RSE en tres momentos: al inicio del plan de acción para disponer de una línea de base, en intervalos periódicos para

---

<sup>33</sup> Recicla Electrónicos México (REMSA) es empresa 100% mexicana, líder en el reciclado profesional de los residuos electrónicos, véase: <http://reciclaelectronicos.com/>

<sup>34</sup> Para ver un ejemplo de una empresa agrícola con un área de RSE (coordinador de RSE), véase: [http://www.agricolagotsis.com/espanol/equipo\\_de\\_trabajo.htm](http://www.agricolagotsis.com/espanol/equipo_de_trabajo.htm)

realizar el seguimiento y al finalizar la ejecución del plan de acción para realizar la evaluación.

Para efectuar la medición deben realizarse las siguientes actividades: *medir los hitos del plan de acción* para comprobar la ejecución de las acciones de mejora; medir los indicadores del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas; y medir los indicadores de RSE para comprobar cambios en la madurez la estrategia de RSE.

La primera medición a realizar es comprobar si se están ejecutando las acciones de mejora necesarias para alcanzar los objetivos y metas. Para ello deben medirse los hitos del plan de acción mediante un cronograma. Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción. La comprobación de la ejecución de las acciones es una medición de actividad ya que permite comprobar lo que se hace.

La segunda medición a realizar es *comprobar si se están alcanzando los objetivos y metas planificados*. Para ello deben medirse los indicadores del plan de acción mediante el uso del cuadro de mando. Estas mediciones deben hacerse en intervalos periódicos para comprobar y corregir posibles desviaciones durante la ejecución del plan de acción. También deben hacerse al final de la implementación del plan de acción para comprobar el cumplimiento de los objetivos y metas. La comprobación del cumplimiento de objetivos y metas es una medición de eficacia ya que permite comprobar lo que se obtiene (si se obtuvieron los resultados esperados).

La tercera medición a realizar es *medir el desempeño de RSE para comprobar si la empresa está mejorando su madurez de su estrategia*. Para ello deben medirse las cuatro dimensiones de la RSE mediante el uso del cuestionario de autoevaluación- La verificación de la madurez RSE tiene un alcance más amplio que la verificación del cumplimiento de objetivos y metas, ya que aborda todos los temas contemplados en el cuestionario de autoevaluación, no sólo los temas considerados prioritarios por la empresa.

La comprobación de cambios en la madurez RSE es una medición de impacto ya que permite comprobar las consecuencias finales de lo que se hace.

A continuación se muestra un ejemplo cómo se presentaría la evaluación del nivel de madurez de RSE del sector agroexportador de Uruapan mediante la aplicación de la matriz de diagnóstico, tras la implementación la de RSE:

**Evaluación de la madurez de la RSE en empresas agroexportadoras de Uruapan**

	<b>Resultado ex (ante)</b>	<b>Resultado ex (post)</b>	<b>Variación porcentual</b>
<b>Calidad de vida en la empresa</b>			
<b>Ética empresarial</b>			
<b>Vinculación en la comunidad</b>			
<b>Medio ambiente</b>			
<b>Calificación total</b>			
<b>Nivel de madurez de RSE</b>			
Fuente: Elaboración propia con base en FOMIN, 2009.			

**2. Análisis**

El análisis consiste en comparar los datos de los indicadores en distintos intervalos de tiempo para identificar las desviaciones sobre lo planificado y sus causas. Para ello hay que comparar los datos de las mediciones de los indicadores en un momento dado con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción. Para efectuar el análisis deben identificarse las desviaciones o no conformidades y sus causas.

Para identificar las desviaciones es preciso comparar los datos de las mediciones de los indicadores en los intervalos de tiempo que se hayan acordado, con los datos al inicio de la ejecución del plan de acción o con los umbrales que se hayan acordado como meta.

Estas mediciones deben realizarse mensual, bimensual o trimestralmente para realizar el seguimiento de cada indicador, y anualmente, al finalizar la ejecución del plan de acción, para realizar la evaluación.

Una vez se hayan medido los indicadores y calculado las desviaciones, si existen desviaciones importantes se deben investigar las causas. Por ejemplo, si la empresa ha definido un objetivo

ambiental de disminuir el consumo de agua pero no ha podido conseguirlo en el porcentaje planificado, puede ser debido a varias causas: 1) falta de recursos económicos; 2) falta de capacitación; 3) falta de adecuación técnica de la solución propuesta; y 4) fuerza mayor (FOMIN, 2009).

### **3. Mejora**

La mejora consiste en proponer acciones para corregir las desviaciones y evitar que vuelvan a ocurrir. Para efectuar la mejora deben proponerse acciones correctivas y preventivas.

Dependiendo de las causas de las desviaciones identificadas, la empresa debe proponer acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones o no conformidades, con objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Pero también puede proponer acciones preventivas para eliminar las causas de las no conformidades potenciales, con objeto de prevenir su ocurrencia.

Finamente se concluye estableciendo que el éxito del sector agroexportador en conjunto depende en gran medida de un cambio de visión hacia la responsabilidad social empresarial. Cada vez existen más competidores a nivel internacional que están cambiando sus esquemas de gestión y resulta fundamental no solo para obtener una ventaja competitiva, sino para el propio sostenimiento de la actividad a mediano y largo plazo. La manera en que se vaya ejecutando esta estrategia dependerá totalmente del factor humano por lo que el compromiso y la actitud juegan un papel primordial.

# BIBLIOGRAFIA

---

## A

1. ACKERMAN y BAUER (1976), *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Virginia, Restorn Publishing Company.
2. AGRIFRUT (2010), <http://www.agrifrut.com.mx/>
3. AGÜERO, F., (2002), *La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú*, Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami (sin publicar), Grupo RSE-CHILE.
4. ALDERETE, Gerardi (2004), Nuevo desafío en el comercio internacional, *Revista Alimentos Argentinos*, No. 26, Octubre, Disponible en: [http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r\\_26/Nuevos\\_desafios.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_26/Nuevos_desafios.htm) (fecha de consulta: Octubre de 2009).
5. ALÉN González, Elisa (2006), “Benchmarking en Responsabilidad Social Corporativa: una revisión”, *Los Limites de la Responsabilidad Social de la Empresa*, AEDEM, España.
6. ALIARSE (2009), *La RSE en México*, Disponible en: <http://www.aliarse.org.mx/> (fecha de consulta: Diciembre de 2009).
7. AMBASTHA, A. y K. MOMAYA (2004), ‘Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models’, *Singapore Management Review* 26(1), 45–61.
8. ARRIETA A. y DE LA CRUZ C. (2005), *La dimensión ética de la responsabilidad social*, Publicaciones de la Universidad de Deusto, España.
9. AUBRY MONIQUE (2007), La contribution organisationnelle des bureaux de Project: une analyse intersectorielle, *Thèse du doctorat en Administration*, Université du Québec a Montréal, Canada.
10. AZUA, John (2000), *Alianza Competitiva para la Nueva Economía (empresas, gobiernos y regiones innovadoras)*, Mc Graw Hill, España.

## B

11. BANCOMEXT (2000) *Guia de Exportación Sectorial Alimentos Frescos*, p. 319, México.
12. BARNEY, J. (1991), ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’, *Journal of Management* 17(1), 99–120.
13. BAQUEIRO Rojas Edgard (2005), *Introducción al Derecho Ecológico*, Oxford, México.
14. BELEM GISÉLE (2007), “La RSE entre acteurs sociaux et parties prenantes”, *Cahier de recherche sur l’atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental »*, Les cahiers de la CRSDD, No.11-2007, Canada.
15. BERUMEN SERGIO (2007), “La utilidad de los métodos de decisión multicriterio como el AHP en un entorno de competitividad creciente”, *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 20 (34): 65-87, julio-diciembre de 2007. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v20n34/v20n34a04.pdf>
16. BETANCUR Jorge y NARANJO Luis (2009), “La ética de la RSE”, *Memorias del IX Congreso Latinoamericano de la Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE)*, 24 y 25 de Septiembre, Bogotá, Colombia.
17. BHATTACHARYYA Sekhar Som y SAHAY Arunditya (2007), “Development of a CSR-Strategy-Framework”, *Paper of the Corporate Responsibility Research Conference 2007*, Disponible en: <http://www.crrconference.org/downloads/crrc2007bhattacharyya.pdf>
18. BID (2005), *La Situación de la responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica y el Caribe*, Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1580968>
19. BOWD, Ryan, BOWD Les y HARRIS Phil (2006), « Communicating corporate social responsibility: an exploratory case study of a major UK retail centre », *Journal of Public Affairs*, Volume 6, Issue 2, May 2006, p. 147–155.

