

# Responsabilidad social y sustentabilidad: Identificación del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el Modelo Boston College

---

Ruth Noemí Ojeda López  
Olivia Jimenéz Diez



## RESUMEN

Se puede decir que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es de alguna manera la forma en la que las empresas contribuyen a alcanzar un desarrollo sustentable. Los estudiosos del tema han propuesto diversos modelos conceptuales para evaluar el desempeño de las empresas en este ámbito. En el trabajo que se presenta se aplicó el Modelo del Boston College a dos empresas de diferente tamaño con la finalidad de comparar sus resultados en el avance de su ciudadanía corporativa. La hipótesis planteada es que el tamaño de la empresa no influye en la adopción y práctica de una ciudadanía corporativa; una vez analizados los datos se confirma y acepta la hipótesis, ya que el tamaño no es un determinante para la adopción de una filosofía y práctica de estrategias de ciudadanía corporativa en la medida en que la directiva esté convencida, se comprometa y lo comunique a lo largo de toda la empresa, se logrará el avance.

---

<sup>1</sup> Profesoras investigadoras de la Universidad Autónoma de Yucatán. olopez@uady.mx y jdiez@uady.mx

## Introducción

Históricamente, la empresa nació como una organización cuya función era la acumulación de capital y los intentos de mejora social no eran considerados, ya que los únicos intereses contemplados eran los de los accionistas. En el contexto de la revolución industrial, el empresario capitalista reinvertía la mayor parte del excedente generado y llevaba a cabo su función social, a partir de su búsqueda del beneficio económico. No fue sino hasta que el nivel de acumulación era suficiente, que los dueños de las empresas se unieron a la labor filantrópica. Es así que a fines del siglo XIX se desarrolló una filosofía empresarial, la cual reconocía que la empresa se asentaba en una comunidad determinada y por lo tanto, se debía a ella (Carnegie, 1889).

La economía y las condiciones industriales existentes actualmente demandan un incremento en las diferentes formas de interacción entre las empresas y sus *stakeholders* para poder subsistir. Temas como la sustentabilidad ecológica, transparencia y contabilidad, derechos humanos y relaciones laborales, y corrupción son algunos de los tópicos que enfrentan las empresas globales diariamente. Específicamente para los *stakeholders* primarios como lo son los propietarios, empleados, clientes y proveedores, un tema de interés socorrido es la interacción y la acción por parte de los líderes empresariales hacia estos temas específicos. Es también importante considerar que gracias al avance de la tecnología en la comunicación, la internet es hoy una herramienta de información y organización que puede

ayudar en la diseminación de las prácticas profesionales o tener un efecto negativo si la empresa no se desempeña éticamente ya que la información sobre sus prácticas empresariales pueden ser utilizadas en su contra.

La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial es actualmente una tendencia y una estrategia corporativa mundial que cada día toma más fuerza dentro de la esfera empresarial, en la cual cada país ha desarrollado y adaptado el tema a su manera y le ha impreso sus propios matices culturales.

La teoría de los *stakeholders* afirma que los directivos de las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas sino a una amplia variedad de grupos que pueden afectar o ser afectados por los resultados de la misma y sin los cuales ésta dejaría de existir (Argandoña, 1998; Donaldson y Preston, 1995; Freeman y Reed, 1983; Maignan y Ferrell, 2004). La visión de esta teoría ha sido considerada primordialmente como estratégica, ya que acredita que la RSC es capaz de incrementar la ventaja competitiva de las empresas.

En México el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2010) define la RSE como un compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social, humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las persona, comunidades y el medio ambiente, y para la construcción del bien común.

Dicho centro otorga un distintivo a la empresa socialmente responsable que cumple con las cuatro líneas estratégicas siguientes (Cajiga, 2008):

1. Ética empresarial.
2. Preservación del medio ambiente.
3. Calidad de vida en el trabajo.
4. Vinculación con la comunidad.

Por otra parte la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a partir del 2005 otorga un distintivo a las empresas que cumplen con los requisitos para ser Familiarmente Responsables, los aspectos evaluados son:

1. Conciliación trabajo-familia.
2. Equidad de género.
3. Eliminación de la violencia laboral y el hostigamiento sexual.

La interrogante que en este trabajo se plantea es ¿Cómo afecta el tamaño de la empresa en el tránsito por las etapas de la ciudadanía corporativa?

