

[La responsabilidad social de las empresas.](#)

Manuel de Jesús Moguel Liévano, Hilario Laguna Caballero, Julio Ismael Camacho Solís, José Roberto Trejo Longoria y Roger Irán Gordillo Rodas
ISBN-13: 978-84-15774-05-1



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net.

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1226/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I**

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS:
EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES EXTRANJERAS DEL SECTOR
COMERCIO EN EL ESTADO DE CHIAPAS. PROYECTO PROMEP/UNACH**

CONVOCATORIA 2011, FORTALECIMIENTO DE CUERPOS ACADÉMICOS

Cuerpo Académico: Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo

Clave de registro: UNACH-CA-136

Línea de investigación: Estrategias de vanguardia en las organizaciones

Área: Ciencias sociales y administrativas

Disciplina: Administración

Integrantes:

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano

Dr. Hilario Laguna Caballero

Dr. Julio Ismael Camacho Solís

Dr. José Roberto Trejo Longoria

Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, Octubre de 2012

TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
Presentación	3
Introducción	7
Capítulo I. Marco teórico o revisión de la literatura en relación con la responsabilidad social de las empresas.	9
1. El imperativo de la Responsabilidad social de las empresas y su posicionamiento en el debate organizacional.	9
2. Antecedentes y evolución conceptual de la RSE.	14
3. La Responsabilidad Social de las Empresas en México.	17
4. Método de tres dimensiones para estudiar la responsabilidad social de las empresas.	
4.1. Estructura del modelo para el estudio de la RSE.	20
4.2. Las dimensiones de estudio y sus elementos constitutivos	23
5. El gobierno corporativo en la Responsabilidad Social de las empresas.	
5.1. Algunos referentes teóricos.	28
5.2. Regulaciones nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo	31
5.3. Aspecto financiero y cognitivo.	34
5.4. Ética organizacional:	39
6. El desarrollo sustentable en la responsabilidad social de las empresas.	
6.1. Conceptuación y reglamentaciones.	41
6.2. Gestión de calidad y ambiental.	48
7. El desarrollo organizacional en la responsabilidad social de las empresas	
7.1. Impulsores del Desarrollo Organizacional.	52
7.2. La mirada de la metáfora organizacional.	57
7.3. La gerencia centrada en las personas.	60
Capítulo II. Fundamentación e instrumentación metodológica de la investigación.	64
1. La exigencia de la ruta metodológica.	64
2. El proyecto de investigación.	66
Capítulo III. Recolección de datos de campo de la organización Walmart de México.	67
1) Antecedentes y aspectos generales.	67
2) Respuestas al cuestionario sobre responsabilidad social empresarial.	68
I. Dimensión gobierno corporativo.	68
II. Dimensión desarrollo sustentable.	91
III. Dimensión desarrollo organizacional.	94
3) La astucia llevada al límite en la lucha por el mercado	101
Conclusiones	106
Bibliografía	110
Índice de figuras	113
Siglas y acrónimos	114
Anexos	116

Presentación

La investigación es una de las tres funciones sustantivas de la Universidad Autónoma de Chiapas –como toda institución universitaria en México–, además de la vinculación y la docencia, privilegiándose ésta última en detrimento de las otras dos en la mayoría de los casos.

En un esfuerzo por fortalecer el sistema educativo de nivel superior público, desde mediados de los años noventa, la Secretaría de Educación Pública ha establecido un conjunto de instrumentos orientados a mejorar los insumos básicos del sistema con el propósito de incrementar la calidad académica de las IES –equitativa, pertinente, flexible y de amplia cobertura–, y en consecuencia el efecto en la formación de profesionistas con mayores competencias que contribuyan al desarrollo del país y a la transformación justa de la sociedad.

Los programas estratégicos implementados para tal efecto son diversos, entre ellos están el Programa integral de fortalecimiento institucional, PIFI; el Programa de mejoramiento del profesorado, PROMEP; el Programa nacional de becas para la educación superior (PRONABES); el Programa de estímulos al desempeño docente (PEDPED).

De manera particular en este apartado interesa explicar *grosso modo* el Programa de Mejoramiento del Profesorado, el cual se dirige a elevar continuamente el nivel de habilitación del profesorado de las IES públicas, con base en los perfiles adecuados para cada subsistema de educación superior, buscando que al impulsar la superación permanente en los procesos de formación, dedicación y desempeño de los cuerpos académicos de las instituciones, se eleve la calidad de la educación superior¹.

El PROMEP responde a los propósitos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, que establece como uno de sus objetivos estratégicos: “Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”; y como objetivo particular: "Fortalecer los procesos de habilitación y mejoramiento del personal académico".

¹ **Secretaría** de Educación Pública (SEP), México. www.sep.gob.mx, consultado el 24 de septiembre de 2012.

En este contexto, a partir de estas estrategias los profesores de las IES públicas se organizan en cuerpos académicos (CA's) para buscar alcanzar los objetivos antes citados, por tal motivo precisa abundar en relación con estos conceptos.

Un cuerpo académico, de acuerdo con la SEP, es un conjunto de profesores de tiempo completo en las IES públicas estatales que comparten una o más líneas de estudio, cuyos objetivos están destinados a la generación y/o aplicación de nuevos conocimientos en temas disciplinares o multidisciplinarios. Además, sus integrantes atienden programas educativos en varios niveles para el cumplimiento de las funciones institucionales, y por el alto grado de especialización que alcanzan al ejercer la docencia logran una educación de buena calidad.

Los cuerpos académicos, insiste, sustentan las funciones académicas institucionales y contribuyen a integrar el sistema de educación superior del país. Se encuentran clasificados en tres categorías: consolidados, en consolidación y en formación, en función al nivel de estudios y otras características de sus integrantes –habilitación, experiencia docente, compromiso con la institución–, transitan de una categoría a otra mediante evaluaciones periódicas de su desempeño, obteniendo importantes beneficios para su operación y la propia institución.

En el caso de la UNACH, el estatus de los cuerpos académicos registrados ante el Promep, con información al 24 de septiembre de 2012, es el siguiente: cinco consolidados, 16 en consolidación y 48 en formación, haciendo un total de 69².

Las actividades de investigación en la UNACH son coordinadas por la Dirección General de Investigación y Posgrado (DGIP), dependiente de la Rectoría, cuyo propósito central se resume en la siguiente declaración:

Misión: “La Dirección General de Investigación y Posgrado, es el órgano administrativo de la alma máter de Chiapas, responsable de impulsar la investigación en la Universidad y promover una educación de calidad a nivel posgrado, a fin de formar profesionistas que contribuyan al desarrollo sostenible del Estado de Chiapas y de México”.

Las atribuciones de la DGIP se encuentran normadas por la legislación universitaria y su funcionamiento se encuentra condicionado a las estrategias que se implementen para el impulso de la investigación en todas las áreas de conocimiento, por naturaleza plural, y los esfuerzos para la difusión del conocimiento.

² **Universidad** Autónoma de Chiapas (UNACH), México. www.unach.mx, consultado el 24 de septiembre de 2012.

En este contexto el cuerpo académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*”, conformado por cinco profesores adscritos a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, elaboró el proyecto de investigación *La Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas*, con la finalidad de participar en la convocatoria 2011 “Fortalecimiento de cuerpos académicos”, emitida por el Promep/SEP.

El objetivo general del proyecto de investigación es “Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicados en el estado de Chiapas, conocer los procesos y formas de aplicación de dichos programas, así como los beneficios a los actores interesados en dichas organizaciones”.

Las organizaciones mencionadas originalmente como integrantes de la muestra de la investigación son Sam’s Club, Home Depot, Office Depot, Walmart, Block Buster.

El proyecto fue autorizado a finales de agosto de 2011 con vigencia de un año – aunque con algunas observaciones– y con la asignación de recursos necesarios para su ejecución con lo cual se adquirieron algunos equipos de cómputo indispensables para la reunión de datos de la primera etapa en los portales electrónicos de las empresas seleccionadas.

De acuerdo con el plan de trabajo presentado, los integrantes del cuerpo académico fuimos desarrollando cada una de las etapas, no sin decepciones y desencantos, toda vez que era de nuestro conocimiento la dificultad de recopilar información de campo en relación con la responsabilidad social de las empresas.

Durante los primeros meses el trabajo consistió en obtener información en la red *web* acerca de los programas institucionales sobre responsabilidad social de las organizaciones antes mencionadas. Cosa que si bien no resultó fácil fue posible captar una buena cantidad de información. En paralelo se desarrolló el marco teórico de la investigación proponiendo una metodología para el estudio de la RSE: el modelo de tres dimensiones, tales como gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional.

El desarrollo de la investigación marchaba muy bien hasta que a principios del año en curso, cuando acudimos a las oficinas de las empresas seleccionadas para solicitar entrevistas con los ejecutivos, presentar el proyecto y requerir mayor información al respecto, comenzó a sobresalir el doble discurso; decían que sí pero no dijeron cuando.

Excepto la empresa Walmart de México y Centroamérica, que nos dio una respuesta inmediata, y gracias a ella fue posible realizar la investigación (se anexa el correo electrónico de solicitud de información a Walmart y el correo electrónico de anuencia).

Las otras organizaciones, como son Home Depot y Office Depot, principalmente, no estuvieron a la altura de una empresa de clase mundial, como supuestamente son, con respecto a la atención de sus grupos de interés, en este caso, académicos. La empresa Sam's Club, es preciso señalar, pertenece al consorcio Walmart de México, en consecuencia no se consideró en el proyecto, en relación con la empresa Block Buster los integrantes del CA deliberamos que su sector no es precisamente el comercio y obviamos su estudio.

Posteriormente se recopiló información proveniente de los portales electrónicos de otras organizaciones que originalmente no aparecían en la muestra, tales como Burger King, Coca Cola Femsa y Starbucks, sin embargo algunas condiciones nos impidieron continuar con su análisis, entre ellas: el tiempo para el desarrollo del proyecto, la falta de una autorización expresa de los directivos para utilizar su información y el giro principal de la empresa ajeno al sector comercial que se expresa en el proyecto de investigación. Los datos serán utilizados posteriormente en proyectos similares.

Por lo tanto, el cuerpo académico debió tomar una decisión, sobretodo porque el tiempo es un factor preponderante durante el desarrollo del proyecto, y en una reunión de trabajo decidimos realizar la investigación solamente con la información proveniente de la empresa Walmart de México, toda vez se contaba con la autorización expresa del director de responsabilidad corporativa para analizar sus datos.

Propicio la oportunidad para reiterar nuestro agradecimiento de forma enfática al Ing. Erik Hans Solórzano P., Gerente Divisional de Responsabilidad Corporativa de México de Wal-Mart de México y Centroamérica, por la gran disposición que demostró hacia esta investigación y nos comunicó su autorización para utilizar la información oficial de la empresa de manera inmediata. Sin su colaboración el proyecto seguramente no habría sido posible.

De acuerdo con lo anterior la denominación correcta del informe de investigación debería ser *La Responsabilidad social de las empresas: las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas. El caso Walmart de México.*

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano
Líder del CA "Estudios organizacionales:
vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo".

Introducción

La presente obra constituye el informe sobre el proyecto de investigación “La Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas: Proyecto Promep/UNACH”, elaborado por el cuerpo académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo” adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas, con motivo de la convocatoria “Fortalecimiento de cuerpos Académicos 2011” del Promep.

¿Cuál es la importancia y pertinencia que los investigadores descubren en este tema para dedicarle su tiempo y esfuerzo diario? ¿Cuál es la relevancia que encuentra el Promep para prestarle su apoyo? ¿Cuáles son los fundamentos teóricos para el desarrollo del trabajo y cuáles son los conocimientos que puede aportar con los resultados? Tales son algunas preguntas que subyacen en las motivaciones de los participantes.

El tema de la responsabilidad social de las empresas representa un asunto de una complejidad propia de los problemas del siglo XXI asentados en la posmodernidad, que han rebasado la mayoría de los paradigmas en que se fincó la racionalidad, y no obstante su esencia simple en apariencia, su estudio exige la colaboración de diversas áreas de la ciencia, demandando una nueva forma de pensar, una mentalidad con fundamentos en una formación humanista/ecológica de los individuos.

Hoy día, las condiciones de los mercados locales son extremadamente diferentes de como se encontraban hace 25 años, cuando inicia la competencia enérgica por los mercados internacionales, la apertura de las fronteras, los acuerdos comerciales como el GATT, el TLC, los grandes bloques geocomerciales, comienza el fenómeno de la globalización, y en el centro de todo esto la llegada de las grandes empresas transnacionales con múltiples efectos en los grupos de interés; muchos beneficios y a la vez no menos perjuicios.

Lo anterior representa solamente un arista del fenómeno que nos interesa estudiar. Casi a la par –unos años antes, para ser precisos al inicio de los años setenta– toma forma otro fenómeno tan relevante o más que la globalización que viene a condicionar el desempeño de la mayoría de las organizaciones industriales, comerciales y de servicios: nos referimos a la emergencia de la responsabilidad social de las empresas que tiene como

centro de interés un comercio justo en términos económicos, sustentable y respetuoso de las personas y el planeta.

En este contexto es que nace el deseo del cuerpo académico –después de deliberar diversos temas no menos relevantes para someterlo a concurso a la convocatoria Promep– de indagar en relación con los compromisos corporativos de responsabilidad social de las compañías extranjeras del sector comercio en Chiapas, así como el proceso de su ejecución y los efectos en los grupos de interés en la entidad.

Después de comentar en el párrafo anterior las vicisitudes en relación al trabajo de campo con las organizaciones originalmente elegidas, se decidió trabajar solamente con la organización Walmart de México, a cuya información financiera y de responsabilidad social corporativa disponible en su portal electrónico tuvimos acceso con su autorización.

Esta obra adopta una estructura sencilla, de solamente tres capítulos y las conclusiones, de la siguiente manera.

En el capítulo primero se revisa la literatura concerniente a la responsabilidad social de las empresas, sobresaliendo los temas del imperativo de su implementación y estudio, antecedentes y su evolución, la RSE en México, el método de tres dimensiones para su estudio (el gobierno corporativo, el desarrollo sustentable y el desarrollo organizacional). El capítulo dos trata de la fundamentación e instrumentación metodológica de la investigación, que comprende dos temas: la exigencia de la ruta metodológica y el proyecto de investigación.

En el capítulo tres se lleva a cabo la recopilación de datos de campo de la organización Walmart de México, constituido por dos apartados: antecedentes y aspectos generales de la organización y respuesta al cuestionario compuesto por 21 preguntas sobre responsabilidad social empresarial en términos de las dimensiones propuestas: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional.

Las conclusiones representan el apartado de reflexiones del grupo de investigadores en relación con los hallazgos durante el proceso de recolección de datos mediante los instrumentos establecidos y su tratamiento correspondiente. La mayoría de las respuestas se obtuvieron de los Informes financieros y de responsabilidad corporativa, de fuentes relacionadas con el gobierno corporativo de la empresa, así como de otras fuentes de información en la red *web*.

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, verano de 2012

CAPÍTULO I. REVISIÓN DE LA LITERATURA EN RELACIÓN CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS.

1. El imperativo de la Responsabilidad Social de las Empresas y su posicionamiento en el debate organizacional.

Para dar curso al desarrollo del presente capítulo, es pertinente comentar que el concepto de responsabilidad social de las empresas es todavía una noción en construcción aceptada por la mayoría de los estudiosos en la materia, aunque se admite un grave problema de ambigüedad conceptual, destacado oportunamente por diversos autores (véase Carroll, 1979).

Por otro lado, en el emergente ámbito de los estudios de las organizaciones la idea de empresa ha sido superada conceptualmente, ampliando las fronteras a la noción más vasta y desarrollada de “organización”, para expresar los términos firma, compañía, negocio, corporación, empresa, institución o asociación; pública, privada o social; grande, mediana o pequeña; local o transnacional; con personalidad jurídica o no, constituida por un grupo de personas con metas y objetivos definidos y recursos para su logro.

En este sentido, trasladando el debate entre los términos empresa y organización a otros terrenos teóricos, el presente trabajo acoge, con sus fortalezas y debilidades, el concepto de responsabilidad social de las empresas, entendiendo una sinonimia con los locuciones aludidas en función de los traslapes e interconexiones conceptuales en más de una arista.

Existe literatura, cabe mencionar, dedicada al estudio del fenómeno de la RSE desde otras concepciones. Por ejemplo, se habla de la RSO para denotar la responsabilidad social de las organizaciones, más allá del concepto de empresa, incluyendo todo tipo de instituciones públicas, sociales, y sin fines de lucro. O bien se habla de manera abundante del desempeño social de las empresas (DSE), para expresar una idea superior al término responsabilidad, incluyendo cuestiones económicas, éticas y sociales, revisada desde el ejercicio de la organización para efectos de determinar aspectos de eficiencia.

Durante el progreso de este apartado se examinará esta ambigüedad conceptual, que a pesar de su presencia ha permitido el avance del estudio del fenómeno, y en muchos casos le ha favorecido a través de la ampliación de las miradas de los diversos autores, restando encontrar la fórmula para su articulación.

A decir de los economistas clásicos la única responsabilidad de una empresa es la generación de riqueza. Posteriormente, motivado por los cuestionamientos a los modelos

de producción altamente contaminantes y la utilización de fuentes de energía fósiles; aunado a la ausencia de códigos éticos entre la alta dirección y el menosprecio por los elementales derechos humanos y del trabajo, se incorpora al concepto de RSE el compromiso de proteger el medio ambiente –en el ámbito del desarrollo sustentable– y velar por el derecho y bienestar de las personas interesadas en la empresa, en la esfera social.

A raíz de la crisis económica galopante por el mundo entero, propiciada en buena medida por el pésimo manejo de las finanzas de macrocorporaciones así como de las finanzas públicas, tanto en Estados Unidos como en Europa, la preocupación se traslada al de procurar la supervivencia de la empresa –ya sea grande, mediana, pequeña o micro–, y con ello la conservación de las fuentes de trabajo. Esta es la opinión compartida por la mayoría de los grandes empresarios y funcionarios de primer nivel en las esferas gubernamentales.

Habitualmente los estudios de la RSE centran su atención en las organizaciones con fines de lucro o empresas, en sus diversos sectores productivos, tamaños y cobertura, con mayor énfasis en aquellas organizaciones cuyas actividades y productos terminados originan daños al medioambiente, como son las industrias de la energía (petróleo, nuclear, eléctrica), automotriz, química, entre otras.

Sin embargo, las organizaciones gubernamentales (generalmente consideradas no lucrativas), y otras como los partidos políticos, los sindicatos, las universidades públicas, los propios políticos y los funcionarios públicos, con frecuencia responsables del manejo de cientos o miles de millones de pesos provenientes del erario público, tienen de suyo una mayor responsabilidad con la ciudadanía en su conjunto, dado el espíritu de su función de servicio a la población y la administración eficiente del dinero confiado.

Así mismo, se encuentra la amenaza de los cárteles de la delincuencia organizada para la seguridad y la estabilidad pública, filtrando dinero por miles de millones de pesos en el comercio formal/informal, la falsificación de productos o piratería, la penetración de su poder corruptor en las principales estructuras del gobierno, amén del lamentable costo en vidas humanas, que durante los últimos seis años suman alrededor de 60 mil decesos en el territorio nacional, según las autoridades y la Comisión Nacional de Derechos Humanos.

En mi opinión, todos estos acontecimientos que afectan directa o indirectamente a los ciudadanos y obstruyen el desarrollo armonioso de las actividades económicas y sociales, tienen cabida dentro del concepto de responsabilidad social, tanto para los directivos de las empresas como para los funcionarios públicos, y en México la cultura de

la rendición de cuentas y el buen gobierno, no son más que buenos deseos al encontrarse aún en ciernes.

En relación con el estado del arte de la responsabilidad social de las empresas, muchos autores toman como punto de partida la publicación de la obra de Berle y Means *La moderna corporación y la propiedad privada* (1932) en la línea de las ciencias económicas y jurídicas, donde plantean la separación de la propiedad y el control en las organizaciones, la aparición de los gerentes profesionales y la figura de los *stockholders*.

A partir de las investigaciones del comportamiento humano en las empresas (durante los años 30 y 40), aparecen nuevos compromisos para los directivos, en el sentido de crear los ambientes óptimos en fábricas y oficinas, atendiendo así las necesidades de los trabajadores. Poco después, con la orientación de las empresas hacia el mercado, inicia un proceso de exaltación de los clientes y la búsqueda permanente de la satisfacción de sus necesidades.

En el ámbito industrial, cabe hacer notar, la mayoría de las empresas utilizan materias primas provenientes de la naturaleza, con frecuencia sin procurar su reposición, y sus procesos de producción generan elementos contaminantes para el medio ambiente, en detrimento de la salud humana –provocando diversos padecimientos, y en no pocas ocasiones, consecuencias fatales– y de los ecosistemas.

Por otro lado, desde mediados del siglo XX la aplicación de los avances científicos en muchas áreas del conocimiento, como los casos de la energía nuclear en las armas de guerra, las manipulaciones genéticas en animales y en cultivos agrícolas, o la bioingeniería en los seres humanos, han llevado a plantear la reflexión sobre su contribución al bienestar de las personas y de las sociedades, confrontando las dos grandes dimensiones de los actos humanos: la económica y la cuestión ética.

En la línea de la seguridad industrial, un aspecto fundamental de la responsabilidad es el principio de precaución, tanto para los trabajadores al interior de las empresas como de las comunidades locales y el medio ambiente. En este terreno, el sector energético y la industria química, se constituyen entre las producciones con mayor índice de riesgo en su gestión.

En relación con la economía, durante los años ochenta y noventa se configura un nuevo orden económico mundial, marcado por la caída del muro de Berlín y del sistema comunista, en Europa, por la firma del Tratado de Libre Comercio, en Norteamérica; y en general, regido por el libre mercado, la competencia, la globalización, las franquicias, y el mercado de mano de obra barata, con evidentes beneficios para las grandes corporaciones

transnacionales, en detrimento de las empresas medianas y pequeñas de países en desarrollo.

En paralelo a estos acontecimientos surge la economía informal principalmente en países en desarrollo con elevados índices de desempleo, fomentada por la nociva práctica de la falsificación de productos –incluye juguetes, alimentos, automóviles, aparatos electrónicos, medicinas, artesanías–, que de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), alcanza los 200 mil millones de dólares anuales; así como la introducción ilegal a los países de consumo, encubierto por los usos y costumbres de corrupción en las oficinas aduanales.

Las consecuencias de esta actividad ilícita han originado la desaparición de amplios sectores industriales en México, como el caso del plástico, los juguetes, parte de los textiles y calzados, creando aún más desempleo. La economía informal llega a representar el 20 por ciento del PIB y emplea más de 12 millones de personas (Canacindra, 2008).

En el ámbito de la gestión corporativa, durante los años 2001 y 2002 los medios de comunicación informaron de los escándalos financieros de grandes firmas norteamericanas, entre ellas, Enron, en la industria del petróleo; Polaroid, empresa emblemática de la industria fotográfica; WorldCom, segunda compañía más grande en el campo de las comunicaciones; Xerox Company, creadora de equipos de oficinas; Merck y Johnson & Johnson, líderes en el sector farmacéutico, entre otras (Moguel, 2003).

Todas ellas, desarrolladoras de las más avanzadas tecnologías en su campo, tuvieron problemas en la gestión y de manejos financieros. Los fracasos se imputan a la falta de apego a sus códigos de ética, a sus principios y sistemas de valores, afectando a la organización en los aspectos financiero y de prestigio, y lo más lamentable, el despido de miles de personas.

En este terreno, Werner y Weiss (2006) publican los resultados de sus investigaciones desnudando las prácticas de “prestigiosas” empresas transnacionales, principalmente en relación con la violación de derechos humanos (el hombre en nuevas formas de esclavitud), pésimas condiciones de trabajo, mano de obra barata, explotación de trabajo infantil, violación al comercio internacional, daños causados al medio ambiente, infracciones a los valores éticos-morales, pruebas de laboratorios en seres humanos, financiamiento de conflictos bélicos en países pobres para obtener materias primas, entre otras censuras.

Estas imputaciones se consignan a 50 prominentes corporaciones de países del llamado primer mundo, con supuestas tradiciones de responsabilidad social empresarial y

respeto a los derechos humanos y civiles, encabezando la lista Estados Unidos con 21 empresas, Alemania con 13, Inglaterra con cuatro (dos con Holanda), Suiza con tres, Francia e Italia con dos, para continuar con Suecia, Bélgica, Austria, Corea y Japón con una empresa cada uno.

Las violaciones y dudosas prácticas comerciales se realizan en países pobres de África, Europa Central, Asia y América Latina, en la mayoría de los ramos de la industria, desde alimentos y bebidas, textiles e indumentaria, petróleo y derivados, automotriz, ropa y calzados deportivos, farmacéutica y laboratorios médicos, aparatos electrónicos, bancos y financieras.

En este contexto, todas las organizaciones en el mundo están insertas en una realidad social y natural, en tanto tienen responsabilidades diversas que atender. Sin embargo, no todas asumen su compromiso; algunas empresas infringen las leyes (laboral, ambiental, fiscal, etc.) sin recibir las sanciones correspondientes, otras se corrompen con las autoridades, ciertas empresas se aprovechan de los vacíos legales, entre otras acciones ilícitas, permeando en muchos procesos, toda la estructura organizacional.

La mayoría de los casos antes referidos pueden obedecer a errores y fallas humanas, tanto en la etapa de preparación como en la instrumentación de las operaciones, además de los actos de negligencia y corrupción entre los niveles superiores de la estructura para omitir el cumplimiento de las normas en materia de seguridad e higiene.

Por otro lado se encuentran los llamados “delitos de cuello blanco” o fraudes de los altos directivos de algunas corporaciones multinacionales, así como el “tráfico de influencias” entre muchos funcionarios de gobierno, denotando verdaderos actos de rapiña para acumular inmensas sumas de dinero en detrimento y desfalco de socios y comunidad en general, tanto en el sector privado como público.

El surgimiento de estos acontecimientos fue dando lugar a nuevas formas de mirar a la organización, de suspicacias y sospechas tanto de la sociedad como de las autoridades; así como a nuevas responsabilidades metaeconómicas, entre ellas la social y la medioambiental, además de las inquietudes referidas a un desarrollo en armonía con la naturaleza y un progreso equilibrado entre las sociedades.

La preocupación por una actividad organizacional responsable socialmente se origina en el reconocimiento al respeto por los actores, tanto internos como externos a la organización, por el manejo responsable y transparente de los recursos financieros, así como un desarrollo sustentable sin comprometer los recursos de las generaciones futuras.

Ante esta realidad, diversos sectores sociales alrededor del mundo vienen cuestionando las bondades del sistema económico prevaleciente, especialmente el paradigma capitalista que fomenta el modelo neoliberal vía la apertura libre de los mercados internacionales en una competencia por demás salvaje y desigual entre las naciones, deliberando en relación al balance entre los beneficios y perjuicios para la sociedad y los ciudadanos.

Importantes actores sociales –intelectuales, filósofos, científicos– a inicios de los años setenta, revelan sus reservas en relación al sistema de producción y las prácticas comerciales arbitrarias, obligando a los principales organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comunidad Europea (CE), la OCDE, y la OIT, a establecer nuevas políticas, normas y códigos para la regulación del comercio entre los países, así como la aparición de las organizaciones no gubernamentales.

2. Antecedentes y evolución conceptual de la RSE.

En esta sección se hace referencia a la evolución del concepto de responsabilidad social de las empresas procedente de las actividades industriales y del *management*, especialmente en Estados Unidos y Europa, y de algunos estudios teóricos precursores.

El desarrollo industrial de Norteamérica durante los siglos XVIII y XIX se fincó sobre la base de la libre empresa y sobre una cultura de valores que fomentaba la acumulación de capitales, así como en la idea de compartir con la sociedad los beneficios económicos, a través de acciones de filantropía, consideradas como las prácticas pioneras de la RSE.

De esta forma se recuperan las contribuciones de los primeros hombres de negocios altruistas, como Stephen Girard (1750-1831) inmigrante francés llamado el “padre de la filantropía”, quien fundó el Colegio Girard para los jóvenes indigentes, funcionando hasta la fecha con las reglas por él dictadas. Andrew Carnegie (1835-1919) inmigrante escocés, para quien los industriales tenían una obligación moral a fin de mejorar el bienestar social. Fundó colegios, universidades, hospitales, museos; patrocinó proyectos comunitarios y las primeras iniciativas medioambientales y de derechos humanos (Holt y Wigginton, 2002).

En el ámbito de los valores morales y la ética empresarial, en el siglo XVIII los cuáqueros norteamericanos rehusaron invertir en dos de los mercados más rentables de esos tiempos: el armamento y el comercio de esclavos. A consecuencia de esta actitud, numerosas asociaciones religiosas prohibieron las inversiones en empresas donde los

beneficios resultan en acciones de pecado, como el sector del alcohol, el tabaco, juegos de azar, la pornografía (Ballet y de Bry, 2001; Le Saouy Serret, 2006).

Aunque las iniciativas desde la filantropía y las fundaciones permiten percibir una importante influencia de la formación moral y axiológica de los actores, el examen de la RSE a partir de la ética, evoca antecedentes de estudios filosóficos recientes, ponderados como fundamentales en las iniciativas deontológicas que confluyen en el campo de la bioética, tecnoética, ética empresarial y ética ecológica. Entre ellos está la obra de Hans Jonas *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica* (1973), proponiendo una nueva ética para la sociedad industrial y tecnológica.

La aportación de Jonas en la reflexión ética, producto de su experiencia durante la Segunda Guerra Mundial, llama la atención sobre las promesas y amenazas de la técnica moderna y la gran vulnerabilidad de la naturaleza ante la intervención del hombre. En alusión al imperativo de conducta de Kant, propone un nuevo imperativo: "actúa de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica", o bien "no pongas en peligro la continuidad indefinida de la humanidad en la tierra".

Los conceptos tradicionales de ética, afirma, quedan eclipsados ante el obrar colectivo, imponiendo a la ética una nueva dimensión de responsabilidad.

La filantropía, las fundaciones sociales y la ética, pueden considerarse como las esferas más generales donde circunscribir las primeras prácticas de la responsabilidad social empresarial, con gran vigencia hoy día, aunque para muchos estudiosos deben tomarse con ciertas reservas, hasta no conocer los verdaderos motivos de estas actividades.

El campo de estudios de la RSE ha crecido significativamente y hoy día contiene una amplia proliferación de teorías, enfoques y terminologías, tales como: sociedad y negocios, cuestiones del *management* social, políticas públicas, las partes interesadas, y rendición de cuentas corporativas. Otros conceptos alternativos incluyen los términos empresa ciudadana y la sustentabilidad corporativa (Garriga y Mele: 2004).

Durante la última década, concuerda la mayoría de los investigadores en la materia, los directivos de las corporaciones comienzan a tomar consciencia de la existencia de una nueva realidad en los negocios o que el mundo ha cambiado, surgiendo un tipo de consumidor preocupado por la conservación del ambiente, la defensa de los derechos humanos y la exigencia de actividades socialmente responsables por parte de las organizaciones, así como la transparencia en el manejo de los recursos públicos y privados.

Dado que los estudiosos proponen el análisis de la RSE desde múltiples enfoques, Carroll (1979) sugiere los siguientes tres aspectos de desempeño social corporativo, que deben ser articulados e interrelacionados de alguna manera:

1. Una definición básica de responsabilidad social.
2. Enumeración de las cuestiones por las cuales la responsabilidad existe.
3. Especificación de la filosofía de respuesta.

Una definición de responsabilidad social empresarial puede considerarse completa si comprende el rango de obligaciones que la empresa tiene con la sociedad, representando las categorías de económico, legal, ético y discrecional del desempeño del negocio. La siguiente figura ilustra este conjunto total de responsabilidades, en la inteligencia que las proporciones simples observadas sugieren la magnitud relativa de cada responsabilidad.

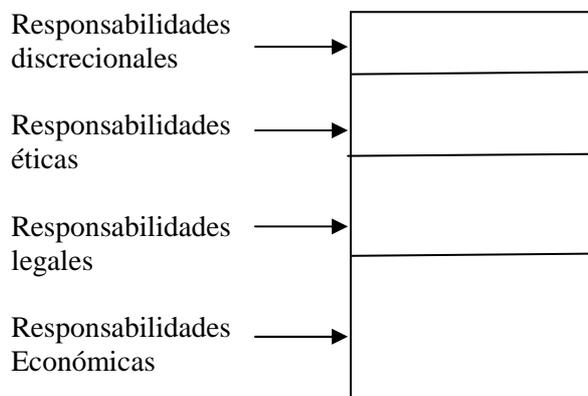


Figura 1. Categorías de responsabilidad social (Carroll, 1979)

Según el autor, estas categorías no son mutuamente excluyentes, ni acumulativas o aditivas y no enseñan de manera intencionada un *continuum* con cuestiones económicas por un lado y preocupaciones sociales por el otro. Simplemente nos recuerdan los motivos o acciones que pueden estar caracterizadas como primariamente entre estas cuatro clases:

- *Responsabilidad económica*. Es la primera y más importante responsabilidad social de los negocios, considerando a la empresa como la unidad económica básica de la sociedad, produciendo y viniendo los productos y servicios que aquella requiere.

- *Responsabilidad legal*. Referido al sistema de reglas, leyes y regulaciones, bajo las cuales se esperan operen las empresas, asumiendo su papel productivo como un cumplimiento parcial del “contrato social”.

- *Responsabilidad ética.* Toma en cuenta las conductas y actividades adicionales a las referidas en los acunentos económicos y rnomativos, se encuentra entre las más difíciles de cumplir en virtud de la ambigüedad en la definición del término ética en los negocios.

- *Responsabilidad discrecional.* Sugieren una actitud puramente voluntaria de las empresas cuyo mensaje llega poco claro a la sociedad. Entre ellas están las contribuciones filantrópicas, programas de abuso de drogas, centros de asistencia a grupos vulnerables, etc.

3. La Responsabilidad Social de las Empresas en México.

De cara a la creciente importancia expresada por las partes interesadas tanto al interior (principalmente la alta dirección, jefaturas de recursos humanos y de producción) como al exterior de las empresas (tales como clientes, proveedores, asociaciones y cámaras, gobierno y ONG`s), en México, éstas no son ajenas a la emergente corriente de la responsabilidad social, especialmente las grandes corporaciones sean nacionales como extranjeras, quienes ostentan etiquetas de reconocimiento como socialmente responsables.

Las empresas de las diversas ramas económicas están organizadas en un consorcio que, entre otros programas, cuenta con uno sobre responsabilidad social: el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI), institución privada, no lucrativa, fundada en 1988, cuya Asamblea General de Asociados incluye más de 260 miembros y un Consejo Directivo integrado por 42 personas³.

De acuerdo con su página de Internet, están afiliadas 469 instituciones de asistencia y promoción, y 11 personas en toda la República Mexicana. Además 18 dependencias gubernamentales e instituciones internacionales son usuarios de sus servicios. La comunidad del Centro Mexicano para la Filantropía está integrada por más de mil miembros, motivo por el cual es identificado como una fuente confiable sobre el sector.