20. BOWEN, H.R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, Harper and Row. New York.
  21. BRANNEN, J. (1992), *Mixing methods: Qualitative and Quantitative research*. Aldershot: Avebury.
  22. BUCIO Miguel (2010), Entrevista personal a la empresa Fresh Directions realizada el 20 de diciembre de 2010, Uruapan, Michoacán.
  23. BUCIUȘCAN Silvia (2010), “Corporate social responsibility in the context of integrating the republic of Moldova in the European Community”, *Doctoral Thesis in Economics*, [Academy of Economic Studies of Moldova](#), Republica de Moldova.
  24. BUSINESS WEEK (2007), *Special Report, The 100 Top Brands*, August 6. Disponible en: [http://www.businessweek.com/magazine/toc/07\\_32/B40450732bestbrands.htm](http://www.businessweek.com/magazine/toc/07_32/B40450732bestbrands.htm)
  25. BUSINESS WEEK (2007), *Special Report, The World’s Most Innovative Companies*, May 4, 2007. Disponible en: [http://www.businessweek.com/innovate/di\\_special/20070503mostinnovat.htm](http://www.businessweek.com/innovate/di_special/20070503mostinnovat.htm)
  26. BUSINESS AND HUMAN RIGHTS RESOURCE CENTRE (2007), ‘*Business and Human Rights: Mapping International Standards of Responsibility and Accountability for Corporate Acts*, Disponible en: [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org).
- C
27. CAMPOS Marcela (2010), Entrevista personal a la empresa Grupo Agrícola Estrella realizada el 20 de diciembre de 2010, Uruapan, Michoacán.
  28. CARDENAS (2009) “Colombia: de la filantropía a la estrategia”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
  29. CARLISLE M. y D. O. Faulkner (2005) , ‘The Strategy of Reputation’, *Strategic Change* 14(8), 413–422.
  30. CARNEIRO Manuel (2004), *Responsabilidad Social Corporativa Interna: La Nueva Frontera de los Recursos Humanos*, ESIC Editorial, Madrid.
  31. CAROLL A.B. (1979) A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4.
  32. CARROL A.B. (1999), “Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct”, *Business and Society*, vol. 38, No. 3, p. 268-295.
  33. CASTILLO Kristian (2010), Entrevista personal a la empresa El TrebóI realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
  34. CEMEFI (2001), *Decálogo de la empresa socialmente responsable*, Disponible en: <http://tmespeciales.ticketmaster.com.mx/esr/Decalogo%20ESR.pdf>
  35. CEMEFI (2006), *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, Fundamentos de la RSE, Disponible en: <http://www.cemefi.org/spanish/content/view/632/19/>
  36. CEMEFI (2009a), “México: Dejando atrás la filantropía”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
  37. CEMEFI (2009b), *Empresas que obtuvieron el Distintivo ESR en años pasados*, Disponible en <http://www.cemefi.org/esr/pdf/Distintivo%20ESR%202001-2009.pdf> (fecha de consulta: Diciembre de 2009).
  38. CEMEFI (2010a), “Responsabilidad Social y Sustentabilidad”, *Memorias de Exponegocios Verdes*, 29 de Abril de 2010, Tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México.
  39. CEMEFI (2010b), *Empresas con Distintivo ESR 2010*, Documento inédito.
  40. CENTRO DE INVESTIGACIÓN SUSTENTABLE (2007), *The Social Footprint. Introduction and Proof of Concept*, disponible en: <http://www.sustainableorganizations.org/Social-Footprint.pdf>

41. CEPAL (1998), *Industrialización y desarrollo*, Informe No.6, Santiago de Chile.
42. CERDA, Arcadio (2003), “Empresa, Competitividad y Medio ambiente”, *Panorama socioeconómico*, Num. 026, Universidad de Talca, Chile.
43. CERTO Samuel (2005), *Modern Management*, Pearson, 10th edition, USA.
44. CHAMPION E. Y GENDRON C. (2003), « Corporate Social Responsibility Tools », *Synopsis for the attention of the CSR Workshop*, Les Cahiers de la Chaire de Responsabilité Sociale et développement durable, École de Sciences de la Gestion, UQAM, No. 17-2003, Canada.
45. CHAMPION E. y OTERO I. (2007), “Séance Héritage et bases théoriques”, *Cahier de recherche sur l’atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental »*, Les cahiers de la CRSDD, No.11-2007, Canada.
46. CHANDLER, Alfred (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, M.I.T. Press (Cambridge), USA.
47. CHAUCA, Pablo (2003), *Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana: (diagnóstico y propuestas desde una perspectiva estrategia)*, Facultad de Economía, UMSNH, México.
48. CLARKE D. (2004), “Structured judgment methods”, *Mixing methods in psychology: integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*, Psychology Press, USA.
49. CLAVER Enrique (2005), *Herramientas de gestión medioambiental. Gestión de la calidad y gestión medioambiental*, Edic. Pirámide, España.
50. COMEXPANDA (2009), *RSE Una nueva mirada al comercio exterior*, Disponible en: <http://www.comexpand.com/es/editorial-responsabilidad-social-empresaria/>
51. COMISIÓN PARA LA COMUNIDAD EUROPEA (2001), *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, Bruselas.
52. CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (2010), *Código de Mejores prácticas corporativas*, disponible en: <http://ols.uas.mx/cegc/doctos/CMPC.pdf>
53. CONSEJO NACIONAL PARA LA PREVENCIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN (2005), *Guía para empleadores interesados en la inserción laboral de personas con discapacidad*, <http://www.conapred.org.mx/depositobv/ESXX0002-.pdf>
54. CORPORATE CITIZEN RESEARCH UNIT (2005), *Corporate Citizenship definition*, disponible en: <http://www.deakin.edu.au/arts-ed/cchr/index.php>
55. CORRAL Antonio et al.,(2005), *La Responsabilidad Social y Medioambiental de la Microempresa en Latinoamérica*, Banco Interamericano de Desarrollo – BID. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1580927>
56. CORREA G., Vargas F., Bravo J. (2003). *Atlas geográfico del Estado de Michoacán*. EDISSA. Segunda edición. México. p.p. 308.
57. CRESWELL, J. (1998), *Qualitative inquiry and research designs: choosing harmony among five traditions*, SAGE Publications, USA.
58. CRESWELL, J. (2005), *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Segunda Edición, Pearson Education Inc.

## D

59. D’CRUZ, J. y A. RUGMAN (1992), *New Concepts for Canadian Competitiveness* (Kodak, Canada).
60. DAHLSTRUD Alexander (2006), “How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 Definitions” *Wiley InterScience*, DOI: 10.1002/csr.132. Publicado en línea el 9 de Noviembre de 2006, Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/pdf>
61. DAGNINO Renato (2009), “Responsabilidad Social Empresarial y Tecnología”, *Revista Espacios*, Vol. 30 (1) 2009. Pág. 19. Disponible en: [http://www.revistaespacios.com/a09v30n01/09300151.html#\\*](http://www.revistaespacios.com/a09v30n01/09300151.html#*)