Nuestro objetivo es comparar el desempeño socialmente responsable de dos empresas del sector industrial de diferente tamaño de la ciudad de Mérida, Yucatán, el Grupo Industrial Deplayusa S.A de C.V, empresa que se dedica a la producción de tubería de PVC, y que tiene el distintivo de Empresa Familiarmente Responsable de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; y Femsa, empresa líder en el ramo de bebidas carbonatadas, cerveza y tiendas de conveniencia y cuenta con la certificación de Empresa Socialmente Responsable del Cemefi. En ambos casos se trata de empresas con presencia nacional e internacional.

## Marco Teórico

Según Waddock (1997) las bases de una ciudadanía corporativa son la integridad y el cuidado por los demás. De acuerdo con Freeman (1984) la integridad es entendida como un conjunto de estándares y principios que implican un profundo respeto por los demás, es decir por los *stakeholders* que se ven afectados por las acciones de las empresas. Sabiduría según Ackoff (1999) es la habilidad para percibir y evaluar a largo plazo las consecuencias del comportamiento. Con base en lo anterior, el cuidado de los demás está asociado a la disposición de hacer sacrificios en el corto plazo para ganar en el largo plazo. Ambos conceptos requieren de una madurez y perspicacia que redunden en un desarrollo cognitivo, moral y emocional que no todos los líderes empresariales tienen y que sin embargo son indispensables si se quiere comprender a profundidad las perspectivas de los distintos *stakeholders*. Se espera que estos líderes empresariales comuniquen su entendimiento, relación con otros *stakeholders* y su propio rol dentro de la empresa de manera honesta. Un aspecto importante de esta filosofía son los empleados, en relación a cómo son tratados, cómo se desarrollan dentro de la empresa y cómo se implementan y monitorean los programas de Corporate Social Responsibility (CSR) y Corporate Citizenship (CC). Por ello la gestión del capital humano es parte esencial del proceso de CSR al redefinirse y ser socialmente conscientes (Garavan, Heraty, Rock & Dalton, 2010).

Lograr un desempeño empresarial con integridad y cuidado por lo demás requiere de una significativa

inversión (no precisamente monetaria) en un tiempo de reflexión para dialogar y desarrollar un proceso de comprensión y solución colaborativa de problemas sobre temáticas de importancia tanto para la empresa como para las partes interesadas. Es necesario tomar en consideración que, las empresas se enfrentan a diferentes problemas relacionados con la responsabilidad social corporativa en función del tipo de externalidad que imponga a sus *stakeholders*, (Daudigeous & Valiorgue, 2011) de tal forma que una granja que utiliza pesticidas para contrarrestar plagas de sus sembradíos no será confrontada de la misma forma que una fábrica de cemento que expulsa a la atmósfera grandes cantidades de CO<sub>2</sub> que incrementa el calentamiento global. Lograr lo anterior significa relacionarse con ellas de manera holística, integrando no sólo los aspectos cuantificables de sus demandas si no también los aspectos emocionales, espirituales y estéticos a fin de lograr una verdadera ciudadanía corporativa (*corporate citizenship*). En sentido estricto el concepto de *corporate citizenship* es nuevo en el lenguaje empresarial puesto que a partir de David y su *Iron Law of Responsibility* (1960) se establece la importancia de un adecuado uso del poder social de las empresas, evolucionando de una práctica filantrópica al estilo Rockefeller y Vanderbilt al ejercicio de una política estratégica empresarial, explicitándose la inversión estratégica en el medio ambiente social y natural para el crecimiento sustentable de la empresa, con lo cual ganan tanto la empresa como los diferentes *stakeholders*.

De acuerdo con Davenport (2000) el término de CC comenzó a ser común a partir de los 90's como

descriptor del desempeño empresarial/corporativo más que reflejar el desempeño social corporativo.

De acuerdo con Carroll (2001) la RSC se delimita en 4 dimensiones: económica, legal, ética y discrecional (filantrópica), visualizado en forma de pirámide donde la base es la dimensión económica y la parte más alta la filantrópica. De tal forma que los aspectos económicos y legales son obligatorios; la responsabilidad ética es una expectativa social y la filantropía es un deseo social. La interpretación de Carrol del término moderno de CC es contar con estos elementos (responsabilidades) en el desempeño corporativo en diferente forma.