Su misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Su visión tiene que ver con el incremento del reconocimiento del valor público y social del sector filantrópico por parte del gobierno y la sociedad en general; y contribuir a la mejora continua de las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones, entre otras.

³ De acuerdo a la información obtenida del **Centro Mexicano para Filantropía CEMEFI**; www.cemefi.org, consultado el 10 de marzo de 2012.

Entre sus objetivos destacan: 1) mejorar el entendimiento y la percepción del gobierno, tomadores de decisiones y del público en general sobre las actividades, características y valor social producido por las organizaciones del sector y por el Cemefi; y 2) incrementar la capacidad de incidencia en la agenda y políticas públicas con base en información y argumentos sólidos para promover y defender las causas del sector.

En su seno ha creado la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE) y otorga el Distintivo *ESR®*, mediante convocatoria pública anualmente.

Sus líneas estratégicas, que representan los estándares para valorar el otorgamiento de su distintivo son: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación y compromiso con la comunidad, y cuidado y preservación del medio ambiente. Para el Centro, la dimensión integral de la RSE implica analizar el alcance de la organización en relación a las distintas necesidades y valores de las personas y la sociedad, como son: básicas, sociales, estéticas, trascendentales, políticas, culturales y ecológicas.

De acuerdo con la fuente consultada, desde su creación el número de empresas que han obtenido el Distintivo *ESR®* ha crecido de manera significativa, presentando el siguiente comportamiento histórico.

1ª. Edición (2001):	17	2ª. Edición (2002):	28
3ª. Edición (2003):	41	4ª. Edición (2004):	61
5ª. Edición (2005):	84	6ª. Edición (2006):	124
7ª. Edición (2007):	174	8ª. Edición (2008):	274
9ª. Edición (2009):	349	10ª. Edición (2010):	495
11ª. Edición (2011):	572	12ª. Edición (2012):	690

Del total de empresas reconocidas con el distintivo Aliarse en el año 2012 poco más de 200 lo reciben por primera vez y solamente diez lo hacen por décima segunda ocasión, es decir, han obtenido el reconocimiento durante los doce años de existencia del programa en Cemefi. Estas organizaciones son las siguientes:

BBVA Bancomer, Walmart de México y Centroamérica,
Grupo Bimbo, Hewlett Packard México,
Holcim Apasco, SC Johnson and Son,
Shell México, The Coca-Cola Export Corporation (Sucursal en México), Deloitte
Zimat Consultores.

Se encuentra también el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), fundado en 1993 como organismo privado sin fines de lucro, para la normalización y certificación de procesos productivos y administrativos –algunos de ellos

vinculados a la RSE—, que asiste a las organizaciones con herramientas necesarias para la instrumentación, mantenimiento y mejora continua en las áreas de normalización, certificación, verificación y formación con el objetivo de incrementar y fortalecer su competitividad nacional⁴.

Según su página de Internet, su Consejo de Administración incorpora representantes de los sectores industrial, agropecuario, de servicios, comercio, académico, gobierno y consumidores, entre ellos CONCAMIN, CNA, CONCANACO-SERVYTUR, CANACO, UNAM, SE y PROFECO.

Sus líneas de acción en la promoción RSE son: un diplomado en responsabilidad social, revisión y actualización de la Norma Oficial Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, directrices para la implementación de un sistema de gestión de responsabilidad social; elaboración, aprobación y publicación de la Norma Oficial Mexicana NMX-SAST-004-IMNC-2004, para la implementación de buenas prácticas de responsabilidad social; realización de diversos eventos de divulgación en relación con la RSE.

Como organismo de normalización cuenta con autorización para elaborar y expedir normas mexicanas (NMX), entre las que destaca la Norma NMX-SAST-001-IMNC-2000 *Sistemas de administración de la seguridad y la salud en el trabajo y responsabilidad social organizacional*, desarrollada por el Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo (IMNC/COTENNSASST).

Por otro lado, Husted y Salazar (2004), profesores del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), realizaron un estudio en México, revelando una relación positiva entre el desempeño social y financiero de la empresa. Es decir, los proyectos sociales tienen un mayor impacto sobre la rentabilidad cuando cuentan con un plan, objetivo de largo plazo, y el diseño de una ventaja competitiva.

Algunos de los resultados que arroja el estudio son:

- 1) Las principales áreas de interés de la acción social son salud, pobreza y deporte.
- 2) Entre las razones para la acción social están obtener un trato fiscal favorable, cumplir con requisitos legales, e influir en la decisión de compra de los clientes
- 3) Los grupos que toman las decisiones sobre acción social son alta administración, consejo de directores, y departamento de recursos humanos

⁴ **Instituto** Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), www.imnc.org.mx, consultado el 12 de marzo de 2012.

- 4) La participación de los empleados en programas sociales es preferentemente en su tiempo libre.
- 5) Entre los principales objetivos presentes en la misión de la empresa se encuentran maximizar beneficios en el corto plazo, crear empleos, y colaborar en proyectos comunitarios y sociales; y
- 6) Los grupos de interés a quienes se hacen visibles los programas de responsabilidad social empresarial son clientes, gobierno y ONG's.

Finalmente, se concede parcialmente que, como sostienen Holt y Wigginton (2002), el compromiso dentro de la responsabilidad social por parte de la empresa, en la mayoría de los casos, ha estado subordinada a los resultados financieros.

4. Método de tres dimensiones para estudiar la responsabilidad social de las empresas.

4.1. Estructura del modelo para el estudio de la RSE.

Con base en algunos trabajos fundadores de los años cincuenta, es hasta la década de los años setenta y ochenta cuando el debate sobre la RSE alcanza a llamar la atención con mayor insistencia, a raíz de las inquietudes de diversos actores sociales en relación con el crecimiento demográfico y la disponibilidad de alimentos en el futuro, la industrialización acelerada, el deterioro irreversible de la capa de ozono en la atmósfera, la contaminación ambiental en las grandes urbes, y la amenaza permanente a *natura*.

La preocupación por una actitud socialmente responsable de las empresas adquiere un renovado auge al inicio del nuevo milenio, motivado por las conductas ilícitas de directivos de grandes corporaciones, haciendo surgir un amplio número de disposiciones legales en cada país y recomendaciones de los organismos internacionales.

En este sentido, los ciudadanos ejercen sus derechos civiles y exigen a la autoridad la conducta ética requerida en los funcionarios, cuya actuación durante las últimas décadas, leemos en la prensa, ha contribuido a escándalos de corrupción e impunidad.

En la dinámica actividad comercial que caracteriza a la época actual, la apertura de los mercados internacionales, la globalización, los desplazamientos de las grandes empresas a los países de mano de obra barata, los productos falsificados o "piratas", la economía informal, y el problema del "lavado" de dinero en los sectores financieros, entre otros, son fenómenos que se ubican en el centro del interés de la responsabilidad social empresarial.

Es posible considerar también los costos de la democracia (financieros y sociales) en los países en desarrollo, la anulación de oportunidades de desarrollo por motivos de deuda externa, la segregación racial y étnica, el fomento de la guerra como forma de negocios, la delincuencia organizada infiltrada en diversos sectores económicos. Es decir, la mayoría de los problemas compendiados en los objetivos de desarrollo del milenio que la ONU (2000) se ha propuesto alcanzar durante las próximas décadas.

En esta breve reseña sobresalen los aspectos que posicionan el tema de la RSE en el centro del debate, como son las cuestiones económicas, éticas, medioambientales, financieras y sociales, en la incipiente colonización conceptual en este ámbito del saber, el cual debe encontrar cauces para cerrar las brechas semánticas, teóricas e ideológicas.

La temática de la RSE entre los diversos autores está siendo estudiada entretejiendo diversos enfoques, como el gobierno corporativo, *management* responsable, la globalización, el *management* internacional, desarrollo sustentable, y el comercio justo, de los cuales, a nuestro criterio, dos de ellos tienen un lugar irremplazable: los estudios del gobierno corporativo y el desarrollo sustentable. Algunos autores subsumen el estudio de la RSE entre estos dos enfoques.

Los trabajos sobre gobierno corporativo frecuentemente atienden cuestiones como principios, reglamentaciones, estructura, miembros, inversiones, creación de valor, políticas, toma de decisiones, planeación estratégica, ética y rendición de cuentas. Los estudios sobre desarrollo sustentable aluden a la toma de conciencia de los directivos, a reglamentaciones internacionales, la preservación del medio ambiente, consumo responsable de materias primas y energía, el respeto por las partes interesadas, el respeto por los recursos de las generaciones futuras y elaboración de informes de sustentabilidad.

Atendiendo la perspectiva europea de dimensionar y diferenciar los términos *social* y *societal*, empleando el primero para las actividades de RSE al interior de la organización, y el segundo para las actividades hacia afuera de la misma, consideramos oportuno recuperar los trabajos de los pioneros de los estudios de las ciencias de la conducta en la organización que dieron origen a la disciplina del desarrollo organizacional, encontrando en el movimiento de la RSE un nuevo y prometedor campo de aplicación, dada la coincidencia de objetivos en favor del desarrollo de las personas y los grupos en la organización.

Encontramos de esta forma tres áreas específicas de conocimientos, a las que hemos denominado *Dimensiones de estudio para la RSE*, a saber:

- Gobierno Corporativo (GC), Desarrollo Sustentable (DS) y Desarrollo organizacional (DO), conteniendo cada una diferentes elementos que serán explicados en secciones posteriores.

Para efectos metodológicos se representan las dimensiones de estudio en una figura triangular, llamada también referencial, ubicando la RSE en el núcleo, representando a la organización en un entorno social y ambiental, desde una perspectiva de sistemas. En dicha estructura se localiza el gobierno corporativo en la parte superior, el desarrollo sustentable en la base inferior izquierda, y el desarrollo organizacional, en la base inferior derecha.

La siguiente figura ilustra esta estructura.

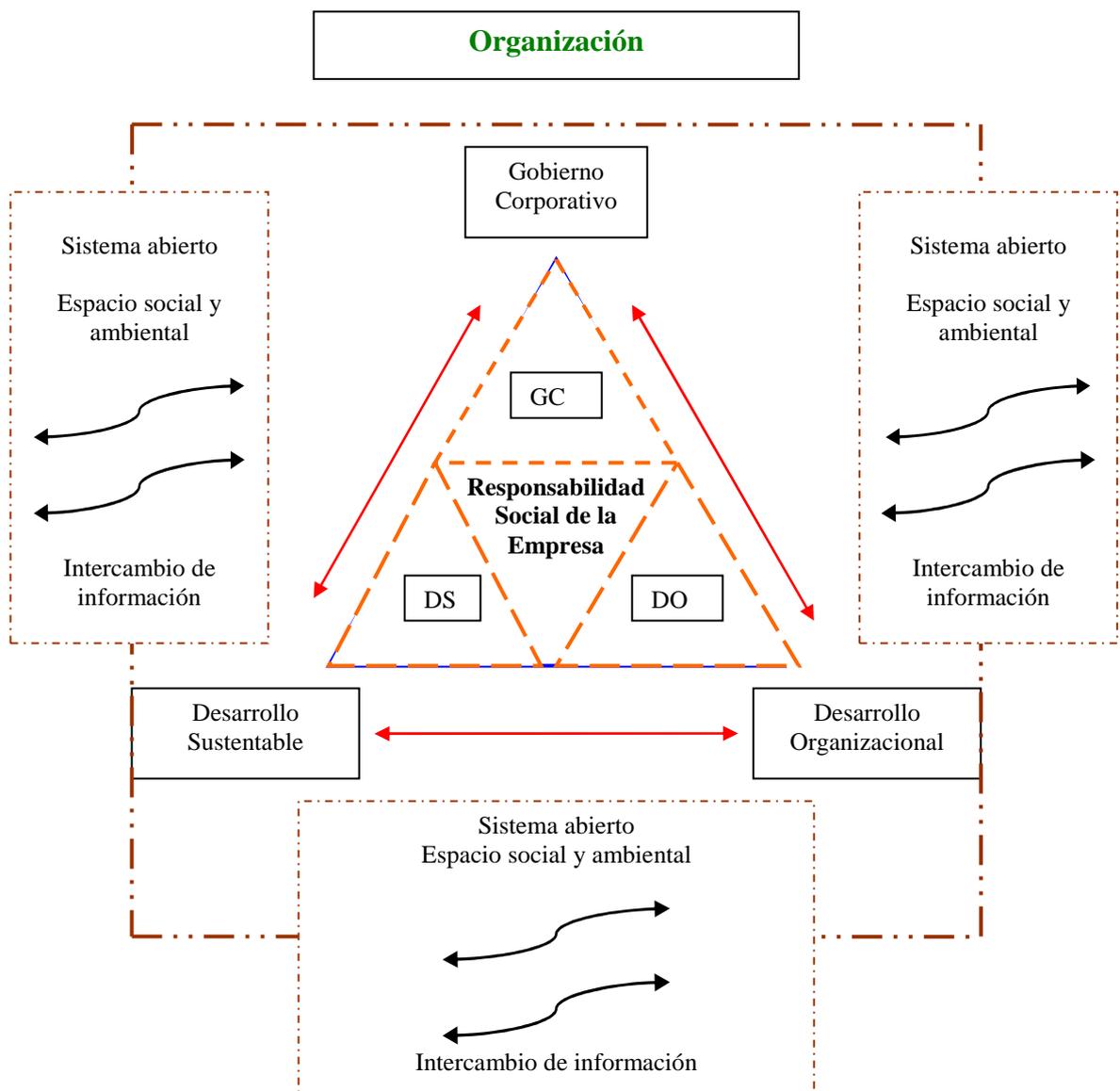


Figura 2. Método de tres dimensiones para el estudio para la RSE. Elaboración propia.

La representación en forma triangular obedece a la idea de la transmisión dinámica de la información por parte de los componentes, en constante retroalimentación, representada por las flechas de doble sentido en torno de la figura, manifestando su interdependencia.

Se representa a la organización como un sistema abierto dentro de un espacio social y ambiental, con semejantes atributos sistémicos en su interior, a través del cual fluyen insumos e información que la organización procesa y devuelve al sistema general.

Una revisión breve del referencial permite pensar que la ubicación del elemento gobierno corporativo en la cúspide de la figura no es casualidad. La mayoría de los escritos sobre estructuras organizacionales parten del análisis de las jerarquías verticales inspiradas en las formas militares de organización, donde el general o estratega se encuentra en el vértice de la estructura, adoptada como un prototipo organizacional, de manera semejante a la propuesta del *Ápice estratégico* de Mintzberg (1991).

A nuestro juicio, la ubicación de las dimensiones desarrollo sustentable y desarrollo organizacional puede ser indiferente, excepto el de gobierno corporativo que debe ocupar la cima de la figura. Sin embargo, habrá estudiosos del DS que ponderarán esta dimensión como la más relevante, e igual situación puede ocurrir para el DO.

4.2. Las dimensiones de estudio y sus elementos constitutivos.

Cada una de las tres dimensiones que constituyen el método de estudio de la RSE, comprende a su vez tres subsistemas, los cuales tienen componentes afines en el ámbito de la dimensión, y así sucesivamente hasta llegar a conceptos básicos. Estos subsistemas se encuentran dispuestos en forma triangular dentro del referencial, de la siguiente forma:

- 1) *Gobierno corporativo*. Una de las dimensiones de mayor relevancia en la organización cuyo estudio se ha realizado de una manera discreta. Incluye: a) estructura y regulaciones, b) aspecto financiero y cognitivo, y c) ética organizacional (rendición de cuentas).

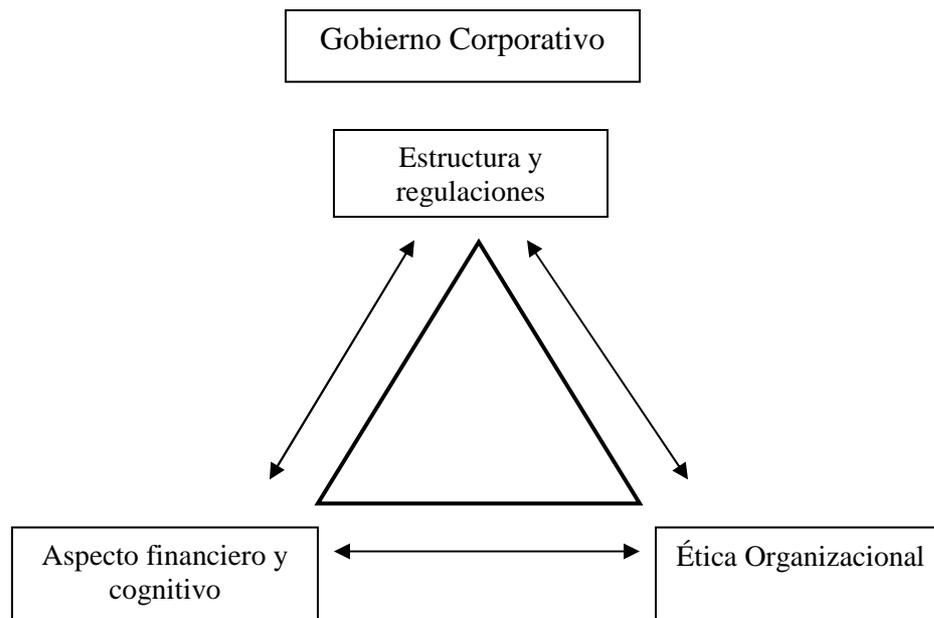


Figura 3. La dimensión Gobierno Corporativo y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.

El órgano de gobierno de la organización, el gobierno corporativo, se constituye habitualmente por la asamblea general de accionistas, el consejo de administración, el consejo de vigilancia y la dirección general. En el caso de las instituciones públicas, se omite el primer elemento, permaneciendo los tres restantes, generalmente.

El lugar otorgado a cada subsistema componente está en función de la importancia representada para el GC de acuerdo con los autores en el tema. Los defensores del factor financiero colocarán en la cúspide a ese elemento, quienes están más interesados por las cuestiones de valores y legitimidad, colocarán al elemento ética.

Nuestro razonamiento es que, participando todos los componentes, una organización representa un sistema socio-económico autosustentable, fundado en una red de estructuras y normas eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

De manera similar a la representación triangular del referencial, las flechas de doble sentido indican las interacciones y retroalimentación entre los subsistemas. A continuación se detallan los elementos integrantes de la dimensión gobierno corporativo:

a) Estructura y regulaciones. Contiene elementos tales como el diseño organizacional, los miembros, los comités y las comisiones, la legislación nacional e internacional, las recomendaciones de organismos internacionales y ONG's, las partes interesadas, las políticas, reglamentos y manuales internos.

b) Aspecto financiero y cognitivo. Comprende factores tales como el capital, la gestión financiera, el tipo de participación accionaria, la inversión socialmente responsable, la autoridad, la capacidad de toma de decisiones, el liderazgo, la planeación estratégica, y la experiencia de los miembros.

c) Ética organizacional. Considera elementos tales como la declaración de la postura estratégica (misión, visión, valores y principios), el código de ética, las buenas prácticas de gobierno, la cultura de rendición de cuentas, la deontología organizacional y una conducta de prestigio y legitimidad.

2) *Desarrollo sustentable*. Seguramente el ámbito de análisis organizacional con mayores consecuencias en el mediano y largo plazo, que requiere de la toma de conciencia del uso racional e inteligente de los recursos naturales, así como de la vida en el planeta. Toma en cuenta elementos tales como: a) conceptualización y reglamentaciones, b) gestión de calidad y ambiental, y c) el triple balance de resultados (económico, social y ambiental).

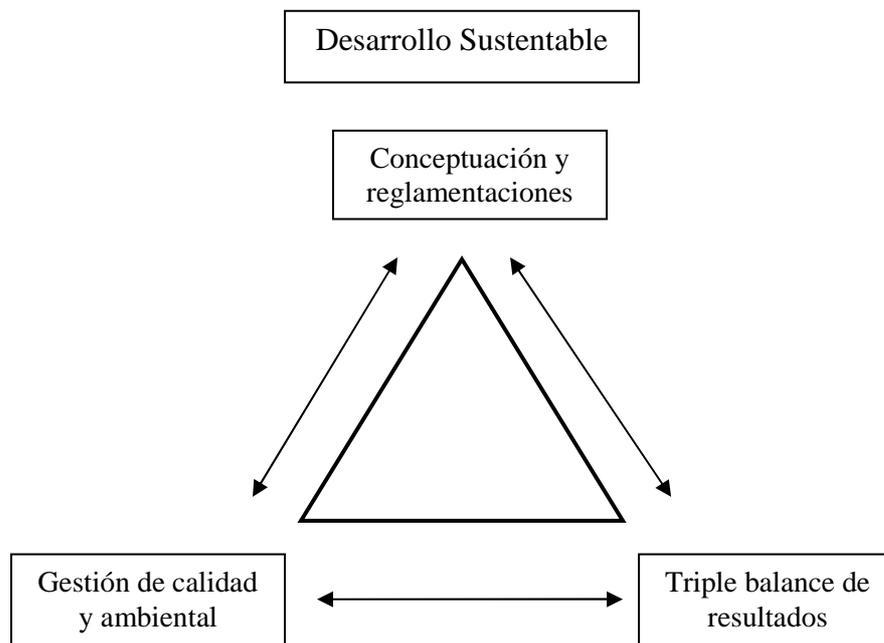


Figura 4. La dimensión Desarrollo Sustentable y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.

La estructura de esta dimensión hace énfasis en la construcción del concepto de RSE, recupera la amplia gama de regulaciones y normas en materia de desarrollo sustentable emanada de diversos acuerdos internacionales, las propuestas para alcanzar una gestión de

calidad y ambiental, y el modelo de *Triple bottom line* (triple balance de resultados) propuesto por Elkington en 1989, y otros modelos derivados.

De forma análoga a la dimensión anterior, las flechas de doble sentido revelan las interacciones entre los componentes. A continuación se detallan los elementos integrantes de la dimensión desarrollo sustentable:

a) **Conceptuación y reglamentaciones.** Comprende los trabajos para la construcción del concepto de desarrollo sustentable, los factores componentes, las perspectivas e interpretaciones, las disposiciones oficiales provenientes de los organismos internacionales como la ONU, la OCDE, la OIT y la Comunidad Europea.

b) **Gestión de calidad y ambiental.** Se refiere a los sistemas de calidad emanados de las normas internacionales tales como EMAS de 1993, ISO 9001, UNE-EN ISO 14001:1996, SA 8000 de 1997, OHSAS-18001:1999, la Guía GRI de 2000, la norma EFQM, el índice DJSI de 1999, el índice FTSE4Good de 2001, FORETICA/SGE 21/2002, así como las normas surgidas de las conferencias mundiales de la ONU de 1972 en Estocolmo, 1992 en Río de Janeiro y de 2002 en Johannesburgo, así como el Protocolo de Kyoto de 1997, entre otras.

c) **Triple balance de resultados.** Referido al modelo de *Triple Bottom Line*, para el desempeño sustentable de la organización, considerando los ámbitos económico, social y ambiental como elementos centrales en la representación de la noción de RSE.

3) **Desarrollo organizacional.** Originalmente aprovechado en el estudio diagnóstico de las organizaciones en los años sesentas con énfasis en el comportamiento individual y grupal. Hoy día es posible explorar nuevas aplicaciones en el ámbito de la RSE, para lo cual incorpora los siguientes elementos: a) aportaciones de las ciencias de la conducta, b) metáforas organizacionales, y c) gerencia centrada en las personas (*stakeholders*).

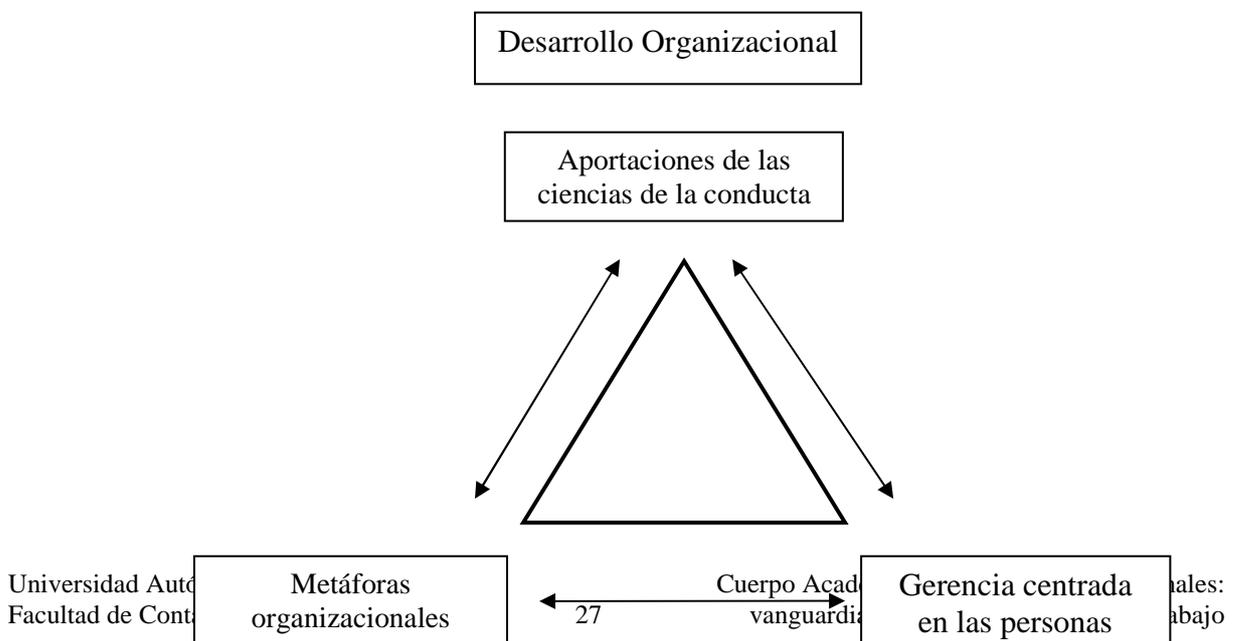


Figura 5. La dimensión Desarrollo Organizacional y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.

La incorporación de la dimensión desarrollo organizacional en el debate de la RSE obedece a la permanente búsqueda de la mejora continua de la organización, vía el incremento de la calidad de vida de los individuos y los grupos en su interior, la comprensión del fenómeno organizacional a través de la figura de las metáforas, así como su desarrollo integral tomando en cuenta las necesidades de las partes interesadas, mediante la práctica de la gerencia centrada en las personas, sustentada en el movimiento de las relaciones humanas y en los aspectos axiológicos, éticos y sociales.

Como en las dimensiones anteriores, las flechas de doble sentido en el esquema indican las interacciones entre los componentes. A continuación se detallan los elementos integrantes de la dimensión Desarrollo Organizacional:

- a) Aportaciones de las ciencias de la conducta. Los estudios precursores e impulsores del desarrollo organizacional; entre los primeros encontramos quienes realizaron investigaciones a nivel ciencia básica en esta región del conocimiento, mientras que los segundos se caracterizan por sus investigaciones como ciencia aplicada en las organizaciones.
- b) Metáfora Organizacional. Toma en cuenta las metáforas compendiadas por Morgan (1997), así como de otros autores y su explicación desde la perspectiva de la RSE; además de otras metáforas propuestas desde el ámbito de estudios que nos ocupa.
- c) Gerencia centrada en las personas. Se considera habitualmente como un estilo de liderazgo con fundamento en la corriente de las nuevas relaciones humanas aparecida durante los años sesenta del Siglo XX, buscando en el presente estudio su aplicación en la RSE; aunado al enfoque de los *stakeholders* propuesto por Freeman en 1984.

5. El gobierno corporativo en la Responsabilidad Social de las empresas:

5.1. Algunos referentes teóricos.

El gobierno corporativo tiene sus fundamentos teóricos desde los primeros escritos afines a la administración de Adam Smith, sobre la economía y la organización industrial, y en los trabajos del *management* de Alfred Chandler Jr., época identificada con el inicio del

capitalismo, la producción en masa, la aparición del gerente o manager, la división del trabajo, las primeras leyes empresariales, entre otros factores (Clark, 2005).

El estudio del gobierno corporativo se ha desarrollado a lo largo de diferentes épocas (Green, 2005), institucionalizándose en Estados Unidos como promotor de la economía capitalista (Le Joly y Moingeon, 2001; Pérez, 2003), adquiriendo un enorme impulso a raíz de los errores corporativos cometidos con numerosos fraudes –llamados delitos de cuello blanco– al inicio del nuevo milenio.

El antecedente remoto más propio del tema, coinciden la mayoría de los autores, es la obra de Berle y Means *La moderna corporación y la propiedad privada* (1932), en la cual plantean la separación de la propiedad y el control creando así la corporación “cuasi-pública”, la figura de *manager* profesional y los *stockholders*.

Otra obra pionera frecuentemente citada es la “Teoría de la Agencia”, propuesta por Jensen y Meckling en su artículo *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure* (1976), realizando contribuciones en relación con la teoría de los derechos de propiedad, la agencia y las finanzas, para desarrollar una teoría de la estructura de la propiedad de la firma.

De acuerdo con Aoki (2004) el término gobierno corporativo comenzó a llamar la atención de los economistas a finales de los años ochenta y principios de los noventa, cuando los negocios estadounidenses se vieron amenazados por las compañías alemanas y japonesas, atribuyendo los problemas de competitividad a una visión corto-placista de los ejecutivos corporativos, quienes estaban sujetos a las presiones de los mercados financieros, mientras que su contraparte operaba una corporación de orientación bancaria-financiera y de gobierno.

Sobre la estructura de la teoría de juegos, el autor presenta un arreglo comparativo de gobierno corporativo, formulando el concepto considerando su dominio compuesto por tres tipos de jugadores estratégicos: el gerente o directivo, los inversores y los trabajadores. En su opinión, el gobierno corporativo es un conjunto de reglas autoimpuestas que regulan las alternativas de acción de esos jugadores contingentes sobre la evolución de sus estados.

El tema del gobierno de la empresa se desarrolla principalmente en el seno de la literatura financiera. La mayoría de las teorías micro del gobierno corporativo se inscriben en la perspectiva de contribuir a la eficiencia de la firma, reposando sobre la interpretación del darwinismo económico, donde según la metáfora del principio de selección natural, sólo los sistemas eficientes crean valor para la sobrevivencia de la empresa (Charreaux y Wirtz, 2006).

Según Lampel (2004) en la presente década, los grandes escándalos corporativos en organizaciones “de clase mundial” están modificando la forma como éstas deben ser dirigidas, propiciando el uso de un gobierno de mano dura, basado en reglas, mecanismos formales y estricta aplicación de las leyes, mientras el gobierno suave está basado en la lealtad, en la confianza, y en obligaciones informales, con entornos actuales no siempre favorables.

El resurgimiento del primero y la declinación del segundo, afirma el autor, puede hasta cierto punto ser un producto de la prensa. Parece haber una tendencia natural cuando el gobierno corporativo adopta una posición dura, para inculcarlo como causa de la crisis.

En relación con la lente de análisis del gobierno corporativo, los autores parten del estudio de la estructura, los miembros, las leyes y recomendaciones, la ética, las inversiones y la gestión financiera, la creación de valor, las partes interesadas, las políticas, la estrategia, la globalización, las buenas prácticas de gobierno, la rendición de cuentas, y las inversiones socialmente responsables, entre otros.

Desde el enfoque de la estrategia, la organización incorpora en sus propósitos las expectativas que las personas tienen hacia ella y la influencia que pueden ejercer. Se identifican las siguientes cuatro tipos de expectativas, cada una de las cuales influye en los propósitos de la organización en algún grado (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

En el área del gobierno corporativo: a) la preocupación es a quién la organización debe servir, y b) cómo deberían ser determinados los propósitos organizacionales; c) en relación con la ética y el contexto cultural, la cuestión es qué propósitos deberían ser priorizados y porqué; y d) respecto de los *stakeholders*, el asunto es a quién la organización sirve.

La situación del gobierno corporativo y el papel de los consejos, se argumenta en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial de Davos, Suiza, en el año 2008, continúan evolucionando. Al comienzo de la presente década se reveló que los fraudes corporativos habían pasado sin ser detectados por los pasivos consejos corporativos. Así mismo, durante varios años, la atención en Estados Unidos se enfocaba sobre las compensaciones de los ejecutivos, generosos pagos con pequeñas evidencias vinculadas al desempeño corporativo y contratos blindados que sumaban los premios por los fracasos.

Los nuevos brotes en los negocios de los consejos de directores, especialmente en las compañías de servicios financieros, son la incapacidad para manejar los riesgos financieros relacionados con las hipotecas secundarias. Varios acreedores norteamericanos de hipotecas han ido a la quiebra. Mayores dificultades han encontrado con la falta de

pagos o las amenazas de falta de pago de los créditos, representando miles de millones de dólares de pérdidas, y llevando al país a una severa crisis financiera y a la recesión.

El episodio ha tenido hasta el momento varios costos en los puestos de trabajos de los CEO's (*Chef Executive Officer*) y las críticas han sido dirigidas a los consejos y su falta de supervisión. Todavía hay reclamaciones acerca de la conducta de los consejos, quienes deben estar pendientes de los riesgos de la empresa, de la situación financiera y del equipo ejecutivo, y contar con planes de emergencia en el remoto caso que un nuevo CEO fuera necesitado.

Los expertos sugieren poner más atención sobre ese lado suave del gobierno y sobre las relaciones interpersonales de los directores, quizá utilizando técnicas para ayudar a “cuajar” a los directores de las diferentes áreas de la organización.

5.2. Regulaciones nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo.

I. Regulaciones nacionales. Los asuntos relacionados con la regulación del gobierno corporativo están estrechamente ligados con los aspectos de la estructura. Mejor dicho, ésta es sugerida en las leyes sobre sociedades mercantiles, las leyes de mercados de valores y otras disposiciones para sociedades cotizadas en bolsa.

En cada país la legislación en materia de órganos de gobierno en las organizaciones ha evolucionado de acuerdo a la dinámica industrial, comercial y financiera con la finalidad de normar las relaciones entre los actores. En Estados Unidos, por ejemplo, la más antigua legislación sobre corporaciones es la *Sherman Antitrust Act*, publicada en 1890, y para llegar a la más reciente, la *Sarbanes-Oxley Act*, emitida en 2002, se decretaron ocho leyes en ese lapso (Green, 2005).

En México la Ley de Sociedades Mercantiles data de 1934, con varias modificaciones, la más reciente en julio de 2006. La Ley del Mercado de Valores de 2005, reformada en junio de 2007, viene a suplir diversas leyes en materia de valores financieros.

En Francia, la legislación económica y financiera se ha actualizado durante los últimos años con la finalidad de estar acorde a las nuevas tendencias de transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social corporativa, de manera similar a las leyes antes mencionadas.

En 2001 se emite la Ley sobre Nuevas Relaciones Económicas, basada en reformas a diversas leyes, principalmente al código monetario y financiero. Incluye la obligación para las empresas cotizadas de mencionar en su reporte anual “la manera como la sociedad (empresa) toma en cuenta las consecuencias sociales y medioambientales de su actividad” (artículo 116).