62. DALTON y COSIER (1982), “The four forces of social responsibility”, *Business Horizons*, p. 19-27.
63. DANKERS Cora (2004), “Las normas sociales y ambientales, la certificación y el etiquetado de cultivos comerciales”, *Documentos de la FAO sobre productos básicos y comercio*, Num. 2. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/008/y5136s/y5136s00.htm>
64. DAVIS K. (1960), “Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* , p. 70.
65. DE LA CUESTA, M. (2003),” Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, medición y desarrollo en España”, *Boletín ICE Económico*, No. 2755 p. 7-19.
66. DERES (2009), “Uruguay: Promoción y creciente adopción de la RSE”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
67. DIARIO RESPONSABLE (2011), *¿Bienvenida a la nueva ley de economía sostenible?*, 20 de Marzo, disponible en: <http://www.diarioresponsable.com/politica/nacional/13343-ibienvenida-la-nueva-ley-de-economia-sostenible.html>
68. DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2006), *Ley Federal del Trabajo*, disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
69. DIEZ DE CASTRO Enrique, *et al.*, (2006), “La responsabilidad social en el sistema de franquicia: propuesta de un código de ética óptimo”, *Los Limites de la Responsabilidad Social de la Empresa*, AEDEM, España.
70. DONALDSON, T. y L. E. PRESTON (1995), ‘The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications’, *Academy of Management Review* 20, 65–91.
71. DOPICO ANA, *et alt.* (2006) “Aproximación conceptual a la Responsabilidad Social Corporativa”, *Los Limites de la Responsabilidad Social de la Empresa*, AEDEM, España.
72. DRAGO Margarita (2011), *Comunicación Ambiental y Derecho de Acceso a la Información Ambiental. La norma ISO 14.063 y la ley de presupuestos mínimos 25.831*, Salud, seguridad y medio ambiente en la industria, disponible en: <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=2110>
73. DRAPER, S.: 2006, ‘Corporate Responsibility and Competitiveness at the Meso Level: Key Models for Delivering Sector-Level Corporate Responsibility’, *Corporate Governance* 6(4), 409–419.
74. DRUCKER P.F. (1984) “The meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, 26 P.53-63.
- E**
75. ECHANOVÉ Flavia (2008), “Abriendo fronteras: el auge exportador del aguacate mexicano a Estados Unidos”, *Anales de Geografía* vol. 28, núm.1 p. 9-28.
76. EELLS y WALTON (1974), *Conceptual foundations of business* (3er edition), Burr Ridge, IL, Irwin.
77. EILBERT y PARKET (1973), “The current status of corporate social responsibility”, *Business Horizons*, 16, p. 5-14.
78. EL PAÍS (2008), “El valor de ser responsable”, *Sección Negocios*, 24 de febrero. Disponible en: [http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/valor/ser/responsable/elpepuecong/20080224elpnegser\\_9/Tes](http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/valor/ser/responsable/elpepuecong/20080224elpnegser_9/Tes)
79. EL PAIS (2010), “La ley extremeña de RSE”, *Sección Negocios*, 10 de octubre. Disponible en: [http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/ley/extremena/RSE/elpepuecong/20101010elpnegser\\_3/Tes](http://www.elpais.com/articulo/carreras/capital/humano/ley/extremena/RSE/elpepuecong/20101010elpnegser_3/Tes)
80. EL TREBÓL (2010), <http://empacadoraeltrebol.blogspot.com/>
81. ELKINGTON, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (New Society Publishers).

82. EXCELENCIA EMPRESARIAL (2009), “Panamá: Familiarizándose con el concepto de RSE”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
83. EXPOKNEWS (2009), *¿Qué es la Inversión Social?*, disponible en: <http://www.expoknews.com/2009/08/20/%C2%BFque-es-la-inversion-social/>

## F

84. FABIAN Francisco (2009). Repercusiones de las normas privadas en el comercio agroalimentario, *Revista del Centro de Economía Internacional*, Abril de 2009 - Número 14, p. 93-116, Argentina.
85. FAN, Y. (2005), ‘Ethical Branding and Corporate Reputation’, *Corporate Communications* 10(4), 341–350.
86. FAO (2000), *El AHP (Proceso Analítico Jerárquico) y su aplicación para determinar los usos de las tierras en Brasil*, Proyecto regional "Información sobre tierras y aguas para un desarrollo agrícola sostenible"(proyecto GCP/RLA/126/JPN), Santiago de Chile.
87. FAO (2003), *¿Es la certificación algo para mí? - Una guía práctica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación/RUTA-* San José; C.R. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>
88. FAOSTAT (2010), *Matriz Detallada de Comercio*. Disponible en: <http://faostat.fao.org/site/537/DesktopDefault.aspx?PageID=537>
89. FERNÁNDEZ DE LARRINO A Y. y MAETZ M. (2000), “Tendencias del comercio mundial y de productos agrícolas” *Las negociaciones comerciales multilaterales sobre la agricultura: manual de referencia*, FAO, Roma, Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/003/X7352S/X7352s01.htm>
90. FITCH, H.G. (1976) “Achieving corporate social responsibility” *Academy of management Review*, 1, p.38-46.
91. FLORES Ariadna (2010), Entrevista personal a la empresa Productores Agropecuarios Tanaxuri realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
92. FOMIN (2009), *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, USA.
93. FORO ECONOMICO MUNDIAL (1996), *The World Competitiveness Report*, Laussana, USA.
94. FORTUNE (2007), November 12. Disponible en: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/accountability/full\\_list.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/accountability/full_list.html).
95. FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc. Marshfield, M.A.
96. FREEMAN, R. E. y D. R. GILBERT, Jr. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
97. FRESH DIRECTIONS (2010), <http://www.grupomacapi.com/new/fresh/company.aspx>
98. FRIEDMAN M. (1970), “The responsibility of business is to increase its profits”, *New York Times Magazine*, vol. 33, p.122-126.
99. FRUTICOLA VELO (2010), <http://www.aguacatespurepecha.com.mx/marcas.html>
100. FUNDEMÁS (2009), “El Salvador: en la ruta hacia la competitividad”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.

## G

101. GARRIGA Elisabet y MELÉ Domenec (2004), “Corporate Social Responsibility: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics* 53, p. 51-71.

102. GENDRON Corinne (2000), « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Cahiers du CRISES, Collection « Working Papers « Etudes théoriques*, No. ET0004, ISBN : 2-923140-56-7, Bibliothèque Nationale du Québec, Canadá.
103. GENDRON Corinne (2001), “Emergence de nouveaux mouvements sociaux économiques”, *Revue Pour*, No. 172, p. 175-181.
104. GENDRON Corinne., LAPOINTE Alain., TURCOTTE Marie-France (2004), “Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée”, *La Review Relations Industrielles/Industrial Relations (RI/IR)*, Universidad Laval, Vol. 59, No. 1, Canadá.
105. GENDRON Corinne (2009). ISO 26 000 : vers une définition socialement construite de la responsabilité sociale d'entreprise. Les cahiers de la Chaire – collection recherche. No 02-2009. Disponible en : <http://www.crsdd.uqam.ca/pages/docs/pdfCahiersRecherche/02-2009.pdf>
106. GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN (2010). *Parque Tecnológico Agroindustrial*, Disponible en: [http://www.michoacan.gob.mx/aeaipe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=282&Itemid=291](http://www.michoacan.gob.mx/aeaipe/index.php?option=com_content&task=view&id=282&Itemid=291)
107. GODINEZ Héctor (2010), Entrevista personal a la empresa Aztecavo realizada el 13 de diciembre de 2010, Uruapan, Michoacán.
108. GOMEZ Araceli (2003), “Una Visión de la Responsabilidad Social Corporativa en México”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, n° 8, 2003, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.
109. GÓMEZ *et al.* (2007) “Formación académica del administrador, la Responsabilidad Social y las Mipymes”, *Las Mipymes en Latinoamérica*, OLA, pp. 218-233
110. GÓMEZ Francisco (2006) “Responsabilidad Social Corporativa y Performance Financiero: Treinta y Cinco Años de Investigación Empírica en Busca de un Consenso”, *XIV Congreso Nacional de Ética, economía y Dirección*, Disponible en: [http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/GOMEZ\\_FRANCISCO.pdf](http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/GOMEZ_FRANCISCO.pdf)
111. GOND Jean Pascal (2008), *La Responsabilité Sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
112. GONZALEZ Miguel (2010), Entrevista personal a la empresa Aguacates RV realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
113. GOODPASTER K. y MATTHEWS, J. B. 1982. Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*. Ene.-Feb., págs. 132-141.
114. GRAMMONT H. (1999), *Agricultura de exportación en tiempos de globalización*, CIESTAAM/UACH, México.
115. GREAT PLACE TO WORK (2007), Disponible en: [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com)
116. GRIFFIN, J. J., y MAHON, J. F. (1997), “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate”, *Business & Society*, vol. 36, n.º 1, marzo.
117. GRIFFITH D. (2008), “Emerging themes in International Business Research”, *Journal of International Business Studies*, 39, 1220–1235.
118. GRUPO AGRANA (2011). *Medio ambiente y sustentabilidad*. Disponible en: <http://www.agrana.com.mx/medioambiente-y-sustentabilidad/>
119. GRUPO COLIMAN (2010), [http://www.coliman.com/nuestro\\_grupo/historia](http://www.coliman.com/nuestro_grupo/historia)

## H

120. HAMEL, G. and C. K. PRAHALAD: 1989, ‘Strategic Intent’, *Harvard Business Review* 3, 63–76.
121. HERNÁNDEZ S. Roberto (2006) *Metodología de la Investigación*, Mc. Graw Hill, Cuarta edición, México.
122. HOCHFELD, Christian (2006), *Competitiveness for Sustainability-Positions and perspectives*, Öko-Institut e.V., Berlin, Alemania. . Disponible en: <http://www.oeko.de/oekodoc/595/2006-139-en.pdf> .