Si bien es cierto que el concepto de RSC está siendo reemplazado por el término de CC, es necesario estar consciente de que dicho cambio traerá consigo una pérdida en el contenido de responsabilidad social favoreciéndose un concepto de servicio corporativo comunitario estrecho y discrecional o a voluntad de la misma empresa (Logsdon & Wood, 1999). Sin embargo el cambio ha traído algunos beneficios tales como la afirmación y consenso de que toda empresa debe hacerle frente a los costos totales de su producción y en caso de no poder operar responsablemente debe desaparecer. Lo cual coincide con un análisis económico estándar, además, el concepto CC visualiza la búsqueda del interés propio como incentivos para involucrar a las empresas en un comportamiento que beneficie a las comunidades.

La RSC contempla la dimensión moral y con base en ello se espera que las empresas cumplan con las expectativas sociales. Por el contrario el concepto de CC tiene una dimensión moral al estilo "contribuye a la comunidad

en la medida de tus posibilidades”, lo anterior pudiera tener un sentido claro en la esfera de negocios que en la actualidad las empresas están mucho más preocupadas por sus relaciones con las comunidades locales. De acuerdo con Borjas (2007) las comunidades locales han comenzado a tener mayor peso al momento de determinar cuando las actividades empresariales deben llevarse a cabo, por lo cual las empresas necesitan aprender cómo convertirse en la alternativa ideal para poder sobrevivir.

Es necesario entender que al irse dando el cambio en la terminología es necesario también un cambio en el concepto mismo de CC a fin de que se incluyan la variedad de relacionarse entre las empresas, sociedad y su profundidad. De acuerdo con Logsdon & Wood (1999) las variables claves necesitan hacer esta transición de la forma siguiente:

**Tabla 1**  
Nivel de Análisis de la empresa local a global

	Local, comunidad o espectro nacional	Global o espectro Universal
<b>La persona individual como ciudadano.</b>	<p>Celda 1</p> <p><u>Ciudadano Individual</u> Relación de la persona con el estado; derechos y obligaciones de ciudadanos; identidad Nacional y Cultural.</p>	<p>Celda 3</p> <p><u>Ciudadano Universal</u> Humanidad común. Interdependencia Universalidad, menos basados en reglas fijas o leyes; basados en ideas filosóficas.</p>
<b>Las organizaciones como ciudadanos</b>	<p>Celda 2</p> <p><u>Ciudadano como Corporativo</u> Las organizaciones como jugadores responsables en su ambiente local, énfasis en voluntariado y calidad así como también los derechos y obligaciones de las organizaciones en y para la comunidad.</p>	<p>Celda 4</p> <p><u>Las Organizaciones como ciudadano</u> Los negocios como un actor local responsables y un actor global consistente; énfasis en los derechos de la organización y sociedades con y a lo largo de las fronteras nacionales y/o culturales; hay necesidad de un análisis de hiper normas.</p>

Fuente: Logsdon & Wood (1999)

La celda 4 ilustra una situación que ofrece más libertad a las organizaciones empresariales pero el precio a pagar es una mayor responsabilidad porque aunque significa un medio ambiente más estable también significa una mayor adaptación a los cambios políticos, sociales tecnológicos y a los cambios económicos.

Se puede apreciar en la tabla 1 que la aplicación del concepto de ciudadano es factible hacerla a las organizaciones puesto que en nuestro ambiente actual es importante que las empresas participen activamente en el bienestar de la comunidad global, hoy día, las organizaciones deben por encima de todo buscar el bienestar humano, porque el elemento más importante en cada

una de ellas son los individuos, además que su existencia está condicionada al bienestar de todos y cada uno de sus *stakeholders* de manera inmediata pero también del bienestar de la comunidad global por la significancia que tiene para la subsistencia de la autonomía humana y calidad de vida.