En 2003 se publica la Ley sobre Seguridad Financiera, con la finalidad de modernizar las autoridades de mercado financiero, también mediante modificaciones al código monetario, financiero y al código de seguros.

En España, la normatividad en relación con los órganos de gobierno se estipula en la Ley de Sociedades Anónimas de 1989, con adaptaciones a las directivas de la Unión Europea (UE) en materia de sociedades, complementada con la Ley Financiera de 2002.

Entre las leyes más influyentes en el tema de gobierno corporativo, tanto en la práctica de los negocios como en el ámbito académico, se encuentra la Ley Sarbanes-Oxley (2002) de Estados Unidos, por tal motivo, es menester hacer un comentario adicional.

La Ley Sarbanes-Oxley o Ley para la protección de los inversionistas a través del mejoramiento de la exactitud y fiabilidad de los informes corporativos siguiendo las leyes de seguridad y de otros propósitos, es el instrumento legal propuesto por el Senador Paul S. Sarbanes y el diputado Michael G. Oxley en el Congreso estadounidense, como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a varias empresas a finales del 2001, como el caso Enron. También se le conoce como SOX⁵.

Inicia con la creación del consejo de vigilancia de las compañías de contabilidad pública (el Consejo) para las empresas cotizadas en bolsa en Estados Unidos. El Consejo, señala, es un cuerpo corporativo, opera como una corporación sin fines de lucro, y continúa hasta ser disuelto por una ley del Congreso. Hace énfasis en el establecimiento del Consejo, el estatus, las funciones, la membresía del Consejo (se compone de cinco miembros, con una duración de cinco años), los poderes, las reglas y los reportes.

Decreta el tema de la responsabilidad corporativa; los aspectos de los comités de la compañía de auditoría pública, la responsabilidad corporativa por los informes financieros, las influencias impropias en la conducción de auditorías, las excepciones y castigos para los funcionarios y directores, las reglas de responsabilidad profesional para los abogados.

Los conflictos de intereses del analista, el tratamiento de los analistas de valores para las asociaciones de valores y bolsas de valores nacionales. La responsabilidad corporativa por fraude penal; la responsabilidad penal por adulteración de documentos, la protección para los empleados que proporcionan evidencia de fraude, y los castigos penales para accionistas defraudadores de compañías públicas registradas.

⁵ **Federal** Financial Institutions Examination Council. www.ffiec.gov/, consultado 23 de enero de 2008.

La responsabilidad penal para delitos de *cuello blanco*; los intentos y conspiraciones para cometer fraudes, la responsabilidad de la compañía por los informes financieros y cambios, y las represalias contra los informantes, entre otras disposiciones.

Además de la regulación oficial en cada país, a través de las leyes y reglamentos, existe un conjunto de disposiciones normativas de gobierno corporativo, incluyendo códigos de ética y prácticas de buen gobierno, elaborados tanto por iniciativa de organismos oficiales como de organizaciones empresariales. En este sentido, el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo (ECGI, siglas en inglés), ha logrado recopilar un número importante de documentos tales como códigos, principios y recomendaciones, provenientes de diversos países⁶.

En un análisis somero de esta publicación realizado a principios de 2012, se encuentra que entre los 89 países registrados, se incluyen 334 códigos, principios, normas y prácticas de buen gobierno, destacando los siguientes: Reino Unido cuenta con 32 documentos normativos, Estados Unidos y Alemania con 14; Francia con 12 documentos; Australia con diez; y Bélgica, Dinamarca y España con nueve documentos cada uno.

II. Regulaciones internacionales. Se refieren a las disposiciones emitidas por los organismos supranacionales moderadores de la convivencia en armonía entre las naciones, de las relaciones de trabajo y comerciales en el mundo, tales como la ONU, la OIT, la OCDE, y la UE. Ente ellas encontramos las siguientes regulaciones en materia de gobierno corporativo.

- *Disposiciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)*⁷.

A) *Declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales.* Adoptada en 1976 con revisiones en 1979, 1984, 1991, 2000 y 2007.

B) *Principios para el gobierno corporativo.* Elaborados en 1999, con reformas en 2004, en relación con las disposiciones siguientes acerca del marco para el gobierno corporativo.

C) *Líneas directrices para empresas multinacionales.* Elaboradas en el año 2000, son recomendaciones emitidas por los gobiernos, enuncian normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las leyes aplicables, garantizando que las empresas multinacionales desarrollen sus actividades en armonía con las políticas públicas.

⁶ La información se encuentra disponible en el sitio Internet de **European** Corporate Governance Institute. www.ecgi.org/, consultado el 31 de enero de 2008.

⁷ **Organización** para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), www.oecd.org, consultado el 19 de Abril de 2012.

- *Disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)*⁸.

A) *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Aprobada en 1977 con enmiendas en el 2002. Contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida, y relaciones laborales. Su aplicación es voluntaria para los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, y para las empresas multinacionales.

B) *Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*. Adoptada en junio de 1998, y sustentada, entre otras, en las siguientes consideraciones: la justicia social es básica para garantizar una paz universal; el crecimiento económico es esencial para asegurar la equidad y el progreso social; movilizar todos sus medios de acción normativa y técnica y prestar atención a los problemas de personas con necesidades sociales especiales.

C) *Normas internacionales del trabajo: reglas de juego para la economía global*. Aprobadas en el 2005, son instrumentos jurídicos preparados por los miembros de la OIT que establecen principios y derechos básicos en el trabajo.

- *Disposiciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)*⁹.

Los Diez principios del pacto mundial. Aprobados en julio de 2000, están inspirados en la Declaración universal de los derechos del hombre, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo, la OIT y el Acuerdo de la ONU contra la corrupción.

5.3. Aspecto financiero y cognitivo.

El segundo componente de la dimensión gobierno corporativo es el aspecto financiero y cognitivo, en nuestra opinión, los dos recursos más importantes al iniciar una organización, conjuntamente con los diversos tipos de energía que consumirá, así como la energía humana presente en el factor trabajo del personal.

El aspecto financiero en el estudio del GC goza de una posición privilegiada a la par del componente estructura y regulaciones. De hecho, los estudios desde el enfoque económico y jurídico traslapan fronteras con el enfoque financiero, como se observa en la revisión de las leyes de sociedades mercantiles y de mercado de valores, entre otras. Trata temas como la propiedad, inversión y capital, gestión financiera, participación accionaria (*shareholders, stockholder, stakeholder*), inversión socialmente responsable (ISR), riesgo y rentabilidad.

⁸ **Organización** Internacional del Trabajo (OIT), www.ilo.org, consultado el 19 de Abril de 2012.

⁹ **Organización** de las Naciones Unidas (ONU), www.un.org, consultado el 25 de Abril de 2012.

El aspecto cognitivo, no es aventurado afirmar, es un elemento que ha recibido una atención marginal en el estudio del GC, sin embargo su presencia es vital toda vez que una organización nace de una iniciativa, o una idea, de una o más personas y su desarrollo reclama la suma de la voluntad y conocimientos de esas personas. Su análisis se realiza desde el enfoque *managerial* en los temas de autoridad, liderazgo, poder, comportamiento, toma de decisiones, planeación estratégica, trabajo en equipo y la experiencia de los miembros.

- *Aspecto financiero.*

El tema del gobierno de la empresa se desarrolla principalmente en el seno de la literatura financiera, donde es objeto de gran atención por parte de juristas, economistas, politólogos, sociólogos, y especialistas de ciencias de la gestión (Charreaux y Wirtz, 2006).

Su estudio puede encontrar fundamentos en la obra de Berle y Means *La moderna corporación y la propiedad privada* (1932), inspirada en el análisis de las características del binomio propietarios-gerentes y gerentes-propietarios realizada por Chandler durante el siglo XIX en sus trabajos sobre *management*, al tiempo que iniciaban las grandes corporaciones existentes a la fecha (Clark, 2005).

El libro hace notar dos tipos de conflicto de intereses. Primero, cuando el propietario es gerente a la vez (*owner-manager*) de una empresa privada, y ésta alcanza un crecimiento importante, concentrando poder económico, de toma de decisiones, el control de la firma, el manejo discrecional de los valores financieros, de la gestión y la información financiera; surge entonces la necesidad de separar la propiedad del control. En este caso los accionistas (*shareholders*), hacen el doble papel dueño/gerente, adoptando una postura de gran actividad.

Segundo, la separación de la propiedad y el control, acarrea consecuencias diversas: se evita el problema de la concentración de poder; la organización recurre al mercado de valores, se expande la propiedad mediante la aparición de los *stockholders*; surge el directivo y gerente profesional; tiene lugar un nuevo conflicto de intereses entre los propietarios (*shareholders* y *stockholder*) y los directivos y gerentes, quienes ahora ejercen el control; nace la organización abierta o “cuasi-pública” y el capitalismo colectivo. El *shareholder* asume una actitud pasiva.

La inversión socialmente responsable (ISR).

Actualmente, uno de los temas de mayor influencia dentro del aspecto financiero del gobierno corporativo en el análisis de la responsabilidad social empresarial, es el

surgimiento de las inversiones socialmente responsables, con creciente aceptación en los mercados financieros europeos y norteamericanos.

La ISR es una temática estrechamente ligada al comportamiento ético de los actores financieros, y su práctica tiene sus orígenes de manera similar a la RSE en Estados Unidos durante el siglo XVIII, cuando los inversionistas de la época en base a sus creencias y valores autorregulaban sus decisiones para invertir en uno u otro sector económico.

En este contexto, los cuáqueros norteamericanos rehusaron invertir en dos de los mercados más rentables del momento: el armamento y el comercio de esclavos (Ballet y De Bry, 2001). Siguiendo el ejemplo de los cuáqueros, numerosas asociaciones religiosas han prohibido las inversiones en empresas donde los beneficios resultan en acciones de pecado, como el sector del alcohol, el tabaco, juegos de azar, la pornografía (Le Saou y Serret, 2006).

En 1928 el *Pionner Fund of Boston* propone excluir las inversiones financieras de las actividades económicas juzgadas como inmorales, siendo considerado como el primer fondo del género ético (Le Saou y Serret, 2006). En la misma línea de interés, el *Federal Council of Churches of Christ in America*, adoptó un texto insistiendo sobre las cuestiones en relación con la moralidad de las condiciones de producción más que sobre los productos.

Después de la Segunda Guerra Mundial, continúan los autores, la ISR se desarrolla en respuesta a las nuevas demandas de grupos sociales de orígenes diversos, como la defensa del medio ambiente, la lucha contra la discriminación racial y las malas condiciones de trabajo, las catástrofes ecológicas tanto en el aspecto nuclear como del petróleo; y en la presente década, los grandes escándalos financieros como Enron, Worldcom, Tyco, Parmalat, etc., contribuyen a reforzar esta tendencia.

Pérez (2003) ubica las primeras manifestaciones de la ISR en Estados Unidos durante los años sesenta a partir de la toma de conciencia de la opinión pública y sobre la base de las motivaciones políticas y religiosas de la contradicción moral que puede representar la posesión de acciones, y las prácticas comerciales de las grandes empresas en los países pobres.

En las décadas de los años setenta y ochenta se fortalece la inclinación por la ISR de parte de los inversionistas mediante la campaña contra el sistema *Apartheid* en Sudáfrica, y otros sistemas de gobierno similares en el mundo.

El *Social Investment Forum* (Foro de Inversión Social), promotor de la ISR en Estados Unidos, la define como "la integración de valores personales y preocupaciones

sociales en las decisiones de inversión" (Álvarez, 2007). Las inversiones socialmente responsables "son aquellas que a los tradicionales criterios financieros agrega criterios sociales y medioambientales" (De la Cuesta, 2005).

Los criterios utilizados en la aplicación del filtro ético suelen estar basados en acuerdos internacionales (OIT, OCDE, ONU, UE). Puede haber razones mínimas excluyentes que se identifican con lo generalmente rechazable por la sociedad (armamento, drogas, narcotráfico, pornografía infantil), otros más complejos responden a requerimientos de un grupo social determinado (contaminación ambiental, energía nuclear, tabaco, tráfico de armas). Se valora la empresa en función de sus respuestas por medio de políticas, procedimientos y sistemas de gestión a las necesidades de sus grupos de interés (De la Cuesta, 2005).

Según el informe del Foro de Inversión Social, siguiendo a Álvarez (2007), los recursos invertidos en fondos ISR en Estados Unidos se incrementaron un 258 por ciento durante la década de 1995 a 2005, un aumento espectacular. Hoy día, representan cerca del diez por ciento de los activos invertidos en los mercados financieros y existen alrededor de 100 fondos de ISR.

Hay evidencias para pensar que los inversionistas en los países industrializados, cada vez más están valorando las cuestiones como reputación, legitimidad, buen gobierno, códigos de ética, desempeño sustentable, y la atención por los grupos de interés, y el ánimo de los directivos para gestionar eficazmente estos activos con la finalidad de atraer nuevos capitales.

Dado el auge de las inversiones socialmente responsables, durante la última década han surgido en algunos países organizaciones especializadas en proporcionar asesoría a quienes deseen invertir en empresas con criterios de ISR. Principalmente en Europa y Estados Unidos existen agencias de análisis y calificación, cuyo trabajo consiste en recopilar la información del desempeño sustentable de las empresas cotizadas, clasificarlo de acuerdo a criterios de los organismos internacionales y vender la información a los interesados.

Se denominan agencias de calificación extrafinanciera, agencias de notación social o agencias de rating, algunas de ellas analizan la oferta de productos financieros con criterios de ISR disponibles en el mercado para ofertar al público inversionista. Los antecedentes están en las agencias norteamericanas *Moody's* y *Standard & Poors*, quienes durante el siglo veinte generaron la confianza de los inversionistas calificando títulos de

empresas, gobiernos e instituciones financieras, colaborando en el desarrollo de los mercados de capitales.

- *Aspecto cognitivo.*

El aspecto cognitivo en el estudio del gobierno corporativo es un tema que comienza a llamar la atención de forma más insistente en el análisis organizacional, si consideramos que una empresa nace de la idea de una o más personas y su desarrollo reclama la suma de la voluntad y conocimientos de esas personas. Su análisis se realiza desde el enfoque social y *managerial* en los temas de autoridad, liderazgo, poder, comportamiento, toma de decisiones, planeación estratégica, trabajo en equipo y la experiencia de los miembros.

Según Charreaux y Wirtz (2006), el conocimiento de las teorías cognitivas de la firma comprenden diversas corrientes, entre las cuales destacan:

a) la teoría del comportamiento (Simon, 1947) considera a la firma como una coalición política y una institución cognitiva, adaptándose mediante el aprendizaje organizacional;

b) la teoría económica evolucionista (Nelson y Winner, 1982) donde la firma es definida como una entidad agrupando las actividades de manera coherente, un repertorio de conocimiento productivo, y un sistema interpretativo, que privilegia la competencia; y

c) las teorías de la estrategia fundada sobre los recursos y competencias que encuentran principalmente su origen en la teoría del crecimiento de la firma de Penrose (1959).

No son pocos los autores que señalan la capacidad y experiencia como una de las características más deseables entre los miembros de un consejo directivo, así como suficientes conocimientos en el sector económico en que participa la empresa y una sólida formación en finanzas (Pound, 2000; Pérez, 2003; Green, 2005; Ploix, 2006).

Muchos sociólogos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, afirma Mizruchi (2004) consideraron que la separación de la propiedad y el control fue un precursor del actual aumento de la democracia, contribuyendo a su expansión. Además, pensaban que al ampliarse la propiedad podría devenir en la descomposición del capital, percibiendo un nuevo sistema de sociedad “postcapitalista”, o capitalismo popular.

El “modelo de hombre” subyacente entre los economistas de la agencia y lo organizacional, sostienen Donaldson y Davis (1991), es el de un actor racional con interés personal en maximizar su propia ganancia económica, el de un individuo calculando costos y beneficios, y así buscar obtener recompensas y evitar los castigos, especialmente financieros, modelo del tipo llamado Teoría XY de McGregor (1960).

Están presentes también otros “modelos de hombre” originados en la psicología y sociología organizacional. Aquí el actor organizacional es concebido como un ser motivado por una necesidad de logro, ganar satisfacción intrínseca a través del desarrollo exitoso del trabajo exigente, ejercer la responsabilidad y la autoridad, y de esa forma, obtener el reconocimiento de pares y jefes (McClelland 1961; Herzberg et al. 1959), sin omitir que se encuentran en juego cuestiones como ego, autoestima y prestigio, además que los motivos de los individuos son percepciones de índole personal.

5.4. Ética organizacional:

1) Un dilema perenne en las organizaciones.

En el terreno de la ética de los negocios y en el contexto de la globalización y el libre mercado, una práctica arbitraria por parte de las empresas multinacionales está ocurriendo hoy día en gran número de países pobres asiáticos. Se trata de los *Sweatshops*, término que en español significa “fábrica donde se explota a los obreros”. Se trata del abuso a los trabajadores y la violación de sus derechos humanos como del trabajo, que regulan tanto la ONU, la OIT, la OCDE, y diversas ONG’s, en teoría.

De acuerdo con Hartman y Denis (2006), las organizaciones multinacionales han descubierto los beneficios que pueden obtener mediante una reducción drástica de sus costos de producción, pagando salarios ínfimos y evitando las obligaciones de seguridad social en países pobres, comparado con los precios de mano de obra de los países de origen.

Sweatshops, según la *US General Accounting Office*, “es un lugar de trabajo en el cual un empleador viola más de una de las leyes de trabajo federal o del estado, o de la deontología profesional, en lo que concierne a la seguridad profesional, la salud, la indemnización de los trabajadores, las declaraciones legales”. El sindicato de empleados de la industria y textil de Estados Unidos, lo define como “un lugar de trabajo caracterizado por la violación sistemática del derecho del trabajo codificados por las leyes internacionales o americanas”.

Actualmente existe un amplio debate entre los economistas del libre intercambio y los defensores de los derechos del hombre, aliados a los sindicatos. Según los primeros y promotores del *laisser-faire*, la explotación de un recurso nacional (la mano de obra a bajo precio) permite a los países en desarrollo aumentar sus exportaciones y de mejorar de esta manera su situación económica (Hartman y Denis, 2006).

Para los segundos, son numerosas las ventajas que procura el libre intercambio, cuyos beneficios dependen de condiciones precisas, como libre circulación de la información y la aptitud de los actores a tomar sus decisiones racionalmente dentro de su interés. Pero esas condiciones no siempre están presentes en los países en desarrollo, de tal forma que, según los adversarios de los *sweatshops*, las premisas liberales son empíricamente falsas.

Los trabajadores pueden no tener la capacidad de tomar sus decisiones racionales cuando tiene una propuesta de empleo dentro de un *sweatshop*, porque no tienen otra opción para su sobrevivencia y la de sus familias. Aceptan solamente por su pobreza, eso no significa necesariamente su aceptación de las condiciones de mercado.

2) Implicaciones teóricas y empíricas de la actitud ética-moral en las organizaciones.

La mayoría de las asociaciones profesionales en el mundo se conforman de acuerdo a reglas éticas. Los abogados, médicos, contadores, ingenieros, y demás profesionistas, deciden respetar y hacer respetar sus postulados gremiales. En la esfera legal, las profesiones antes mencionadas –entre otras– no se pueden ejercer sin contar con la cédula profesional respectiva, acreditando la solvencia científica y moral del profesionista.

Con respecto a la organización, según Dessler, Starke y Cyr (2004), el comportamiento de los directivos es un importante factor de influencia sobre las decisiones ligadas a la ética, y para fomentar su acatamiento en el trabajo, es necesario acentuar el compromiso de la alta dirección, elaborar y publicar un código de ética, establecer los mecanismos para conformarse, hacer participar al personal en todos los escalones y evaluar los resultados.

La reputación de los directores del consejo es un activo altamente apreciable hoy día. La mayor amenaza es el daño potencial en su reputación, y los directivos se eligen con base en su prestigio como hombre de negocios. Para la Asociación Nacional de Directores Corporativos (NACD, siglas en inglés) en Estados Unidos, un consejo de alto desempeño cuenta con gente correcta, culta, enfocado en temas, información, procesos, y continuación (Green, 2005).

Desde inicios de los años noventa las organizaciones hacen esfuerzos permanentes por mejorar el desempeño de los gobiernos corporativos de las empresas mediante la elaboración de códigos de ética e informes de buenas prácticas, elaboradas por comisiones y comités integrados por grupos expertos en esta materia, a encargo de organismos nacionales e internacionales, emitiendo recomendaciones que en no pocas ocasiones llegan a constituirse en marcos de actuación de sectores económicos completos.

Entre los productos más relevantes en este ámbito se encuentran los siguientes: el Informe Cadbury (1992), en Inglaterra; el Informe Vienot I (1995) y Vienot II (1999), en Francia; el Código Olivencia de Buen Gobierno (1998) y el Informe Aldama (2003), en España; el Informe Winter (2002), por la Unión Europea.

Es así como “en el corazón de las recomendaciones del Comité se encuentra un *Código de buenas prácticas*, diseñado para alcanzar los necesarios altos estándares de conducta corporativa, requeridas a las empresas cotizadas en la bolsa de valores” (Cadbury, 1992).

La incorporación del plano de la moral, los valores y la ética en la organización, no es una moda ni un aspecto estético, se trata de la inscripción de un factor de agregación de valor de origen no económico en el proceso de desarrollo de la empresa, pero con un alto efecto en dicha dimensión. El analfabetismo ético en una organización puede acarrear consecuencias financieras enormes, incluso ser causa de su quebranto, como lo demuestran los casos de los fraudes empresariales en Estados Unidos durante los años 2001 y 2002, y más recientemente en 2007 y 2008, con el problema de las instituciones hipotecarias.

Según el Instituto Ethos de Brasil, uno de los principales referentes mundiales en el tema, los aspectos a contemplar en el código de ética de una empresa socialmente responsable, son las relaciones con los siguientes actores: accionistas (respeto a los minoritarios), funcionarios (selección, divergencia, jerarquía y privacidad), clientes, proveedores, competidores, en la esfera pública (órganos de fiscalización, agentes públicos y políticos), el medio ambiente, y relaciones con la comunidad (acciones filantrópicas)¹⁰.

El Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas consigna la existencia de un conjunto de organizaciones dedicadas a la elaboración, asesoramiento y puesta en marcha de los principios éticos mediante una respetable cantidad de códigos de conducta¹¹.

Durante una investigación previa a la presente se encontraron trabajos vinculados con las disposiciones de tipo ético, provenientes de organismos internacionales, comisiones de trabajo u ONG's, mismas que han sido reseñadas en el libro *Responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional* (Moguel 2012), en prensa.

6. El desarrollo sustentable en la responsabilidad social de las empresas.

6.1. Conceptuación y reglamentaciones.

¹⁰ Publicado en agosto del año 2000, www.ethos.org.br, consultado julio de 2008.

¹¹ **Comisión** de las Comunidades Europeas. www.ec.europa.eu/index, consultado el 30 de enero de 2008.

- Elementos para la construcción del concepto.

La génesis del término desarrollo sustentable probablemente se encuentra en la “Conferencia Internacional sobre la Utilización Racional y la Conservación de los Recursos de la Biosfera”, celebrada en París por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, siglas en inglés), en 1968, cuyo principal producto, el “Programa Hombre y Biosfera” (MAB, siglas en inglés), propone un conjunto de actividades de investigación multidisciplinaria y la formación de capacidades diversas buscando mejorar la relación entre las personas con su medio ambiente, haciendo énfasis en las dimensiones ecológicas, sociales y económicas de la pérdida de la biodiversidad.

En 1970 la Ley Nacional para el Medio Ambiente (NEPA, siglas en inglés) en Estados Unidos declara la responsabilidad del gobierno federal y de los gobiernos estatales y locales y otras organizaciones, de utilizar todos los medios para crear y mantener condiciones en las que el hombre y la naturaleza puedan existir en armonía productiva y cumplir con las condiciones sociales, económicas y otras necesidades de las generaciones presentes y futuras.

Dentro de la primera mitad de los años setenta, el año 1972 tiene un lugar sobresaliente en el acercamiento al conocimiento del fenómeno del desarrollo sustentable, vía el trabajo pionero de organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales, representando el auge de esta primera etapa del movimiento socio/ambientalista.

Durante este año el Club de Roma publica su informe *Los límites del crecimiento* o Informe Meadows –en honor a los directores del proyecto, Donella y Denis Meadows, del MIT– centrando su análisis en cinco grandes tendencias de la época: industrialización acelerada, rápido crecimiento de la población, desnutrición ampliamente extendida, agotamiento de recursos no renovables, y un medio ambiente deteriorado; es decir, los ámbitos económico, político, social, tecnológico y medioambiental, que afronta la humanidad.

En junio del mismo año la ONU celebra la “Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano”, en Estocolmo, Suecia, cuya Declaración contiene 26 principios agrupando un conjunto de recomendaciones a los Estados, incorporando por primera vez conceptos como desarrollo económico, social y respeto al medio ambiente; la defensa de las generaciones presentes y futuras; y un llamado a la responsabilidad de todos los actores sociales por preservar el sistema ambiental.

El punto 6 de la proclama afirma que “la defensa y el mejoramiento del medio humano para las generaciones presentes y futuras se ha convertido en meta imperiosa de la humanidad, que ha de perseguirse al mismo tiempo que las metas fundamentales ya establecidas de la paz y el desarrollo económico y social en todo el mundo, y de conformidad con ellas”.

En diciembre, la ONU funda el *Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente* (PNUMA), como resultado de la Conferencia de Estocolmo sobre Medio Humano, que viene a ser el organismo principal para el fomento de la cooperación ambiental entre todos los países mediante la realización de tratados internacionales.

El término desarrollo sustentable se utiliza por primera vez en 1980 en el documento *Estrategia mundial para la conservación. La conservación de los recursos vivos para el desarrollo sustentable*, elaborado por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en conjunto con el PNUMA y el World Wildlife Fund (WWF), en el cual se explica la contribución de los recursos vivos en la conservación de la sobrevivencia humana y el desarrollo sustentable.

La obra define el desarrollo como “la modificación de la biosfera y la aplicación de los recursos humanos, financieros, vivientes y no vivientes en la satisfacción de las necesidades humanas y el mejoramiento de la calidad de la vida humana”. Identifica a la pobreza, al crecimiento poblacional, la inequidad social y los términos del comercio, como los principales agentes de la destrucción del medio ambiente, y llama a un nuevo desarrollo internacional.

El desarrollo sustentable, establece la Estrategia Mundial para la Conservación, "es un tipo de desarrollo que ofrece mejoras reales en la calidad de la vida humana y, al mismo tiempo conserva la vitalidad y diversidad de la Tierra. El objetivo es que el desarrollo será sustentable, lo cual hoy puede parecer visionario, pero es alcanzable, para más y más personas a las que también parece la única opción racional" (1980).

Más de una década de trabajos y estudios en las diversas latitudes del mundo apoyada en la generación de leyes y reglamentos de diversos países, así como en las recomendaciones de numerosas organizaciones no gubernamentales, permitió a la ONU el escenario propicio para establecer en 1983 una Comisión especial para realizar un estudio de *Perspectiva Ambiental hasta el año 2000 y subsiguientes*, comenzando sus actividades en octubre de 1984 y concluyendo en abril de 1987.

Nos referimos a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo artífice del prestigioso Informe *Nuestro futuro común*, o Informe Brundtland, en honor de

la Dra. Gro Harlem Brundtland (exPrimera Ministra de Noruega), directora de la Comisión.

El informe contiene un amplio estudio sobre los principales factores que inciden en el desarrollo económico, social y ecológico de los países, y establece que “la humanidad tiene la capacidad de promover el desarrollo sustentable para asegurar la satisfacción de las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, declaración adoptada como concepto de desarrollo sustentable, y en opinión de la ONU, debe convertirse en un principio rector de todos los gobiernos, instituciones privadas y empresas en el mundo.

En 1992, la ONU celebra la *Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*(CNUMAD), en Río de Janeiro, Brasil, con la finalidad de fortalecer los acuerdos internacionales a favor de la protección del medio ambiente, que a la par de la gestión de los recursos naturales, deben integrarse a los problemas de pobreza y subdesarrollo, idea proveniente del concepto de *desarrollo sustentable*, tratando de conciliar las exigencias de los partidarios tanto del desarrollo económico como los de la conservación ambiental.

En su Principio No. Uno establece que “los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones relacionadas con el desarrollo sustentable. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza”.

En 1997 se funda el Global Reporting Initiative (GRI), organismo colaborador del programa PNUMA, constituida por una red internacional de distintas partes interesadas, con la finalidad de crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el desempeño de las organizaciones en los aspectos económico, social y medioambiental, mediante el diseño de guías directrices estandarizadas.

En junio de 2000 el GRI publica las nuevas directrices para la elaboración de informes sobre el desarrollo sustentable, cuya tercera versión, o G3 Directrices, es publicada en 2006. La guía GRI comprende dos grandes apartados: a) principios para la elaboración de memorias de sustentabilidad; y b) indicadores de desempeño en la elaboración de las memorias, en las dimensiones económico, ambiental y social, incorporando éste último las prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre los productos.

En adelante, la mayoría de los eventos de la ONU, otros organismos internacionales y ONG's centran su atención en el desarrollo sustentable, para promover la toma de conciencia en el cambio climático (Protocolo de Kyoto, 1997); la creación de índices de

sustentabilidad para el fomento de las inversiones socialmente responsables (Dow Jones Sustainability Index, en 1999; Footsie for Good, en 2001; Equator Principles Financial Institutions, en 2002); las Conferencias de Ciudades Europeas Sustentables (Aalborg, 1994; Lisboa, 1996; Hannover, 2000; Aalborg+10, 2004); fomentar la responsabilidad social empresarial mediante la atención de los aspectos sociales y ambientales (Libro Verde la CCE, 2001); y el fomento de la responsabilidad corporativa en materia de desarrollo sustentable (ONU, Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable de Johannesburgo, 2002).

- Reglamentaciones principales de Desarrollo Sustentable.

** Disposiciones de organismos internacionales.*

Entre las más importantes de encuentran las siguientes

- 1) La Cumbre de la Tierra de Johannesburgo, celebrada por la ONU en el 2002, atiende retos tales como la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la conservación de los recursos naturales, en un mundo donde la población crece cada vez más, aumentando la demanda de alimentos, agua, vivienda, energía, servicios sanitarios, y seguridad económica.
- 2) El “Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las Empresas” de la Comisión de las Comunidades Europeas, publicado en el 2001 con la finalidad de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Sugiere asumir la RSE mediante un enfoque global, contenidos de gestión integrada, informes y auditorías, calidad en el trabajo, etiquetas sociales y ecológicas, e inversión socialmente responsable.
- 3) La Declaración de los Objetivos del Milenio de la ONU, elaborada en el año 2000, es un plan concebido por las principales instituciones de desarrollo, para alcanzar los objetivos de erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la educación primaria universal, promover la igualdad de género y reforzar el papel de la mujer, reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años, mejorar la salud materna, detener la propagación del VIH/SIDA, garantizar la sustentabilidad del medio ambiente y fomentar una alianza mundial para el desarrollo.
- 4) La Declaración de Malmö, emanada del *Primer Foro Global Ministerial de Medio Ambiente*, celebrado en mayo del 2000 entre el PNUMA y el Gobierno de Suecia, con el objeto de revisar la seria discrepancia entre los compromisos y las acciones de la comunidad internacional sobre los temas ambientales y contribuir a definir la agenda global para el medio ambiente y desarrollo sustentable del siglo XXI.

- 5) El Protocolo de Kyoto, firmado en 1997 entrando en vigor en febrero de 2005, representa un documento fundamental en relación con las acciones de los países industrializados para estabilizar el cambio climático mediante la reducción de emisiones de gases contaminantes causantes del efecto invernadero.
- 6) La Declaración de Nairobi, adoptada en la Asamblea General de las Naciones Unidas en junio de 1997, definiendo la función y el mandato futuros del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), confirmándolo como el principal órgano de la ONU en la esfera del medio ambiente.
- 7) La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), celebrada en 1992 en Río de Janeiro, Brasil, con los siguientes resultados.
 - La Declaración de Río, conteniendo 27 principios para ayudar a guiar la acción internacional basándose en la responsabilidad medio ambiental y económica.
 - El Programa 21 o Agenda 21, minucioso programa de acciones a desarrollar en cada país por regiones orientado a alcanzar el desarrollo sustentable en el siglo XXI, incluyendo nuevos métodos educativos y nuevas formas de preservar los recursos naturales.
 - La Convención Marco sobre el Cambio Climático, acuerdo cuyo objetivo principal es la estabilización de las concentraciones de gases invernadero en la atmósfera a un nivel capaz de prevenir la interferencia del hombre con el sistema climático.
 - El Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB) documento básico para la conservación de la diversidad biológica, del uso sustentable de sus componentes y del reparto equitativo de los beneficios derivados del uso de recursos genéticos.
 - La Declaración de Principios Forestales, criterios que rigen la política internacional para la protección, administración, conservación y el uso más sustentable de los bosques en el mundo.
- 8) El Informe “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU de 1987, donde se expone la declaración adoptada como concepto de desarrollo sustentable y que la ONU convierte en un principio rector de todos los gobiernos, instituciones privadas y empresas en el mundo.
- 9) La Carta Mundial de la Naturaleza de mayo de 1982, estableciendo en su fase de aplicación que los principios enunciados se incorporarán según corresponda en el derecho y la práctica de cada Estado y se adoptarán también a nivel internacional.
- 10) La Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Humano en Estocolmo, celebrada en 1972, estableciendo 26 principios o criterios comunes que ofrecen a los países las guías necesarias para mejorar y preservar el medio humano.

** Disposiciones de Organizaciones no gubernamentales.*

De acuerdo con nuestros estudios, entre las más sobresalientes se encuentran las siguientes:

- 1) Los Principios de Ecuador o EPFI's (siglas en inglés), publicados en el 2002, son una serie de directrices asumidas de manera voluntaria por las instituciones bancarias para la gestión de conceptos sociales y ambientales en relación con la financiación de proyectos de desarrollo.
- 2) El Índice FTSE4Good, creado en 2001, es una organización que agrupa a las compañías con mayor compromiso en el ámbito de la responsabilidad corporativa, evaluándolas en función de sus acciones a favor del desarrollo sustentable y de los derechos humanos, para efectos de selección en materia de inversiones socialmente responsables.
- 3) La Guía GRI, creada por el Global Reporting Initiative en el año 2000, como marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el desempeño organizacional en los aspectos económico, social y medioambiental. La tercera versión, conocida como G3 Directrices, es publicada en 2006, constituye una guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad.
- 4) La Norma OHSAS-18001:1999, creada por el British Standards Institute (BSI), es una herramienta para ayudar a las organizaciones en la prevención de los riesgos laborales y las condiciones de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, compatible con las normas de gestión de calidad ISO 9001, y de medio ambiente ISO 14001. Ha evolucionado a la norma OHSAS 18001:2007 *Requisitos de sistemas de gestión de seguridad y salud*, en vigor a partir de julio de 2007, mejorando la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004.
- 5) El Índice Dow Jones de Sustentabilidad (DJSI, siglas en inglés), creado en 1999, es el primer ranking global que permite valorar el comportamiento financiero de las principales organizaciones del mundo que operan con criterios de sustentabilidad.
- 6) La Norma SA 8000, creada por el Social Accountability International (SAI) en 1997, como certificación voluntaria para mejorar el desempeño social de la empresa y sus proveedores, vía el cumplimiento de las normas éticas en relación a las necesidades de los trabajadores, centrando su atención en el trabajo infantil, la libertad de asociación, el tiempo de trabajo, horas de trabajo, libertad de asociación, sistemas de gestión, y la remuneración.
- 7) La Norma UNE-EN ISO 14001:1996, especifica los requisitos para la implantación y evaluación de un sistema de gestión medioambiental aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones. En el 2004, se modifica a la versión ISO 14001:2004, cuyos objetivos

radican en clarificar los contenidos para facilitar el uso de la norma y aumentar su compatibilidad con la Norma ISO 9001:2000, de gestión de la calidad.