I

123. IMD (2009), *World Competitiveness Yearbook 2009*, Disponible en: <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>.
124. INEGI (2010), Sistema Estatal y Municipal de Base de Datos. Disponible en: <http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/consulta-por-ageo.jsp?recargar=true>
125. INEGI (2010). Encuesta nacional de ocupación y empleo. Disponible en: [http://interdsap.stps.gob.mx:150/302\\_0058enoe.asp](http://interdsap.stps.gob.mx:150/302_0058enoe.asp)
126. INFORME DE COMPETITIVIDAD DE PUEBLA (2004) SAI Consultoría, México.
127. INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (IARSE) (2009), *Algunas definiciones de RSE*, Disponible en: [http://www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones\\_IARSE.pdf](http://www.empresasostenible.info/updocu/Definiciones_IARSE.pdf).
128. INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, ICFES (1996), *Investigación cualitativa*, Bogotá, Colombia.
129. INSTITUTO NACIONAL DE ECOLOGIA (1997), *Sistema Integrado de Regulación Directa y Gestión Ambiental de la Industria (SIRG)*, Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, México.
130. INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A. C.(2009), Catálogo de Normas Mexicanas IMNC. Mayo de 2009. Disponible en: [http://www.imnc.org.mx/archivos/catalogonormas\\_2.pdf](http://www.imnc.org.mx/archivos/catalogonormas_2.pdf) (fecha de consulta: Junio de 2009).

J

131. JACQUES Elliot (2003), “Ethics for management communication”, *Management communication quarterly*, No. 17, Vol. 1, p.p. 136-142.
132. JAUREGUI Ramón (2009),” La necesidad de crítica en la RSE”, *Diario Responsable*, 28 de Abril de 2009. Disponible en: <http://www.diarioresponsable.com/component/idoblog/8804-la-necesidad-de-critica-en-la-rse?t ask=viewpost>
133. JONES, T.M. (1980), “Corporate Social revised, refined”, *California Management Review*, p. 59-67.

K

134. KAY, J. (1993), *Foundations of Corporate Success* (Oxford, Oxford University Press).
135. KERLINGER, F. y LEE H. (2008), Investigación del comportamiento, Mc-Graw Hill Latinoamericana, Cuarta Edición, p. 810, México.
136. KIKER Gregor *et al.*, (2009), “Application of Multicriteria Decision Analysis in Environmental Decision Making”, *Integrated Environmental Assessment and Management*, Volume 1, Number 2, pp. 95–108.
137. KOLK Ans y TULDER Rob (2010), “International business, corporate social responsibility and sustainable development” *International Business Review*, 19, 119-125.
138. KORIN Mercedes (2004), *Mapeo de Promotores de Responsabilidad Social Empresarial* Disponible en: [http://www.mapeo-rse.info/promotores?tid\[\]=29](http://www.mapeo-rse.info/promotores?tid[]=29)
139. KOTLER Philip, y Kevin Keller, (2006). *Dirección de Marketing*. 12va. Edición, Pearson Prentice hall. México.
140. KUHN Tomas (2006), *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, Tercera edición, México.

L

141. LABANDEIRA Xavier, et al., (2007), *Economía ambiental*, Pearson, Madrid, España.
142. LANGLEY Anne (2009), “Strategies for Theorizing from Process Data”, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 4 (Oct., 1999), pp. 691-710.

143. LIZCANO J.L y NIETO P. (2006) “La responsabilidad en el capitalismo futuro. Competencia, gasto público y comportamiento social de las empresas”, *Universia Business Review*, Segundo Trimestre, No. 010, p.10-23.
144. LOGSDON, J.M. y K. YUTHAS (1997) “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, vol. 16, 1213-1226.
145. LOPEZ Edgar (2010). *Y se hizo la ISO que no es ISO*. Disponible en: <http://www.expoknews.com/2010/11/26/y-se-hizo-la-iso-que-no-es-iso/>
146. LOWELL, B. L. (2007), ‘The New Metrics of Corporate Performance: Profit Per Employee’, *The McKinsey Quarterly* 1, 56–65. [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)

**M**

147. MAIDIQUE, M. y PATCH (1978) “Corporate Strategy and Technological Policy”, *Negocios Internacionales*, BANCOMEXT, Año 7, No. 78, México.
148. MADRIGAL Anahi (2010), Entrevista a la empresa Agrifrut realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
149. MARGOLIS, J. D., y WALSH, J. P. (2003), “Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business”, *Administrative Science Quarterly*, n.º 48, junio.
150. MERCADO Patricia (2006), “La Responsabilidad Social en Empresas del Valle de Toluca (México). Un Estudio Exploratorio”, *Revista Estudios Gerenciales* Vol. 23 No. 102 • Enero - Marzo de 2007, México.
151. MERTENS D.M. (2005); *Research and evaluation methods in special education*, Sage Publications, U.K.
152. MEZA Alegría (2007), *La responsabilidad social empresarial como factor de competitividad*, Tesis de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. Colombia.
153. MINGUERS J.y GILL A. (1997), *Multimethodology; The theory and practice combining sciences methodologies*, Wiley.
154. MINTZBERG, H. (1987), ‘Crafting Strategy’, *Harvard Business Review* 65(4), 66–75.
155. MINTZBERG, H. (1993), *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Free Press, New York).
156. MONDRAGON Angélica (2010), Entrevista personal a la empresa Mission de México realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
157. MORALES Jorge (2010), Intervención oral en el Seminario- Taller Gestión Ambiental y Responsabilidad Social, realizado en 20 de julio de 2010, Uruapan.
158. MORENO Raquel (2005), *La huella ecológica*, disponible en: <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n32/armor.html>
159. MORSE J. (2002), “Principle of Mixed and multi-method research design”, *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, p. 189-208, SAGE, UK.
160. MOSKOWITZ E. (1972), “Choosing socially responsible stocks”, *Business and Society Review*, (1): 71-75.
161. MÜLLER Geraldo, “*Transformaciones productivas y competitivas*” Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura, San José, Nov. 1992, estudio basado en Canada’s Task Force on Competitiveness in the Agri- Food Sector.
162. MUÑOZ J. (2005), *Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5*, Universidad de Barcelona, España

**N**

163. NAJLAOUI Haykel y GUY Jérôme (2007) ,“Séance Perspectives conceptuelles de la RSE”, *Cahier de recherche sur l’atelier international « Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental »*, Les cahiers de la CRSDD, No.11-2007, Canada.

164. NEGRETE Enrique (2010), Entrevista personal a la empresa Calavo realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
165. NEUMAN Lawrence (2006), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Methods*, Pearson, Sixth Edition, USA.
166. NEWMAN W.L. y DE MARCO G.M. (2002), “A typology of research purposes and its relationship to mixed methods”, *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, p. 167-188, SAGE, UK.
167. NUÑEZ Georgina (2007), “Promueven Responsabilidad Social Empresarial en las corporaciones del Caribe”, Comunicado de prensa, CEPAL, Disponible en <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/9/28729/P28729.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>.

## Q

168. OECD (1996), *Trade Liberalization Policies in Mexico*, Francia.
169. OHSAS (2010). *OHSAS 18001 Health & Safety Standard*. Disponible en: <http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/>
170. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE EMPLEADORES (1999), *Codigos de Conducta*, disponible en: [http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user\\_upload/documents\\_pdf/papers/position\\_papers/spanish/pos\\_1999juni\\_o\\_codigosconducta.pdf](http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/spanish/pos_1999juni_o_codigosconducta.pdf)
171. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2001), *Manual de Balance Social*, disponible en: <http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/balance2.pdf>
172. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2008), *Manual para facilitadores*
173. *de Auditorías de género*, disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_093426.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_093426.pdf)
174. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2011), *Definición de diálogo social*, disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/ifpdial/sd/>
175. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (2009), *Estadísticas del comercio internacional 2009*. Disponible en: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2009\\_s/its09\\_toc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2009_s/its09_toc_s.htm). (fecha de consulta: Enero de 2010).
176. ORTIZ, FLORES (1991), Metodología para el análisis de la Competitividad Internacional de la Empresa, Centro de Servicios al Comercio Exterior, BANCOMEXT, México.
177. OUELLET Marie-Lou y AUDET René (2004), « Certifications et labels de l'agroalimentaire : environnement, équité, qualité et origine », *Régulations et pratiques de la société civile*, Recueil de textes CÉH/RT-19-2004 sous la direction de Corinne Gendron et Marie France Turcotte, UQAM, Canada.