## Metodología

El tipo de investigación desarrollada fue con enfoque cualitativo utilizando el método de estudios de casos apoyados en múltiples fuentes de evidencia para su triangulación. Como objetos de estudio se seleccionaron dos empresas de diferente tamaño ya que la finalidad era la contrastación. La hipótesis que se plantea es que el tamaño de la empresa no influye en la adopción y práctica de estrategias de ciudadanía corporativa. Se conjuntaron datos provenientes de: las respuestas de los entrevistados, a las preguntas clave de cada dimensión; el análisis de la documentación interna y externa de las empresas objetos de estudio y las notas de campo.

La información fue procesada y sintetizada para ubicar la etapa en la que se encuentra cada dimensión. Como apoyo a este análisis de datos se utilizó el software como Nvivo para fundamentar los hallazgos y respaldar los resultados. El modelo utilizado del Boston Co-

llege, que a continuación se describe, consiste en varias dimensiones que reflejan las capacidades internas de la empresa con las cuales progresa en materia de RSC.

El Centro para la Ciudadanía Corporativa del *Boston College* define la esencia de la ciudadanía como la forma en que una empresa cumple con sus valores fundamentales de manera que:

- Minimiza los daños.
- Maximiza los beneficios.
- Es responsable y sensible a los principales interesados.
- Soporta un sólido resultado financiero.

El *Boston College* considera que el desarrollo de la RSC es un proceso en el que se transita por diversos estados como resultado de las tensiones internas y externas que se generan con las prácticas empresariales y los problemas que ellas provocan, lo que obliga a que las empresas deban elaborar una respuesta adecuada.

De acuerdo con el estudio realizado por Mirvis & Googins (2006), basado en el modelo de Ciudadanía Corporativa del *Boston College* surge una matriz que identifica siete dimensiones y cinco etapas, como se muestra en la Tabla 2.

La intersección de una dimensión y una etapa da lugar a “nodos” los cuales permiten ubicar el avance específico de cada dimensión.

**Tabla 2**  
Etapas de la Ciudadanía Corporativa

	<b>Etapa 1: Elemental</b>	<b>Etapa 2: Comprometido</b>	<b>Etapa 3: Innovación</b>	<b>Etapa 4: Integrado</b>	<b>Etapa 5: Transformación</b>
<b>Concepto de ciudadanía</b>	Empleo, ganancias e impuestos	Filantropía y Protección del medio ambiente	Gestión de grupos de interés	Sustentabilidad o <i>Triple Bottom Line</i>	Cambiar el juego
<b>Iniciativa estratégica</b>	Cumplimiento legal	Licencia para operar	Caso de negocios	Propuesta de Valor	Creación de mercados o Cambio social
<b>Liderazgo</b>	Fuera de contacto	Soporte	En la cima	Campeón, frente a ella	Visionario, por delante del resto
<b>Estructura</b>	Marginal, manejo de <i>staff</i>	Propiedad funcional	Coordinación de funciones cruzadas	Alineamiento organizacional	Negocios basados en la corriente principal
<b>Temas de gestión</b>	Defensiva	Reactivo, políticas	Sensible, programas	Pro-activo, Sistemas	Definición
<b>Relaciones con grupos de interés</b>	Unilateral	Interactivo	Influencia Mutua	Alianza	Organizaciones múltiples
<b>Transparencia</b>	Protección del flanco	Relaciones públicas	Información pública	Garantía	Divulgación completa

Fuente: Mirvis y Googins (2006)

## Resultados

A continuación se presentan los resultados de aplicar el modelo a las dos empresas sujetas a estudio.

- Grupo Industrial Deplayusa

El concepto de ciudadanía corporativa es entendido por Grupo Industrial Deplayusa en un sentido amplio, como un compromiso moral y ético que va más allá de la obligación que tiene para con sus accionistas, es decir proporcionar beneficios a la sociedad.

Para la empresa la generación de valor es percibida como una necesidad ya que si no genera utilidades la

organización podría costarle a la sociedad, a sus accionistas, al gobierno o a los empleados, el fin que persigue es más que forjar riqueza en la región, puesto que cuenta con una estructura en donde se fabrica, se generan recursos, se lleva el producto al resto del país y aportan el dinero de otros lugares para reinvertirlo dentro de su región.