8) La Norma UE Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), creada por la Unión Europea en 1993, es una herramienta de gestión ambiental voluntaria que implica la implantación, verificación, y control de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones, exigiendo la observancia de la norma EN/ISO 14001.

6.2. Gestión de calidad y ambiental.

- *Sistemas de gestión de calidad.* Es una de las herramientas administrativas modernas implementada en las organizaciones en la búsqueda permanente de la productividad a través de programas de mejora continua entre los factores críticos en las empresas: personas, sistemas, procesos, productos y servicios.

Con antecedentes en los trabajos pioneros de Shewart en los años cuarenta del siglo XX, y las aportaciones de Deming, Ishikawua, Ono, Crosby, Joram y Feigenbaum en las décadas siguientes, es hasta los años ochenta que se consolida conceptualmente como un conjunto sistematizado de conocimientos para comenzar a estructurar los cuerpos teóricos en la materia, con plena aceptación tanto en el ámbito empresarial como académico, con aplicación en todo tipo de organizaciones, tanto privadas como públicas y sociales.

Cuando se habla del movimiento de la calidad se piensa primeramente en Japón como detonador apoyado en otros países orientales. Sin embargo, es en Estados Unidos (durante las primeras décadas del siglo XX) y los países centroeuropeos (Alemania, Francia) e Inglaterra donde tuvieron lugar las primeras investigaciones en relación con la mejora de los resultados en las empresas que la teoría de la administración viene a clasificar en diversas corrientes y enfoques: clásica, de relaciones humanas, de la contingencia, de la matemática, de sistemas, desarrollo organizacional, hasta llegar a la administración de la calidad total.

Hoy día en el escenario internacional dos son los sistemas predominantes en el ámbito de la gestión de calidad, tanto para organismos públicos como privados, estos son: ISO (*International Standards Organization*) y EFQM (*European Foundation for Quality Management*), los cuales continúan trabajando en aras de mejorar sus normas. ISO, por ejemplo, emitió la norma ISO 26000 en el año 2010 para efectos de buscar los estándares en la producción de bienes y servicios de manera sustentable.

- *Sistemas de gestión ambiental.* Un sistema de gestión ambiental es un método de trabajo con las especificaciones claras acerca de los procesos, procedimientos y sistemas productivos y administrativos que deben desarrollar las organizaciones para llevar a cabo

sus actividades productivas con el menor impacto posible al medio ambiente, a los ecosistemas, al planeta y, por ende, a los seres vivos que habitamos en él.

Cualquier sistema de gestión ambiental que se precie de serlo debe estar inspirado en la propuesta de desarrollo sustentable de la ONU de satisfacer las necesidades de las actuales generaciones sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, expresada en el documento *Nuestro futuro común* (1987).

Un sistema de gestión ambiental puede aplicarse de diferentes formas según el sector o actividad y las necesidades de la organización, sin embargo, varios elementos comunes deben tomarse en cuenta: la política y/o programa medioambiental, estructura de la organización, integración de las operaciones, sistema de documentación, medidas preventivas y correctivas, auditorías de gestión ambiental, la formación y comunicación externa, entre otros.

Se han elaborado a la fecha diversos sistemas de gestión ambiental, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

A) *La Norma ISO 14000, Gestión del medio ambiente.* La familia ISO 14000 es el conjunto de normas del sistema ISO orientadas a la gestión del medioambiente incluyendo el cambio climático. En 1996 publica la norma UNE- EN ISO 14001:1996, que especifica los requisitos de un sistema de gestión ambiental genérico, aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones en cualquier país.

B) *La Norma Eco-Management and Audit Scheme (EMAS),* es una herramienta de gestión y auditoría medioambientales, creada por la Unión Europea en 1993, de participación voluntaria, dirigida originalmente sólo a empresas de los sectores industriales privados. En el año 2001 se extiende a las organizaciones de todos los sectores económicos, incluidos los servicios públicos que operan en la Unión Europea.

C) *Las normas surgidas de las conferencias mundiales de la ONU.*

- *La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente* de 1972, celebrada en Estocolmo, Suecia, cuya Declaración contiene 26 principios que agrupan recomendaciones a los Estados, incorporando por primera vez conceptos como desarrollo económico, social y respeto al medio ambiente; la defensa de las generaciones presentes y futuras.

- *La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sustentable* de 2002 celebrada en Johannesburgo, Sudáfrica, para atender la resolución de complicados retos, tales como la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la conservación de los recursos naturales, en un mundo donde la población crece cada vez más aumentando así la demanda de alimentos, agua, vivienda, energía, servicios sanitarios, y seguridad económica.

- El *Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*, pacto firmado por los gobiernos de los países industrializados en la Conferencia de la ONU sobre Cambio Climático celebrada en Kyoto, Japón, en diciembre de 1997.

- *Otros sistemas para la gestión de calidad y ambiental*. En el ámbito de la RSE entre los instrumentos más acreditados garantes en la gestión de calidad y ambiental están:

* La Guía GRI Global Reporting Initiative, es una red internacional para crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el desempeño de las organizaciones en los aspectos económico, social y medioambiental. La tercera versión, conocida como G3 Directrices, es publicada en 2006, constituyendo una *Guía para la elaboración de memorias de sustentabilidad*¹².

* El Índice Dow Jones de Sustentabilidad (DJSI, siglas en inglés), surge en 1999 como el primer ranking global que permite valorar el comportamiento financiero de las principales organizaciones del mundo que operan con criterios de sustentabilidad. Cubren el 10% de las empresas más importantes dentro de las 2500 que cotizan en el índice Dow Jones World y analizan su dimensión económica, medioambiental y social, se revisa trimestral y anualmente a fin de asegurar este porcentaje.

* El índice FTSE4Good (Footsie for Good), es una organización que agrupa a las compañías con mayor compromiso en el ámbito de la responsabilidad corporativa, evaluándolas en función de sus acciones a favor del desarrollo sustentable y de los derechos humanos, para efectos de selección en materia de inversiones socialmente responsables.

6.3. Triple Balance de Resultados.

El tercer elemento de la dimensión *Desarrollo sustentable* del método propuesto para el estudio de la responsabilidad social de las empresas es el Triple Balance de Resultados o *Triple Botton Line*. Se refiere a una amplia gama de criterios para la evaluación del desempeño de las organizaciones, propios de los aspectos económico, ambiental y social.

Su aparición es un fenómeno de la actividad empresarial moderna con referencias en las primeras legislaciones a favor del medio ambiente a principios de los años setentas en Estados Unidos, en los trabajos de diversas ONG's defensoras del medio ambiente, y principalmente en las reuniones cumbres de la ONU en relación con la preservación del medio ambiente, particularmente el Informe Brundtland de 1987.

¹² **Global** Reporting Initiative (GRI); www.globalreporting.org/, consultado el 25 de enero de 2008.

El auge del triple balance de resultados se presenta durante la década de los noventa al surgir en paralelo las presiones de grupos activistas por la preservación del medio ambiente por parte de las corporaciones, así como los estudios que demostraban la preferencia de los consumidores por los productos provenientes de empresas con programas ecológicos y de equidad, agregando en sus informes económicos a las partes interesadas los criterios sociales y medioambientales, en el marco de una cultura empresarial donde impera la transparencia y la RSE en el uso de los recursos energéticos, naturales y económicos.

Es decir, las corporaciones asumen diversas responsabilidades producto de su actividad industrial, y destinan recursos económicos y humanos a las tareas orientadas a la conservación del medio ambiente de la localidad donde actúa, así como a la atmósfera en general, además de participar en el desarrollo (económico y social) de las comunidades locales.

Aunque existen diversas referencias durante el transcurso de las décadas de los años setenta y ochenta, el término *Triple Bottom Line* se debe al autor inglés John Elkington desde 1994, y ampliado en su influyente libro *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1998), donde lo define como una prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social.

Elkington relata cómo el término TBL fue tomando forma sobre la base del Informe Brundtland, el cual integra las preocupaciones medioambientales y sociales a las tradicionales económicas de la organización. El autor identifica siete revoluciones que caracterizan la transición del capitalismo sustentable, el cual, asegura, será uno de los más complejos de la especie humana en el marco de una revolución cultural global en el tercer milenio.

Los siete paradigmas conductores de la transición son los siguientes¹³:

¹³ **Elkington**, John (2004) *Enter the Triple Bottom Line*. Chapter 1.(PDF). ES_TBL_7/1.

<u>Paradigma</u>	<u>Antiguo</u>		<u>Nuevo</u>
1) Mercados	Obediencia	→	Competencia
2) Valores	Duros	→	Suaves
3) Transparencia	Cerrada	→	Abierta
4) Ciclo de vida tecnológica	Producto	→	Función
5) Asociación	Subversión	→	Simbiosis
6) Tiempo	Amplio	→	Largo
7) Gobierno corporativo	Exclusivo	→	Incluyente

Figura 6. Adaptado del libro de Elkington (2004).

7. El desarrollo organizacional en la responsabilidad social de las empresas

7.1. Impulsores del Desarrollo Organizacional.

Durante la década de los años sesenta, con sustento en los trabajos de los precursores del estudio de las ciencias de la conducta en el ámbito de las organizaciones, inicia en Estados Unidos una práctica de consultoría organizacional orientada al mejoramiento de las empresas partiendo del reconocimiento de la importancia de las personas y de los grupos, mediante una estrategia de cambio planificado en base a procesos educativos, originándose así otro grupo de investigadores o practicantes del desarrollo organizacional denominados como impulsores del DO, a quienes revisaremos a continuación.

Los impulsores del DO si bien llevaron a cabo sus intervenciones durante los años sesenta, fue en los albores de los años setenta que comenzaron a documentar sus experiencias profesionales dando inicio a la teoría del desarrollo organizacional, empresa bastante difícil toda vez que debían construir primero la teoría sobre el cambio organizacional, que no encontraba sustento teórico en ninguno de los campos de conocimiento de la época, y muy probablemente hasta la fecha.

Sin embargo, sus aportaciones a la disciplina son trascendentales y buscaremos en este trabajo la pertinencia de su aplicación al estudio de la responsabilidad social de las empresas, a más de cuarenta años de sus escritos originales. A mi juicio, entre los principales impulsores del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

Warren Bennis (1925-), es uno de los primeros expertos en realizar intervenciones de desarrollo organizacional en las organizaciones y pionero en la construcción de una teoría al respecto en 1973. El DO, afirma, se funda en tres proposiciones: cada época crea su propia forma organizacional, el único modo viable de

cambiar las organizaciones es cambiar su cultura, es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social.

Cabe destacar la tercera premisa: “es preciso que las personas en las organizaciones tengan una nueva conciencia social”, expresada hace casi cuarenta años, cuyo contexto se caracteriza por la transición de una sociedad industrial a una de la información, en plena guerra fría EEUU-URSS, el escándalo *Watergate* del gobierno de Estados Unidos que produjo la dimisión del presidente Nixon, los paradigmáticos movimientos sociales de finales de los años sesenta, la lucha contra la enorme discriminación racial en Estados Unidos, la insulsa guerra de Vietnam, la crisis de los precios del petróleo, entre otros.

El llamado a una nueva conciencia social al interior de las organizaciones involucra a todos los miembros; es decir, alta dirección, gerencia media y niveles operativos, cada uno en el ámbito de sus responsabilidades y alcances. Pero esta nueva conciencia social no se logra por decreto, precisa de un proceso de cambio de actitudes mediante intervenciones educativas en favor de las personas que nos rodean al interior y al exterior de la organización, que representa una de las dimensiones del triple balance de resultados (Elkintong y otros autores) de la gestión de responsabilidad social.

Bennis identifica las diferencias entre los sistemas orgánicos –objetivo del DO– y los sistemas mecánicos en las organizaciones. Los primeros, afirma, otorgan mayor importancia a las relaciones inter e intragrupal, la confianza mutua, la interdependencia y responsabilidad compartida, la pertenencia a muchos grupos, y la solución de conflictos vía la negociación. Los sistemas mecánicos, por su parte, privilegian lo individual, las relaciones de autoridad-obediencia, la división del trabajo y la supervisión, la toma de decisiones centralizada, y la solución de conflictos vía la represión, en un paradigma taylorista.

Desde esta perspectiva bisistémica las acciones de responsabilidad social empresarial de hoy día encuentran cobijo en los sistemas orgánicos cuyos postulados se identifican en gran medida con las ideas de una nueva conciencia social humanista/ecológica, el cultivo de una gestión centrada en valores y en el respeto por los derechos humanos y de la naturaleza.

Hay actualmente, observa Bennis, un nuevo concepto de hombre fundado en conocer sus complejas necesidades; un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y la razón; y un nuevo concepto de los valores organizacionales, con base en ideales humanísticos-democráticos, por lo tanto el estilo de liderazgo, completamos en este

espacio, debe centrarse en las necesidades humanas de las partes interesadas más que en el trabajo o en las personas.

El mejor lugar para comenzar el programa de desarrollo organizacional, coincide con otros autores, es en uno mismo, porque todo mundo quiere que se comience por el prójimo.

Los conceptos e ideas desarrolladas por Bennis resultan cabalmente pertinentes hoy día para su incorporación a los estudios sobre responsabilidad social de las empresas, no obstante fueron propuestos en plena era de la modernidad, encontrarán una aplicación efectiva en la época posmoderna mediante procesos autocríticos y reflexivos.

La revisión deliberada del comportamiento organizacional precisa pasar revista a toda la jerarquía organizacional: desde la alta dirección, sumamente cuestionada durante la última década con los escándalos financieros y de fraudes; la gerencia media sumisa a las decisiones utilitaristas en detrimento de las partes interesadas y de la salud del planeta; así como los niveles operativos incapaces de generar ideas para mejorar sus sistemas y procedimientos de trabajo desde las perspectivas ergonómica y de la humanista/ecológica.

En la actual época, donde los problemas de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto adquieren una mayor complejidad, los directivos están obligados a constituir equipos de trabajo multidisciplinarios, en los cuales puedan tener cabida profesionales de formaciones diversas que converjan en el estudio y posibles alternativas de solución a los fenómenos ya sean sociales, organizacionales o naturales, buscando la colaboración de expertos tanto en los ámbitos académicos como científicos.

La esfera de la responsabilidad social de las empresas es una de las áreas de trabajo más prometedoras para la intervención de equipos multidisciplinarios en las organizaciones, tanto públicas como privadas; en algunas organizaciones de clase mundial el nivel jerárquico de esta área se encuentra a los estratos ejecutivos con calidad de director general o bien como director de área de responsabilidad corporativa. En otras organizaciones las actividades de responsabilidad social son localizadas en entidades derivadas denominadas “fundaciones”, de cuyas características nos ocupamos en otros escritos.

Efectivamente, uno de los grandes obstáculos para alcanzar el mejoramiento en el desempeño de las organizaciones radica en la resistencia de las personas a cambiar sus hábitos y actitudes, mismos que se han construido y sedimentado en nuestra de mente de manera social (Berger y Lukmann; Bourdieu), requiriendo de un proceso de desincorporación en los términos del campo de fuerzas de Lewin y de desaprendizaje.

En el fondo, se dice, las personas en lo general no se resisten al cambio, más bien se resisten a ser cambiadas; esto es, las personas saben que un cambio puede traer beneficios –aunque también puede traer perjuicios–, se muestran sumamente renuentes a las formas que los directivos utilizan para tales propósitos no a los fines en sí.

Generalmente, las iniciativas y los procesos de cambio en las organizaciones deben contar con un respaldo amplio de la alta dirección; es quien debe dirigir y promover el proceso de cambio mediante comportamientos evidentes de haberlo alcanzado entre sus integrantes, y ser socialmente aceptables, situación imperativa en relación con la responsabilidad social.

El segundo autor de desarrollo organizacional digno de releer su trabajo y buscar empleo actual en el estudio de la RSE es Richard Beckhard (1918-1999), quien define el DO como “un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar su efectividad y su bienestar, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Esta definición posiblemente sea la más aceptada entre los especialistas en la materia y contiene aspectos críticos a destacar para efectos de su aplicación en el fenómeno de la RSE, tales como: un esfuerzo planificado de toda la organización, lo dirige la alta gerencia, para aumentar su efectividad y bienestar, aplicando los conocimientos provenientes de las ciencias del comportamiento; términos también aludidos por otros destacados autores.

Con estos cuatro datos, sin tergiversar la esencia de las ideas del autor al construir este aserto hace cuarenta años, es posible explorar una cantidad importante de adaptaciones al estudio del fenómeno de la RSE que nos ocupa hoy día. Es decir, las organizaciones han de buscar su desarrollo mediante el incremento de su efectividad y bienestar pero ahora con actividades *plus*; tomar en cuenta el desempeño ético y transparente del gobierno corporativo, apegarse a los lineamientos del desarrollo sustentable y de la gestión ambiental, y respetar los derechos humanos y de trabajo de los empleados y de sus partes interesadas.

El desarrollo organizacional, sostiene Beckhard, es un esfuerzo planificado de toda la organización, y en relación con la RSE puede representar una estrategia transversal que implica la toma de decisiones en todas las áreas de la organización mediante el diseño de un proyecto de administración estratégica integral empleando la metodología apropiada.

El plan estratégico de cualquier organización o unidad estratégica de negocios (UEN) atiende necesariamente el siguiente proceso –de acuerdo con Wheleen y Hunger (2007)–, el cual es posible adaptar a una estrategia de RSE: a) análisis ambiental interno y externo; b) formulación de la estrategia sobre RSE; c) implementación de la estrategia de RSE; y d) evaluación y control de la estrategia, momento cuando se lleva a cabo la evaluación de las estrategias y su puesta en marcha.

El segundo concepto relevante en la definición de DO de Beckhard se refiere al compromiso ineludible de la alta gerencia para iniciar y dirigir el esfuerzo de responsabilidad social de la empresa, elevando dicho deber a la par de la responsabilidad de crear riqueza para la organización. De acuerdo con el dimensionamiento realizado para el estudio del fenómeno de la RSE en este trabajo se identifican tres grandes áreas: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, analizadas en los capítulos precedentes.

Si durante los años sesenta se hablaba de cambios acelerados en el área organizacional y el DO fue creado para hacer frente a estas novedosas circunstancias, con mucha mayor razón se requiere de esta herramienta por parte de la alta dirección en la actualidad, haciendo uso de la metodología propia de la disciplina para atender las necesidades en materia de RSE. Como se estableció en párrafos previos, todo esfuerzo de DO debe ir acompañado de los testimonios de logros alcanzados por los integrantes de los cuerpos directivos en asuntos que involucren un verdadero cambio de mentalidad hacia el paradigma humanista/ecológico.

El siguiente concepto a rentabilizar en el ámbito de la RSE proveniente de la definición de DO de Beckhard es el relativo a “aumentar la efectividad y bienestar de la organización”. Mediante el apoyo de los preceptos anteriores, la idea central de los impulsores del desarrollo organizacional y de la alta dirección que lo patrocina gira en torno de una noción de sentido común empresarial: aumentar su efectividad y bienestar.

Con la emergente necesidad de las organizaciones de atender de manera prioritaria las acciones de responsabilidad social, seguramente estamos asistiendo a la colocación de un piso más en el proceso de construcción de la teoría administrativa, ahora desde el paradigma humanista/ecológico que toma en cuenta las necesidades de todos los habitantes de la aldea local y global, que tal vez no sea la cúspide, pero representa una plataforma holística de mayor alcance, en aras de mejorar la efectividad y bienestar de la organización.

El último concepto bajo análisis de la definición de DO de Beckhard de invaluable pertinencia y utilidad para los estudios de la RSE sostiene que “se aplican los

conocimientos de las ciencias del comportamiento”, representando el núcleo teórico del nuevo paradigma humanista/ecológico, adoptando como unidad de análisis a las personas y los grupos al interior de la organización, concentrando el lente de estudio en su racionalidad y formas de pensar, interviniendo conocimientos de la psicología, sociología, antropología, ética, principalmente, con afán de propiciar el cambio de racionalidad.

Se puede afirmar que los problemas subyacentes en las raíces del fenómeno de la responsabilidad social empresarial, tienen su germen en una inadecuada formación humana –léase educación–, cuyo contexto, inmerso en un modelo económico capitalista salvaje y cruel, privilegia de manera irracional la consecución de logros materiales y los fomenta en exceso en la praxis organizacional, empujando a los actores, principalmente los ejecutivos, a conducirse al margen de reglas axiológicas y deontológicas.

La productividad y la motivación, afirma Beckhard, son términos estrechamente ligados hoy día en las organizaciones y la cuestión continúa siendo: cómo podemos movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y mantener una creciente asociación de personas cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en el trabajo.

Aunque el DO no se enfoca al desarrollo de habilidades y conocimientos personales (la competencia interpersonal, de solución de problemas, planeación y fijación de objetivos, entendimiento de los procesos de cambio, y habilidades en el diagnóstico de sistemas) éstos tienen una importancia fundamental en el proceso.

7.2. La mirada de la metáfora organizacional.

Diversos autores han orientado sus esfuerzos a describir como perciben las personas a sus organizaciones. Entre ellos, Morgan (1990) estudia las metáforas a través de las cuales se puede explicar la organización, como: mecanismo o máquina, organismo, cerebro, cultura, sistemas políticos, cambio y transformación, y como instrumentos de dominación.

La palabra metáfora significa también parábola, alusión, analogía, alegoría y representa una herramienta primordial en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los diversos ámbitos de la ciencia, máxime cuando la región del conocimiento se encuentra en construcción y se carece del lenguaje suficiente para explicar los fenómenos razonablemente completos. En relación con el estudio y práctica de la responsabilidad social de las empresas que nos ocupa, es posible encontrar aplicación a las metáforas de Morgan de la siguiente forma.

1. *La organización como mecanismo.* Se plantea la metáfora de la organización como una máquina, como un instrumento para conseguir objetivos, desde dos figuras: la organización burocrática weberiana; y la militar, origen del modelo de organización vertical.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿Es funcional la estructura de la organización para alcanzar objetivos de responsabilidad social y con qué frecuencia se revisa? ¿Existe en el organigrama un área específica orientada a las actividades de RSE o se canalizan por medio de alguna entidad tipo “fundación”? ¿Cuál es el grado de pertenencia de los miembros del consejo corporativo a su organigrama, están conscientes de ser el ápice estratégico y las responsabilidades que implica? ¿Cuáles son los objetivos en materia de RSE y sus estrategias para alcanzarlos? ¿Cuáles son sus objetivos de orden superior o filosofía empresarial y como los socializan a través de la estructura jerárquica?

2. *La organización como organismo.* El estudio de la naturaleza permite la idea de analizar a las organizaciones como organismos vivos en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus necesidades en su carácter de sistemas abiertos, distinguir diferentes especies de organizaciones, los procesos de su adaptación al entorno, el ciclo de vida organizacional, los factores que influyen en la salud y el desarrollo de las organizaciones y las relaciones entre las especies y sus ecosistemas.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas que nos ocupa ¿Son conscientes los directivos y los integrantes del gobierno corporativo de esta influencia y sus consecuencias en el entorno y en las personas? ¿Conoce la organización sus componentes, necesidades y procesos como organismo; su entorno y sus características como sistema abierto? ¿En qué medida sus productos y servicios satisfacen necesidades reales de los consumidores y en qué grado causan perjuicios en su salud y economía? ¿Cuáles son los compromisos del gobierno corporativo asumidos ante esta situación y cuales los resultados?

3. *La organización como cerebro.* Se analiza la organización como cerebro que procesa información, creación de aprendizaje, y la toma de decisiones; así como los conceptos de cibernética y de autoorganización.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿Conocen las organizaciones y sus órganos de gobierno sus capacidades de aprendizaje y qué clase de conocimientos, habilidades y actitudes acumulan? ¿Qué hacen con los conocimientos tácitos y los provenientes de la experiencia para enriquecer sus procedimientos? ¿Cuáles son sus procesos y criterios de toma de decisiones en relación con los efectos que ejercen

en el entorno sus sistemas de producción y artículos terminados? ¿Cómo son sus sistemas de información humana y cual es la calidad de la misma, tanto al interior como al exterior de la organización?

4. La organización como cultura. El análisis implica los enfoques de la organización como fenómeno cultural, en el contexto cultural, culturas corporativas y subculturas, y la creación de la realidad organizacional.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿En qué medida los órganos de gobierno y los directivos conocen el sistema de creencias y prácticas de la organización, y el carácter de la misma? ¿Conocen y caracterizan las diferentes subculturas a lo largo y ancho de la jerarquía? ¿Cuál es la imagen que reflejan ante la sociedad y son conscientes de ella? ¿Cuáles son los valores y principios éticos de los fundadores, y se exponen al público? ¿Cuál es su participación en la construcción de la realidad social a través de sus trabajadores, productos y servicios?

5. La organización como sistemas políticos. Sobresalen las metáforas como sistemas de gobierno, como sistema de actividad política, y el manejo de tipo pluralista.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas y la analogía de la organización como sistema político ¿En qué grado conoce el gobierno corporativo las disposiciones legales tanto nacionales como internacionales que los rigen? ¿Conocen las principales normas de la ONU, la OCDE, la OIT y de la Unión Europea? ¿Cuáles son las principales fuentes de conflictos al interior de la organización y como los resuelven? ¿Cuáles son los programas de trabajo e indicadores para considerar a su empresa como socialmente responsable? ¿Cuáles son las principales fuentes de poder que utilizan los directivos para su ejercicio en la toma de decisiones?

6. La organización como cambio, flujo y transformación. Destacan las ideas de la autopoiesis y el repensar de las relaciones de la organización con el medio ambiente, y la lógica dialéctica del cambio en contradicción y crisis.

En relación con las actividades de responsabilidad social de las empresas ¿Cuáles son los indicadores percibidos por los directivos de la organización en su proceso de cambio? ¿Cómo utilizan las fuerzas impulsoras y las restrictivas, según la idea del campo de fuerzas de Lewin? ¿Cuál es su percepción dialéctica del entorno: proveen más influencia que la recibida, o viceversa; y cómo es la influencia que ejercen en su entorno? ¿Cuáles son las principales disposiciones y acciones en beneficio del entorno social y natural?

7. *La organización como instrumento de dominación.* Implica las ideas de dominación y autoridad, de la explotación de los trabajadores en la organización, y las multinacionales en la economía mundial.

En relación con esta analogía ¿Cuál es la percepción que los directivos tienen de sus trabajadores: como socios, solamente como empleados, son prescindibles y sustituibles? ¿Cuál es el compromiso que tienen con el desarrollo de los trabajadores; cuentan con un plan de vida y carrera? ¿En qué grado es satisfactorio el clima laboral de la organización? ¿Cuál es su opinión de las multinacionales instaladas en países en desarrollo en relación con los beneficios que pueden aportar?

7.3. La gerencia centrada en las personas.

A) *El neohumanorrelacionismo y la gerencia centrada en las personas.* No es un secreto que el área de estudio de mayor influencia en las organizaciones durante las décadas de mediados del siglo XX fueron las ciencias de la conducta, en forma particular la psicología y sociología, atendiendo la primera de ellas el aspecto de la motivación en el trabajo prioritariamente.

Uno de los pioneros en esta instancia es Abraham Maslow, quien en su obra *Teoría sobre la motivación humana* (1943), estableció la *Jerarquía de las necesidades*, llamada también “Pirámide de Maslow” para explicar los factores que influyen en el comportamiento. En los seres humanos, sostiene, predominan las siguientes necesidades: una básica, identificada con las fisiológicas; y cuatro de crecimiento, como son las de seguridad, de pertenencia, de estima y de realización personal.

Igual que muchas teorías de la conducta, la propuesta de la jerarquía de necesidades depende del individuo en particular y sus circunstancias, haciendo difícil su generalización.

Poco tiempo después Frederick Herzberg, reconocido por sus contribuciones a los estudios de la motivación en el trabajo, introdujo el concepto de enriquecimiento laboral. En 1959 propone su *Teoría dual de motivación e higiene*, conocida como “Teoría bifactorial”, en la cual establece que las personas están expuestas a dos tipos de influencias.

En esta corriente de pensamiento se ubica también a Douglas McGregor, a quien se debe la propuesta de la Teoría X Y, en relación al desempeño de las tareas del individuo, fundamentada en algunos supuestos básicos sobre la naturaleza humana que se encontraban implícitas en la mayor parte de las teorías sobre la conducta en la práctica administrativa.

Otro de los autores sobresaliente en esta corriente administrativa es David McClelland, quien mediante investigaciones desde el campo sociológico afirma que el desarrollo de un país se debía a factores culturales, como los cimientos ético-morales subyacentes en las sociedades. En su obra *El logro de la sociedad*, publicada en 1961, afirma que la motivación humana se constituye de tres factores o necesidades dominantes: a) de realización o logro de metas, b) de afiliación con otras personas, y c) de poder o influencia sobre los demás, donde la importancia varía de acuerdo a la cultura entre los países y los individuos.

Estos individuos y grupos –con todas sus virtudes y defectos– provienen del mundo social cotidiano y son el resultado de los procesos educativos en cada país, así como el resultado de la sociedad en que viven; más aún, son producto y productor de la misma. Por lo tanto, considerando además que las organizaciones existen en un entorno social y ambiental, y evocando la teoría general de sistemas, no se puede aislar una realidad de la otra, ambas se retroalimentan para bien o en contrario.

Luego entonces, la calidad de seres humanos al interior de las organizaciones viene a ser la premisa para constituir un tipo de cultura organizacional, subordinada a su vez de la calidad de educación recibida por dichos individuos que condiciona en gran medida la calidad y calidez de las relaciones humanas al interior de la organización.

El nuevo humanorrelacionismo y la gerencia centrada en las personas no significan un humanismo radical que privilegie sobremanera el óptimo clima de trabajo en detrimento de la función técnica de la organización. Por el contrario, para alcanzar un nivel de excelencia en el desempeño de la organización se requiere la participación de personas altamente eficientes, inspiradas más que motivadas, con amplio sentido del logro y conscientes de sus acciones tanto en las repercusiones en nuestra sociedad como en las generaciones futuras.

La incorporación del paradigma humanista/ecológico al interior de las organizaciones requiere por lo tanto de una reeducación de las personas en su interior, pero a la par debe existir el compromiso del sistema educativo de formar individuos conscientes de la necesidad de respetar los derechos y dignidad de los individuos, como de proteger las diversas formas de vida y el planeta en general. En este ámbito, se da la bienvenida el movimiento de las nuevas relaciones humanas y de la gerencia centrada en las personas.

B) La teoría de los Stakeholders o partes interesadas. En su acepción más amplia, la RSE toma en cuenta las necesidades y deseos de los actores interesados en la empresa o afectados directa o indirectamente (presentes o futuros) por sus actividades o por las

decisiones tomadas por el Consejo de Administración, tanto internos (trabajadores, accionistas, directivos) como externos (clientes, proveedores, gobierno, la comunidad y la sociedad misma), denominados *stakeholders* o partes interesadas.

No existe un pleno consenso entre los investigadores en relación a quienes son las partes interesadas de una organización. Pueden ser en efecto, según la definición más estrecha, “aquellos que están expuestos a un riesgo, voluntaria o involuntariamente” (Clarkson, 1994) y de acuerdo con la definición más amplia, “todo grupo o todo individuo que está afectado o puede estar afectado por la realización de los objetivos de una organización” (Freeman, 1984).

Esta teoría desarrollada por Freeman, desde el enfoque de la ética en los negocios, es un tema que ha estado intuitivamente presente en la literatura del *management*, principalmente en la atención a las necesidades de los recursos humanos y las agrupaciones (sindicatos) al interior de la organización; la orientación al mercado con el enfoque del cliente en el marketing; la evaluación a los proveedores de bienes y servicios; el cumplimiento de las obligaciones fiscales y patronales ante las instituciones de gobierno; y últimamente, la atención a la comunidad y el medio ambiente, en la cual se desarrolla la organización.

En su propuesta original Edward Freeman clasifica los siguientes *stakeholders* de una organización: propietarios, comunidad financiera, grupos de activistas, clientes, asociaciones de consumidores, sindicatos, trabajadores, asociaciones sindicales, competidores, proveedores, gobierno y grupos políticos. Esta tipología de partes interesadas ha dado lugar a numerosos trabajos, en relación a reclasificaciones, y cuestionamientos de falta de soportes teóricos.

Primero, en el plano de lo social, una organización tiene y debe asumir varias clases de responsabilidades. Carroll (1979) identifica cuatro tipos de ellas: a) económica, como es la producción de bienes y servicios; b) legal, referida a las obligaciones y reglamentos que debe respetar; c) ética, o la conducta que asume la empresa ante la sociedad; y d) discrecional, en relación con las actividades filantrópicas que desempeña.

Existen también responsabilidades civiles y administrativas que la organización debe observar. Así mismo, las partes interesadas difieren de acuerdo al sector donde se desempeña la organización, siendo posible su análisis desde el campo de la segmentación de mercado que se realiza en las labores de marketing. Las partes interesadas varían de acuerdo a la edad, sexo, estrato social, actividad que desempeña, tipo de relación, etcétera.

En el ámbito de la RSE, la rendición de cuentas por parte de los directivos a las partes interesadas anualmente, se constituye en un evento relevante para comunicar sus acciones en relación con la protección del medio ambiente, la transparencia en el manejo de los recursos financieros, las acciones de carácter social y de desarrollo para la comunidad, los índices de aceptación o reclamos por parte de los consumidores, entre otros.

La revisión de la literatura generada hasta la fecha en relación con la RSE constituye un prerrequisito de la mayor relevancia con la finalidad de estar en condiciones de continuar con otra etapa del proceso de la investigación: la metodología, en el cual se explica la ruta que transitamos para alcanzar el objetivo establecido, los instrumentos de investigación de campo aplicados, los criterios para decidir el tipo de muestra de organizaciones a analizar, así como los métodos de proceso de la información recopilada. Esto y más es el objeto de estudio del segundo capítulo.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN E INSTRUMENTACIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. La exigencia de la ruta metodológica.