## P

178. PASQUERO JEAN (1995), « *L'environnement sociopolitique de l'Enterprise* », La gestion des organisations: une approche systémique, conceptuelle et stratégique, Chenelière/Mc Graw-Hill, p. 175-217, ISBN : 2-89461-002-5, Montréal, Canadá.
179. PASQUERO JEAN (2005a), « La responsabilité sociale de l'Enterprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique », In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'Enterprise*, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111, Montréal, Canada.
180. PASQUERO JEAN (2005b), « La responsabilité sociale de l'Enterprise comme Object des sciences de gestion. Le concept et sa portée », In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.) *Responsabilité sociale et environnementale de l'Enterprise*, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 112-143, Montreal, Canada.

181. PEÑA DE PAZ F. (1996). “La exportación hortofrutícola de Michoacán”. *La Región Occidente de México y la Cuenca del Pacífico: ¿una opción de comercio agropecuario?*, Universidad Autónoma Chapingo, p. 131- 151
182. PÉREZ Mariela (2008), “La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer?”, *Red Dircom Iberoamericana*. Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf>
183. PORTER, Michael (1991), *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Plaza y Valdés editores, Barcelona, España.
184. PORTER, Michael (1998), ‘Clusters and the New Economics of Competition’, *Harvard Business Review* 76(6), 77–90.
185. PORTER Michael (2002), *Ventaja Competitiva*, CECOSA, México.
186. PORTER Michael y KRAMER M. (2006), “Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Diciembre de 2006.
187. PORTO NÉLIDA Y CASTROMAN LUIS (2006), “Responsabilidad social: Un análisis de la situación actual en México y España”, *Contaduría y Administración*, No. 220, septiembre-diciembre, UNAM, p. 67-88.
188. PRESTON, L.E. y O’Bannon, D.P. (1997): “The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis”, *Business and Society*, 36(4), pp. 419-429.
189. PUTERMAN Perla (2010), “El camino transitado hacia la ISO 26000” Foro Iberoamericano de Responsabilidad Social. Disponible en: <http://www.expoknews.com/2010/06/07/el-camino-transitado-hacia-la-iso-26000/>
190. PUTERMAN, Perla (2010a). Claves de la ISO 26000. Disponible en: <http://www.expoknews.com/2010/09/17/claves-de-la-iso-26000/>

## R

191. RAMIRO Pedro (2009), “Las Multinacionales y la Responsabilidad Social Corporativa, de la ética a la rentabilidad”, *El negocio de la responsabilidad. Crítica a la RSC de las empresas transnacionales*, Paz con Dignidad , Primera edición, España.
192. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2009), *Definición de Competir*. Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> (fecha de consulta: Marzo de 2009).
193. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2009), *Definición de Epistemología*, Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html> (fecha de consulta: Marzo de 2009).
194. ROCA Alejandro (2006), “Argentina, un país que despierta a la RSE”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
195. ROJAS S. R. (2001), *Guía para realizar investigaciones sociales*, Plaza y Valdés, 26ª Edición, México.
196. ROMAN, R., HAYIBOR, S., y AGLE, B. R. (1999), “The Relationship between Social and Financial Performance”, *Business & Society*, 38 (1).
197. ROSA M. Abraham (2007), “Perfil metodológico de la producción de tesis y disertaciones del Programa Graduado del Departamento de Psicología desde enero del 1989 hasta diciembre del 2005”, *Disertación para obtener el grado de Doctor en Filosofía con especialidad en Psicología*, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico.
198. RUSS, Jacqueline (1999), *Léxico de Filosofía*, Edit. Ariel S.A., Madrid.

## S

199. SAGARPA (2009), *Directorio de Empresas Agroexportadoras*, Documento Inedito, Morelia, Michoacán.

200. SANBORN, C., (2004), *La filantropía “realmente existente” en América Latina*, Colombia, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Bogotá, Colombia.
201. SANCHEZ Agustin (2010), Entrevista personal a la empresa Frutas Finas de Valles de Michoacán realizada el 20 de julio de 2010, Uruapan, Michoacán.
202. SCHNIETZ, K. E. y M. J. EPSTEIN (2005), ‘Exploring the Financial Value of Reputation for Corporate Responsibility During a Crisis’, *Corporate Reputation Review* 7(4), 327–345.
203. SECE (2009), Estadísticas de comercio exterior 2004-2006, Documento inédito.
204. SECRETARIA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (2009), Normas Oficiales Mexicanas Vigentes ordenadas por materia. Disponible en: <http://www.semarnat.gob.mx/leyesynormas/Pages/normasoficialesmexicanasvigentes.aspx> (fecha de consulta: Marzo de 2009).
205. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (2010), Normas oficiales Mexicanas en materia laboral. Disponible en: [http://www.stps.gob.mx/noms\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/noms_stps.htm) (fecha de consulta: Mayo de 2010).
206. SIAP (2010) Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta. Disponible en: [http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=181&Itemid=426](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=181&Itemid=426)
207. SOBRINO, Jaime (2003), *Competitividad de las Ciudades en México*, Colegio de México, México.
208. SONDERGELD, Toni A (2009), “Analysis of academic and non-academic outcomes from a bottom-up comprehensive school reform in the absence of student level data through simulation methods: A mixed methods case study”, *Doctoral thesis, Universidad de Toledo, España*.
209. SOLIS G. José Luis (2008), “Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo” *Análisis Económico*, Núm. 53, vol. XXIII, Segundo cuatrimestre de 2008, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.
210. STENNER P. y ROGERS R.S. (2004), “Q Methodology and qualiquantology: the example of discriminating between emotions”, *Mixing methods in psychology: integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*, Psychology Press, USA.
- I**
211. TASHAKKORI A.y TEDDLIE C.(1998), *Mixed methodology*, Sage Publications, U.K.
212. THOMMASON Roy (2007), “Promoviendo la RSE en Pequeñas y Medianas Empresas del Caribe”, *TIC Américas*, Edición Especial, Junio 2007. Disponible en: [http://static.scribd.com/docs/g9t4rbbzxos9c.swf?INITIAL\\_VIEW=width](http://static.scribd.com/docs/g9t4rbbzxos9c.swf?INITIAL_VIEW=width) (fecha de consulta: Noviembre de 2009).
213. TODD Z., NERLICH B.A y McKEOWN S. (2004), “Introduction”, *Mixing methods in psychology: integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*, Psychology Press, USA.
214. TODD Z. y LOBECK M. (2004), “Integrating survey and focus group research: A case of attitudes of English and German Language learners”, *Mixing methods in psychology: integration of qualitative and quantitative methods in theory and practice*, Psychology Press, USA.
215. TORRES Alberto (2011), *Entrevista telefónica* realizada el 13 de Enero.
216. TRUÑO i Gual Jordi ( 2002 ), “La Responsabilidad Social Corporativa en la Gestión Empresarial”, *Departament d’Economia de l’Empresa*, Universitat Autònoma de Barcelona, Disponible <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/jornadas/papers/2006/truno.pdf> (fecha de consulta: Julio de 2009).
- U**
217. UDECAM (2011), *¿Qué es la UDECAM?*, Documento inédito.

218. UNIETHOS (2009), “Brasil: Compromiso con el desarrollo sustentable, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
219. UNIVERSIDAD DEL PACIFICO (2009), “Perú: Incorporando un nuevo enfoque de negocios”, *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.