El principal resultado de proclamarse empresa socialmente responsable ha sido el de mejorar su imagen y cultura entre sus trabajadores, ya que esta empresa considera que sus consumidores todavía son poco sensibles en ese sentido, debido a que hasta el momento en la industria de la construcción en México no ha

permeado una conciencia de sustentabilidad y desarrollo social en todos los participantes. El producto que se les vende se usa en instalaciones y consideran que el prototipo de consumidor no es precisamente el que valore la responsabilidad social que la empresa tiene. La empresa lo ve más desde el punto de vista de que cada vez van mejorando y lo pueden hacer más en el futuro. Su enfoque filantrópico se limita a trabajar sobre algunos temas sociales sin que los mismos estén conectados con la actividad central de la empresa, conoce la situación ambiental y busca proteger dentro de sus posibilidades el medio ambiente, tratando de aprovechar cada recurso al máximo alcanzando sus objetivos en lo económico-financiero y aportando en el cuidado del medio ambiente, buscando obtener finanzas sanas, para lograr el crecimiento de la empresa.

Se encuentra consciente de la actual crisis de valores por la que atraviesan algunas empresas, es por ello que Deplayusa integra en su filosofía valores que le han permitido desarrollarse de manera sostenida, su código de ética constituye ese compromiso de actuar apegada a esos valores, teniendo en consideración los intereses de sus colaboradores, clientes, proveedores y accionistas.

El entendimiento de la ciudadanía corporativa es importante debido a que la supervivencia de la organización depende del entorno que la rodea dentro de los límites establecidos por la sociedad ya que tiene un impacto en la reputación de la empresa. El ser una empresa socialmente responsable le ha generado beneficios a la empresa y convencida de su participación en el desarrollo social busca transmitir esto a sus

diferentes *stakeholders*. De tal forma que la ciudadanía corporativa está integrada a las estrategias de servicio y cultura de la empresa, ya que se han establecido programas específicos de responsabilidad social que permiten mejorar su entorno y cada una de sus áreas.

La empresa pone en práctica un sistema de gestión ambiental que trata de promover el cuidado al medio ambiente, involucrando a todo su personal, realizando campañas en la empresa, se elaboran murales, y se imparten pláticas a los trabajadores para que a su vez puedan transmitir a sus familias la información recibida. Por otra parte se ocupa en desarrollar iniciativas, adaptar tecnologías y programas que sean amigables con el medio ambiente para mantener sus operaciones en armonía con el entorno. Dentro de algunos de estos programas están el cuidado del agua, reciclado de cartón de los materiales y la no generación de emisiones contaminantes.

Otra iniciativa que tiene Deplayusa es que intenta darles a sus trabajadores beneficios más allá de los exigidos por la ley, a través de programas de distinta índole. Por ejemplo ha desarrollado programas de salud, que cubren diversos aspectos como jornadas de vacunación y revisión dental, nutrición, prevención de enfermedades como la obesidad y diabetes. Para el beneficio de sus empleados se ha establecido una comisión de seguridad e higiene que mensualmente realiza revisiones para detectar riesgos de accidentes, aunque éstos pueden llegar a ser impredecibles, pero se puede disminuir el impacto.

La familia es parte fundamental de Deplayusa ya que es una empresa reconocida como familiarmente responsable y otorga beneficios a cónyuges e hijos. Se



establecen programas para el desarrollo integral de la persona y la familia. Así, se realizan actividades que fortalezcan los valores y la integridad familiar, creando confianza, respeto, colaboración, armonía laboral y bienestar social. De igual forma se preocupa por las esposas de los trabajadores apoyándolas con el programa ANSPAC que promueve la superación integral de las personas, basada en la convicción de que sólo quien desarrolla continuamente su potencial humano puede ser constructor en su familia, en su comunidad, de un mundo nuevo y mejor. Ya que impulsa a las personas a fortalecer una conciencia abierta a valores trascendentes, favorece el crecimiento de su propia dignidad e identidad y mejora significativamente la sociedad.

La educación es entendida por la empresa como parte integral del desarrollo del empleado para que pueda desenvolverse dentro del ámbito personal y profesional y por eso se ha comprometido a apoyarlos a través del programa INEA que brinda educación elemental, secundaria y preparatoria.

Se cuenta con un programa estructurado de capacitación que incluye diversos cursos tanto para empleados, supervisores y directivos, que van desde el reglamento interno hasta capacitación para sus finanzas personales, ésta es otra forma de contribuir al desarrollo profesional y personal.