El conjunto de conocimientos generado como producto de una investigación en el ámbito de las ciencias organizacionales, si bien no es del todo científico por múltiples circunstancias, debe buscar fundamentarse en los postulados de las teorías científicas, tales como un cuerpo o marco teórico –en este trabajo referido a la revisión de la literatura en relación con el tema bajo análisis–, establecimiento de objetivos de investigación (general y específicos), la propia declaración de la ruta metodológica, una muestra de la población a estudiar, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos de campo –un cuestionario para reunir información en la esfera de una investigación cualitativa–, orden en el tratamiento y análisis de datos, la discusión relevante en la materia de estudio, las conclusiones de la disertación, la bibliografía consultada, además de los atributos de confiabilidad y validez que pueda proporcionar el rigor metodológico al proceso y a la información generada.

En tal sentido, en el presente capítulo se procede a esclarecer los contenidos de cada una de las etapas por las cuales transitó la investigación desde su elaboración, ejecución y presentación de resultados, en algunos casos contenidos en la redacción del proyecto –cuyo modelo sugirió su incorporación– como se explica a continuación.

Marco teórico. Forma parte del primer capítulo de este trabajo, se denomina “revisión de la literatura en relación con la responsabilidad social de las empresas” y representa una parte importante de la investigación que sobre el particular realizó uno de los integrantes del cuerpo académico, cuyo libro recientemente publicó la Editorial Académica Española bajo el título “La responsabilidad social de las empresas. Modelo de tres dimensiones para su estudio: un enfoque organizacional” (Moguel, 2012), donde se proponen las dimensiones gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, categorías centrales en la elaboración del cuestionario de estudio.

En el segundo capítulo, propio de la fundamentación e instrumentación metodológica, se lleva a cabo el planteamiento de la pregunta de investigación, el establecimiento de los objetivos (general y específicos), definición de los instrumentos de investigación y la muestra de empresas a estudiar. Cada uno de estos puntos se desarrolla a continuación.

La pregunta central de investigación es: ¿Cuáles son los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicadas en

el estado de Chiapas, cómo son sus procesos y formas de aplicación y cuáles son los beneficios que obtienen los grupos de interés de dichas organizaciones?

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo general: Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicados en el estado de Chiapas, conocer los procesos y formas de aplicación de dichos programas, así como los beneficios a los actores interesados en dichas organizaciones.

Objetivos específicos:

1. Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicados en Chiapas y su apego a los lineamientos internacionales en la materia, así como los reportes de RSE durante los últimos 3 años.
2. Conocer los procesos de aplicación de dichos programas en el entorno donde se desarrollan en Chiapas, su apego a la normatividad de su país de origen y a las posturas estratégicas de cada organización.
3. Identificar los beneficios derivados de la aplicación de los programas institucionales de responsabilidad en materia social, económica y ambiental, tanto al interior como en el entorno de la organización.

Los instrumentos de investigación utilizados durante la investigación fueron varios, de acuerdo al desarrollo de cada etapa de la misma. En la primera de ellas se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva mediante revisión documental de los programas corporativos de responsabilidad social en los portales electrónicos de las organizaciones seleccionadas como muestra. En la segunda etapa se elaboró un cuestionario con 21 preguntas agrupadas de forma equitativa en las tres dimensiones de estudio: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, para aplicarse a los ejecutivos de las organizaciones muestra en Tuxtla Gutiérrez así como a ejecutivos de nivel corporativo, mismo cuestionario que se aplicó en entrevista a profundidad a los funcionarios de la Secretaría del medio ambiente y recursos naturales (Semarnat) y de la Procuraduría federal de protección al ambiente (Profepa) –ambas de nivel federal–, así como a funcionarios de la Secretaría del medio ambiente del Estado de Chiapas. El formato completo se encuentra en la sección de anexos del presente documento.

La definición de la muestra representa una etapa central para la correcta captura de datos de campo en todo proyecto de investigación. Existen técnicas y herramientas para este proceso, de acuerdo a la tradición y estrategias metodológicas que se vayan a utilizar – desde los métodos probabilísticos a los no probabilísticos–. Dado la naturaleza de la

presente investigación, se utilizaron muestras de conveniencia y al principio los integrantes del cuerpo académicos pensamos tentativamente trabajar con las siguientes empresas: Sam's Club, Home Depot, Office Depot, Walmart, Burguer King, Block Buster, que por las circunstancias explicadas en la sección de presentación, solamente se pudo trabajar con Walmart de México.

La recolección de datos de campo de la organización Walmart de México es el tema del capítulo tres en el cual se da respuesta a cada una de las 21 preguntas contenidas en el cuestionario de investigación con información proveniente de las fuentes electrónicas de la empresa Walmart de México principalmente.

2. El proyecto de investigación.

Como se ha venido insistiendo, el presente trabajo es el resultado de la ejecución del proyecto de investigación “La responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas” elaborado por el cuerpo académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo”, adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas y autorizado por las autoridades del Promep en el programa “Fortalecimiento de cuerpos académicos 2011”.

Los proyectos de investigación son los instrumentos o mecanismos por excelencia que utilizan la mayoría de las universidades e institutos de investigación en el mundo destinados a indagar la realidad –tanto social como natural, de acuerdo al área de conocimientos que cultive el investigador– con la finalidad de describir, explicar y llegar a conocer y comprender lo más a fondo posible los fenómenos de dichas realidades, poner sobre relieve sus principales dimensiones y variables que le caracterizan a través del conocimiento científico con el objeto de apoyar una óptima toma de decisiones en la materia.

Por decisión de los integrantes del cuerpo académico, el proyecto de investigación que nos ocupa se reproduce íntegro en la sección de anexos del presente documento.

CAPÍTULO III. RECOLECCIÓN DE DATOS DE CAMPO DE LA ORGANIZACIÓN WALMART DE MÉXICO.

1) Antecedentes y aspectos generales.

Walmart de México es una empresa del sector comercio de origen norteamericano, con una amplia red de negocios de sectores diferentes, incorporando, además, negocios establecidos desde muchos años atrás en nuestro país con denominaciones conocidas. Comienza sus operaciones en México en el año 1991 instalando una de sus tiendas Sam's Club.

Los inicios del consorcio internacional se remontan a 1950 con la fundación de la tienda Waltom's 5-10, en Arkansas, EEUU; en 1962 nace la primera tienda Wal-mart y para 1983 la primera tienda Sam's Club. En 1991 se crea la división internacional Wal-mart Stores y se firma el convenio con la empresa mexicana Cifra como principal antecedente. Nace el primer Sam's Club en México. En 1993 inicia operaciones Wal-Mart Supercenter; en 1994 se incorporan a la asociación las tiendas Suburbia, los restaurantes Vips y El Portón y la Distribuidora Cifra Wal-Mart, S. A. de C. V¹⁴.

En el año 2000 cambia el nombre Cifra a Wal-Mart de México. En el año 2001 los almacenes Aurrerá se convierten en Wal-Mart Supercenters y Bodegas Aurrerá. En paralelo continúan adquiriendo y fusionando diversas tiendas y almacenes tanto en México como en Centroamérica para dar paso al surgimiento de Walmart de México y Centroamérica en el año 2010 Tiene su domicilio fiscal en la Cdad. de México, D. F. y presencia en seis países: México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

Las empresas que componen el consorcio Walmart de México y Centroamérica son: las tiendas Walmart, Bodega Aurrera, Superama, Sams Club, Suburbia, Vips, El Portón y Banco Walmart, en territorio mexicano; y las empresas Palí, Maxi Despensa, Despensa Familiar, ClubCo, Mas x menos, Paiz, La Despensa de Don Juan y La Unión, en Centroamérica.

Con una estrategia multiformato a la cual se alinea organizacionalmente el consorcio en México y Centroamérica, en su Informe Financiero y de Responsabilidad Social 2011 se contempla la siguiente estructura: 1711 bodegas y tiendas de descuento, 230 tiendas Walmart, 126 Clubes de precios, 184 supermercados, 94 tiendas Suburbia, 364

¹⁴ Walmart de México y Centroamérica, www.walmartmexico.com.mx/, consultado 25 de mayo de 2012.

restaurantes Vips y el Portón, y 263 sucursales de Banco Walmart, haciendo un total de 2972 unidades de negocios.

De todas estas empresas y de los formatos estratégicos antes aludidos, el presente estudio analiza únicamente el sector de las tiendas Walmart, en lo general en México y más particularmente en Chiapas en relación con su desempeño socialmente responsable, no obstante que algunos datos son necesariamente de nivel corporativo.

Walmart es una marca registrada propiedad de Wal-Mart Stores, Inc., usada bajo sublicencia de Nueva Wal-Mart de México, S. de R. L. de C. V.

La información recopilada en esta investigación proviene en su mayor parte de los informes de responsabilidad social de la empresa y de fuentes similares disponibles en el portal electrónico de la misma, con autorización del Gerente Divisional de Responsabilidad Corporativa de Walmart (se adjunta en la sección de anexos correo electrónico de anuencia).

El trabajo radica en analizar el desempeño socialmente responsable de la empresa a través de una metodología propia del cuerpo académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, consistente en identificar tres dimensiones componentes de la responsabilidad social de las empresas: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional –ampliamente tratados en los primeros capítulos de este informe–, con los cuales procedimos a elaborar un cuestionario con 21 preguntas cuyo formato se incluye en la sección de anexos, y sus respuestas se analizan a continuación.

2) Respuestas al cuestionario sobre responsabilidad social empresarial.

1. Dimensión Gobierno Corporativo.

1. ¿En qué medida la organización atiende u observa las disposiciones de la ONU, la OCDE y la OIT?

De acuerdo con la fuente, la empresa trabaja en lo general atendiendo las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo en materia de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, los derechos fundamentales en el trabajo y las normas internacionales del trabajo; y para la realización de proyectos productivos como el caso del Complejo Productivo Binacional en Zinacantán, Chiapas¹⁵.

En relación con la observación a las disposiciones de la ONU y la OCDE no se encontraron referencias explícitas, sin embargo en su documento Informe Financiero y de

¹⁵ Para mayor información visitar la página www.ideq-zinacantan.com.mx, consultado 20 junio de 2012.

responsabilidad social 2011 esquematiza de manera elocuente la importancia que para la empresa tienen las partes interesadas, tales como clientes, accionistas, asociados (empleados), proveedores, comunidad y atención al medio ambiente. Además, en su documento Declaración de Ética (2010) incluye un apartado sobre políticas globales de la empresa y leyes del país, así como secciones en relación al fomento del clima de trabajo óptimo al interior de la organización, el cuidado del medio ambiente y de las comunidades donde se encuentran sus tiendas¹⁶.

2. ¿Cómo se encuentra constituido su gobierno corporativo en México, en relación con su expertis y conocimiento del mercado?

En relación con la constitución del gobierno corporativo de Walmart de México y Centroamérica, las fuentes de referencia no informan sobre la presencia de una Asamblea de Accionistas, indican la existencia de un Consejo de Administración (CA) y de un Director General –aunque en el mensaje del Presidente del CA sí hace mención de la Asamblea de Accionistas–. Resulta de la mayor relevancia mencionar que las funciones del Presidente del Consejo de Administración y del Director General están separadas¹⁷.

El Consejo de Administración es responsable de la gestión, vigilancia y desempeño económico, social y ambiental de la empresa; está conformado por 11 consejeros propietarios, de los cuales tres son consejeros independientes, cinco consejeros suplentes, de los cuales dos son independientes, un secretario y un prosecretario. El Presidente del CA, es importante matizar, no ocupa ningún cargo ejecutivo dentro de la empresa.

El Consejo de Administración se apoya en tres comités, quienes analizan diversos temas de su competencia con el objeto de ofrecer recomendaciones al Consejo para la consecuente toma de decisiones orientada a la mayor creación de valor para los accionistas; estos son el Comité Ejecutivo, integrado por tres consejeros de la mayor jerarquía, con atribuciones de planeación y dirección estratégica de la empresa; y los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias, conformados por cuatro consejeros independientes.

A diciembre de 2011 la composición de los órganos de gobierno corporativo de la empresa es la siguiente:

- Consejeros: 36 por ciento mujeres y 64 por ciento hombres.

¹⁶ **Informe** de responsabilidad social y desarrollo sustentable 2010 de Walmart, pág. 45.

¹⁷ www.walmex.mx/es/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/miembros.html consultado el 01 de junio de 2012

- Comité Ejecutivo: 100 por ciento hombres.
- Comité de Auditoría: 33 por ciento mujeres y 67 por ciento hombres.
- Comité de Prácticas Societarias: 33 por ciento mujeres y 67 por ciento hombres.

De acuerdo con la fuente la experiencia acumulada entre los miembros del Consejo de Administración promedia poco más de cuatro años –con rangos desde cero hasta 14 años–, seguramente porque ocho de ellos se han incorporado entre los años 2011 y 2012. En una empresa de clase mundial como Walmart, resulta extraño este dato, toda vez que cualquiera pensaría en un alto índice de rotación entre los miembros de la suite presidencial.

La fuente presenta la información de los principales funcionarios de la empresa con un total de 41 ejecutivos a nivel vicepresidencia, con un promedio de antigüedad y experiencia en el cargo de 18 años, y un rango de 2 a 41 años de experiencia¹⁸. Esta información contrasta con el promedio de experiencia de los miembros del CA, y en mi criterio son quienes soportan el peso ejecutivo de la empresa. Los principales funcionarios de la empresa, miembros del CA y el Director General, cabe señalar sin la menor duda, son personas expertas en sus respectivas áreas; ya sea financiera, comercial, compras, marketing, logística, etcétera.

Durante el desarrollo de esta etapa de la investigación realizamos una búsqueda intensa de un documento que contenga la carta organizacional u organigrama de la empresa donde se manifiesten las líneas y relaciones de mando, poder, comunicación, autoridad, delegación y otros elementos que cohesionan a cada uno de los órganos del gobierno corporativo, y ante la imposibilidad de lograrlo nos dimos a la tarea de interpretar la información disponible con la finalidad de revelar tales relaciones, surgiendo el organigrama que se ilustra en las figuras 7 y 7-bis contenidas en las páginas siguientes.

El organigrama se elaboró utilizando dos figuras con conectores de continuidad en tres casos, toda vez que la información en proceso es sumamente abundante y su diseño en una sola página conllevaría problemas de ilegibilidad. Ensayamos varias formas y presentaciones decidiendo finalmente sobre la que se presenta.

Por otro lado, justo es reconocer que este organigrama es producto del trabajo de Sara Ramos Aguilar, alumna del 8º. semestre de la Licenciatura en Administración, quien fungió como ayudante de investigación durante la ejecución del proyecto.

¹⁸ www.walmex.mx/es/gobierno-corporativo/principales-funcionarios.html consultado el 01 de junio de 2012

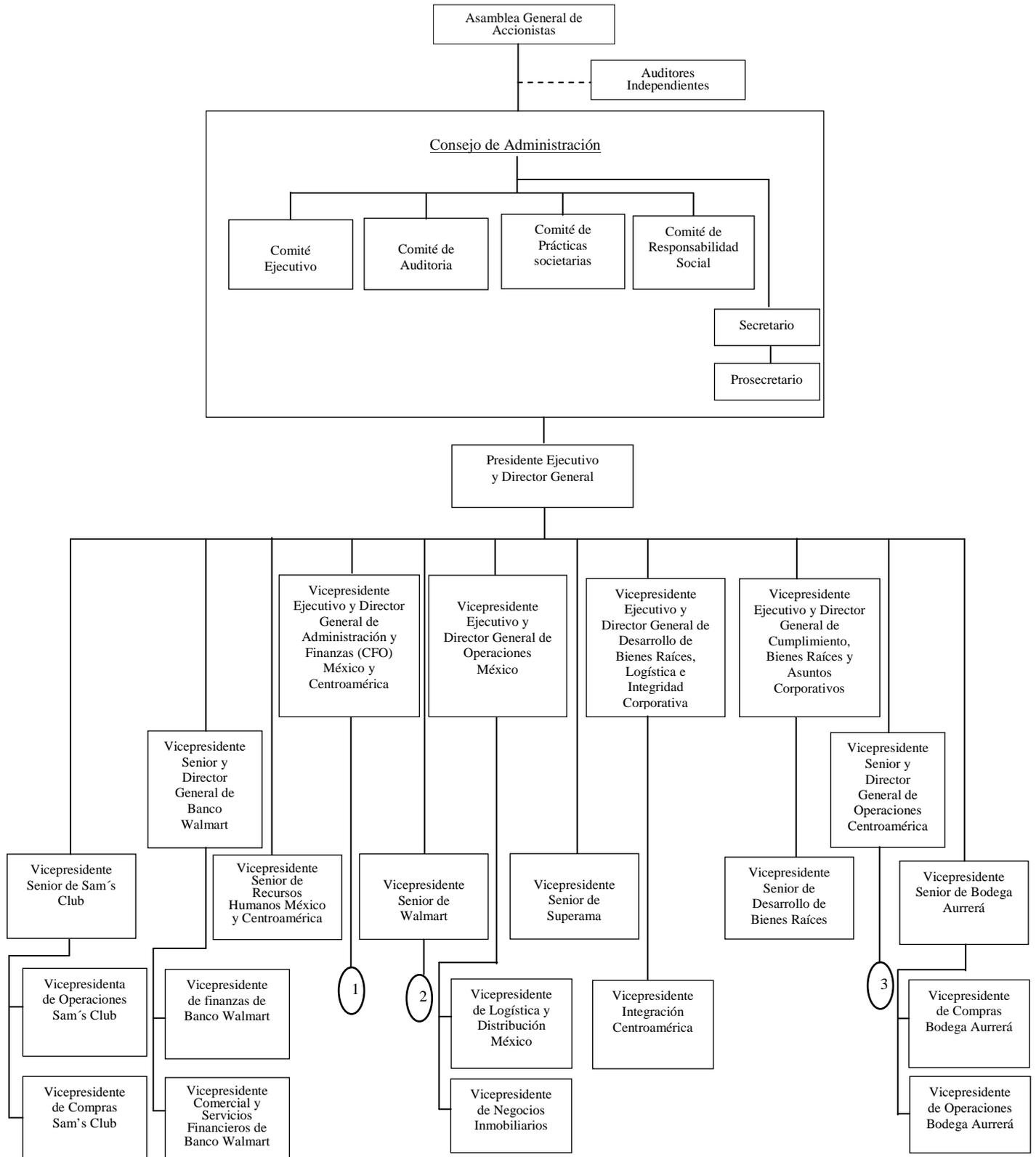


Figura 7. Organigrama de los órganos de gobierno corporativo de la empresa Walmart de México y Centroamérica. Elaboración propia mediante la interpretación de la información disponible.

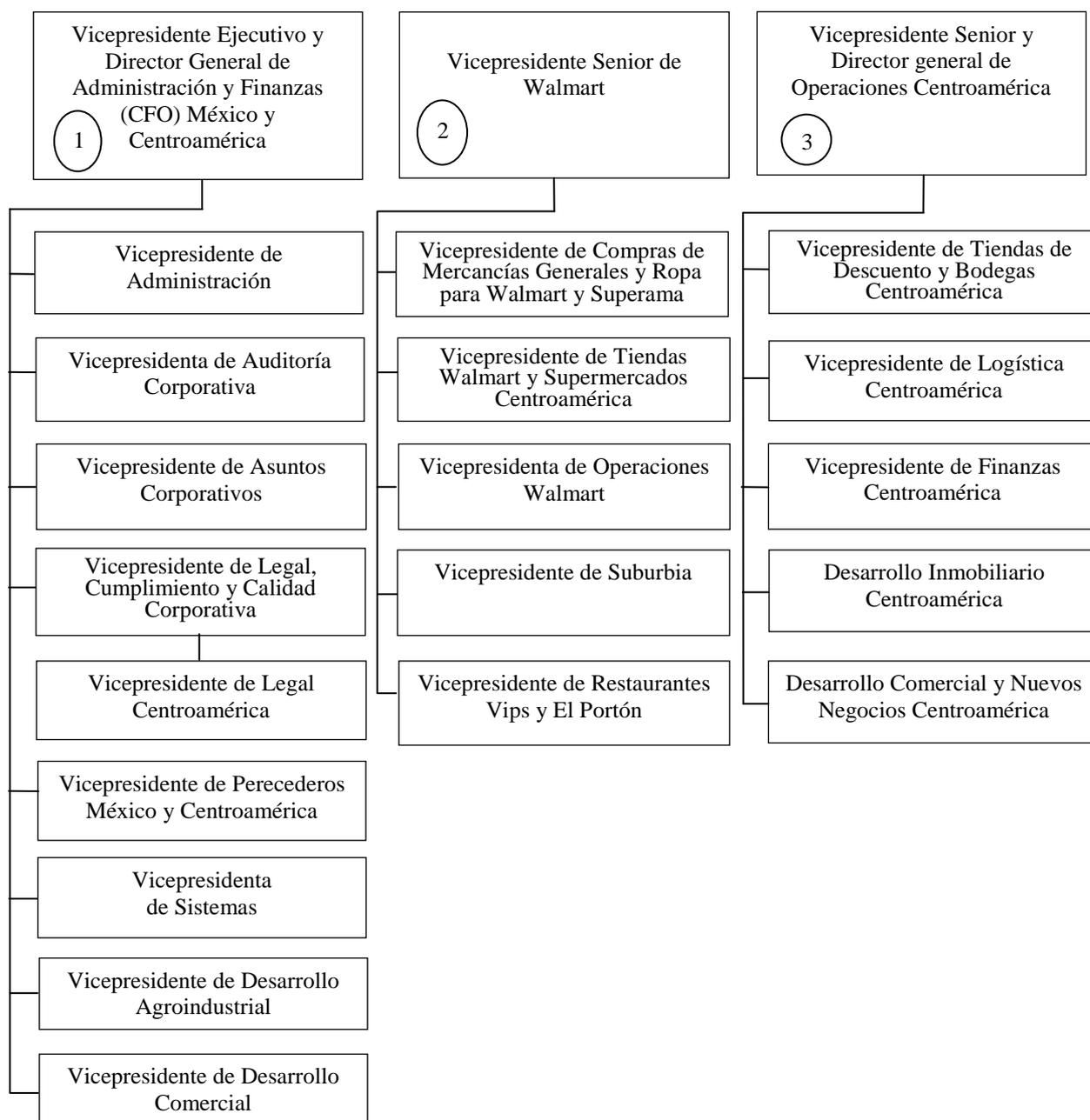


Figura 7-bis. Continuación del organigrama de los órganos de gobierno corporativo de la empresa Walmart de México y Centroamérica. Elaboración propia mediante la interpretación de la información disponible.

3. ¿Cuál es su programa de Responsabilidad social corporativa y para México?

El programa de responsabilidad social de Walmart, es posible afirmar, camina de la mano de su compromiso y filosofía empresarial de proporcionar la mayor atención a sus grupos de interés o *Stakeholders* (Freeman, 1984), tales como: asociados, clientes, proveedores, comunidad, accionistas y sustentabilidad¹⁹.

En este sentido es una empresa postmoderna, es decir, busca el balance de resultados equitativo entre estos actores, más allá del paradigma económico clásico racionalista (todo para el vencedor), su prototipo de negocios busca integrar la cadena completa desde el productor hasta el cliente en un contexto de respeto por el individuo, por la comunidad y por el medio ambiente para dar cumplimiento a su visión de “contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de México y Centroamérica”.

De hecho el modelo de negocios de Walmart es bastante escueto, no obstante dicha aparente simpleza encierra un alto grado de complejidad en términos de alcanzarlo. En el centro de un esquema de forma semicircular se encuentra la visión de la empresa coronada por un medio sol estilizado (el logotipo de Walmart); alrededor de este diseño se ubican tres arcos: uno, en el ápice que sintetiza el objetivo de orden superior “crecimiento rentable”, donde convergen dos arcos más que representan sendos propósitos, uno a la derecha “organización de alto desempeño” y otro a la izquierda “Responsabilidad social corporativa”, Cada uno de los elementos componentes del esquema tiene sus propios colores en alusión a su contenido.

Se puede apreciar, entonces que la mentalidad de empresa socialmente responsable tiene su origen en su propio núcleo estratégico.

La siguiente figura ilustra el esquema referido.

¹⁹ **Informe** de responsabilidad social y desarrollo sustentable 2010 de Walmart, pág. 16 a la 61



Figura 8. Núcleo estratégico de responsabilidad social empresarial de Walmart (Informe de RSE 2011).

La siguiente gráfica muestra a dichos segmentos de grupos de interés.



Figura 9. Los cinco pilares de responsabilidad social empresarial de Walmart (Informe de RSE 2011).

En la línea del tiempo es difícil conocer el momento en que la empresa adoptó, tal vez de manera inconsciente, este formato doble; económico y social, o bien representa su modelo de negocios desde sus orígenes en Estados Unidos. Si nos atenemos a que la

empresa inicia operaciones en México en 1993, puede decirse que el modelo de negocios con sustento en el empoderamiento de sus partes interesadas tiene 19 años de vigencia, otorgándole el liderazgo en el sector en materia de RSE.

Somos socialmente responsables, dice el informe, “porque actuamos de manera íntegra y conforme a nuestros principios, invertimos en México y Centroamérica para generar empleos de calidad, trabajamos con nuestros proveedores para que crezcan con nosotros, privilegiamos la innovación, apoyamos la alimentación y desarrollo de las comunidades marginadas, somos una empresa líder donde puedes crecer, promovemos el trabajo de voluntariado de nuestros asociados y estamos comprometidos por un planeta mejor”.

A continuación se revisan los programas y acciones de la empresa en cada uno de sus grandes rubros, de acuerdo con su Informe Financiero y de Responsabilidad Social 2011 *Crecimiento continuo y sustentable*. El orden en que aparecen los grupos de interés atiende al lugar en que se encuentra la información en la sección de responsabilidad social del portal electrónico de la compañía.

1) Comunidad. La Fundación Walmart de México ha contribuido a mejorar el desarrollo y alimentación de comunidades marginadas. Solo en el año 2011 se canalizaron 569 millones de pesos a proyectos sociales. Este grupo tiene cinco componentes o programas:

- *Lucha contra el hambre.* Compromiso de apoyar a comunidades en pobreza alimentaria de la región impulsando la generación de alimentos y procurando incrementar el ingreso familiar. Proporciona donativos financieros y en especie para proyectos productivos, capacitación a familias en actividades de traspatio, dotación de cocinas y baños ecológicos y apoyo en desastres naturales a través de instituciones sociales y de gobierno.

- *Empoderamiento de la mujer.* A través del programa Oportunidades Comerciales se impulsa la comercialización de productos elaborados por 1456 mujeres que viven en comunidades indígenas o en condiciones de pobreza, durante 2011. Además de brindarles capacitación, apoyo logístico y ubicación en tiendas, se les reintegra el 100 por ciento de la venta de los productos, incluyendo las utilidades.

- *Productos que transforman comunidades.* En conjunto con el programa anterior, durante 2011 se vendieron más de 103,000 piezas en las tiendas Walmart beneficiando a más de 62000 comunidades en México.

- *Voluntariado y apoyo en desastres naturales.* Se fomenta el trabajo libre y responsable de los asociados en la mejora de las comunidades, participando durante 2011 134627

asociados en casi 3450 jornadas de voluntariado. Así mismo, se busca involucrar a clientes para generar una conciencia ambiental, participando 1229 clientes en 13 jornadas de voluntarios durante 2010.

- *Agricultura sustentable.* Se trabaja con agricultores en un sistema integral de producción para satisfacer sus necesidades alimentarias, mejorar su calidad de vida y el medio ambiente, de forma simultánea, mejoramos nuestra cadena de abasto al eliminar intermediarios. Fundación Walmart de México –en conjunto con otras fundaciones– impulsa la productividad de las familias rurales mediante programas de capacitación técnica y financiera, y tecnologías para conservación del suelo. Sus productos se venden en tiendas Walmart.

2) *Sustentabilidad.* Walmart es una empresa responsable con el medio ambiente, implementa programas para reducir el consumo de energía y agua, así como reutilizar los residuos, y ofrecer en sus tiendas productos amigables con el medio ambiente, reflejando esta actitud en todas las unidades de negocios del consorcio y oficinas corporativas. El cuidado ambiental, sostiene, es responsabilidad de todos, invitando a clientes, proveedores y demás grupos de interés al compromiso por un planeta mejor. Este rubro se compone de ocho programas.

- *Responsabilidad ambiental.* Walmart es una organización donde la responsabilidad social corporativa representa un propósito esencial, según vimos en párrafos precedentes; cuenta con políticas ambientales para asegurar que los productos y servicios que ofrece en todas las unidades de negocios del consorcio garanticen el cuidado y conservación del medio ambiente en los siguientes ejes claves: energía, agua, residuos, emisiones e impacto a la biodiversidad, donde, además de cumplir con la legislación vigente, establece objetivos y busca la mejora continua promoviendo una cultura sustentable entre asociados, clientes y proveedores.

Cuenta con una Dirección de sustentabilidad y eficiencia estratégica para el diseño y ejecución de la estrategia integral de sustentabilidad ambiental, con una plantilla de expertos que se coordina con equipos de diversas áreas como operaciones, bienes raíces, legal y cumplimiento, para atender los procesos que impactan en el medio ambiente.

Entre las acciones concretas en materia de conservación de la biodiversidad y el uso sustentable de los recursos naturales se encuentran: rescate y compensación de flora y fauna, compra responsable y certificada de pescados y mariscos de importación, compra certificada de aceite de palma para nuestras marcas propias, proveeduría de madera

proveniente de fuentes autorizadas, agricultura sustentable y reducción de fosfato en detergentes en venta.

- *Energía.* El ahorro de energía es fundamental para cumplir el compromiso ambiental a través de buenas prácticas en las operaciones de la empresa y el uso de tecnologías de bajo consumo. Desarrolla prototipos de tiendas ecológicas con tecnologías ahorradoras de energía eléctrica en sistemas de iluminación, aires acondicionados y refrigeración, haciendo que dichas unidades sean hasta 30 por ciento más eficientes en consumo de energía. Durante 2010 y 2011 ahorró 131 millones de kilowatts/hora, evitando la emisión de 53000 toneladas de CO₂ al ambiente.

El consorcio cuenta con casi 700 estacionamiento equipados con iluminación LED (diodo emisor de luz, siglas en inglés), 50 por ciento más eficiente que las tecnologías tradicionales.

La empresa inauguró en mayo de 2010 su propio sistema de generación de energía eléctrica mediante el parque eólico “Oaxaca I Lamatalaventosa” para abastecer a 350 de sus unidades de negocios. A largo plazo se busca que el 100 por ciento de la energía requerida por nuestra operación provenga de fuentes renovables²⁰.

- *Desechos y/o residuos.* Walmart impulsa la reducción, reutilización y reciclaje de los residuos generados en las operaciones, reciclando durante 2011 más del 70 por ciento de los desechos generados en México, es decir, más de 200 millones de kilogramos de cartón, plástico, aceite vegetal y grasas. Se cuenta con el programa piloto de convertir en composta los residuos orgánicos de 28 tiendas del estado de Puebla, transformando, en su primera etapa, en abono natural más de 1.9 millones de kilogramos de residuos. El objetivo a largo plazo es generar cero residuos en la operación. Además, la empresa recuperó más de 590 toneladas de aceite vegetal para transformarlo en biodiesel, así como la reducción en 30 por ciento del consumo de plástico mediante la iniciativa Bolsa Verde.

- *Agua.* El ahorro y tratamiento de agua en la operación de Walmart es prioritario, mediante la instalación de dispositivos ahorradores como mingitorios secos e hidroeconomizadores, en México y en Centroamérica, así como la promoción de buenas prácticas ha logrado reducir el consumo de agua en caso 680 millones de litros respecto de 2008. La empresa cuenta con 530 plantas de tratamiento de agua residual en México, y reutiliza el 27 por ciento de agua tratada en sanitarios y riego de áreas verdes. El objetivo a largo plazo es generar cero descargas contaminantes de agua.

²⁰ Para mayor información consultar la página www.politicayestilo.com, consultado el 06 de agosto de 2012.

- *Productos*. El catálogo de Walmart de productos amigables con el medio ambiente cuenta con más de 700 artículos y se divide en tres categorías: biodegradables, ahorradores de agua y ahorradores de energía. En México comercializa 39 de éstos productos bajo la marca propia *Great value terra*, y siete con el nombre *Member's Mark*. Durante 2011 la empresa redujo en México el 31 por ciento del contenido de fosfatos de los detergentes en polvo y otro tanto en Centroamérica.

- *Cultura sustentable*. El compromiso de Walmart con el medio ambiente exige promover la sustentabilidad entre sus proveedores, favoreciendo el intercambio de buenas prácticas y el impulso y desarrollo de la innovación en los productos y empaque. LA empresa posee su propio “Sistema de empaque sustentable” que proporciona a sus proveedores como una herramienta gratuita para calificar los siguientes nueve aspectos de los empaques: emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) derivadas de la producción del empaque, material sustentable que contiene el empaque, emisiones de GEI generadas por la transportación del empaque, relación del tamaño del producto y el del empaque, cubicaje, contenido de material reciclado en el empaque, capacidad de recuperación de los materiales del empaque y energía renovable utilizada para fabricar el empaque. Durante 2011, más de 160 proveedores inscribieron al sistema más de 4200 artículos.

Con el objetivo de impulsar la competitividad de proveedor Pyme la empresa impulsa el “Programa de Liderazgo ambiental” certificado por la Secretaría del Medio ambiente y recursos naturales (SEMARNAT), para apoyar proyectos de ecoeficiencia.

- *Agricultura sustentable*. Walmart capacita a agricultores en buenas prácticas de agricultura tales como manejo de fertilizantes, consumo de agua e integración de tecnología sustentable. Durante 2011 la empresa habilitó a 5236 agricultores Mipymes y 142 personas de comunidades marginadas

- *Sistemas de gestión ambiental*. Para asegurar el alcance de los objetivos de mediano y largo plazo, al inicio de año Walmart define “Indicadores de sustentabilidad con métricas claras”; el sistema es alimentado en forma mensual con avances en cada una de las áreas clave, y cuenta con sistemas internos para cada indicador, cuya información es analizada y reportada por cada ejecutivo responsable de área (energía, agua, residuos y empaque). La empresa realiza auditorías internas de manera periódica al cumplimiento de los objetivos de sustentabilidad, a fin de identificar desviaciones y riesgos para su atención.

De manera voluntaria cada año hace público su inventario de emisiones de gases de efecto invernadero para ofrecer una mayor transparencia y avance sobre los compromisos establecidos.

3) Nuestra Gente. Walmart de México es una empresa con amplia capacidad de convocatoria para atraer y desarrollar talento dedicándole tiempo y recursos, enfocándose en programas que permitan a sus asociados asumir cada vez mayores responsabilidades hoy para el futuro. Con más de 238,000 asociados es la empresa del sector privado que ofrece el mayor número de empleos en México y Centroamérica. Este grupo tiene los siguientes componentes:

- *Desarrollo de talento.* La dinámica de crecimiento de Walmart brinda un amplio número de oportunidades para que los asociados desarrollen una carrera profesional exitosa, facultándoles cada día para mayores responsabilidades. A partir de seis competencias, el “Modelo de liderazgo” de la empresa define el rol de cada líder y la forma de prepararlo para un siguiente nivel de responsabilidad, ayudando a su equipo a superarse.