## V

220. VALOR, C. (2005), ‘Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability’, *Business and Society Review* 110(2), 191–213.
221. VAN Dalen y COLE M., (2004), “Method and methodology in interpretative studies of cognitive life”, *Mixing methods in Psychology*, p. 149-167. Psychology Press.
222. VAN HOFF., *et al.*, (2008), *Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental*, Primera Edición, Alfaomega, México.
223. VANCE, S. C. (1975), “Are socially responsible corporations good investment risks?” *Management Review* 64 (8) p. 19-24.
224. VERDUZCO, G., (2003), *Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México*, México, El Colegio de México y CEMEFI.
225. VILLANOVA Marc *et alt.* (2009), “Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness”, *Journal of Business Ethics* (2009) 87:57–69
226. VINCULAR (2009), “Chile: La RSE empieza por casa” *Memorias del Seminario Internacional “Presente y Futuro de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: hacia un desarrollo sustentable*, Red Interamericana de Responsabilidad Social Empresarial, Santiago de Chile.
227. VIVES Antonio (2008), “El Papel de la RSE en América Latina: ¿Diferente Al De Europa?” *América Latina, España y la RSE: Contexto, perspectivas y propuestas*, Fundación Carolina, España, p. 63-78.

## W

228. WAADOCK S.y GRAVES S. (1997) “The corporate Social Performance –Financial Performance Link”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 4, p. 303-319.
229. WALLERSTEIN Immanuel (1996), *Abrir de las Ciencias Sociales*, Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales, Siglo XXI en coedición con la UNAM, México.
230. WALTON C.C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, C.A. Wadsworth.
231. WCED (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford.
232. WEYZIG Francis, “Corporate Social Responsibility in Mexico. How changes in the behavior of multinational enterprises contribute to economic development”, *Accountancy Business and the Public Interest*, Vol. 6, No. 1.
233. WILLIAMS M., UNRAU Y. y GRINNEL R. (2005), “The qualitative research approach”, *Social Work: research evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, 7<sup>TH</sup> Edition, p. 75-87, Oxford Univesity Press, USA.
234. WOOD, D.J. (1991), “Corporte social performance revised” *Academy of Management Review*, vol.16, No.4
235. WORLD ECOMIC FORUM (2009), *The Global Competiveness Record 2009-2010*, Disponible en: <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullrankings.pdf> (fecha de consulta: diciembre de 2009).

## Z

236. ZADEK, S.: 2006, 'Responsible Competitiveness: Reshaping Global Markets Through Responsible Business', *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance* 6(4), 334–348.

# ANEXOS

## ANEXO 1. Cuestionario (Segunda fase)

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.

### Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial



**PRESENTACIÓN:** El presente cuestionario tiene como finalidad realizar un diagnóstico del desempeño de Responsabilidad Social Empresarial del sector agrícola y agroexportador de la región de Uruapan. La información que nos proporcione será manejada por los investigadores con estricta confidencialidad. ¡Gracias por su participación!  
**INSTRUCCIONES:** Conteste lo que se pregunte en forma textual o bien marcando con una "x" la opción que elija.



### PARTE I- GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. Nombre/razón social de la empresa				
2. Ubicación (localidad y municipio)				
3. Antigüedad de la empresa				
4. Actividad económica de la empresa				
5. No. de empleados				
6. Productos que comercializa	<b>FRESCOS</b>		<b>PROCESADOS</b>	
	Aguacate		Guacamole	
	Mango		Pulpa de aguacate	
	Limón		Aceite de aguacate	
	Fresa		Chocolate	
	Zarzamora		Café	
	Otros ¿Cuáles?		Otros ¿Cuáles?	
7. Mercados en los que comercializa sus productos	<b>NACIONAL</b>		<b>EXPORTACIÓN</b>	
		<b>%</b>		<b>%</b>
		<input type="checkbox"/> Estados Unidos <input type="checkbox"/> Canadá <input type="checkbox"/> Centroamérica <input type="checkbox"/> Europa <input type="checkbox"/> Japón <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles?		

### PARTE II. CONOCIMIENTO PRELIMINAR SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

1. ¿Alguna vez ha escuchado el término "responsabilidad social empresarial"?	<input type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No (Pase a la pregunta 4)</b>
2. ¿Cuándo fue la primera vez que lo escucho?	<input type="checkbox"/> <b>En este año</b> <input type="checkbox"/> <b>El año pasado</b> <input type="checkbox"/> <b>Hace 2-4 años</b> <input type="checkbox"/> <b>Hace 5-7 años</b> <input type="checkbox"/> <b>Hace mas de 8 años</b>
3. ¿En dónde escucho acerca de la responsabilidad social empresarial?	
4. En su opinión, ¿qué es la responsabilidad social empresarial?	
5. ¿Considera la responsabilidad social empresarial necesaria para el éxito de las empresas?	<input type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No (Pase a la pregunta 7)</b>
6. ¿Por qué?	
7. ¿Ha tomado algún curso o taller previo sobre responsabilidad social empresarial?	<input type="checkbox"/> <b>Si</b> <input type="checkbox"/> <b>No (Fin de la sección)</b>
8. ¿Hace cuanto tiempo?	

**PARTE III- DIAGNOSTICO DE LA RSE**

**Objetivo:** Medir las cuatro dimensiones de la Responsabilidad Social empresarial (calidad de vida de los trabajadores, ética empresarial, vinculación con la comunidad y medio ambiente).

**Instrucciones:** Para comenzar el ejercicio, usted debe elegir la respuesta correcta con una X que se ubican del lado derecho de las preguntas. Solamente se tienen dos opciones: SI y NO para cada una.

a) **CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA**

LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE....		Si	No
<b>EMPLEABILIDAD</b>			
1	¿Garantiza condiciones justas y favorables en la composición de salarios, liquidaciones y despidos de los empleados?		
2	¿Respeto el derecho de sus empleados a negociar colectivamente en materia laboral y respeta la libertad de asociación?		
3	Ofrece a los trabajadores subcontratados ( <i>outsourcing / tercerizados</i> ) los beneficios básicos de los que gozan los empleados regulares.		
<b>GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO</b>			
4	¿Pone a disposición de sus empleados información institucional y sobre su operación (ej.: objetivos estratégicos, información financiera, planes a futuro, etc.)?		
5	¿Tiene un programa de incentivos para trabajadores por su alto desempeño laboral (reconocimiento por su eficiencia)?		
6	¿Mantiene a sus empleados informados sobre los asuntos y cambios importantes que les afectan?		
7	¿Fomenta el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia?		
<b>BALANCE ENTRE TRABAJO Y FAMILIA</b>			
8	¿Otorga prioridad a la relación de sus empleados con sus familias como parte de su responsabilidad social?		
9	Brinda facilidades (tiempo, recursos, apoyo) a sus empleados para poder atender eventos o acontecimientos familiares relevantes, cuando estos coinciden con horarios de trabajo.		
10	Extiende beneficios y prestaciones sociales a sus dependientes (educación, servicios, etc.).		
11	Ofrece apoyos extra salariales (Por ejemplo: Guardería, seguros de vida, gastos médicos, comedor y/o transporte).		
12	¿Considera trato especial para las madres trabajadoras con hijos pequeños o en su caso hombres trabajadores sin pareja con hijos pequeños que dependan o vivan con ellos?		
13	Otorga cuotas de horas-permisos para la atención de deberes de maternidad o paternidad o proveer de cuidados familiares.		
14	Cuenta con apoyo de guardería o instancia infantil propia o de terceros disponible para su personal.		
15	¿Cuenta con horarios flexibles ( <i>Flex time</i> ) en aquellas áreas en que su operación lo permite?		
16	¿Desarrolla con regularidad actividades sociales, culturales o deportivas en las que participan los trabajadores y sus familias?		
<b>SALUD Y SEGURIDAD LABORAL</b>			
17	Rechaza y sanciona el uso de castigos corporales, coerción mental o física, y abusos verbales por parte de los jefes hacia sus subordinados?		
18	Extiende esto mediante una política de selección y monitoreo a sus proveedores.		
19	¿Cuenta con un entorno laboral seguro que contempla medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones?		
20	¿Dispone en el lugar de trabajo de salidas de emergencia libres de obstáculos con señalización adecuada?		
21	¿Promueve condiciones, hábitos y prácticas de trabajo saludables?		
22	Mantiene para uso de todos sus empleados sanitarios higiénicos y acceso constante al agua potable.		
23	Mantiene para uso de todos sus empleados instalaciones adecuadas para el consumo de alimentos.		
<b>CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN Y DESARROLLO</b>			
24	¿Apoya a sus trabajadores a completar su educación básica?		
25	¿Reconoce a sus empleados por la generación de ideas, toma de riesgos y decisiones a favor de la organización (reconocimiento a la innovación)?		
26	¿Incluye el concepto y las acciones de responsabilidad social dentro de sus programas de inducción y capacitación?		
<b>DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</b>			
27	¿Considera la igualdad de trato en cuanto a género, orientación sexual, edad, condición social y origen étnico, dando las mismas oportunidades a todos en la contratación, promoción, remuneración y división del trabajo?		
28	Tiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad y les ofrece condiciones de trabajo apropiadas y un trato adecuado.		
29	Cuenta con opciones laborales para personas mayores de 50 años, o que hayan estado desempleados por más de dos años.		
30	Apoya la erradicación de todas las formas de trabajo forzado, tanto directamente como a través de su cadena de valor.		
31	Realiza sus procesos de reclutamiento y de ocupación de vacantes conforme a requisitos claros y precisos que son dados a conocer desde el principio y se aplican sin distinción de género.		
32	En sus descripciones y perfiles de puestos, organigramas o catálogos evita expresiones que limitan su ocupación a un sólo género.		
33	Ha incrementado el empleo femenino y de otros grupos minoritarios en posiciones operativas y directivas en los años recientes.		
34	¿Rechaza el uso del trabajo infantil?		
35	Tiene una cláusula específica respecto a la prohibición del trabajo infantil en sus contratos con proveedores y verifica su cumplimiento.		
36	¿Cuenta con condiciones laborales y de seguridad especiales para grupos vulnerables?		
37	¿Instruye a sus empleados para evitar cualquier tipo de acoso de tipo psicológico, económico, de poder o sexual?		
38	Cuenta mecanismos de denuncia para sancionar a quienes incurren en conductas de acoso, soborno o intimidación moral o sexual.		