Los programas de responsabilidad social los tiene directamente a su cargo el departamento de recursos humanos, su gerente es quien propone, elabora y ejecuta los programas siempre y cuando los directivos le den autorización. Sin embargo el encargado de desarrollar

iniciativas y programas que sean amigables con el medio ambiente para mantener sus operaciones en armonía con el entorno es el gerente de operación y procesos. Por otro lado quien se encarga de que se conozca que la empresa es socialmente responsable es el departamento de publicidad. La responsabilidad social en la empresa es supervisada por los jefes de los diversos departamentos que en primer lugar tienen que estar comprometidos y sumergidos en el tema para posteriormente transmitirlo al personal que se encuentra a su cargo.

Por lo general Deplayusa mantiene una comunicación bidireccional con sus partes interesadas debido a que es un instrumento de gestión por medio del cual crea una base favorable para las relaciones de su empresa. A través de este proceso se transmite sus valores, rasgos que forman parte de su imagen y su conciencia corporativa para que pueda establecer vínculos con sus grupos de interés.

En cuanto a la comunicación que mantienen con sus directivos y accionistas se llevan a cabo reuniones semanales y el tema de responsabilidad social es prioritario. Respecto a sus proveedores, éstos ya se encuentran involucrados de alguna manera en este tema ya que todos son empresas transnacionales que cuidan mucho sus procesos para no contaminar el medio ambiente y Deplayusa trata de seguir con ese tipo de actividades. Con sus trabajadores mantiene una relación más directa ya que la empresa trata de mantener el diálogo para llevar una relación armoniosa y así transmitirles el mensaje. Esta comunicación no se establece con los consumidores finales ya no se les vende directamente a ellos.

- Femsa

La empresa reconoce a sus colaboradores como el recurso más valioso para cumplir con su objetivo de generación simultánea de valor económico y social. Por ello, los colaboradores y sus familias son el punto de partida del esquema de responsabilidad social que los ha distinguido históricamente.

- Acciones de Desarrollo Familiar

La familia es parte fundamental de su filosofía de Desarrollo Social, por ello, muchos beneficios son extensivos a cónyuges e hijos. A través de los Centros de Desarrollo Social se ofrecen programas que cubren prácticamente todas las áreas para el desarrollo integral de la persona y la familia. Así, se realizan jornadas que fortalecen los valores y la integridad familiar, el desarrollo de niños y jóvenes, y el crecimiento de los cónyuges y el apoyo a sus comunidades.

- Acciones en Educación

Entienden la educación como un importante motor del desarrollo de la persona y su comunidad, por ello se creó en 1906 la Escuela Politécnica Cuauhtémoc para brindar a sus colaboradores educación elemental, secundaria y técnica. Actualmente apoyan la formación de los hijos de los colaboradores desde primaria hasta profesional, a través del Centro Escolar Cuauhtémoc (CECAC), que surge en 1957. Un importante legado hacia la comunidad ha sido el apoyo permanente al Tecnológico de Monterrey, mismo que data desde su fundación en 1943 y que fue liderada por Don Eugenio Garza Sada, entonces presidente de la empresa.

- Acciones de Capacitación

Otra forma de contribuir al crecimiento profesional y humano de las personas es la capacitación. Los distintos programas en esta área cubren a sus colaboradores en todos los niveles y áreas funcionales. Entre los principales temas de capacitación están el aprendizaje de idiomas, finanzas, selección eficaz, liderazgo, calidad, administración, seguridad y diversos cursos técnicos. Como parte de esto está la Universidad FEMSA, la cual es otra herramienta de capacitación y desarrollo para los colaboradores mediante la combinación de procesos educativos virtuales y presenciales, los alumnos pueden adquirir conocimientos útiles para su trabajo, así como vivir un intercambio enriquecedor de ideas con colegas de otros países.

- Acciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

La empresa opera sus programas de seguridad siguiendo los lineamientos del Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO), que consta de una metodología para detectar riesgos de accidentes y de salud, su respectiva atención y corrección, así como la elaboración y difusión de campañas para reforzar la cultura de prevención y el autocuidado, cuentan también con las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene que operan en cada centro de trabajo, y contemplan 20 programas, entre los cuales se incluye la prevención de riesgos de trabajo y contingencias industriales, exámenes médicos anuales, campañas de medicina preventiva, de vacunación, nutrición y de actividad física, entre otros.