La compañía identifica y forma a sus asociados de alto potencial asignándoles actividades que aceleran su crecimiento y aumentan su compromiso con la empresa. Durante el año 2011, más de 21400 asociados fueron promovidos; 80 por ciento de las vacantes a nivel ejecutivo y 100 por ciento de vacantes a nivel vicepresidencia fueron cubiertas con talento interno. El área de Compras es una función de importancia estratégica, por tal motivo el 100 por ciento de los asociados de nuevo ingreso a esta división reciben capacitación en la “Academia de compras” de la organización.

Consciente de que la educación es base del éxito, a través del programa “EduWalmart” la empresa proporciona a sus asociados las herramientas para retomar y concluir sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria abierta y nivel superior, beneficio que se extiende a sus familiares directos.

- *Equidad de género e inclusión.* Walmart tiene un compromiso con el fomento a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, mediante su política de equidad de género cuyo objetivo es evitar la discriminación en el acceso al empleo, las condiciones de trabajo, el desarrollo personal, la capacitación y la participación en los procesos de toma de decisiones. En el año 2009 constituyó el “Consejo consultivo de equidad de género e inclusión”, con la función de desarrollar estrategias que permitan la identificación, desarrollo, promoción y retención de talento para lograr un equilibrio entre hombres y mujeres, inclusive a nivel ejecutivo, así como en los equipos de trabajo en toda la jerarquía, como herramienta hacia un cambio de cultura.

La empresa cuenta con la certificación del “modelo de equidad de género” que otorga el Instituto Nacional de las Mujeres.

- *Balance de vida y salud ocupacional.* Para Walmart el balance entre vida personal y laboral es fundamental para contar con asociados de alto desempeño, y se fomenta a través de distintos programas encaminados a lograr el bienestar de los asociados, entre ellos están: horarios escalonados de entradas y salidas, viernes flexibles en verano, política de maternidad y paternidad, día del padre, visita de hijos de asociados. Mediante iniciativas sencillas se motiva a los asociados a realizar cambios favorables y conductas saludables que mejoren su bienestar.

La empresa apoya la reubicación de asociados cuyo desplazamiento al trabajo es de grandes distancias; durante 2011 se reubicaron 7354 asociados. De esta forma se busca que Walmart sea una de las mejores empresas para trabajar en la región.

4) Proveedores. Walmart de México crece de la mano de sus proveedores. Así es como 95 por ciento de los productos que vende son comprados a más de 28000 proveedores de la región, de los cuales dos terceras partes son pymes, y en el marco de una relación de beneficio mutuo ofrece programas de integración a la cadena de valor, logrando que los proveedores se conviertan en verdaderos socios comerciales. Walmart de México y Centroamérica, afirma el Presidente de Asuntos Corporativos, compra a pequeñas y medianas empresas productos por casi 150 mil millones de pesos al año, lo cual representa cerca de la mitad de las adquisiciones que hace la compañía en total²¹.

Los componentes de este grupo son:

- *Desarrollo de proveedores.* Walmart cuenta con un “Consejo Consultivo de Proveedores”, formado por 14 empresas cuyo objetivo es fomentar el intercambio de ideas y establecer modelos de trabajo colaborativos que contribuyan a incrementar la competitividad de los proveedores en beneficio de los clientes de la compañía. Ofrece a sus proveedores el “Programa de consultoría de apoyo a Pymes”, mediante talleres sobre técnicas de negociación, finanzas y recursos humanos, participando 88 proveedores en el año 2011.

La empresa confía en sus proveedores y su mejor respaldo es su desempeño histórico como socio comercial, que le permite opciones de financiamiento mediante el Banco Walmart, así como de los fondos de capital privado.

- *Integración a la cadena de valor.* Con el apoyo de gobiernos estatales, en 2011 se realizaron diez ferias regionales en distintos estados, con la finalidad de conocer y

²¹ **Milenio.Com.** Al año Walmart compra a las Pyme 150 mil MDP. Diario Milenio, México, D.F, 30 de marzo de 2012, consultado en Internet el día 06 de agosto de 2012.

desarrollar nuevos socios comerciales, y productos para ventas a nivel local, regional o nacional, participando más de 200 proveedores y desplazando 900 artículos.

5) Gobierno corporativo. Walmart de México está cimentada sobre principios que la han hecho líder en el sector, destacando como uno de sus valores más importantes la integridad, sostenida por sus valores corporativos: respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia, siendo la ética una pieza calve para la empresa. El CA es el responsable de la gestión, vigilancia y desempeño económico, social y ambiental de la empresa, apoyando su gestión en el Comité Ejecutivo, el Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias. Este grupo se constituye de los siguientes elementos.

- *Asociaciones a las que pertenecemos.* Walmart pertenece a los órganos de gobierno de diversos organismos y asociaciones tanto nacionales como internacionales con la finalidad de promover principios que permitan identificación riesgos y oportunidades en el desempeño, impulsar la competitividad y fortalecer el diálogo entre los sectores público, privado y social.

La empresa tiene presencia en los siguientes órganos de gobierno:

- Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)
- Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES)*
- Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG)
- Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio (AMECE)

Walmart pertenece a diversas asociaciones u organismos, tales como, entre otros:

- Cámara de Comercio Americana (AMCHAM)
- Asociación de Bancos de México (ABM)
- Cámara Nacional de Comercio (CANACO)
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC)
- Confederación Patronal de la República Mexicana y Centros Empresariales (COPARMEX)
- Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG)
- Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE)
- *Análisis de riesgos* .La empresa posee su propio proceso multifuncional de análisis de riesgo regido por la metodología establecida de Walmart International, con aplicación a todos los países donde la empresa tiene presencia. La matriz de riesgos se actualiza anualmente en las siguientes categorías: controles y servicios financieros, operaciones del negocio, seguridad de la cadena de abasto, sistemas y regulación/cumplimiento.

- *Innovación.* Walmart cuenta con el área de “Ideas con impacto” enfocada a fomentar la innovación, ayudando a desarrollar las ideas de los asociados como nuevas formas de servir al cliente, permitiendo a la empresa ejecutar estrategias innovadoras. Entre otros, están los siguientes formatos en marcha: Farmacia MediMart, Bodega Aurrerá Express, Prichos, Multicanal, ventas por Internet, servicio a domicilio y Horeca.
- *Atención a clientes.* Walmart mejora sus capacidades de *e-commerce* en el formato Walmart Supercenter, con el fin de aumentar la segmentación de clientes e impulsar las ventas. La empresa cuenta con objetivos cuantitativos de satisfacción de clientes.
- *Gestión de marca.* Walmart realiza estudios cuantitativos en las principales ciudades de la República Mexicana para dar seguimiento a las principales variables del negocio, tales como: precio, estilo de vida del cliente y valor de marca, obteniendo información que se proporciona a directores de marca y vicepresidentes ejecutivos.

4. ¿Posee un área en estructura para tal fin, o lo canaliza por medio de una Fundación?

Como se ha mencionado al inicio de este apartado, la Responsabilidad social corporativa en Walmart es un aspecto fundamental ubicado en el ápice estratégico de la empresa y representa una de las tres estrategias –las otras dos son ‘crecimiento rentable’ y ‘organización de clase mundial’– para dar sustancia a su visión de “contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica”

Para dar cumplimiento a este compromiso la empresa emplea una estrategia en doble camino, es decir, crea un Comité de Responsabilidad Social Corporativa, integrado solamente por miembros del Consejo de Administración, e instituye la Fundación Walmart con la finalidad de canalizar por su conducto algunos servicios. Así mismo, cuenta con la Gerencia Divisional de Responsabilidad Corporativa – México, cuyo titular nos ha atendido de manera excepcional en el proceso de recopilación de datos de campo en el contexto de la presente investigación²².

Por lo tanto, Walmart encauza sus esfuerzos de responsabilidad social tanto a través de la estructura jerárquica, asumiendo la formalidad que dichas funciones requieren, como por medio de la fundación establecida principalmente en actividades societarias.

- *El Comité de Responsabilidad Social.* Es creado en el año 2008 y se encuentra integrado por los ejecutivos de mayor rango de la empresa teniendo como titular al Presidente Ejecutivo y Director General de Walmart de México y Centroamérica (también miembro

²² **Informe** de responsabilidad social y desarrollo sustentable 2010 de Walmart, pág. 11.

del Consejo), un Consejero, dos Consejeros suplentes, cuatro Vicepresidentes de diferentes áreas y el Secretario del Consejo de Administración.

Participa en las siguientes actividades: diseño, implantación y seguimiento de la estrategia de responsabilidad social cumpliendo con las leyes vigentes, detecta áreas de mejora a partir de los procesos de identificación de problemas con los grupos de interés, establece esquemas de medición con indicadores claros para cada formato de negocio. En 2011 el énfasis estuvo en: revisión de procesos de desempeño ético, reforzamiento de programas a favor de los asociados, mejoramiento de las relaciones con proveedores, impulso al desarrollo de las comunidades y desarrollo de prototipos más amigables con el medio ambiente.

La Fundación Walmart de México (FWM) fue fundada en el año 2003 con la finalidad de apoyar a la organización Walmart de México y Centroamérica en sus compromisos de responsabilidad social. Su Consejo Consultivo está integrado por siete directivos de alto nivel de la empresa y cuatro consejeros externos independientes.

La misión de la Fundación es “Crear e impulsar programas que promuevan el desarrollo y calidad de vida de las familias mexicanas a través de la participación activa de nuestros asociados” (Informe RSE, 2004).

Según su informe sobre responsabilidad social, desde su constitución ha canalizado más de 1970 millones de pesos, a través de donativos financieros y en especie para impulsar proyectos en toda la geografía nacional que promuevan la seguridad alimentaria y mejoren los ingresos de millones de familias mexicanas que viven en pobreza extrema, buscando una mejor calidad de vida a través de su propio esfuerzo.

La Fundación enfoca sus acciones sociales en cuatro ejes principales: seguridad alimentaria, desarrollo de comunidades, voluntariado y apoyo a víctimas de desastres naturales. Una de sus estrategias es contar con un “Líder de Voluntario” en cada uno de sus unidades de negocios incluyendo las oficinas corporativas, en diversas áreas de la empresa.

Algunas de las áreas de mayor incidencia de las acciones de FWM son:

- Ecología, con acciones de reforestación de cerros y parques, rescate de jardines, limpieza de camellones.
- Educación, con acciones de terapias de lenguaje, ludotecas, eventos deportivos infantiles, asesoría a microempresarios (conferencias y talleres), mantenimiento de escuelas.
- Nutrición, con acciones en la creación de hortalizas familiares, construcción de granjas familiares, monitoreo de peso y talla para niños en desnutrición.

- Salud, con acciones de promoción y ferias de salud visual y comunitaria, mantenimiento de hospitales, brigadas comunitarias de higiene y salud.
- Otros, apoyo administrativo y en mercadotecnia para organizaciones, brigadas de apoyo en desastres y acopio de víveres, construcción de viviendas.

5. ¿Cómo se constituye su plataforma estratégica: misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos y cómo se socializan a partes interesadas?

La plataforma estratégica de Walmart es uno de los secretos públicos mejor guardados de la empresa. En claro desdén hacia los fundamentos teóricos de la planeación y administración estratégica carece de una misión de forma explícita, pero posee una visión y principios escrupulosamente estudiados para alinearse a una sola y simple filosofía de empresa. Esta plataforma representa la vigorosa estructura en que sustenta su exitoso modelo de negocios en México, que seguramente se ha venido fortaleciendo a la par de su vertiginoso crecimiento durante los últimos años²³.

La filosofía que profesa la empresa es simple y se manifiesta en una de sus fortalezas y a la vez compromiso: “precios bajos todos los días”.

La visión de la empresa es: “contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y en Centroamérica”. Su propuesta de valor es: “ofrecer a nuestros clientes y socios mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días”.

Los valores de Walmart se resumen en uno solo: “integridad”, que es la base de su cultura y se fundamenta en tres principios: respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia.

Por otro lado, la empresa establece sus Principios de Responsabilidad Social, los cuales reflejan los valores de la misma, estos son:

1. Actuar con ética e integridad. Representa la base de la sustentabilidad que pregona y aunado a la Declaración de Ética rige su comportamiento y protege a sus asociados.
2. Promover el desarrollo y calidad de vida de nuestros asociados. A través de la búsqueda de la excelencia impulsando su desarrollo y el respeto a la dignidad humana.
3. Mejorar la eficiencia en nuestras operaciones para ofrecer precios bajos a nuestros clientes. Su propuesta de valor es ofrecer mercancía de calidad, surtido, buen servicio y precios bajos todos los días a más clientes y socios.

²³ www.walmartmexico.com.mx/nuestro_compromiso.html consultado el 01 de Junio de 2012.

4. Invertir en México. Reinvertir utilidades para crear empleos permanentes y llevar beneficios a más familias mexicanas.
5. Impulsar la competitividad de nuestros proveedores. De los socios comerciales que integran la cadena de valor de la empresa.
6. Privilegiar la innovación. Mediante el mejoramiento de la calidad de servicios y productos, sistemas y demás acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés.
7. Apoyar la alimentación sustentable y el desarrollo de comunidades marginadas. Mediante la participación de la fundación Walmart de México que trabajo con instituciones *ad hoc*.
8. Promover el trabajo voluntario de nuestros clientes. La empresa cuenta con uno de los programas más grandes de voluntariado en México.
9. Cuidar y conservar el planeta. Walmart tiene metas claras para el año 2025: abastecerse al 100 por ciento de energía renovable, reducir a cero las descargas de aguas contaminantes, generar cero residuos y contar con un catálogo de productos sustentables.

6. *¿Cuál es el código de ética de la organización –o documento similar– y cuando fue su más reciente revisión?*

Como se ha revisado en secciones previas, el concepto de negocios de Walmart es bastante sencillo, consiste en llevar precios bajos todos los días a sus clientes para contribuir a alcanzar una mejor calidad de vida, a la vez que fomenta el desarrollo de las comunidades, sustentado en dos grandes propósitos estratégicos; responsabilidad social corporativa y organización de alto rendimiento, para alcanzar un crecimiento rentable, como objetivo de orden superior²⁴.

Lo anterior solo puede lograrse mediante un documento rector de la conducta de todos los individuos que colaboran en la organización a lo largo y ancho de la estructura jerárquica; nos referimos a la Declaración de Ética de la empresa, la cual fue revisada recientemente en junio de 2010. El documento de 32 páginas contiene el valor central de la empresa, la integridad, y con fundamento en los tres principios básicos de la empresa – respeto por el individuo, servicio a nuestros clientes y búsqueda de la excelencia–, representa prácticamente un manual de conducta ética para el personal.

²⁴ Información obtenida del documento declaración de ética de Walmart

La Visión de la Oficina de Ética Global es: “Promover la adopción de la cultura ética de Walmart entre todos nuestros negocios globalmente”.

Los principios éticos contenidos en la Declaración, cuya intención es ayudar a los asociados a tomar las decisiones correctas y a actuar con integridad, son:

- Actúa siempre con integridad.
- Lidera con integridad y supervisa que otros trabajen con integridad.
- Cumple con la ley en todo momento.
- Jamás debes manipular, tergiversar, hacer mal uso u ocultar información.
- Evita conflictos de interés entre los asuntos de trabajo y los asuntos personales.
- Respeta y motiva la diversidad y nunca discrimines a nadie.
- Reportar de inmediato violaciones a la Declaración de Ética.
- Cooperar en cualquier investigación de una posible violación a la ética y mantener confidencialidad al respecto.

Es importante mencionar que la empresa hace énfasis especial en el reporte que debe hacer un asociado en caso de una violación a la Declaración o de una conducta inapropiada, tanto a sus superiores como a nivel corporativo, mediante la política de puertas abiertas; a la Oficina de Ética Global en Bentonville, Arkansas, Estados Unidos (ethics@wal-mart.com y walmartethics.com); al Comité de Ética y Cumplimiento (eticaycumplimiento@wal-mart.com); Oficina de Ética y Cumplimiento local (eticaycumplimiento@wal-mart.com); Auditoría Interna (auditoria_mexico@wal-mart.com) y Línea Directa (lineadirecta@wal-mart.com), en todos los casos con sus correspondientes números telefónicos y domicilios.

Además de la Declaración de Ética, Walmart de México y Centroamérica crea una “Política Anticorrupción”, mediante un documento de tres páginas, que contiene cuatro apartados: lineamientos generales, violaciones, implementación global del programa de anticorrupción y reportes.

La política anticorrupción es emitida por la corporación Wal-Mart Stores, Inc., y “tiene aplicación a todas sus subsidiarias y afiliadas alrededor del mundo, las cuales se encuentran comprometidas a mantener los más altos estándares éticos así como cumplir con la legislación aplicable”. Los reportes en relación al incumplimiento de la política anticorrupción deben canalizarse mediante las oficinas de reportes de violaciones a la Declaración de Ética, descritas en el párrafo anterior.

7. ¿Cuenta con un portal para difundir información de transparencia o rendición de cuentas a la sociedad?

Como empresa innovadora y a la vanguardia en los procesos comerciales, Walmart cuenta con su página electrónica en el sistema internet, utilizada principalmente para la promoción de sus productos, así como para la difusión de sus actividades económicas y sociales, entre ellos los informes sobre responsabilidad social, en los cuales describe a detalle los programas que se desarrollan cada año, en cumplimiento al ejercicio de informar con transparencia a sus grupos de interés. En la página se encuentran los informes de RSE del 2004 al 2011.

La página general de la empresa es www.walmart.com.mx, donde se encuentra la publicidad de los productos y servicios a primera vista. En la parte inferior de la página se encuentran muchas áreas a las que se puede acudir, entre ellas el componente “corporativo” el cual conduce a la dirección electrónica www.walmartmexico.com.mx, en cuyo apartado “conócenos” se localiza la información de nuestro interés, específicamente los informes de responsabilidad social²⁵.

Esta página se constituye de los siguientes apartados y secciones:

- *Home*, representa la entrada a la página con información relevante y de novedad.
- Conócenos, contiene las siguientes secciones: nuestro compromiso, historia, declaración de ética, nuestra gente, reconocimientos, datos y cifras, informes y nuestros negocios.
- Nuestros negocios, con información de México, Centroamérica y bienes raíces.
- Responsabilidad Social, con las secciones de comunidad, sustentabilidad, nuestra gente, proveedores, gobierno corporativo e informes.
- Sala de prensa, con información sobre comunicados y contacto.
- Socios comerciales, con información sobre México y Centroamérica.
- Inversionistas.
- Historias Walmart.

8. ¿Cuál o cuáles de las metodologías para integrar memorias de RSE conocidas internacionalmente suele utilizar? Algunas son: GRI, EMAS, OSHAS, SA8000, ISO26000.

Wal-Mart de México y Centroamérica estructura sus reportes siguiendo los lineamientos publicados por el Global Reporting Initiative (GRI). Hace tres años decidió aplicar por vez

²⁵ www.walmartmexico.com.mx/informe_responsabilidad_social.html consultado el 01 de junio de 2012.

primera la guía G3 del GRI para determinar el contenido e indicadores de desempeño que le permitieran dar continuidad a su ejercicio en los ámbitos económico, ambiental y social²⁶.

El Informe GRI se encuentra en el último anexo de su Informe Financiero y de Responsabilidad Social 2011, y contiene los siguientes Lineamientos:

1. Guía del Informe: El reporte está estructurado siguiendo los principales lineamientos publicados por el Global Reporting Initiative (GRI); en Walmart de México y Centroamérica busca dar continuidad a la publicación clara y transparente de su desempeño y esta edición se publica bajo la Guía 3.1, con un nivel de aplicación B *Self Declared*.

2. Alcance del Informe. El informe plasma el desempeño multiformato de Walmart de México y Centroamérica en los seis países donde opera, en la misma línea, la cobertura incluye la operación de sus unidades, centros de distribución y oficinas.

3. Periodo del Reporte. La información incluida en este reporte, corresponde al período comprendido del 1° de enero de 2011 al 31 de diciembre de 2011.

4. Grupos de Interés. Reconoce la relación de sus actividades, productos y servicios con los diferentes grupos, de esta manera realiza la clasificación siguiente:

Nivel A: clientes, asociados, accionistas, proveedores y comunidad.

Nivel B: organizaciones sociales, empresariales, competidores, etc.

Wal-Mart califica su desempeño de responsabilidad social corporativa a la luz de los siguientes indicadores: económico, ambiental, prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, sociedad y responsabilidad de producto, con información de los años 2010 y 2011 para México y para Centroamérica.

Con excepción del indicador económico, a continuación se hacen algunos comentarios de los indicadores de desempeño plasmados en su informe RSE 2011.

- **Ambiental.** Este rubro contiene 31 *ítems* denominados EN, desde el EN1 hasta el EN30 más el ítem OiEN (otras acciones de responsabilidad social y sustentabilidad significativas). Algunos indicadores y su descripción son los siguientes:

- EN1 (Materiales utilizados, por peso o volumen), reporta el total de materiales consumidos *no renovables* y *directos*.

- EN2 (Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados/reciclados).

²⁶ **Informe** financiero y de responsabilidad social 2011 de Walmart, pág. 76 a la 102.

- EN3 (Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias), reporta el consumo de energía por fuentes renovables y fuentes no renovables.
- EN4 (Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes renovables y renovables varios).
- EN5 (Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia).
- EN10 (Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada).
- EN20 (NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso).
- EN30 (Inversión ambiental).
- **Prácticas laborales y ética del trabajo.** Este rubro contiene 15 ítems denominados LA, desde el LA1 hasta el LA15. La descripción de algunos de ellos es la siguiente:
 - LA1 (Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región).
 - LA2 (Número total de nuevas contrataciones).
 - LA3 (Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada).
 - LA5 (Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos).
 - LA10 (Promedio de horas de formación al año por empleado, por categoría y género).
 - LA15 (Regreso al trabajo y tasas de retención después de un permiso de maternidad/paternidad por género).
- **Derecho humanos.** Este rubro contiene 11 ítems denominados HR, desde el HR1 hasta el HR11. La descripción de algunos de ellos es la siguiente.
 - HR1 (Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos).
 - HR2 (Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia).
 - HR5 (Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos).
 - HR11 (Número de quejas relacionadas con derechos humanos, presentadas, atendidas y resueltas a través de un mecanismo formal de quejas).
- **Sociedad.** Este rubro contiene 10 ítems denominados SO, desde el SO1 hasta el SO10. La descripción de algunos de ellos es la siguiente.

SO1 (Operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local).

SO2 (Porcentaje y número unidades de negocio analizadas por riesgos relacionados con la corrupción).

SO5 (Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas, y actividades de cabildeo).

SO10 (Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales).

- **Responsabilidad de producto.** Este rubro contiene 9 ítems denominados PR, desde el PR1 hasta el PR9, más el ítem OiPR (Otras acciones de responsabilidad social significativas para la

compañía). La descripción de algunos de ellos es la siguiente.

PR1 (Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a procedimientos de evaluación).

PR3 (Tipos de información sobre los productos y servicios requeridos por los procedimientos y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a requerimientos informativos).

PR9 (Costo de multas significativas por incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización).

II. Dimensión Desarrollo Sustentable.

9. ¿Cuál es su programa institucional en materia de desarrollo sustentable?

La sustentabilidad es una parte fundamental en el compromiso de Walmart para llegar a ser un buen ciudadano corporativo. Desde hace cinco años la empresa viene desarrollando acciones que le han llevado al liderazgo en esta materia estableciendo objetivos y acciones concretas en cuatro áreas, a saber: energía, residuos, agua y productos amigables con el medio ambiente²⁷.

En busca del mejor desempeño en el aspecto de desarrollo sustentable, la empresa implementa dos programas mediante los cuales ofrece iniciativas a sus grupos de interés

²⁷ Ídem, pág. 46.

para su fomento, estos son el “Sistema de Empaques Sustentables” y “Liderazgo Ambiental para la Competitividad”.

En sus esfuerzos por contribuir a crear una cultura sustentable, de acuerdo con la fuente, la empresa invirtió más de 2600 millones de pesos en proyectos sustentables aplicados en sus cuatro grandes áreas objetivo: energía, residuos, agua y productos. Con la finalidad de evitar reiteraciones en el afán de ampliar la información de sus logros en cada una de las áreas, remitimos al lector a las respuestas en la pregunta tres en relación con el programa corporativo de responsabilidad social de la empresa, específicamente en el rubro de “sustentabilidad”, representado en el siguiente esquema.



Figura 10. Esquema de la sustentabilidad del programa de responsabilidad social empresarial de Walmart (Informe de RSE 2011).

10. ¿Cuenta con un programa institucional de gestión ambiental?

Para asegurar el alcance de los objetivos de mediano y largo plazo, al inicio de año Walmart define “Indicadores de sustentabilidad con métricas claras”; el sistema es alimentado en forma mensual con avances en cada una de las áreas clave, y cuenta con sistemas internos para cada indicador, cuya información es analizada y reportada por cada ejecutivo responsable de área (energía, agua, residuos y empaque). La empresa realiza auditorías internas de manera periódica al cumplimiento de los objetivos de sustentabilidad, a fin de identificar desviaciones y riesgos para su atención²⁸.

²⁸ Informe financiero y de responsabilidad social 2011 de Walmart. Pág. 81 a la 88

Además, la empresa elabora sus reportes de responsabilidad social atendiendo los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI), aplicando la guía G3 con la finalidad de determinar el contenido e indicadores de desempeño de manera específica en los aspectos ambiental y responsabilidad del producto.

11. ¿Cuál es su compromiso corporativo en la atención al medio ambiente?

Walmart es una empresa responsable con el medio ambiente, implementa programas para reducir el consumo de energía y agua, así como reutilizar los residuos, y ofrecer en sus tiendas productos amigables con el medio ambiente, reflejando esta actitud en todas las unidades de negocios del consorcio y en las oficinas corporativas. El cuidado ambiental, afirma, es responsabilidad de todos, invitando a clientes, proveedores y demás grupos de interés al compromiso por un planeta mejor. Este rubro se compone de ocho programas que fueron revisados en párrafos anteriores, entre las que destaca la responsabilidad ambiental.

Walmart es una organización donde la responsabilidad social corporativa representa un propósito esencial; cuenta con políticas ambientales para asegurar que los productos y servicios que ofrece garanticen el cuidado y conservación del medio ambiente en los siguientes ejes claves: energía, agua, residuos, emisiones e impacto a la biodiversidad, donde, además de cumplir con la legislación vigente, establece objetivos y busca la mejora continua promoviendo una cultura sustentable entre asociados, clientes y proveedores.

Cuenta con una Dirección de sustentabilidad y eficiencia estratégica para el diseño y ejecución de la estrategia integral de sustentabilidad ambiental, con una plantilla de expertos que se coordina con equipos de diversas áreas como operaciones, bienes raíces, legal y cumplimiento, para atender los procesos que impactan en el medio ambiente.

12. ¿Cuál de las metodologías de calidad y mejora continua tiene implementadas en la organización?

El informe de referencia no hace alusión a una metodología de calidad o de mejora continua en específico, informa de logros conseguidos durante el periodo sobresaliendo los siguientes en materia de calidad²⁹:

- 320 negocios cuentan con el Distintivo H que otorga la Secretaría de Salud y la Secretaría de Turismo solo a quienes cumplen con los más altos estándares de calidad e higiene.

²⁹ **Informe** de responsabilidad Social y desarrollo sustentable 2010 de Walmart, Pág. 70.

- Inspección en centros de distribución (CEDIS) de perecederos y orgánicos asegurando el cumplimiento de normas nacionales, seguridad alimentaria y calidad requerida. Así mismo se verifica que nuestras marcas propias y sus plantas maquiladoras cumplan con la normatividad, en inocuidad alimentaria y calidad.
- Auditoria de calidad a plantas maquiladoras de medicamentos MediMart y sus programas de análisis de laboratorio, para asegurar la calidad, seguridad y cumplimiento con los requerimientos legales aplicables en productos farmacéuticos.
- Inspección de calidad en CEDIS que asegura el cumplimiento con la normatividad y la calidad establecida en materia de textiles, así como su programa de análisis de laboratorio de prendas de vestir.
- En relación con la seguridad alimentaria se realizan auditorías mensuales a tiendas y restaurantes para verificar que se cumplan los estrictos controles de higiene, así como el análisis de laboratorio de calidad sanitaria de alimentos y agua.

En relación con programas de mejora continua la fuente no señala una metodología en particular, se concreta a informar de los logros alcanzados destacando los siguientes³⁰:

- Mejora continúa de los asociados realizándose más de 16,700 promociones, atendiendo la equidad de género; 50 por ciento mujeres y 50 por ciento hombres.
- En relación con el programa Base universal de talento (BTU) más de 13,350 asociados no ejecutivos, en equidad de género (con ligero predominio de mujeres) se caracterizan por tener un potencial de crecimiento a uno o más puestos.
- Planes de desarrollo acelerado para más de 100 mujeres y siete asociados en plan de desarrollo internacional.
- En relación con la capacitación corporativa se impartieron casi 11 mil cursos beneficiando a más de 124,220 asociados, equivalente a casi 607,500 horas-hombre. En relación con la educación continua se beneficiaron 2443 asociados con programas educativos oficiales.

13. ¿Utiliza alguna metodología o memoria de triple balance de resultados o de línea superior de resultados (TTL)?

La fuente no lo reporta en esos términos, sin embargo la utilización de la Guía GRI para elaboración de memorias de sustentabilidad contiene indicadores de índole económico, ambiental y social que constituyen la memoria de triple balance de resultados.

³⁰ **Informe** financiero y de responsabilidad social 2011 de Walmart, pág. 63.

14. ¿Utiliza la metodología ISO14000 en materia de gestión ambiental?

La fuente, el Informe de Responsabilidad social 2011 y anteriores no lo reporta, sin embargo se ha mencionado en otros apartados sus iniciativas en relación con la sustentabilidad y la gestión ambiental, principalmente en temas relevantes como energía, agua, residuos, productos y cultura sustentable, en los cuales la organización Walmart ha implementado un conjunto de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

III. Dimensión Desarrollo Organizacional.

15. ¿Tiene implementado o ha implementado sistemas de desarrollo organizacional en la empresa?

Walmart es una empresa que practica el desarrollo organizacional desde sus inicios mediante la implementación de programas educativos de todo género con la finalidad de formar a sus cuadros desde el reclutamiento hasta la promoción a los puestos ejecutivos de mayor rango.

Orientada por su lema en relación al factor humano “Una empresa líder donde puedes crecer”, divide su estrategia en cinco grandes programas: atracción de talento humano, balance de vida, desarrollo de talento, comunicación abierta y equidad de género. A continuación se abunda en relación a las de mayor trascendencia.

Desarrollo de talento La dinámica de crecimiento de la empresa en la región proporciona un gran número de oportunidades a los asociados para desarrollar una carrera profesional exitosa, a través del nuevo sistema GRS (Global Recruiting System). Para el periodo que se informa la empresa contaba con más de 238,000 asociados (empleados) y había ocupado más del 80 por ciento de las vacantes de nivel ejecutivo con personal interno y el 100 por ciento de nivel vicepresidencia; generó más de 18,000 empleos, se promovieron a más de 21,400 asociados a niveles de responsabilidad y se capacitaron alrededor de 34,000 personas.

Mayor información de este programa se encuentra en las respuestas a la pregunta tres en su sección nuestra gente.

Equidad de género e inclusión. En un sector donde las mujeres toman la gran mayoría de las decisiones de compra (abarrotes, ropa, limpieza e higiene, perecederos, ultramarinos, etc.) la equidad de género y la inclusión cobran aún mayor relevancia. Por tal razón, Walmart cuenta con un Consejo Consultivo de Equidad e Inclusión, cuyos pilares estratégicos son: atraer el talento femenino; desarrollar, retener y promover mujeres; promover la inclusión y apoyar a las mujeres externamente. La empresa se encuentra

certificada con el distintivo “Modelo de equidad de género” otorgado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).

Ente otros programas orientados a procurar el desarrollo de sus empleados se encuentran el “semillero de talento”, “desarrollo de altos potenciales” y “desarrollo de mandos medios”; además de ofrecer a sus empleados la oportunidad de ser transferidos a sucursales más próximas a sus hogares como lo es.

Balance de Vida y Salud Ocupacional. En la búsqueda del desarrollo personal y profesional de sus asociados, la empresa se preocupa por ofrecerles una experiencia integral mediante la creación de programas sencillos dirigidos a elevar su calidad de vida que les ayuden a adoptar conductas saludables y de cuidado por el medio ambiente; tales como “Comienza hoy, vive sano”, “Mi plan de sustentabilidad” y PrevenIMSS”.

Mayor información de este programa se encuentra en las respuestas a la pregunta tres en su sección nuestra gente.

16. ¿Cuáles son los resultados de sus prácticas de clima organizacional?

Walmart busca ser una empresa líder en donde los asociados pueden crecer y desarrollarse en un ambiente de trabajo seguro, con equidad y calidad de vida. Para tal efecto cuenta con una serie de políticas y procedimientos orientados a asegurar una relación positiva y abierta con sus asociados. Además del cumplimiento de las leyes y normas vigentes aplicables y las políticas les permiten moldear aspectos de la relación de trabajo que buscan el desarrollo, calidad de vida, salud, seguridad, equidad y una comunicación abierta de los trabajadores.

La principal fortaleza de la empresa, afirman, es su personal asociado. La capacidad de la compañía por atraer y desarrollar talento es fundamental para sostener su crecimiento, por tal motivo Walmart de México ha sido reconocida por *HewittAssociates*, *RBL Group* y la revista *Fortune*, por segunda ocasión consecutiva, como la compañía que mejor desarrolla talento en México.

17. ¿Cuáles son los esfuerzos de la empresa orientados a fomentar las actividades y los hábitos de responsabilidad social?

La orientación hacia la responsabilidad social de Walmart se encuentra implícita, como observamos en párrafos anteriores, en su modelo de negocios delineado en un diseño donde uno de los dos grandes columnas es la “responsabilidad social corporativa” para ayudar a alcanzar la visión de “contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de

nuestros clientes”, la otra gran columna es “organización de alto rendimiento”. A partir de este esquema de negocios se originan los esfuerzos de la empresa por practicar las actividades y hábitos de responsabilidad social hacia sus grupos de interés, tales como clientes, asociados, proveedores, comunidad y sustentabilidad, como se explica a continuación³¹.

En relación con los clientes el informe afirma estar “enfocados en que ahorren dinero y vivan mejor” a través de su política general de “precios bajos todos los días” agregando valor vía los siguientes conceptos: multiformato, servicio, surtido, red logística, expansión y modernización. En relación con los accionistas su política es “incrementar el valor de su inversión” mediante la siguiente estrategia: creciente generación de efectivo, sólida estructura de capital y resultados sólidos, manteniendo una fortaleza financiera que le permita seguir creciendo rentablemente.