a) ÉTICA EMPRESARIAL

LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE....		Si	No
<b>DERECHOS HUMANOS Y CULTURA DE LA DIGNIDAD HUMANA</b>			
1	¿Conoce, respeta y apoya la protección de los Derechos Humanos en su ámbito de influencia?		
2	Sanciona situaciones de violación de los derechos humanos cuando éstas han sido comprobadas en su ámbito de influencia.		
3	Evita apoyar cualquier operación que vaya en contra de la dignidad de la persona.		
4	Apoya acciones relacionadas a la defensa y promoción de los Derechos Humanos.		
<b>COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERES</b>			
5	¿Establece un compromiso de coherencia entre sus procesos de negocio y sus principios de responsabilidad social?		
6	¿Cuenta con procesos para definir sus grupos de relación o de interés ( <i>stakeholders</i> ) y la forma de vincularse con ellos?		
7	Identifica y monitorea los temas de responsabilidad social junto con sus grupos de relación		
8	Privilegia el diálogo e involucramiento con sus grupos de relación.		
9	Crea mecanismos para asegurar que los canales de comunicación y discusión con sus grupos de relación sean accesibles y eficientes.		
10	Se asegura de conocer y considerar las expectativas de sus grupos de relación.		
<b>COMPROMISO ETICO</b>			
11	¿Establece y publica un código de conducta que comparte y difunde a todos sus públicos?		
12	Difunde, estimula y aplica ese código en todas sus relaciones.		
13	Resuelve con él las controversias al interior y exterior de la misma.		
14	Establece mecanismos de protección para quienes denuncian la violación o el incumplimiento del código, así como para los que denuncian actos de corrupción.		
15	Promueve el desempeño ético entre sus empleados y grupos de relación.		
16	El código es sometido periódicamente a controles y auditorías.		
17	Cuenta con un sistema de denuncia anónima para violaciones al código de conducta.		
<b>TRATO JUSTO Y GLOBALIDAD</b>			
18	¿Opera con prácticas de mercado honestas, transparentes y de colaboración con otras empresas y organismos de su sector?		
19	¿Garantiza la honradez, legalidad y claridad en todas sus transacciones?		
20	¿Promueve prácticas de venta basadas en criterios éticos y legales?		
21	¿Mantiene a sus grupos de relación informados sobre los asuntos y cambios importantes que les afectan?		
<b>APERTURA Y TRANSPARENCIA</b>			
22	¿Conoce, entiende y atiende las necesidades e inquietudes de sus grupos de relación ( <i>proveedores, accionistas, autoridades, organizaciones sociales, etc.</i> ) en el ámbito ético y de responsabilidad social?		
23	¿Tiene un claro compromiso de difundir (a los propietarios, inversionistas, clientes y consumidores) la información relativa a la situación financiera y legal de la compañía en forma precisa, oportuna y apegada a la realidad?		
<b>ALINEACIÓN ESTRATEGICA</b>			
25	¿Fomenta el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia con políticas y acciones concretas?		
26	¿Concilia los aspectos de responsabilidad social en su misión, visión, valores, planeación estratégica, políticas y en su código de conducta?		
27	Cuenta con política de gobierno corporativo.		
28	Cuenta con política de seguridad, salud y trabajo.		
29	Cuenta con política de mercadotecnia responsable y protección al consumidor.		
30	Cuenta con política de diálogo social.		
31	Cuenta con política de inversión social.		
32	Cuenta con política de donaciones, voluntariado y filantropía.		
33	Cuenta con política de desarrollo de la comunidad.		
34	Cuenta con política de medio ambiente.		
35	Cuenta con política de educación para empleados.		
36	¿Se abstiene de aplicar medidas que impiden la competencia, como imponer restricciones de producción, controles artificiales de precios o prácticas similares?		
37	¿Implementa programas de capacitación para la formación ética y legal de sus empleados?		
<b>COMBATE A LA CORRUPCION</b>			
38	¿Combate la corrupción en todas sus formas?		
39	¿Impide que sus empleados, independientemente del puesto que desempeñen, puedan ser involucrados en actos de corrupción o conflicto de intereses?		
40	¿Cuenta con mecanismos de control, sanción y, en su caso, de denuncia ante posibles prácticas de corrupción?		
41	¿Vigila y sanciona la realización o promoción de negocios ilegales, así como el ocultamiento o realización de negocios con simulación de operaciones?		
42	¿Explica a sus empleados su política en contra de la corrupción y les informa cómo garantiza su cumplimiento?		

a) **VINCULACION CON LA COMUNIDAD**

LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE....		Si	No
<b>DIFUSION DE LA RSE</b>			
1	¿Contribuye en el desarrollo social, ambiental y económico para la construcción de una sociedad sustentable de las comunidades la que opera?		
2	¿Cuenta con mecanismos para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo la entrada, operación y salida de la empresa?		
3	¿Identifica y monitorea los temas o asuntos comunitarios importantes para su operación y reputación? <i>Si es el caso, entonces...</i>		
4	¿Conoce e identifica las particularidades de la comunidad local para prevenir posibles conflictos respecto a sus costumbres y creencias que pueda provocar su manera de operar?		
5	¿Establece relaciones de diálogo y colaboración con grupos organizados de la comunidad?		
6	¿Participa en el fortalecimiento de las organizaciones locales que representan intereses legítimos de la comunidad?		
<b>CIUDADANIA Y CIVISMO EMPRESARIAL</b>			
6	¿Apoya acciones de interés público que contribuyan a reducir la desigualdad social y fortalecer el capital social, natural y humano?		
7	¿Toma una posición activa en la discusión y propuesta de políticas públicas y participa en el desarrollo de las mismas, así como en actividades de cabildo, sea individualmente o dentro de sus agrupaciones gremiales y/o empresariales?		
<b>INVERSION SOCIAL</b>			
8	¿Cuenta con un programa social y de vinculación con la comunidad estructurado, gestionado mediante una fundación, instancia, equipo profesional o sistema de planeación? <i>Si es el caso, entonces...</i>		
9	¿Selecciona causas sociales afines a su negocio y/o a los intereses de su comunidad interna? (por ejemplo: personal, directivos, familiares, etc.).		
10	¿Destina presupuesto (1% de las utilidades antes de impuestos) a programas de interés público que contribuyan a la reducción de la desigualdad social o al desarrollo humano, social, o económico de la comunidad?		
11	¿Contribuye con recursos financieros y no financieros (personal, equipo, servicios, facilitadores, etc.) a la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social, económico o ambiental?		
12	Cede espacios y equipamientos para el desarrollo de proyectos y actividades de la comunidad.		
13	Utiliza sus aptitudes y facilidades técnicas, tecnológicas y administrativas para fortalecer su acción social y a sus beneficiarios.		
<b>BALANCE SOCIAL</b>			
14	¿Informa a los representantes de la comunidad sobre las acciones que emprende?		
15	¿Establece un proceso de evaluación externa para medir el impacto de sus estrategias de involucramiento con la comunidad?		
16	Cuenta con indicadores sociales concretos, previamente establecidos, para medir el impacto de sus programas en la comunidad.		
17	¿La empresa cuenta con un reporte público sobre sus acciones y contribuciones en términos de responsabilidad social (balance o reporte social o de sustentabilidad), o lo incluye como un tema en su informe anual?		
18	Incorpora el balance social a sus estados financieros sobre sus aportaciones sociales.		
<b>CADENA DE VALOR</b>			
19	¿Incluye criterios de responsabilidad social para la selección, evaluación y renovación de proveedores?		
20	¿Estimula la adopción de criterios de responsabilidad social entre los integrantes de su cadena de valor?		
21	¿Posee estrategias para el desarrollo de sus proveedores locales?		
22	¿Incluye dentro de sus proveedores individuos, organizaciones sociales o grupos comunitarios usualmente excluidos (indígenas, personas con discapacidad, poblaciones rurales, etc.)?		
23	¿Da oportunidad a proveedores pequeños, micro empresas o grupos productivos de las comunidades en donde opera?		