- Acciones de Diversidad

Todas las personas sin importar su edad, género, condición económica, nacionalidad, religión o raza, incluyendo a aquellas con discapacidad, tienen la oportunidad de empleo bajo las mismas condiciones y circunstancias; derechos, obligaciones y responsabilidades en igualdad de competencias. Para apoyar esta convicción, a partir de 2001 se puso en operación el Sistema de Integración Laboral FEMSA que promueve prioritariamente la inclusión a la vida laboral de personas con discapacidad y adultos mayores, además de fomentar la armonía laboral en la diversidad.

- Acciones de Armonía Laboral

La empresa ha mantenido una relación de colaboración y respeto con las organizaciones sindicales que representan los intereses de los colaboradores sindicalizados.

- Consumo responsable

Es importante destacar que esta empresa ha sido pionera en México en la implementación de programas que promueven un consumo responsable de bebidas con alcohol y los beneficios de adoptar estilos de vida saludables y equilibrados, particularmente entre los jóvenes, estos son: VIRE: Taller de Formación de Promotores de Estilo de Vida Responsable, Conductor Designado, y el Taller El Mesero Responsable, entre otros.

- Sistema de Administración Ambiental

Partiendo del principio de sustentabilidad, buscan mantener sus operaciones en armonía con el entorno natural, mediante el desarrollo de iniciativas y programas que favorezcan la disminución o eliminación

de su impacto al medio ambiente. De 1992 a 2008, las plantas de Cerveza en México incrementaron sustancialmente su volumen de producción y sin embargo, lograron reducir en 54% el consumo de agua por litro de cerveza producida. Gracias a logros como éste, la empresa es actualmente referencia mundial en su industria. Es importante mencionar que para cerrar el ciclo del agua en el proceso cervecero, el agua residual generada se destina a Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales, contribuyendo con ello a la reducción del impacto al ambiente. Otro logro importante del sistema es el ahorro en el consumo de energía eléctrica, que de 1992 a 2008 se ha reducido 29%, además de importantes disminuciones en emisiones de CO<sub>2</sub> y NO<sub>x</sub>.

## Conclusiones

De acuerdo con el modelo de ciudadanía corporativa del Boston College, **Deplayusa** se encuentra en la etapa de compromiso en donde la gerencia a menudo despierta las expectativas cada vez mayores de la sociedad y comienza a adoptar una nueva perspectiva sobre el papel de la empresa y sus responsabilidades.

Como se puede ver Deplayusa implementa estrategias que le permiten ejercer su CC no solo por interés propio, ya que está consciente que su crecimiento como empresa está en función del crecimiento de sus diferentes *stakeholders*.

Hay una serie de signos que marcan que el grupo industrial Deplayusa se comporta como un ciudadano corporativo. De acuerdo con Logsdon & Wood

(1999) su preocupación por el ambiente local, énfasis en voluntariado señalan que se visualizan como tal, tanto a nivel local como en el espectro nacional.

Por otra parte, la comunidad, el medio ambiente y los asuntos sociales suelen ser estudiados por la empresa y van obteniendo una mayor visibilidad y atención dentro de ella. Cuenta con certificación y procesos que son amigables con el medio ambiente, fomenta una cultura corporativa humana, eficiente, con un sistema de valores al interior de la empresa, lleva a cabo programas que son coherentes y van acorde con la organización. Todo esto incentivado y apoyado por los altos rangos de la empresa. Sin embargo sus programas todavía no están del todo consolidados y habría que reforzar ciertos aspectos relacionados a la vinculación con sus clientes que permita la valoración de sus esfuerzos en relación a sus procesos.

Un aspecto importante a resaltar de los esfuerzos de esta empresa, es que han requerido pocos recursos económicos para la implementación de sus programas ya que han aprovechado programas de gobierno y convenios con Universidades.

De acuerdo con este modelo y tomando en consideración las fuerzas específicas de la empresa en la sociedad, la dinámica de la industria, su liderazgo y la cultura de la empresa, se puede considerar que **Femsa** se ubica en la etapa tres de innovación, dado el progreso de la empresa a través de la historia y las acciones que ha realizado para responder ante la sociedad en la que se desempeña; ello los ha llevado a ampliar sus programas y profundizar su participación como líder. De tal forma que conforme a esta etapa se planifican,

financian y lanzan programas de acuerdo con el análisis de las necesidades y oportunidades, internas y externas que comienzan en unidades funcionales.

Otra razón para ubicar a dicha empresa en esta etapa es la difusión de informes públicos en los que se recopilan datos preparados por las unidades operativas y es a partir del informe del año 2008, su tercer informe de responsabilidad social, en el que asume el reto de elaborarlo y difundirlo anualmente. También han implementado como parte de su cultura de mejora continua, para la elaboración de dicho reporte, la adopción de lineamientos internacionales en la materia como la incorporación de indicadores del *Global Reporting Initiative* (GRI). En función a lo anterior y de acuerdo con Logsdon & Wood (1999), Femsa se visualiza como un ciudadano corporativo pero no solo a nivel local y nacional sino a nivel global.

Como se puede observar el tamaño no es un determinante para la adopción de una filosofía y práctica de estrategias de ciudadanía corporativa ya que en la medida en que la directiva esté convencida, se comprometa y lo comunique a lo largo de toda la empresa, se logrará el avance. Como lo demuestra Deplayusa, la cuestión económica no puede ser utilizada como argumento para eludir el compromiso, sino más bien se requiere reconocer el derecho humano universal, promover la defensa del bienestar social, por lo que significa en sí el ser humano. La existencia de los derechos humanos y el poder acceder a ellos son las condiciones necesarias para el ejercicio de la moral humana, que a la vez es la condición principal en cualquier sistema ético mundial.

## Referencias

- Argandoña, Antonio. (1998). The Stakeholder Theory and the Common Good. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N. 9, pp. 1093-1102.
- Ackoff, Russell Lincoln. (1999). *Re-Creating the Corporation: a design of organizations for the 21st century*. Oxford Univ. Press: New York
- Borjas, Carlos. (2007) Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: Un Enfoque Estratégico. *Revista de ciencias empresariales y económica*, año 6, Universidad de Montevideo pp. 137-146.
- Cajiga, Juan Felipe. (2008) Fundamentos de la responsabilidad empresarial. Consultado en: <http://www.Cemefi.org/spanish/content/view/632/19/>
- Carnegie, Andrew. (1889) *The North American Review*, Vol. 148, N° 391, pp. 653-664, Cedar Falls.
- Carroll, Archie. (2001): "Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality" en Richardson, J.E. (Editor): *Business Ethics 01/00*, Dushkin/McGraw-Hill, Guilford, CT, p. 198-203.
- Centro Mexicano para la Filantropía, 2010 (CEMEFI) [www.Cemefi.org](http://www.Cemefi.org)
- Daudigeous, T. & Valiorgue, B. (2011). Conditions for value creation in the marketplace through the management of CSR issues: A negative external effects framework. *Business & Society* 50 (1) 28-49. Sage Publications.
- Davenport, Kim. (2000). Corporate citizenship: A Stakeholders Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it. *Business and Society*. June, pp. 210-219.
- Davis, Keith. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities. *California Management Review*, pp. 70-76.
- Donaldson, Thomas y Preston, Lee. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 1, pp. 65-91.
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Pitman Publishing. Boston M.A, USA.
- Freeman, R. Edward. y Reed, David. L. (1983): "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, N. 3, p. 88.

- Femsa consultado en: <http://www.femsa.com/es/>
- Garavan, T., Heraty, N., Rock, A. & Dalton, E. (2010). Conceptualizing the Behavioral Barriers to CSR and CS in organizations: A Typology of HRD Interventions. *Advances in developing Human Resources*. 12 (5)587-613. Sage Publications
- Logsdon, Jeanne & Wood, Donna (1999). Business citizenship from domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*. Vol 12 No. 2 (April), pp. 155-287
- Maignan, Isabelle y Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 3-19.
- Mirvis, Philip y Googins, Bradley. (2006). *Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework*. United States: The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Waddock, Sandra (1997). Quality of management and quality of stakeholder relations: Are they synonymous? *Business and Society*. September, pp. 250-279.