Los asociados, afirma la fuente de referencia, son la principal fortaleza para apalancar el crecimiento, sustentado en su promesa de valor “una empresa líder donde puedes crecer” y el siguiente círculo estratégico: atracción de talento, desarrollo de talento, equidad de género, comunicación abierta y balance de vida. El crecimiento de la empresa, continúa el informe, va de la mano con el crecimiento de nuestros socios comerciales; los proveedores, a través de la política “crecimiento y competitividad de proveedores”, con base en las siguientes estrategias y programas: apoyo financiero, tierra fértil, ferias regionales y consultoría a pymes.

En relación con la comunidad, sostiene el informe, el compromiso es con los menos favorecidos; mediante la Fundación Walmart de México ha contribuido a mejorar el desarrollo y la alimentación de comunidades marginadas, a través de donativos financieros y en especie, y aportaciones de clientes y proveedores. Para tal efecto impulsa proyectos que promueven la seguridad alimentaria, la asistencia en desastres naturales, el voluntariado, proyectos de agricultura sustentable y programas de empoderamiento de la mujer.

Finalmente, el interés por el medio ambiente parece ser una constante en la empresa Walmart mediante la política de un liderazgo por un planeta mejor, sustentada en la estrategia de fomentar una cultura sustentable en los siguientes aspectos vitales: energía, residuos, agua y productos.

³¹ Ídem.

18. ¿De qué manera atiende la empresa las necesidades de las partes interesadas integrantes de la comunidad donde se desarrolla la empresa?

Como se ha comentado en apartados previos, son muchas las formas en que la empresa Walmart atiende las necesidades de los grupos de interés de las comunidades que le circundan, a través de diversos programas para combatir la pobreza, mitigar el hambre, proporcionar oportunidades de desarrollo, grupos de asociados voluntarios, atención en casos de desastres naturales, entre otros. A continuación se detallan algunos de ellos³².

- Lucha Contra el Hambre. Los esfuerzos y acciones están presentes en los 32 estados de la república mexicana beneficiando a más de 2 millones de personas a través de 380 instituciones sociales. Se otorgan donativos para proyectos productivos, se capacita a las familias en la operación de su traspatio—huerto, granja y sistema de captación de agua de lluvia— y les proporciona asesoría y seguimiento, así como cocinas y baños ecológicos.

Durante 2011 se apoyaron a organizaciones de la sociedad civil con alrededor de 20000 toneladas de alimentos favoreciendo a cerca de 600 mil mexicanos. Con la campaña “Tu Ayuda es el Alimento”, se aportaron 13 millones de pesos y 30 toneladas de alimentos.

- Empoderamiento de la mujer. A través del programa “Oportunidades comerciales”, cerca de 1500 mujeres de comunidades indígenas participaron en programas de empoderamiento y comercialización de sus productos en nuestras tiendas.

- Agricultura sustentable. La empresa trabaja con agricultores de la región en un sistema integral de producción para satisfacer sus necesidades alimentarias, mejorar la calidad del medioambiente y su calidad de vida. Simultáneamente, mejora la eficiencia de su cadena de abasto al eliminar intermediarios. Fundación Walmart de México, en conjunto con Fundación

Ayú y TechnoServe, impulsó la productividad de las familias rurales a través de un programa de capacitación técnica y financiera y la incorporación de tecnologías para conservación del suelo. Actualmente, el jitomate de estos productores se vende en 226 tiendas.

- Voluntariado y Apoyo en Desastres. Este año, la participación del voluntariado se elevó 55 por ciento, haciendo un total de 134,627 voluntarios, promocionando la campaña “buen vecino”.

³² **Informe** financiero y de responsabilidad social 2011 de Walmart. Pág. 32 a la 37

- Apoyo en Desastres Naturales. Con la participación de clientes y asociados, se brindó ayuda inmediata a las víctimas de diversas catástrofes ocurridas tanto en la región como en otros países. Durante el año, se recaudaron casi 6 millones de pesos.

Se cuenta con un programa de menores empacadores promovido por la Secretaría del Trabajo y la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), que les permite trabajar en las unidades. Este programa está diseñado para ayudarlos a continuar con sus estudios y fomentar en ellos disciplina y responsabilidad. Se les proporciona sin costo seguro de accidentes en tienda y uniformes. Al cierre del año se cuenta con cerca de 25,600 empacadores voluntarios registrados y aquellos con mejor aprovechamiento escolar recibieron incentivos por más de 3.8 millones de pesos.

Para verificar el impacto de estos programas, Walmart da seguimiento y lleva a cabo comparativos de los avances alcanzados con las condiciones iniciales, en beneficio de los destinatarios de las comunidades.

19. ¿Posee la empresa un programa de educación social y ambiental?

Los múltiples programas en que Walmart sustenta su filosofía de “Responsabilidad social corporativa”, detallada ampliamente en la mayoría de las respuestas a presente cuestionario, se basan en una estrategia central que comienza con la educación de los asociados al interior de la organización, así como su efecto en el desarrollo de su vida personal y profesional.

Como ejemplo se puede mencionar el programa “Mi plan de sustentabilidad”, donde se proporciona educación sobre el cuidado del medio ambiente a su personal. Se ha mencionado también el programa “Eduwalmart”, mediante propicia la oportunidad que sus asociados concluyan sus estudios de primaria, secundaria, preparatoria abierta y nivel superior.

Tiene implementados además los programas para el cuidado de la salud de su personal como “Comienza hoy, vive sano” y “Prevenimss”.

20. ¿Ha recibido la organización reconocimientos y certificados de empresa socialmente responsable o similares?

La empresa Walmart ha recibido un considerable número de reconocimientos, premios y certificados durante los últimos años por sus iniciativas y programas de responsabilidad

social y de empresa ecociudadana. A continuación se mencionan algunos de los más relevantes³³.

Durante el año 2011:

- * Una de las 100 empresas más admirables del mundo.
- * Walmex entre las 10 empresas del mundo que más han agregado valor en los últimos 10 años.
- * Empresa con el mejor Gobierno Corporativo.
- * Empresa Socialmente Responsable.
- * Mejor Evento de Responsabilidad Social Corporativa.
- * Reconocimiento al compromiso con el futuro de México 2011.
- * 3er.lugar en el ranking Las 500 de Expansión.
- * 1er.lugar en empleo (219,767 asociados).
- * 1er.lugar en el sector comercio/autoservicio (335,857.4 millones de pesos en ventas).
- * Sam's, la empresa de mejor reputación en México.
- * Posición 8 - Top 10 responsabilidad social empresarial (Walmart).
- * Empresa número uno en México en desarrollo de líderes y una de las cinco mejores de Latinoamérica, de acuerdo al estudio Top Companies for Leaders 2011-2012.
- * Índice de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de la BMV.
- * Diez años consecutivos recibiendo el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

Durante el año 2010:

- * Most Admired Company Award.
- * Las 500 más importantes de México.
- * Ranking de Empresas Verdes.
- * Las 50 más innovadoras.
- * Walmart: La marca más confiable.
- * Walmart: La mejor marca de tiendas de autoservicio.
- * Mejor Práctica de Responsabilidad Social Empresarial 2010 - Cadena de Valor.
- * Premio Mundial al Negocio y Desarrollo (World Business and Development Awards 2010--WBDA).
- * Institutional Investor's 2010 Latin America Executive Team.
- * Las 50 Empresas con Mayor Responsabilidad Social Sustentable en México.

³³ www.walmartmexico.com.mx/reconocimientos.html, consultado el 01 de Junio de 2012.

Durante el año 2009:

- * Premio: Mejores casos de Responsabilidad Corporativa.
- * Empresa Comprometida con la Educación de sus Trabajadores. Entregado por el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).
- * 100 Multinacionales.
- * Premio Nacional de Ahorro de Energía Eléctrica y Energías Renovables 2009 en la categoría Edificaciones y Comercios. Además, en la categoría Energías Renovables por la instalación solar fotovoltaica en Aguascalientes, entregados por la Secretaría de Energía.
- * Las 50 Empresas con Mayor Responsabilidad Social Sustentable en México.
- * Modelo de Equidad Género evaluado y reconocido desde 2003 por el Instituto Nacional de las Mujeres.

21. ¿En qué medida la empresa se considera una organización ciudadana?

Walmart, en razón a lo expresado en las respuestas anteriores, es una empresa que practica la responsabilidad social desde la *suite ejecutiva*, incorporando en su modelo estratégico de negocios la dimensión responsabilidad social corporativa aunada a la búsqueda permanente de ser una organización de alto rendimiento para aspirar al crecimiento rentable.

Su modelo de negocios diseñado para atender las necesidades de sus grupos de interés, desde los accionistas, los asociados (empleados), los clientes, los proveedores, la comunidad y la sustentabilidad, delinea el compromiso de sus fundadores y continuadores en la alta dirección, alcanzando el éxito comercial que todos conocemos en diversas partes del mundo. Éxito que no ha estado exento de problemas de corte legal y ético/moral y de conflictos con algunas comunidades locales.

Su programa de sustentabilidad, de acuerdo a lo analizado en su informe financiero y de responsabilidad social 2011 y de años anteriores, es un proyecto de gran altura de miras y de largo alcance, evidenciando un compromiso serio con el respeto a natura a través de la creación de iniciativas en materia de energía, agua, desechos y productos que distribuye al interior de su vasta red de tiendas en la república mexicana.

En relación a la pregunta aquí planteada, Walmart es posible afirmar, es una empresa que como todas las demás del sector comercio, tiene un propósito de lucro fundado en la atención a sus grupos de interés –todos ellos ciudadanos–, en cuya dinámica de crecimiento no deja de afectar los intereses de pequeñas empresas de actividades económicas similares. En todo caso habría que buscar un balance: su presencia en las

diferentes localidades de la república mexicana conlleva más beneficios o perjuicios a la ciudadanía. En lo particular, me inclino por la primera alternativa.

3) La astucia llevada al límite en la lucha por el mercado.

El mundo de los negocios es por definición un ambiente de naturaleza intensa cuyo escenario es el artefacto cultural denominado mercado donde concurren de manera libre oferentes y compradores de bienes y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los participantes en actos comerciales razonablemente calculados, bajo la protección de las leyes en la materia en cada país y de las leyes internacionales cuando así se amerita.

Cada país, de acuerdo con su grado de desarrollo económico y su vocación comercial, participa en el mercado –nacional e internacional– ofreciendo sus productos y servicios y recibiendo similares bienes provenientes de naciones socias, donde los actores principales son organizaciones empresariales de diversos sectores económicos y capacidades muy diferentes en la mayoría de los casos; desde el comercio de materias primas para las diversas industrias básicas hasta los productos de la más refinada tecnología.

A partir de la década de los ochenta, época en que se afianza la tendencia del libre mercado en la llamada “aldea global” y la mayoría de los países se ven en la necesidad de aceptar las condiciones impuestas por los organismos reguladores del comercio mundial, mediante la celebración de acuerdos y convenios continentales, el flujo de bienes y servicios da paso al flujo de grandes corporaciones comerciales que vienen a competir, en muchos casos de forma ventajosa por su gran capacidad económica, con los establecimientos comerciales en los países en desarrollo, habitualmente micros, pequeñas y medianas empresas de alcance local y tal vez regional.

El debate acerca del arribo de los grandes consorcios en los países en vías de desarrollo encuentra defensores y detractores. En el primer caso se argumenta que la presencia de estas firmas permite el desarrollo de las regiones toda vez que llevan fuentes de empleo, capacitación y desarrollo de personal, productos y servicios diversos a precios más favorables, mejor calidad, aprovechan proveedores locales, facilidades de compra y de pago, entre otros.

Los detractores afirman que llegan a explotar la mano de obra barata, representan una competencia desleal y con vastas ventajas para ellas haciendo desaparecer amplios sectores comerciales tradicionales; como micros, pequeñas y medianas empresas que se

encuentran imposibilitados de competir ante los gigantes. Esto es la globalización que ha cambiado la fisonomía de muchas ciudades del México de hoy y del mundo.

Las nuevas formas de negociación tales como los *joint ventures*, las franquicias, las alianzas estratégicas, las fusiones, la adquisición de empresas, los acuerdos económicos, las licitaciones, los multiformatos, entre otras figuras, hacen posible la incursión en diversos sectores económicos en una especie de invasión comercial, arribando de esta forma Walmart y Sam's Club, en el comercio; McDonald's, Burger King y Domino's Piza, en alimentos; Office Depot y Ofix, en el sector oficinas; Home Depot en la construcción y mantenimiento; además del sector automotriz norteamericano por tradición presente en México, ahora fuertemente competido por compañías japonesas y europeas.

En este escenario, durante los primeros años de la década de los noventa aparece el consorcio Walmart –firma de origen norteamericano con una consolidada tradición y cultura empresarial– en el sector comercio del mercado mexicano mediante diversas estrategias de penetración y de crecimiento citadas en la sección de antecedentes de este trabajo y en muchas de las respuestas de las preguntas del cuestionario de investigación.

Su rápido desarrollo en el territorio nacional refleja de manera diáfana la vocación expansionista de los empresarios de su país de origen, poseedores de eficientes sistemas de administración, con los más altos estándares de competitividad y *Know how* de excelencia que les aseguran el éxito en las iniciativas de negocios que emprenden.

De acuerdo con fuentes de información oficiales de la empresa, durante el año 2011 Walmart de México creó en el territorio nacional más de una unidad de negocios por día en su formato múltiple, generando sospechas acerca de las gestiones a realizar para conseguir los permisos tanto federales, estatales y municipales en tiempos *récord*, situación que le ha acarreado críticas tanto de la opinión pública como de los demás actores del sector comercio y principalmente de los clientes. El problema tuvo un reflejo importante en su desempeño en la Bolsa de Valores de México al bajar considerablemente el precio de sus acciones.

Así mismo se le critica su actitud invasionista en detrimento de una enorme cantidad de pequeños negocios locales que se han declarado en quiebra ante la imposibilidad de competir. En el lado positivo de este crecimiento se encuentra el amplio número de empleos que genera y la capacitación y desarrollo de su personal, gran diversidad de productos en un solo piso de ventas, además de sus iniciativas de desarrollo de proveedores de la región.

Es decir, no todo es miel sobre hojuelas en el caso de la expansión, al parecer sin límites, de la corporación Walmart en suelo mexicano. Durante los últimos meses ha ocupado la atención de la prensa nacional e internacional por motivos de presuntos sobornos a las autoridades locales para el establecimiento de sus tiendas, o bien la fuerte oposición que ha enfrentado en algunos lugares de la república por organizaciones defensoras del patrimonio cultural de México.

Realizando una revisión breve de los principales encabezados de diarios de circulación nacional, durante el período de abril a agosto del año en curso, se encuentran en el periódico “El Universal” las siguientes notas periodísticas que involucran a la Walmart en diferentes situaciones incómodas por decir lo menos, hasta notas de actos de sobornos, lavado de dinero y corrupción entre algunos funcionarios de la firma que ponen en entredicho los logros y avances en materia de responsabilidad social corporativa³⁴.

³⁴ Periódico El Universal, www.eluniversal.com.mx, consultado el 15 de agosto de 2012.

Nombre del artículo	Periódico	Fecha
Walmart ignora investigación sobre lavado	El universal	14 de Agosto de 2012
Legisladores revelan posible lavado de Walmart en México	El Universal	14 de Agosto de 2012
Consumo interno impulsa a Walmart	El Universal	08 de Agosto de 2012
Walmart vende más en el segundo trimestre	El Universal	24 de Julio de 2012
Walmart, a tribunales en NY por los sobornos	El Universal	11 de Junio de 2012
Asesores aconsejan relevar a directivos de Walmart	El Universal	21 de mayo de 2012
Escándalo frena la expansión de Walmart en EU	El Universal	30 de Abril de 2012
Piden indagación mundial contra Walmart	El Universal	29 de Abril de 2012
Semarnat da permiso erróneo a Walmart	El Universal	29 de Abril de 2012
PGR y SFP indagan el caso Walmart	El Universal	27 de Abril de 2012
Franquicia con agresiva expansión	El Universal	27 de Abril de 2012
PGR investiga corrupción de transnacional	El Universal	27 de Abril de 2012
Walmart, favorecida con licencias y contratos	El Universal	26 de Abril de 2012
Walmart crea zar anticorrupción	El Universal	25 de Abril de 2012

Si revisamos otros diarios de circulación nacional seguramente la información será confirmada prácticamente en los mismos términos. Sin embargo, nuestras motivaciones en la realización de la presente investigación no se dirigen a poner sobre relieve algunas prácticas comerciales de la empresa en estudio que pueden calificarse de deshonestas y francamente a contracorriente de los compromisos establecidos en su código de comportamiento ético, de acuerdo con los Informes financieros y de responsabilidad social consultados.

Ante este tipo de noticias causantes de un enorme desconcierto entre el público en general y de una serie de sospechas entre sus diversos grupos de interés; socios, funcionarios y accionistas, al interior; y clientes, proveedores, gobierno y comunidad al exterior, nos formulamos un conjunto de preguntas como las siguientes:

¿Es una política no escrita de la empresa sobornar a funcionarios públicos para obtener permisos y licencias de forma *exprés*? ¿Estaba enterada la alta dirección de esta

forma de hacer negocios de algunos funcionarios? ¿Cuántas veces más han actuado de forma ilícita estos funcionarios de la firma? ¿De acuerdo con la capacidad económica y el prestigio de la empresa qué necesidad hay de cometer actos ilícitos? ¿Cómo impacta en su programa de responsabilidad social corporativa y en su imagen pública este escándalo ético/moral? ¿Cuáles son las estrategias de control de daños que adopta la empresa para tratar de resarcir las pérdidas económicas y de confianza? ¿Hay algún indicio de cargo de conciencia entre los funcionarios y alta dirección por lucrar de manera indebida en detrimento de miles de pequeños y medianos empresarios?

Y finalmente, la pregunta que seguramente rondará en la mente de la mayoría de las personas perspicaces y ciertamente quedará sin respuesta: ¿Es mediante actos de soborno, corrupción y lavado de dinero la forma de hacer negocios de las corporaciones extranjeras del sector comercio –y de otros sectores económicos– en México, y cual es el papel y las acciones de las autoridades encargadas de garantizar la competencia legal para sancionar a quienes cometan ilícitos para evitar el contagio a los grupos de interés de buena voluntad?

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

La responsabilidad social de las empresas, como se asienta en diferentes apartados de este trabajo, representa uno de los temas de mayor complejidad para su práctica y estudio en las organizaciones en la mayoría de los países del orbe, requiriendo la participación de múltiples especialistas en ciencias tan diversas como la economía, la ecología, administración, los estudios organizacionales y las ciencias de la conducta, solo por citar los de mayor relevancia.

Las causas de dicha complejidad, nos atrevemos a decir, radican en buena medida en la ausencia de contenidos en los sistemas educativos en las etapas tempranas de la formación de los niños y los adolescentes que permitan cimentar los constructos de ciudadanía responsable, de conciencia moral y ética y del conjunto de valores que promuevan el respeto por la naturaleza. De acuerdo con los estudios de las inteligencias múltiples, esto es una capacidad, una inteligencia en potencial desarrollo.

No es un secreto, educar al niño evita reeducar al hombre del mañana quien puede llegar a poseer experiencias y conocimientos sólidamente sedimentados que dificultan su remoción en caso de obstruir un desempeño y comportamiento óptimo. Sin embargo, reeducar al hombre, cuando los objetivos son nobles y dignos como en el caso de la responsabilidad social empresarial es perfectamente posible, como lo demuestra la empresa Walmart, de acuerdo con los datos de sus informes financieros y de responsabilidad social corporativa.

Por supuesto que los programas corporativos de responsabilidad social, emanados de la estructura axiológica de los integrantes del gobierno corporativo, pueden tener las mejores intenciones, sin embargo siempre estará sujeta al libre albedrío y voluntad de los funcionarios y trabajadores en sus acciones cotidianas, quienes pueden actuar por cuenta propia en desdoro de las disposiciones institucionales, con las consecuencias conocidas.

El proyecto de investigación “La responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas” desarrollado por los profesores integrantes del cuerpo académico *Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo*, aporta un cúmulo de valiosos conocimientos y experiencias que contribuyen a nuestra mejora continua como profesionales de la academia en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chiapas.

El tema se eligió sobre otras alternativas, en virtud de contar con un proyecto similar previo, en el cual uno de los integrantes del CA abundó en lo estudios de la RSE en

relación a los principales componentes identificando de esta manera las tres dimensiones de estudio ampliamente referidas durante el trabajo: gobierno corporativo, gobierno sustentable y desarrollo organizacional.

La investigación se realizó solamente en la empresa Walmart de México por las circunstancias ampliamente documentadas en el apartado de presentación, así como en otras partes del informe, no obstante se conserva la información recopilada de las otras empresas para futuros proyectos donde puedan ser de utilidad.

Con respecto al objetivo general del proyecto de investigación; conocer los programas de responsabilidad social empresarial de las organizaciones extranjeras del sector comercio asentadas en el Estado de Chiapas, se puede afirmar categóricamente que se llegaron a conocer adecuadamente, así como los procesos para su puesta en marcha y los principales beneficiarios de dichas iniciativas.

Walmart es una empresa de clase mundial, es una organización exitosa con métodos, sistemas y procedimientos administrativos y comerciales elevados a los mayores estándares de calidad y de mejora continua. Es una organización eficientemente dirigida cuyo rasgo distintivo se encuentra en la atención especial a todos sus grupos de interés así como en su modelo de negocios que contiene dos componentes estratégicos: la responsabilidad social corporativa y ser una empresa de alto desempeño para alcanzar un crecimiento rentable dando vida a su visión de contribuir a mejorar a calidad de vida de sus clientes.

El enfoque hacia sus grupos de interés –o partes interesadas si nos atenemos a los estudios de los *Stakeholders*– parece de una simpleza asombrosa, la clave está en conocer el proceso de identificar-atender-satisfacer las necesidades de cada uno de esos grupos de interés superando siempre sus expectativas.

La filosofía empresarial de Walmart de México es otra de sus formidables fortalezas y sus sistemas de comunicación para transmitir dicha ideología representan verdaderos pilares que soportan la cultura corporativa y organizacional, baluartes de las organizaciones exitosas en cualquier sector económico.

El núcleo básico de grupos de interés, de acuerdo con los informes financieros y de responsabilidad social del año 2011 y anteriores son la comunidad, la sustentabilidad, los asociados (denominados “nuestra gente”), los proveedores, y el gobierno corporativo, cada uno con diversos programas con la finalidad de puntualizar las acciones.

En una breve síntesis de los programas de RSE por grupo de interés se encuentran:

Comunidad, tiene la lucha contra el hambre, empoderamiento de la mujer, productos que transforman comunidades, voluntariado y apoyo en desastres naturales y agricultura sustentable. Sustentabilidad, tiene responsabilidad ambiental, energía, desechos, productos, agua, cultura sustentable, agricultura sustentable y sistemas de gestión ambiental.

Nuestra gente (socios o empleados), tiene desarrollo de talento, equidad de género e inclusión y balance de vida y salud ocupacional. Proveedores, tiene desarrollo de proveedores e integración a la cadena de valor. Gobierno corporativo, tiene organismos, asociaciones a que pertenece, análisis de riesgos, innovación, atención a clientes y gestión de marca.

Es de llamar la atención que entre estos grupos no se encuentran los clientes, quienes representan la razón de ser de la empresa y su estrategia diaria de atender sus necesidades inspira a la alta dirección en la búsqueda de la mejora continua en todas sus áreas.

La organización cuenta con una fuerte estructura orgánica que tratamos de interpretar elaborando un organigrama con el conjunto de cargos a nivel ejecutivo disponible en sus informes financieros y de responsabilidad social, esperando que nuestra propuesta no se encuentre demasiado alejada de la realidad.

Para efectos de proporcionar la mayor atención a sus programas de responsabilidad social, además de poseer un comité de responsabilidad social corporativa en el seno del Consejo de Administración y de representar uno de sus factores estratégicos esenciales, la empresa también canaliza sus actividades de RSE por medio de la Fundación Walmart de México que desde hace nueve años viene realizando labores de filantropía en las regiones con mayores carencias sociales y económicas en las comunidades mexicanas.

Otra iniciativa digna de llamar la atención por su trascendencia en la lucha del hombre por el cambio climático es la instalación del parque eólico de la empresa en la región de “la Ventosa”, en el Estado de Oaxaca, donde se produce la energía suficiente para abastecer a la mayoría de los negocios del corporativo en tres entidades del centro del país. Así como el proyecto de las “azoteas verdes”, cuyo prototipo se encuentra ya funcionando, y la idea es que todos los negocios del corporativo Walmart de México sean generadores de su propia energía eléctrica utilizada en las operaciones cotidianas.

Entre los proyectos de responsabilidad social que la empresa Walmart ha patrocinado o forma parte importante en nuestra entidad se encuentra el “Complejo productivo binacional para mujeres indígenas artesanas del municipio de Zinacantán

Chiapas” (IDEQ), con vigencia del 14 de abril de 2011 al 31 de diciembre de 2012, mediante convenio de colaboración firmado por el gobierno del Estado de Chiapas, en el cual participan la mayoría de las entidades del gobierno estatal así como diversas universidades públicas, entre ellas la Universidad Autónoma de Chiapas.

Muchas son las acciones de responsabilidad social que la empresa se ha propuesto desde la alta dirección, y de acuerdo con la información recopilada existen indicios de que se llevan a cabo de manera satisfactoria en nuestro país y en el Estado de Chiapas, donde la corporación encuentra un campo bastante fértil para estas acciones propias de una empresa de clase mundial paradigma del actual mundo globalizado.

La investigación no concluye con este acercamiento, por el contrario, el conocimiento obtenido nos proporciona elementos y más cuestionantes para el planteamiento de futuros proyectos de investigación mediante el análisis de las acciones por cada grupo de interés, que esperamos abordar en el futuro.

El tema es de gran novedad y pertinencia y representa una enorme oportunidad para el cuerpo académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo” en nuestra LGAC “Estrategias de vanguardia en las organizaciones”.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez**, Eduardo. *Responsabilidad social corporativa*. Revista Otro Mundo es Posible, año 3, número 21, marzo de 2007, Madrid, España.
- Aoki**, Masahiko (2004) *Comparative Institutional Analysis of Corporate Governance*. En: Grandori, Anna (2004) *Corporate Governance and Firm Organization*. Oxford University Press, Great Britain.
- Ballet**, J. y De Bry F. (2001) *L'entreprise et l'éthique*, éditions du Seuil, París.
- Beckhard**, Richard (1973) *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano, EUA.
- Bennis**, Warren (1973) *Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano, EUA.
- Berle**, Adolph A., Gardiner C. Means (1932) *La moderna corporación y la propiedad privada*. New Brunswick, USA.
- Brundtland**, Gro Harlem (1987) *Nuestro futuro común*, ONU
- Cámara Nacional de la Industria de Transformación (Canacintra)**, México. www.canacintra.org.mx/.
- Carroll**, Archie B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Estados Unidos de America.
- Centro Mexicano para Filantropía CEMEFI**; <http://www.cemefi.org>
- Chandler**, Alfred D. Jr. (1977) *The visible hand: The managerial revolution in American Business*, Harvard University, USA.
- Charreaux**, Gérard, Peter Wirtz (2006) *Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives*. Recherche en Gestion. Economica, París.
- Clark**, Thomas (2005) *Theories of Corporate Governance*, 2a ed. Routledge, Great Britain.
- Comisión de las Comunidades Europeas**, www.ec.europa.eu/index
- De la cuesta**, G. Marta (2005) *Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social*. No. 11, Vol. 11. <http://www.revistafuturos.info>. España.
- Dessler**, Gary; Frederick Starke y Dianne Cyr (2004) *La gestión de las organizaciones. Principios y tendencias hacia el siglo XXI*. ERPI, Canada.
- Donaldson**, Lex y James H. Davis (1991) *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns*. *Australian Journal of Management*, vol. 16, No. 1, The University of New South Wales.
- Elkington**, John (1998) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Elkington**, John (2004) Enter the Triple Bottom Line. Chapter 1. (PDF). ES_TBL_7/1
- European Corporate Governance Institute**. www.ecgi.org
- Federal Financial Institutions Examination Council**. www.ffiec.gov
- Freeman**, Robert (1984) *Strategic Management: A stake-holder approach*
- Freeman**, Robert, Andrew Wicks y Bidham Parmar (2004) *Stakeholder Theory and « The Corporate Objective Revisited »*. *Organization Science* Vol. 15, No. 3, May-June, USA.
- Garriga**, E. y Mele, D. (2004) *Corporate social responsibility theories: Mapping and territory*, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-74.
- Global Reporting Initiative (GRI)**, www.globalreporting.org
- Green**, Scout (2005) *Sarbanes-Oxley and de Board of Directors: Techniques and best Practices for Corporate Governance*. John Wiley & Sons, USA.
- Hans**, Jonas (1973) *El principio de responsabilidad: Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*, Herder, Barcelona.
- Hartman**, Laura y Arnold Denis (2006) *Multinationales et avenir des Sweatshops*. En: **Rosé**, Jean Jaques (2006) *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. De Boeck & Larcier, S.A. Belgique.

- Herzberg**, Frederick (1968) *One More Time, How Do You Motivate Employees?* Harvard Business press, USA.
- Holt**, David H. y Karen W. Wigginton (2002) *International Management*, 2a. ed., Thomson. USA.
- Ideq-Zinacantán**, www.ideq-zinacantan.com.mx
- Instituto ETHOS** www.ethos.org.br
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC)**, www.imnc.org.mx
- Jensen**, Michael y William Meckling (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, USA.
- Johnson**, Gerry, Kevan Scholes y Richard Whittington (2006) *Exploring Corporate Strategy*. 7a. ed, Prentice Hall, Spain.
- Lampel**, Joseph (2004) *The Benefit of Doubt: Shadow Norms and Governance in Trust-Based Organizations*. En: Grandori, Anna (2004) *Corporate Governance and Firm Organization*. Oxford University Press, Great Britain.
- Le joly**, Karune y Bertrand moingeon (2001) *Gouvernement d'entreprise: débats théoriques et pratiques*. Ellipses, Paris.
- Le Saou**, Erwan y Vanessa Serret (2006) *La Responsabilidad entre los mercados financieros y el management: La inversión socialmente Responsable*. En: **Rosé, Jean**
- Ley Sarbanes-Oxley**, Federal Financial Institution Examination Council. www.ffiec.gov/, USA.
- Maslow**, H. Abraham (1943) *Teoría sobre la motivación humana*
- McClelland**, David C. (1967) *The achieving society*, Impresión libre, USA.
- McGregor**, Douglas (1974) *Mando y motivación*. Diana, México.
- Milenio.Com**. Al año Walmart compra a las Pyme 150 mil MDP. *Diario Milenio*, México, D.F, 30 de marzo de 2012
- Mintzberg**, H. (1991) "La estructuración de las organizaciones", *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Moguel**, Manuel (2003) *Aprendizaje organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas*. Tesis doctoral UAM Iztapalapa, México.
- Morgan**, G. (1990) *Imágenes de la organización*. Alfaomega, México.
- Nelson**, Richard R. y Winter Sidney G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University press, USA.
- Organización** de las Naciones Unidas (ONU), www.un.org
- Organización** Internacional del Trabajo (OIT), www.ilo.org
- Organización** para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), <http://www.oecd.org>
- Pérez**, Roland (2003) *La gouvernance de l'entreprise*. La Découverte, Paris.
- Ploix**, Hélène (2006) *Governance de l'entreprise: pour tous dirigeants, administrateurs e investisseurs*
- Porter**, Michael (1982) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.
- Pound**, John (2000) The Promise o the Governed Corporation. En: *Harvard Business Review on Corporate Governance*. 6a. edición HBS Press. USA.
- Revista** Política y Estilo (2010) Inaugura, *Georgina Kessel, el Parque Eólico Oaxaca I Lamatalaventosa*, www.politicayestilo.com
- Secretaría** de Educación Pública (SEP), México. www.sep.gob.mx
- Simon**, Herbert (1988) *El comportamiento administrativo*. Aguilar, Argentina.
- Smith**, A. (1999) Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. 10ª reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México.
- Universidad** Autónoma de Chiapas (UNACH), México. www.unach.mx

Walmart, México (2012)

www.walmartmexico.com.mx/informe_responsabilidad_social.html

Walmart, México (2012) www.walmartmexico.com.mx/nuestro_compromiso.html

Walmart, México (2012) www.walmartmexico.com.mx/reconocimientos.html

Walmart, México y Centroamérica (2010) *Informe de responsabilidad social y desarrollo sustentable*, México.

Walmart, México y Centroamérica (2011) *Informe financiero y de responsabilidad social*, México.

Walmart, México y Centroamérica *Declaración de ética*, México.

Walmex (2012) www.walmex.mx/es/gobierno-corporativo/consejo-de-administracion/miembros.html

Walmex (2012) www.walmex.mx/es/gobierno-corporativo/principales-funcionarios.html

Werner, Klaus y Weiss Hans (2003) *El libro negro de las marcas. El lado oscuro de las empresas globales*, editorial sudamericana, Buenos Aires.

Wheelen, T. y David Hunger (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. 10 ed., Pearson, México.

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Categorías de responsabilidad social (Carroll, 1979).
- Figura 2. Método de tres dimensiones para el estudio para la RSE. Elaboración propia.
- Figura 3. La dimensión Gobierno Corporativo y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.
- Figura 4. La dimensión Desarrollo Sustentable y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.
- Figura 5. La dimensión Desarrollo Organizacional y sus elementos constitutivos. Elaboración propia.
- Figura 6. Adaptado del libro de Elkington (2004).
- Figura 7. Organigrama de los órganos de gobierno corporativo de la empresa Walmart de México y Centroamérica. Elaboración propia mediante la interpretación de la información disponible.
- Figura 7–bis. Continuación del organigrama de los órganos de gobierno corporativo de la empresa Walmart de México y Centroamérica. Elaboración propia mediante la interpretación de la información disponible.
- Figura 8. Núcleo estratégico de responsabilidad social empresarial de Walmart (Informe de RSE 2011).
- Figura 9. Los cinco pilares de responsabilidad social empresarial de Walmart (Informe de RSE 2011).
- Figura 10. Esquema de la sustentabilidad del programa de responsabilidad social empresarial de Walmart (Informe de RSE 2011).