a) **MEDIO AMBIENTE**

LA EMPRESA A LA QUE PERTENECE....		Si	No
<b>OPERACIONES AMBIENTALES</b>			
1	¿Tiene un área encargada de los asuntos ambientales, reconocida en la estructura organizacional?		
2	¿Utiliza productos y/o tecnologías respetuosos del ambiente en su producción, servicio y labores administrativas?		
<b>POLÍTICAS AMBIENTALES</b>			
3	¿Considera el desarrollo sustentable en su misión y visión corporativas?		
4	¿Alienta el desarrollo y la difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente?		
5	¿Sigue los códigos y estándares nacionales y/o internacionales para definir y actualizar sus políticas ambientales?		
6	Tiene reglamentos y normas de eficiencia ambiental que superan los requerimientos de las legislaciones nacional y local vigentes.		
7	¿Ha manifestado de manera clara sus valores, principios y compromisos ambientales?		
8	Determina anticipadamente cuál debe ser su comportamiento a favor del medioambiente, sus acciones para aprovechar mejor los recursos y sus principales retos ambientales.		
<b>INVERSION</b>			
9	¿Destina una partida de su presupuesto (1% de las utilidades antes de impuestos) a programas de bienestar ambiental, ya sean propios o externos?		
10	Invierte en la innovación, identificación, adopción y difusión de tecnologías ambientalmente sustentables para el desarrollo, distribución y consumo de sus productos y/o servicios.		
11	¿Da un aprovechamiento alternativo (reutilización, reciclaje, donación, venta) o una disposición adecuada a sus residuos, subproductos y desechos?		
12	Da una disposición adecuada a todo su inventario muerto de mobiliario y equipo.		
13	Hace inversiones con el objetivo de reducir y substituir recursos de entrada y desarrolla un programa de reutilización de residuos por la propia empresa o por terceros.		
<b>CAPACITACION Y PROGRAMAS AMBIENTALES</b>			
14	¿Realiza programas de capacitación ambiental para todo el personal de la empresa y otros grupos de relación?		
15	¿Realiza programas ambientales educativos de acceso público y permite la participación de sus clientes en su diseño e implementación?		
16	Lleva a cabo campañas de concienciación y educación medioambiental dirigidas a públicos más amplios.		
17	¿Motiva y hace participar a toda la comunidad laboral y cadena de valor en los programas ambientales y proponer iniciativas para la eficiencia ambiental de sus actividades?		
18	Extiende sus políticas y criterios ambientales a la cadena de suministro y los utiliza en la selección de proveedores.		
19	Trabaja con sus clientes y proveedores sobre el cuidado al medioambiente y aprovechamiento de los recursos		
20	¿Tiene programas para garantizar el consumo responsable de agua y energía en sus instalaciones y oficinas?		
21	Trata las aguas residuales más allá de lo que indican las normas técnicas vigentes (por ejemplo: no desecha al drenaje los residuos líquidos como detergentes, aceites, etc.).		
22	¿Tiene programas para el uso responsable de insumos de oficina, en especial para reducir el uso de papel y energía eléctrica (p. e.: uso de documentos electrónicos, impresión a doble cara o con papel reciclado, etc.)?		
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN AMBIENTAL</b>			
23	¿Difunde a la comunidad externa información ambiental general, reportes explícitos sobre su impacto ambiental e información sobre sus programas y políticas ambientales?		
24	¿Fomenta la cultura ambiental interna, distribuyendo información continua y se asegura de que sus medios de difusión sean efectivos para impactar a toda la comunidad laboral?		
<b>RELACIONES EXTERNAS</b>			
25	¿Conoce cómo impacta ambientalmente a la comunidad a la que pertenece?		
26	¿Ha realizado alguna acción continua para disminuir el impacto en la comunidad?		
27	¿Recibe apoyo de organismos públicos o privados especializados en la temática ambiental?		
28	Participa en una o más redes de trabajo sobre temas ambientales, en especial los que son de interés primordial para su giro específico.		
<b>TRANSPORTE</b>			
29	¿Realiza sus envíos y mensajería en transportes ambientalmente eficientes?		
30	¿Mantiene acciones de control de las emisiones contaminantes de vehículos propios y de terceros a su servicio?		
<b>MANEJO DEL IMPACTO AMBIENTAL</b>			
31	¿Conoce, evalúa y monitorea el impacto ambiental completo de sus productos y/o servicios, así como de su cadena productiva sobre la comunidad donde opera?		
32	Conoce la Ruta Ambiental completa de sus productos (desde su fabricación hasta su disposición final) y toma medidas para disminuir su impacto ambiental.		
33	Realiza estudios de impacto medioambiental, independientemente de las obligaciones legales.		
34	Sus procesos de gestión medioambiental están estandarizados y formalizados, e incluyen la determinación de metas, plan de acción y asignación de recursos.		
35	Lleva a cabo regularmente actividades de control, monitoreo y auditoría.		
36	Realiza estudios de impacto ambiental de la cadena productiva y del ciclo de vida de sus productos.		
37	Aplica medidas para su solución, minimización y prevención.		
38	Busca abastecerse de fuentes de energía renovable.		
39	Busca disminuir la generación de desechos.		
40	Busca la transformación de productos y servicios hacia una oferta sustentable.		
41	¿Ha recibido premios o reconocimientos por su eficiencia ambiental y por su interés en los temas ambientales?		

**PARTE IV. IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DIMENSIONES DE LA RSE**

**Objetivo:** Conocer la importancia relativa de las dimensiones evaluadas es importante en la responsabilidad social para conocer la prioridad de cada una de ellas.

**Instrucciones:** Para finalizar con este el ejercicio sobre la RSE, amablemente le pido que me pueda indicar el orden de importancia que en su opinión tendría la atención de las dimensiones evaluadas en este taller, considerando a 1 como la menos importante, y la 5 como la más importante.

Calidad de vida en la empresa (Relación con empleados)	Ética empresarial	Vinculación con la comunidad (Relación con la comunidad)	Medio ambiente

**Instrucciones:** Ahora le voy a pedir que comparemos por parejas la importancia de cada dimensión. En su opinión, ¿qué dimensión es más importante A. Calidad de vida en la empresa o B. Ética Empresarial? (anotar en el espacio en blanco, la literal A o B, en caso de empate, es decir, igual importancia, señalar A/B).

	A. Calidad de vida en la empresa (Relación con empleados)	B. Ética empresarial	C. Vinculación con la comunidad (Relación con la comunidad)	D. Medio ambiente
A. Calidad de vida en la empresa (Relación con empleados)				
B. Ética empresarial				
C. Vinculación con la comunidad (Relación con la comunidad)				
D. Medio ambiente				

**DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA**

Nombre	
Cargo	
Antigüedad en el cargo	
Área funcional al que pertenece su cargo	
Último grado de estudios	

*¡Muchas gracias por su colaboración!*