SIGLAS Y ACRONIMOS

ALIARSE	Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México
AMECE	Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio
NACD	Asociación Nacional de Directores Corporativos (siglas en inglés)
ANTAD	Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales
BTU	Base Universal de Talento
BSI	British Standards Institute
AMCHAM	Cámara de Comercio Americana
CANACO	Cámara Nacional de Comercio
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
CEDIS	Centros de Distribución
CEO	Chief Executive Officer
CESPEDES	Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable
COTENNSASST	Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Administración de Seguridad y Salud en el Trabajo
CE	Comunidad Europea
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos
CONCANACO-SERVYTUR	Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicio y Turismo
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana y Centros Empresarial
CNUMAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
CEEG	Consejo Ejecutivo de Empresas Globales
COMCE	Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología
CNA	Consejo Nacional Agropecuario
CDB	Convenio sobre Diversidad Biológica
ZPG	Crecimiento Demográfico Cero (siglas en inglés)
CA'S	Cuerpos Académicos
DO	Desarrollo organizacional
DS	Desarrollo Sustentable
DSE	Desempeño Social de las Empresas
DGIP	Dirección General de Investigación y Posgrado
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESR	Empresa Socialmente Responsable
EPFI	Equator Principles Financial Institutions
ECGI	European Corporate Governance Instituto
EFQM	European Foundation for Quality Management
FCyA C-I	Faculta de Contaduría y Administración C-I
FTSE4Good	Footsie for Good
Forética	Foro para la Evaluación de la Gestión Ética

FWM	Fundación Walmart de México
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GRI	Global Reporting Initiative
GC	Gobierno Corporativo
IES	Institución de Educación Superior
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.
INEA	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
ITESM	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
ISO	International Standards Organization
ISR	Inversión socialmente responsable
MIT	Massachussets Institute Technology
NEPA	National Environmental Policy
NMX	Normas Mexicanas
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ONU	Organización de las Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PROFECO	Procuraduría Federal del Consumidor
PEDPED	Programa de Estímulos al Desempeño Docente
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PROMEP	Programa de Mejoramiento del Profesorado
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
PRONABES	Programa Nacional de Becas para la Educación Superior
RSE	Responsabilidad social de las empresas
RSO	Responsabilidad social de las Organizaciones
SE	Secretaría de Economía
SEP	Secretaría de Educación Pública
SEMARNAT	Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
SAI	Social Accountability International
TTL	Triple Balance de Resultados
TBL o 3BL	Triple Bottom Line
UE	Unión Europea
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Nat.
UNACH	Universidad Autónoma de Chiapas
UNAM	Universidad Autónoma de México
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WWF	World Wildlife Fund

SECCIÓN DE ANEXOS

ANEXO 1.

El Proyecto de investigación *Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas.*

En este capítulo uno se reproduce el proyecto de investigación remitido con fecha 1 de julio de 2011 al Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) para su concurso en la convocatoria de fortalecimiento de cuerpos académicos 2011, el cual fue aprobado para su ejecución con recomendaciones a atender.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 1 de julio de 2011

FORTALECIMIENTO DE CUERPOS ACADÉMICOS 2011

La Universidad Autónoma de Chiapas atendiendo su vocación de mejora continua emite la convocatoria “Fortalecimiento de cuerpos Académicos 2011” invitando a los CA’s a elaborar proyectos de investigación orientados a elevar la calidad de los mismos y sus estatus a los niveles siguientes reconocidos por el Promep/SEP.

De esta manera, el Cuerpo Académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo”, con clave de registro UNACH-CA-136 adscrito a la FCyA C-I, elabora el proyecto de investigación denominado “Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas”, en su línea de investigación “estrategias de vanguardia en las organizaciones”, en el área “ciencias sociales y administrativas” dentro de la disciplina “administración”, aprobado el 30 de agosto de 2011, con vigencia de un año, desarrollando los siguientes apartados.

1) Protocolo.

Descripción del problema.

Porqué se hace esta propuesta.

Durante los últimos años el escenario del sector comercio ha cambiado drásticamente en la mayoría de las ciudades en México debido en buena medida a los tratados de libre comercio y la globalización prevaleciente.

Esta situación no es ajena al Estado de Chiapas, donde durante los últimos diez años se ha incrementado de manera exponencial la presencia de grandes consorcios en el sector comercio afectando dramáticamente a los pequeños y micro empresarios locales.

Estas grandes corporaciones, mayoritariamente de origen norteamericano, tienen establecidos programas de responsabilidad social institucional y corporativo, atendiendo además, las disposiciones de las organizaciones internacionales como la ONU, OCDE, OIT, en materia de inversiones extranjeras.

Nuestro interés en el desarrollo del presente proyecto consiste en la revisión de las necesidades de responsabilidad social de estas organizaciones con la finalidad de revisar la aplicación de sus programas de responsabilidad social en el entorno chiapaneco.

Cuál es la necesidad que se pretende resolver.

La de conocer los programas institucionales de responsabilidad social de estas organizaciones extranjeras asentadas en el Estado de Chiapas, así como la aplicación de dichos programas, y los efectos en las comunidades locales.

Motivación para atenderlo.

Si existe o existió otro proyecto que se ocupó de un problema similar.

El presente proyecto se propone de manera original en nuestra institución; no se omite comentar que en la universidad se han desarrollado otros proyectos en materia ambiental, con un enfoque diferente.

La llegada de las corporaciones extranjeras comerciales a la entidad supuestamente ha tenido un efecto negativo entre los pequeños y micro empresarios, sin embargo, en algunos casos ha resultado benéfico, toda vez que algunos pequeños comerciantes se abastecen de productos de calidad y buen precio para el consumidor final.

Nuestra motivación para el desarrollo del presente proyecto consiste en determinar los efectos (beneficios) sociales que implica la llegada de estas empresas; generación de empleos, contribución de la calidad de vida al interior de las empresas, cuidado y preservación del medio ambiente, desempeñarse con un código de ética, y vinculación con la comunidad, entre otros no menos importantes.

Beneficiarios.

A quién beneficiará los resultados de este posible proyecto.

Los beneficiarios directos de este proyecto es la propia Universidad mediante la generación del conocimiento que permite ampliar la gama de nuevas líneas de investigación; el cuerpo académico mediante el desarrollo de sus actividades de investigación, el sector de las MIPYMES, el sector social en relación a los beneficios que reciben de dichas organizaciones, así como a los estudiosos de la responsabilidad social de las empresas en el ámbito del sector comercio. De igual manera trae beneficios importantes a los profesores y estudiantes de las áreas de la administración y las organizaciones tanto en los niveles de licenciatura como posgrado, y a los medianos y microempresarios de la plaza.

No se omite mencionar que también beneficia en buena medida a las organizaciones extranjeras del sector comercio asentadas en el Estado de Chiapas que accedan a participar en el proyecto, toda vez que el estudio arrojará buena luz en relación con sus actividades de responsabilidad social desde la óptica del grupo de investigadores participantes.

Los resultados del estudio serán objeto de difusión mediante ponencias en diferentes foros y eventos académicos en los cuales participamos desde hace varios años, tales como el congreso internacional anual sobre análisis organizacional que celebra la UAM Iztapalapa; el congreso internacional anual de investigación sobre contaduría y administración que organiza la FCyA de la UNACH, el congreso internacional anual que organiza AcademiaJournal.com de San Antonio, Texas; y el congreso internacional de Eumed.net, de la Universidad de Málaga, España. Todos estos congresos publican las ponencias en sus respectivos portales electrónicos multiplicando ampliamente el número de lectores beneficiarios.

Así mismo, se tiene el compromiso de producir un libro sobre los resultados del proyecto, además de capítulos de libros, artículos en revistas especializadas, y otros formatos.

Metodología.

Qué “rutas” piensan seguir en su investigación.

Todo proyecto de investigación busca un tipo de información que no se encuentra disponible a primera mano y el grupo de investigadores debe llevar a cabo un conjunto de actividades para alcanzarla. Dentro del campo de estudio de la metodología de la investigación existe una amplia variedad de textos –en español y otros idiomas–, para dar luz en relación a la forma en que debe ejecutarse un proyecto de investigación científica. Si bien no existen recetas de cómo realizar un estudio científico, los expertos coinciden en los

grandes apartados a seguir; de esta suerte, la ruta metodológica del presente proyecto de investigación es la siguiente:

- Formulación de la pregunta de investigación y preguntas auxiliares.
- Establecimiento de los objetivos generales y específicos.
- Definir los instrumentos de investigación, investigación de los programas de responsabilidad social de estas empresas en sus portales de internet, posteriormente hacer una entrevista a profundidad con los ejecutivos de dichas empresas con la finalidad de verificar la aplicación de sus programas de RSE en Chiapas.
- Definir la muestra para investigación de campo: tentativamente se piensa trabajar con las siguientes empresas: Sam's Club, Home Depot, Office Depot, Wallmart, Block Buster.

Enunciar claramente las etapas principales por las que prevé pasará el proyecto, indicando el momento en el que se estiman ocurrirá su satisfacción a corto, mediano y largo plazo.

Estas etapas o fases de la investigación son las siguientes:

- Organización del proyecto de investigación. Definir las actividades de cada uno de los integrantes del CA; agosto de 2011.
- Elaboración de marco teórico del proyecto; agosto y septiembre.
- Elaboración de los instrumentos de investigación: revisión de los programas de RSE de cada organización en estudio en su página de internet; septiembre y octubre.
- Formulación y aplicación de la guía de entrevista a profundidad: noviembre y diciembre.
- Conceptualización de los programas de RSE de las empresas de en estudio; enero 2012.
- Captura de datos de la entrevista a profundidad; febrero y marzo.
- Organización de los datos colectados; abril y mayo.
- Elaboración de productos de investigación para su publicación; junio de 2012.
- Elaboración del informe final del proyecto; julio de 2012.

Qué técnicas o herramientas se piensa utilizar en dicho proyecto.

Las técnicas de investigación a utilizar son:

- Revisión documental en internet.
- Observación de campo en relación con las actividades de RSE de las empresas en estudio.
- Entrevista a profundidad.
- Análisis de la información recopilada.

Cadena de valor.

La cadena de valor es un concepto reciente dentro de los estudios de las organizaciones y la administración, es un modelo teórico y herramienta de la gestión empresarial que

permite describir la estructura y el desarrollo de las actividades de una organización, generando valor a los clientes finales, propuesto en sus estudios sobre ventaja competitiva y administración estratégica por Michael Porter (1985).

La cadena de valor para el presente proyecto de investigación es la siguiente.

<i>Para</i>	<i>Descripción</i>
Para la región	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de los compromisos de los programas de RSE de las organizaciones en estudio. 2. Seguimiento de los compromisos de los programas de RSE. 3. Constatación de los beneficios de la aplicación de los programas de RSE. 4. Testimonios de la mejora de calidad de vida de los actores involucrados.
Para la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de las actividades del cuerpo académico. 2. Fomento de las funciones de investigación de la universidad. 3. Consolidación del CA “Estudios organizacionales: Vanguardia, cultura, funcionalismo y Trabajo”. 4. Fortalecimiento de las actividades de vinculación de la UNACH con los sectores productivos locales. 5. Equilibrio entre las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión.
Para el país	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de los escenarios normativos en materia de RSE del gobierno federal. 2. Conocimiento de las reglamentaciones internacionales en materia de RSE para las organizaciones extranjeras. 3. Grado de cumplimiento de los compromisos corporativos en materia de RSE de las organizaciones en estudio. 4. Conocimiento de los beneficios en materia de RSE en las comunidades donde se encuentran las organizaciones en estudio.
Para los otros beneficiarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Congruencia entre las reglamentaciones internacionales con los compromisos en materia de RSE de las organizaciones en estudio. 2. Congruencia entre las reglamentaciones del país de origen de la empresa en estudio con su aplicación en las comunidades donde actúa. 3. Beneficios a los consumidores finales de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones en estudios. 4. Beneficios para las instituciones públicas involucradas en programas de RSE locales.

2) Objetivos

Objetivo general:

Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicadas en el estado de Chiapas, conocer los procesos y formas de aplicación de dichos programas, así como los beneficios a los actores interesados en dichas organizaciones.

Objetivos específicos:

1. Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicadas en Chiapas y su apego a los lineamientos internacionales en la materia, así como los reportes de RSE durante los últimos 3 años.
2. Conocer los procesos de aplicación de dichos programas en el entorno donde se desarrollan en Chiapas, su apego a la normatividad de su país de origen y a las posturas estratégicas de cada organización.
3. Identificar los beneficios derivados de la aplicación de los programas institucionales de responsabilidad en materia social, económica y ambiental, tanto al interior como en el entorno de la organización.
4. Elaboración de reportes e informes derivados de la investigación, así como de publicaciones en revistas científicas, capítulos de libros, libros especializados, y manuales en la materia.

3) Integrantes del Cuerpo Académico

<i>PERSONA</i>	<i>REPRESENTANTE</i>
Manuel de Jesús Moguel Liévano	SI
Hilario Laguna Caballero	NO
Julio Ismael Camacho Solís	NO
José Roberto Trejo Longoria	NO
Roger Irán Gordillo Rodas	NO

4) Actividades del Cuerpo Académico.

Actividad.- 1. Buscar en la red los portales correspondientes a las organizaciones en estudio con la finalidad de obtener los programas institucionales de responsabilidad social, buscar en los portales de los organismos internacionales tales como la ONU, OIT, OCDE, UE y las leyes de los países de origen de estas organizaciones, con el objetivo de verificar el apego de dichos programas a esta normatividad; además de buscar los informes de la aplicación de dichos programas durante los últimos tres años en México, especialmente en Chiapas.

Fecha de inicio.- 01/08/2011

Fecha de término.- 31/10/2011

Objetivos específicos de esta actividad.- 1. Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicadas en Chiapas y su apego a los lineamiento internacionales en la materia, así como los reportes de RSE durante los últimos tres años.

Integrantes que realizarán la actividad.- Moguel Liévano Manuel de Jesús

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción
Recursos con los que cuenta	Infraestructura física	Acervos bibliográficos	Conjunto de libros impresos y digitales en relación con el tema de estudio, responsabilidad social empresarial.

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto solicitado
Recursos que solicita	Infraestructura física	Equipo de computo	4 computadoras Laptop con capacidad de 250 Gigas. 4 paquetes de programas de software y antivirus. Contratación de internet inalámbrico. 4 mouse y discos duro externo de 100 gigas o más. 4 equipos multifuncionales scanner	SES-PROMEPE	\$100,000.00

Actividad.- 2. Llevar a cabo entrevistas a diversos interesados en las organizaciones en estudio, al interior y exterior de las mismas, a ciudadanos de las comunidades donde dicen incidir los programas institucionales, así como entrevistas a los directivos de las organizaciones con la finalidad de identificar los beneficios derivados de los programas de RSE, levantar un informe primario de estos datos que serán procesados posteriormente.

Fecha de inicio.- 01/11/2011

Fecha de término.- 31/01/2012

Objetivos específicos de esta actividad.- 2. Conocer los procesos de aplicación de dichos programas en el entorno donde se desarrollan en Chiapas y su apego a la normatividad propia de cada organización.

Integrantes que realizarán la actividad.- Laguna Caballero Hilario

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción
Recursos con los que cuenta	Infraestructura física	Acervos bibliográficos	Conjunto de libros impresos y digitales en materia de responsabilidad social y normatividad internacional.

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto solicitado
Recursos que solicita	Infraestructura física	Equipo de laboratorio	4 cámaras fotográficas de alta resolución de 20 megapíxeles. 4 radiograbadoras reportero. 4 videograbadoras digitales de alta resolución.	SES-PROMEPE	\$50,000.00

Actividad.- 3. Realizar actividades de observación, entrevistas, encuestas e historias de vida a una muestra de la población del entorno en el que se ubican las organizaciones en estudio con la finalidad de percibir los beneficios en el área social, económica y ambiental.

Fecha de inicio.- 01/02/2012 **Fecha de término.-** 30/04/2012

Objetivos específicos de esta actividad.- 3. Identificar los beneficios sociales derivados de los programas institucionales de responsabilidad en materia social, económica y ambiental.

Integrantes que realizarán la actividad.- Camacho Solís Julio Ismael

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción
Recursos con los que cuenta	Infraestructura física	Acervos bibliográficos	Conjunto de libros impresos y digitales en materia de RSE y sobre normatividad.

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto solicitado
Recursos que solicita	Recursos de investigación	Asistencia a congresos	Asistencia como ponente a congresos internacionales, nacionales y locales. Recursos para asistencias a coloquios y foros académicos nacionales e internacionales en materia de responsabilidad social.	SES-PROMEPE	\$50,000.00

Actividad.- 4. Realizar la impresión de reportes e informes derivados de la investigación, así como de publicaciones en revistas científicas, capítulos de libros, libros especializados, y manuales en la materia.

Fecha de inicio.- 01/05/2012 **Fecha de término.-** 31/07/2012

Objetivos específicos de esta actividad.- 4. Elaboración de reportes e informes derivados de la investigación, así como de publicaciones en revistas científicas, capítulos de libros, libros especializados y manuales en la materia.

Integrantes que realizarán la actividad.- Trejo Longoria José Roberto

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción
Recursos con los que cuenta	Infraestructura física	Acervos bibliográficos	Libros bibliográficos impresos y digitales en materia de Responsabilidad Social.

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente financiadora	Monto solicitado
Recursos que solicita	Recursos de investigación	Gastos de trabajo de campo	Recursos para ediciones e impresiones de libros, folletos, artículos, manuales, carteles, trípticos, tesis y otros documentos que resulten de la investigación realizada.	SES-PROMEPE	\$100,000.00

Nota: El integrante Roger Irán Gordillo Rodas se incorpora al cuerpo académico poco después de haber registrado el proyecto en la convocatoria 2011 de Promep, por lo tanto no aparece con actividades específicas a realizar. Sin embargo, los integrantes del CA le encomiendan llevar a cabo la investigación relacionada con la normatividad que deben observar las organizaciones en estudio, mediante entrevistas con las autoridades federales, estatales, y locales de las instituciones encargadas de tales diligencias.

5) Resultados que espera obtener su Cuerpo Académico

Resultados correspondientes a su CA:

Los resultados que se esperan obtener con el desarrollo de la presente investigación son, entre otros, los siguientes:

- Elaborar cuatro artículos indexados.
- Elaborar dos libros sobre el tema en estudio.
- Fomentar la función de vinculación de la UNACH.
- Elaboración de una tesis de licenciatura.
- Obtener la promoción de nuestro cuerpo académico al siguiente nivel de reconocimiento por parte de SEP/Promep.

El proyecto de investigación, es importante señalar, fue aprobado por la Subsecretaría de Educación Superior de la SEP y el Promep el 30 de agosto de 2011, si bien en los términos generales de su estructura, el dictamen sobre el resultado de la evaluación de la solicitud notifica modificaciones en relación a los recursos aprobados al CA, de la siguiente forma:

Institución:	Cuerpo Académico	Nombre del proyecto	ID CA	Clave	Fecha inicio	Fecha termino	Disciplina
Universidad Autónoma	Estudios organizacionales:	Responsabilidad social de las	9072	UNA-CH-	30/08/2011	29/08/2012	Administración Área:

ma de Chiapas	vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo	empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas		CA-136			ciencias sociales y administrativas
---------------	--	---	--	--------	--	--	-------------------------------------

Integrante que realizara la actividad	Monto solicitado	Monto autorizado
Moguel Liévano Manuel de Jesús	\$ 100,000.00	\$30,000.00
Laguna Caballero Hilario	50,000.00	35,000.00
Camacho Solís Julio Ismael	50,000.00	40,000.00
Trejo Longoria José Roberto	100,000.00	100,000.00
Total =	\$300,000.00	\$205,000.00

En relación al proyecto de investigación, el dictamen manifiesta además, las siguientes:

- * Fortalezas: adecuada combinación de *expertise* de los integrantes, habilitación académica y contenido del proyecto. Contribución a la investigación aplicada, coherencia entre problemática, objetivos y resultados esperados. Expectativa de alto impacto en el proceso de mejora del CA e identificación de actividades y beneficiarios en la “cadena de valor”.
- * Debilidades: garantizar mecanismos para la colaboración de los integrantes del CA. Mejorar coherencia entre recursos solicitados, metas planteadas y resultados esperados. Mejorar mecanismos de formación de recursos humanos.

ANEXO 2.

**FORMATO DEL CUESTIONARIO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL ENVIADO A LOS EJECUTIVOS DE LAS ORGANIZACIONES
EN ESTUDIO**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 27 de abril de 2012

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE CUERPOS ACADÉMICOS 2011

La Universidad Autónoma de Chiapas atendiendo su vocación de mejora continua lleva a cabo la convocatoria “Fortalecimiento de cuerpos Académicos 2011” invitando a los CA’s a elaborar proyectos de investigación orientados a elevar la calidad de los mismos y su estatus a los niveles siguientes reconocidos por la SEP/Promep.

De esta manera el Cuerpo Académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo” con clave de registro UNACH-CA-136 adscrito a la FCyA C-I, elabora el proyecto de investigación denominado “Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el Estado de Chiapas”, en su línea de investigación “estrategias de vanguardia en las organizaciones”, en el área “ciencias sociales y administrativas”, de la disciplina “administración”, aprobado el 30 de agosto de 2011, con vigencia de un año.

El objetivo es “Conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicadas en el Estado de Chiapas, conocer los procesos y formas de aplicación de dichos programas, así como a los beneficiarios y a los actores interesados en dichas organizaciones”.

Los integrantes del CA en comento son profesores de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, con formación doctoral en los estudios organizacionales la mayoría de ellos, con más 20 años de antigüedad en la docencia, en la mayoría de los casos, y al menos 10 años en la investigación, estamos hablando de: Manuel de Jesús Moguel Liévano (líder del CA), Hilario Laguna Caballero, Julio Ismael Camacho Solís, José Roberto Trejo Longoria y Roger Irán Gordillo Rodas.

La ejecución del proyecto, de acuerdo con las herramientas metodológicas y el calendario de actividades establecido son: la revisión documental en los portales electrónicos (Internet) de algunas organizaciones extranjeras del sector comercio en Chiapas; observación de campo en relación con actividades de RSE de las organizaciones en estudio; entrevistas a profundidad a directivos, empleados y actores claves; y análisis de la información documental y de campo recopilada.

Para mayor información, al presente adjuntamos una copia del cuerpo académico responsable de este trabajo, así como del proyecto de investigación autorizado por la SEP/Promep en agosto de 2011.

El soporte teórico del proyecto proviene de un estudio sobre responsabilidad social de las empresa que el cuerpo académico viene desarrollando como línea de investigación en el área de los estudios organizacionales desde hace cuatro años, cuyos resultados parciales se han expuesto en congresos internacionales en la materia y artículos publicados en diversas fuentes académicas.

La propuesta del marco teórico es que el estudio de la RSE adopta una estructura trina, con tres grandes dimensiones de estudio: gobierno corporativo, desarrollo sustentable, y desarrollo organizacional, constituidos a su vez por tres elementos de estudio cada uno. Durante los últimos años se ha recopilado suficiente información al respecto que nos permite identificar diversos procedimientos y metodologías de trabajo para el análisis de la RSE.

Los resultados de la presente investigación serán publicados en congresos internacionales, revistas especializadas, capítulos de libros, libros (tanto escritos como electrónicos) y otros tipos de medio de difusión, así como presentaciones en ambientes académicos y organizacionales en diversos lugares de la República.

Expuesto lo anterior, procedemos a la siguiente solicitud de información en materia de RSE con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo del proyecto.

DIMENSIÓN GOBIERNO CORPORATIVO:

1. ¿En qué medida la organización atiende u observa las disposiciones de la ONU, la OCDE y la OIT?

2. ¿Cómo se encuentra constituido su gobierno corporativo en México, en relación con su expertis y conocimiento del mercado?
3. ¿Cuál es su programa de Responsabilidad social corporativa y para México?
4. ¿Posee un área en estructura para tal fin, o lo canaliza por medio de una Fundación?
5. ¿Cómo se constituye su plataforma estratégica: misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos y cómo se socializan a partes interesadas?
6. ¿Cuál es el código de ética de la organización –o documento similar– y cuando fue su más reciente revisión?
7. ¿Cuenta con un portal para difundir información de transparencia o rendición de cuentas a la sociedad?
8. ¿Cuál o cuales de las metodologías para integrar memorias de RSE conocidas internacionalmente suele utilizar? Algunas son: GRI, EMAS, OSHAS, SA8000, ISO26000.

DIMENSION DESARROLLO SUSTENTABLE

9. ¿Cuál es su programa institucional en materia de desarrollo sustentable?
10. ¿Cuenta con un programa institucional de gestión ambiental?
11. ¿Cuál es su compromiso corporativo en la atención al medio ambiente?
12. ¿Cuál de las metodologías de calidad y mejora continua tiene implementadas en la organización?
13. ¿Utiliza alguna metodología o memoria de triple balance de resultados o de línea superior de resultados (TTL)?
14. ¿Utiliza la metodología ISO14000 en materia de gestión ambiental?

DIMENSIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

15. ¿Tiene implementado o ha implementado sistemas de desarrollo organizacional en la empresa?
16. ¿Cuáles son los resultados de sus prácticas de clima organizacional?
17. ¿Cuáles son los esfuerzos de la empresa orientados a fomentar las actividades y los hábitos de responsabilidad social?
18. ¿De qué manera atiende la empresa las necesidades de las partes interesadas integrantes de la comunidad donde se desarrolla la empresa?
19. ¿Posee la empresa un programa de educación social y ambiental?
20. ¿Ha recibido la organización reconocimientos y certificados de empresa socialmente responsable o similares?
21. ¿En qué medida la empresa se considera una organización ciudadana?

ANEXO 3.

CORREO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN A WALMART DE MÉXICO

De: **Manuel de Jesús Moguel Liévano** (moguel_lievano@hotmail.com)

Enviado: Martes, 15 de mayo de 2012 04:35:04 a.m.

Para: Mehsolo@wal-mart.com; erika.meneses@wal-mart.com

Estimados funcionarios de Wal-Mart México:

Licenciada Erika Meneses; Directora de Fundación Wal-Mart, y
Licenciado Erick Hans Solórzano; Gerente de Responsabilidad Corporativa.
Oficinas corporativas de Wal-Mart México y Centroamérica.
P r e s e n t e s.

Por este medio me permito presentarme y saludarles de la manera más atenta con la finalidad de someter a su amable consideración el asunto que abajo se expone. Mi nombre es Manuel de Jesús Moguel Liévano, profesor de tiempo completo titular "C" en la Facultad de Contaduría y Administración (sede Tuxtla Gutiérrez) de la Universidad Autónoma de Chiapas desde hace 20 años; Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (2003); miembro del Sistema Nacional de Investigadores, SNI nivel I, líder de cuerpo académico, entre otros.

Con objeto de transparentar mi posición pueden consultar parte de mi bibliografía (libros que he escrito resultados de investigaciones organizacionales realizadas a la fecha) en la editorial académica española y el grupo Eumed.net de la Universidad de Málaga introduciendo en el buscador estas denominaciones o bien mi nombre completo.

Estimados Licenciada Meneses y Licenciado Hans Solórzano, me dirijo a ustedes con el mayor respeto después de haber visitado este mismo día por la mañana al gerente de la tienda Wal-Mart (poniente) en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, Lic. Salvador Ruelas, quien amablemente me proporcionó el teléfono de las oficinas corporativas estableciendo contacto telefónico con la Lic. Erika Meneses; replicando el mismo procedimiento con el Lic. Marco Antonio Barrera Jiménez, gerente de Sam's Club en Tuxtla Gutiérrez.

El motivo de la presente es presentar a ustedes el proyecto de investigación para el fortalecimiento de cuerpos académicos que en seguida se explica.

Proyecto de fortalecimiento de cuerpos académicos 2011

La universidad autónoma de Chiapas atendiendo su vocación de mejora continua lleva a cabo la convocatoria “fortalecimiento de cuerpos académicos 2011” invitando a los CA’s a elaborar proyectos de investigación orientados a elevar la calidad de los mismos y su estatus a los niveles siguientes reconocidos por la SEP/PROMEP.

De esta manera el cuerpo académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo” con clave de registro UNACH-CA-136 adscrito a la FCYA c-i, elabora el proyecto de investigación denominado “Responsabilidad social de las empresas: el caso de las organizaciones extranjeras del sector comercio en el estado de Chiapas”, en su línea de investigación “estrategias de vanguardia en las organizaciones”, en el área “ciencias sociales y administrativas”, de la disciplina “administración”, aprobado el 30 de agosto de 2011, con vigencia de un año.

El objetivo es “conocer los programas institucionales de responsabilidad social de las organizaciones extranjeras del sector comercio ubicadas en el estado de Chiapas, conocer los procesos y formas de aplicación de dichos programas, así como a los beneficiarios y a los actores interesados en dichas organizaciones”.

Los integrantes del CA en comento son profesores de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, con formación doctoral en los estudios organizacionales la mayoría de ellos, con más 20 años de antigüedad en la docencia, en la mayoría de los casos, y al menos 10 años en la investigación, estamos hablando de: Manuel de Jesús Moguel Liévano (líder del CA), Hilario Laguna Caballero, Julio Ismael Camacho Solís, José Roberto Trejo Longoria y Roger Irán Gordillo Rodas.

La ejecución del proyecto, de acuerdo con las herramientas metodológicas y el calendario de actividades establecido son: la revisión documental en los portales electrónicos (internet) de algunas organizaciones extranjeras del sector comercio en Chiapas; observación de campo en relación con actividades de RSE de las organizaciones en estudio; entrevistas a profundidad a directivos, empleados y actores claves; y análisis de la información documental y de campo recopilada.

El soporte teórico del proyecto proviene de un estudio sobre responsabilidad social de las empresa que el cuerpo académico viene desarrollando como línea de investigación en el área de los estudios organizacionales desde hace cuatro años, cuyos resultados parciales se han expuesto en congresos internacionales en la materia y artículos publicados en diversas fuentes académicas.

La propuesta del marco teórico es que el estudio de la RSE adopta una estructura trina, con tres grandes dimensiones de estudio: gobierno corporativo, desarrollo sustentable, y desarrollo organizacional, constituidos a su vez por tres elementos de estudio cada uno. Durante los últimos años se ha recopilado suficiente información al respecto que nos permite identificar diversos procedimientos y metodologías de trabajo para el análisis de la RSE.

Los resultados de la presente investigación serán publicados en congresos internacionales, revistas especializadas, capítulos de libros, libros (tanto escritos como electrónicos) y otros tipos de medio de difusión, así como presentaciones en ambientes académicos y organizacionales en diversos lugares de la república.

Expuesto lo anterior, procedemos a la siguiente solicitud de información en materia de RSE con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo del proyecto.

Dimensión gobierno corporativo:

1. ¿En qué medida la organización atiende u observa las disposiciones de la ONU, la OCDE y la OIT?
2. ¿Cómo se encuentra constituido su gobierno corporativo en México, en relación con su expertis y conocimiento del mercado?
3. ¿Cuál es su programa de responsabilidad social corporativa y para México?
4. ¿Posee un área en estructura para tal fin, o lo canaliza por medio de una fundación?
5. ¿Cómo se constituye su plataforma estratégica: misión, visión, valores, principios, políticas y objetivos y cómo se socializan a partes interesadas?
6. ¿Cuál es el código de ética de la organización –o documento similar– y cuando fue su más reciente revisión?
7. ¿Cuenta con un portal para difundir información de transparencia o rendición de cuentas a la sociedad?
8. ¿Cuál o cuales de las metodologías para integrar memorias de RSE conocidas internacionalmente suele utilizar? Algunas son: GRI, EMAS, OSHAS, SA8000, ISO26000.

Dimensión desarrollo sustentable:

9. ¿Cuál es su programa institucional en materia de desarrollo sustentable?
10. ¿Cuenta con un programa institucional de gestión ambiental?
11. ¿Cuál es su compromiso corporativo en la atención al medio ambiente?
12. ¿Cuál de las metodologías de calidad y mejora continua tiene implementadas en la organización?
13. ¿Utiliza alguna metodología o memoria de triple balance de resultados o de línea superior de resultados (TTL)?
14. ¿Utiliza la metodología iso14000 en materia de gestión ambiental?

Dimensión desarrollo organizacional:

15. ¿Tiene implementado o ha implementado sistemas de desarrollo organizacional en la empresa?
16. ¿Cuáles son los resultados de sus prácticas de clima organizacional?
17. ¿Cuáles son los esfuerzos de la empresa orientados a fomentar las actividades y los hábitos de responsabilidad social?
18. ¿De qué manera atiende la empresa las necesidades de las partes interesadas integrantes de la comunidad donde se desarrolla la empresa?
19. ¿Posee la empresa un programa de educación social y ambiental?
20. ¿Ha recibido la organización reconocimientos y certificados de empresa socialmente responsable o similares?
21. ¿En qué medida la empresa se considera una organización ciudadana?

Toda vez que carezco de conocimiento acerca de la estructura organizacional de la empresa, me dirijo a ustedes en la medida en que me lo han sugerido otros funcionarios de la misma. Sin embargo, mucho les agradecería atender aquellos asuntos que se encuentren dentro de su ámbito de competencia y remitir las preguntas a otros funcionarios que pueden dar respuesta a las mismas o bien facilitarme los datos (email) para establecer contactos con ellos.

Una vez concluido el estudio en agosto próximo me comprometo a hacer llegar los resultados de la investigación y compartir con ustedes las publicaciones (libros y capítulos de libro). Dando los créditos a la empresa Wal-Mart por la información proporcionada. Cabe señalar que mis colegas se encuentran haciendo gestiones similares en las empresas Home Depot, Office Depot, Macdonalds, entre otros.

Adjunto encontrarán un documento semejante al presente en *escáner* con las firmas del director de la FCYA de la UNACH, del líder del cuerpo académico, con la finalidad de proporcionar el soporte institucional a este proyecto de investigación.

Agradeciendo de manera anticipada su atención a este correo y esperando que me puedan proporcionar la información solicitada, me es grato reiterarles las seguridades de mis mayores consideraciones, permaneciendo atento a cualquier información adicional.

Atentamente

Por la conciencia de la necesidad de servir

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano
PTC FCYA C-I Universidad Autónoma de Chiapas

ANEXO 4.

CORREO DE AUTORIZACIÓN DE WALMART DE MÉXICO

Erik Hans Solórzano Pedroza

Erik.Solorzan@wal-mart.com

Para Manuel de Jesús Moguel Lievano, Erika Adriana Meneses Dimarias

De: **Erik Hans Solórzano Pedroza** (Erik.Solorzan@wal-mart.com)

Enviado: martes, 15 de mayo de 2012 02:47:03 p.m.

Para: Manuel de Jesús Moguel Lievano (moguel_lievano@hotmail.com)

CC: Erika Adriana Meneses Dimarias (Erika.Meneses@wal-mart.com)

Dr. Moguel, buenos días...

Agradezco de antemano a la UACH, el considerar a Walmart de México y Centroamérica dentro de su estudio y análisis.

Revisé su correo y me doy cuenta que la información requerida de las tres dimensiones de su estudio puede ser encontrada en nuestras páginas corporativas, así como en nuestro informe anual y de Responsabilidad Social Corporativa 2011 y de años anteriores.

Disculpe que no pueda contestar directamente, pero la carga de trabajo y responsabilidades actuales del área me limitan mucho en tiempo, es por eso, que buscamos ser muy transparentes y publicamos nuestra información on-line, para que esté disponible y sea consultada por todos nuestros grupos de interés.

Agradezco su comprensión y cualquier duda o comentario que llegará a surgir después de su revisión, estoy a sus órdenes.

Saludos,

Ing. Erik Hans Solórzano P. | Gerente Divisional Responsabilidad Corporativa - México

Wal-Mart de México y Centroamérica | tel. 5283 0100 e. 8975 [|mehsolo@wal-mart.com](mailto:mehsolo@wal-mart.com)

Bld. Manuel Ávila Camacho 647, Col. Periodista, C.P. 11220, México, D.F.

"Mejoramos la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica"