

Responsabilidad Social Empresarial: un concepto polisémico en la práctica. Estudio de caso en una Pyme mexicana en el contexto del Covid-19

Corporate Social Responsibility: a polysemic concept in practice. Case study in a Mexican SME in the context of Covid-19

Giovanna M. Mazzotti Pabello^I, Aída Magdalena Torres-Castañeda^{II}

Recibido 22 de noviembre de 2021; aceptado 24 de febrero de 2022

Resumen

En este trabajo se interrogan las acciones originadas desde la Responsabilidad Social Empresarial, implementadas por empresas portadoras del Distintivo ESR durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* por Covid-19 en México. El objetivo es contribuir a la discusión teórica y a los estudios desarrollados en torno a la RSE a partir de su análisis a la luz de los paradigmas dominante y emergente, que en un contexto de crisis máxima permiten evaluar el ejercicio de la RSE a través de las acciones realizadas para gestionar las relaciones con los trabajadores. La investigación se realizó con base en la metodología cualitativa, a través de un estudio de caso instrumental. Se concluye que el ejercicio de la RSE durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* en la empresa estudiada obedece al interés de la organización por generar un impacto positivo en sus trabajadores a través de las iniciativas de responsabilidad social.

Palabras clave: Calidad de vida laboral, seguridad en el trabajo

Código JEL: J81, M12

Abstract

This paper questions the actions originated from Corporate Social Responsibility, implemented by companies carrying the ESR Badge during the National Day of Healthy Distance by Covid-19 in Mexico. The objective is to contribute to the theoretical discussion and studies developed around CSR based on its analysis in the light of the dominant paradigm and the emerging paradigm, that in a context of maximum crisis allow to evaluate the exercise of the CSR through the actions carried out to manage the relations with the workers. The research was based on qualitative methodology, through an instrumental case study. It is concluded that the exercise of CSR during the National Day of Healthy Distance in the company studied responds to the interest of the organization to generate a positive impact on its workers through social responsibility initiatives.

Keywords: Quality of working life, safety at work

JEL Code: J81, M12

.....
^I Universidad Veracruzana. Doctora en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Áreas de investigación: Gestión de conocimiento, modelos de desarrollo y responsabilidad social empresarial, diversidad organizativa y estudios críticos de la modernidad organizacional. <https://orcid.org/0000-0002-0852-5480>

^{II} Universidad Autónoma Metropolitana. Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Áreas de investigación: Responsabilidad social empresarial. Autora de correspondencia: torres07aida@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-3284-4190>

Introducción

La discusión asociada a las temáticas que integran a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) tiene larga data y ha dado pie a diversas caracterizaciones y tipologías, entre ellas se encuentra la propuesta de periodización de Murphy (1978 citado en Carroll, 2008, pp. 24 y 25) quien identifica la existencia de cuatro etapas o eras de la RSE, mismas que se distinguen entre sí por la inclusión de ciertas temáticas que fueron integrándose hasta derivar en la diversidad de significados, actualmente atribuidos al término RSE.

De acuerdo con el autor, la primera etapa de la RSE se caracteriza por una fuerte tendencia a la filantropía, en la cual las responsabilidades sociales de la empresa se reflejaron en donativos realizados a algunas organizaciones consideradas benéficas o sin fines de lucro. En un segundo momento, ya en la década de los sesenta del siglo XX, el autor habla de la era de la concientización donde se comienzan a reconocer la responsabilidad que tienen los empresarios respecto a las acciones originadas al interior de la empresa y las posibles afectaciones sociales que pudieran derivar de ellas, en especial refiere a los aspectos laborales y de seguridad en el trabajo. En la tercera etapa, que llega hasta mediados de la siguiente década, la concepción de la RSE surge como resultado de los constantes cuestionamientos hacia los efectos de las acciones empresariales en el entorno social y ecológico: de este modo la responsabilidad social, anteriormente adjudicada al empresario, se transfiere a la empresa. En este contexto “se hizo patente la relación existente entre las empresas, la sociedad, y los grupos sociales” (Rodríguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, y Rodríguez-Ariza, 2012, p.2). Por último, de acuerdo con Murphy la RSE se enfocó en la capacidad de las empresas para dar respuesta a las exigencias sociales respecto a su comportamiento, de tal forma que se desarrollaron medidas empresariales relacionadas con la gestión, la organización, la ética corporativa y el rendimiento social.

Siguiendo con esta propuesta, y al considerar que la evolución de la RSE no ha cesado, se afirma la existencia de una etapa más, que inicia en el primer decenio del siglo XXI, y que se identifica por el comienzo de un proceso de reinterpretación de la RSE derivado del incremento de las demandas de los *stakeholders* o grupos de interés, entendidos como “grupos o individuos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización” (Verdeyen, Put y Buggenhout, 2004, p. 326). En esta etapa se destaca el papel que desempeña el cumplimiento de la RSE en la gestión de las relaciones con los *stakeholders*, en la confianza que esto genera hacia la empresa y cómo a partir de ello se mejora su participación en el mercado. Además, en este periodo la RSE comienza a comprenderse como una estrategia que beneficia la rentabilidad y competitividad empresarial.

Así, en esta apretada síntesis, puede verse cómo a lo largo de casi un siglo la noción de RSE ha sido conceptualizada de formas distintas, de acuerdo con la época y el contexto, razón por la cual en la literatura especializada se encuentra una gran diversidad de definiciones que, según Gudynas (2011), “en muchos casos las referencias son incompletas u olvidan los contextos históricos que las explican, y hasta se encuentran contradicciones” (p.70). En efecto, como se expondrá más adelante,

existe una multiplicidad de definiciones en torno a ella, resultado de una búsqueda por caracterizarla en distintos momentos y por diversos actores e instituciones que en ocasiones sostienen posturas opuestas e incluso contradictorias; van desde la afirmación de que la RSE es un conjunto de “dispositivos de gestión para producir conflictos y debilitar los lazos comunitarios.” (Misoczky y Böhm, 2013, p.330) hasta la consideración de que los elementos relacionados con RSE “contienen una verdad importante que debe guiar los negocios en el futuro.” (Bowen, H., 1953 citado en Carroll, 2008, p.25).

Al plantear lo anterior, se reconoce que al hablar hoy de la RSE se debe partir de una categoría polisémica, es decir, “se usa el mismo rótulo para albergar distintos significados, y sus aplicaciones prácticas son también diversas.” (Gudynas, 2011, p.78). En este trabajo se retoma como guía de análisis la propuesta de Combes (2005, p. 132) quien, para ordenar la diversidad de posturas detrás del rótulo de la RSE, plantea dos paradigmas que las distinguen: el paradigma dominante, que enfoca la RSE en los beneficios económicos y la entiende como una estrategia de negocios, sentido en el cual la RSE es vista como “un sentimiento de culpa filantrópica” (Lozano, 2019, p. 708) utilizado para implementar la “ética cosmética” (Combes, 2005, p.132); y el paradigma emergente, bajo el cual la RSE es utilizada para analizar las repercusiones y los efectos de las acciones que resultan de la operación de las empresas y enfatiza la “responsabilidad intergeneracional, cuyos campos de aplicación son sociales, económicos y ambientales” (Combes, 2005, p.136). No obstante, tal como lo menciona la autora, aun cuando existe un enfrentamiento entre los dos paradigmas mencionados, las distintas definiciones de la RSE recurren al mismo vocabulario por lo que las diferencias entre ellas se observan únicamente en la implementación de las actividades y las relaciones con los grupos de interés que de ella se desprenden.

La RSE como concepto polisémico: una breve referencia a la multiplicidad

En este apartado, se plasman algunas de las definiciones elaboradas por los distintos actores, instituciones y organismos que han centrado sus esfuerzos en caracterizar y definir las obligaciones y los compromisos sociales que compete atender y remediar a las empresas, los cuales, como arriba se menciona, han contribuido de manera sustancial a la diversidad de interpretaciones y a la polisemia del término RSE. Dichas definiciones serán brevemente analizadas retomando la propuesta de los dos paradigmas de Combes (2005) siguiendo de cerca su propuesta, se mostrará que, aun y cuando se encuentran grandes diferencias en los paradigmas, no se reflejan de manera tan clara en su vocabulario. Razón por la cual, es necesario analizar las acciones que se implementan en función de los grupos de interés que se contemplan. En la Tabla 1 se presentan los principales postulados de los paradigmas dominante y emergente.

TABLA 1. PRINCIPALES POSTULADOS DE LOS PARADIGMAS DOMINANTE Y EMERGENTE

PARADIGMA DOMINANTE	PARADIGMA EMERGENTE
Cualquier problema se puede solucionar con el progreso tecnológico.	El hombre es responsable de su supervivencia, que está amenazada por su propia acción.
La protección de la sociedad es deber del gobierno.	Los derechos de las futuras generaciones no deben ser hipotecados.
El derecho a la propiedad privada es fundamental.	Reconoce la responsabilidad en el tiempo (intergeneracional), en el espacio (a subcontratistas, proveedores), y en campos de aplicación (social, económico, ambiental).
Reconoce como compromisos solamente aquellos de tipo contractual.	
Se observa la incapacidad por resolver los crecientes problemas de justicia social, pobreza, y preservación del medio ambiente.	
Se centra en el comportamiento individual.	Se centra en la empresa como comunidad.
Su estrategia es la dominación financiera.	Se enfoca en la eficiencia y la sostenibilidad, y promueve la competitividad pluridimensional.
Se sustenta por la teoría de la agencia, la racionalidad convencional, el control y el enfoque patrimonial.	Se sustenta por la teoría de la mayordomía, las partes interesadas, las múltiples racionalidades, y el enfoque de asociación.

Fuente: elaboración propia a partir de Combes (2005)

Las definiciones más recientes que desde organismos internacionales se han hecho sobre RSE permiten observar la existencia de conceptos asociados a alguno de los dos paradigmas propuestos por Combes (2005), y que conforme ha pasado el tiempo han ido incorporando temáticas relacionadas con el paradigma emergente. Así, por ejemplo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) establece que la RSE debe garantizar que las operaciones productivas no sean un obstáculo para el desarrollo mundial, en relación con los aspectos sociales que rodean los derechos humanos (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2021). Por su parte, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, s.f.) menciona que una conducta empresarial responsable debe evitar los impactos negativos y abordarlos de tal forma que sus actividades productivas *contribuyan* al desarrollo sostenible de los países donde las empresas tienen actividades. La Comisión Europea (2020) enfoca su definición en el esfuerzo realizado

de manera voluntaria por las empresas para introducir aspectos sociales, medioambientales, y éticos en sus procesos de toma de decisiones.

Se refieren aquí las definiciones de RSE realizadas por algunas organizaciones latinoamericanas, por considerar necesario conocer las perspectivas construidas por organismos no gubernamentales representativos de algunos países del sur. Se encontró en la región de Centroamérica, en Panamá, la organización Sumarse (2020) considera que la RSE es “estructurar y gestionar el negocio de manera socialmente responsable, atendiendo a los impactos negativos que genera y potenciando los positivos, con el objetivo de alcanzar la sostenibilidad del negocio, de la comunidad, y del planeta”. Y en Honduras, la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, reconoce en la RSE una “herramienta de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad, y el medio ambiente” (Fundahrse, 2020).

En Sudamérica, en Colombia, la Corporación Fenalco Solidario Colombia (2020) define a la RSE como una “estrategia y herramienta de gestión de la organización”. Y en Ecuador, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad (2020) la define como el desarrollo de competencias que “integre toda la cadena de valor de la organización, mejorando la competitividad y productividad a partir de mejores relaciones con sus grupos de interés”. En Uruguay, Empresas por el Desarrollo Sostenible considera que la RSE es la “responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad” (Deres, 2020).

Para el caso de México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) define a la RSE como una “nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social, y lo ambiental” (Cajiga, 2020, p.2). Es necesario reconocer que en el caso particular de las organizaciones latinoamericanas resulta sumamente complicado definir el paradigma al cual se adscriben, puesto que, como se mencionó anteriormente, el vocabulario asociado a los dos paradigmas es el mismo, haciendo visibles las diferencias a través de la implementación de actividades de RSE que son impulsadas desde cada organización, análisis que supera los objetivos de este artículo.

Por otro lado, los documentos académicos que fueron revisados y considerados relevantes (debido al número de citas obtenidas en buscadores académicos) dibujan dos perspectivas de la RSE que le atribuyen objetivos contrapuestos, por lo que en este trabajo se les relaciona con los paradigmas propuestos por Combes (2005). De manera más puntual, desde la primera perspectiva, asociada con el paradigma dominante, la RSE ha sido definida como la corrección normativa que puede relacionarse con problemas o temáticas específicas (Epstein, 1987, p. 104); como la intención de solucionar problemas causados parcial o totalmente por las actividades productivas de la empresa (Fitch, 1976, p. 38); como la oportunidad de convertir un problema relacionado con la sociedad en una oportunidad económica que genere beneficios para la economía de la empresa (Drucker, 1984, p. 62); hasta llegar a ser considerada como un impulso suicida que representa intereses antagónicos a los que deben dominar las acciones empresariales (Friedman, 1970, párrafo 29). En otra

perspectiva, relacionada con el paradigma emergente, la RSE se reconoce como: una doctrina enfocada en mejorar la alineación entre las decisiones de gestión y la búsqueda de objetivos sociales, además de los económicos (Bowen, H., 1953, citado en Acquier y Gond, 2007 pp. 15 y 17); la percepción de la empresa por lograr fines deseados por la sociedad (Murray y Montanari, 1986, p 816), y como la evaluación de la toma de decisiones empresariales que promuevan al mismo tiempo el logro de beneficios sociales y de ganancias económicas (Davis, 1973, pp. 312 y 313).

La exposición de las distintas definiciones del término RSE presentadas, y el esfuerzo realizado para caracterizarlas de acuerdo con la propuesta de los dos paradigmas de Combes (2005), muestra que, en efecto, las diferencias no se reflejan tan claramente en el discurso, por lo cual es necesario dar un paso más en el análisis y acercarse a estudiar las acciones que las empresas llevan a cabo, en torno a los grupos de interés en las distintas dimensiones que la componen.

En esta dirección y de acuerdo con los propósitos de la investigación de la cual se deriva este artículo, se retoman las categorías de Verdeyen, Put y Buggenhout (2004, p. 326) quienes, al incorporar la propuesta de los stakeholders, introducen la existencia de dos dimensiones en la empresa: la dimensión externa, que incluye a los actores que influyen en la organización desde fuera: “clientes, proveedores, gobierno, grupos de intereses especiales, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras, y competidores” (p. 327); y la dimensión interna que contempla a los “actores sobre los cuales la empresa asume la responsabilidad” (p. 327), entre los que se ubican los accionistas, inversores, y trabajadores.

En este tenor, se recuperan los argumentos de Guzmán respecto a que “una organización socialmente responsable debe contemplar todos los aspectos que involucran a las personas dentro de la misma [...] hasta cuando se efectúan cambios estructurales, dado su incidencia directa en las condiciones de empleabilidad y en el resguardo de sus derechos” (Guzmán, 2016, p.798).

De ahí que, bajo las condiciones resultantes de las medidas de confinamiento global introducidas en la búsqueda de protección de vidas humanas de cara a la pandemia del Covid-19 que representa según el FMI (2021) “la peor desaceleración económica desde la Gran Depresión”, se considera que el estudio de la dimensión interna de la RSE centrada en el análisis de la gestión de las relaciones con los trabajadores como grupo de interés de la empresa es clave para determinar a qué paradigma corresponden las acciones empresariales realizadas.

Relacionado con lo anterior, se incorporan las categorías de los autores que proporcionan un marco para acotar el análisis a la dimensión interna en la que quedan incluidas las acciones concernientes a los trabajadores. En este sentido, Guzmán (2016) reconoce que la gestión de esta dimensión de la RSE se ha relacionado con “mayor implicación y sentido de pertenencia del personal con la empresa, una posibilidad de aumento de la capacidad organizacional para la gerencia eficiente de sus miembros” (p. 804). En tanto Ishikawa (2013, p. 704) distingue dos enfoques desde los que es posible analizar esta dimensión de la RSE, por una parte, coloca elementos referentes a la

gestión de los recursos humanos a través del uso eficiente de la fuerza de trabajo, la estimulación laboral y la evitación del conflicto; y, por otro lado, describe la preocupación de la organización por el bienestar de sus empleados.

Al clasificar en la dimensión interna de la RSE las acciones relacionadas con los trabajadores, se ponen en juego en este trabajo, como categorías de análisis, “el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados” (Turker, 2009, p. 414); la gestión enfocada en la alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y de la organización (Voegtlin y Greenwood, 2016, p. 187); y las temáticas asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral” (Server y Villalonga, 2005, p. 145).

La RSE en México, un estudio de caso en tiempos de Covid-19

A la polisemia del término de la RSE, se añade el carácter voluntario de su aplicación, de manera que su ejercicio queda al arbitrio de la empresa. Aunado a ello se registra una ausencia de formas institucionalizadas de regulación, esto provoca que el reconocimiento de diversas empresas como socialmente responsables no conlleve ningún “compromiso o garantía sobre su desempeño” (Mazzotti y Solís, 2014, p. 105). En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), una asociación civil fundada en 1988, en conjunto con la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (Aliarse) creada en 2006, se enfocan en promover el reconocimiento a las empresas “que han asumido el compromiso público de integrar los lineamientos de RSE como parte de su cultura de negocio, reflejada en políticas y prácticas de actuación cotidiana” (CEMEFI, 2021), a través del Distintivo ESR, actualmente promovido como un diferenciador que puede ser traducido en mayor confianza por parte de los inversionistas, acceso a nuevos mercados nacionales y extranjeros y preferencia de clientes y consumidores.

El modelo de RSE aplicado por el CEMEFI se desprende de las áreas de gestión evaluadas por el Distintivo ESR, que consta de cuatro pilares:

- a) *Calidad de vida en la empresa*, se ocupa del compromiso y acciones enfocadas en potenciar el desarrollo de los trabajadores en entornos que propicien el empoderamiento y el mejoramiento de la calidad de vida;
- b) *Ética empresarial*, se ocupa del desempeño ético en las gestiones empresariales y la toma de decisiones relacionada con los grupos de interés internos y externos;
- c) *Vinculación de la empresa con la comunidad*, tiene el objetivo de demostrar el compromiso empresarial con su entorno; y
- d) *Cuidado y preservación del medio ambiente*, se ocupa de impulsar acciones de consumo responsable de los recursos naturales, así como de promover la reducción de los impactos ambientales generados por las actividades productivas (Díaz, 2020).

En este estudio se aborda el desarrollo de las acciones de las empresas en torno al primer pilar que queda acotado en la dimensión interna de la RSE y la relación con los trabajadores como grupo de interés, bajo las condiciones dictadas por las medidas que, en la *Jornada Nacional de Sana Distancia*, fueron establecidas por el Gobierno Federal. Se sostiene, a partir del análisis de estas acciones, que es posible determinar el paradigma de la RSE al cual se adscribe la empresa. (Gobierno de México, 2020).

Descripción del estudio

Para este trabajo se define como objetivo identificar la forma en que se ejerce la RSE en las empresas socialmente responsables a través de las acciones relacionadas con los trabajadores, implementadas durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* (del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020), de manera que se puedan reconocer elementos que permitan relacionar el ejercicio de la RSE con el paradigma dominante o el paradigma emergente.

Para observarlo se llevó a cabo una investigación de tipo cualitativo utilizando como método el estudio de caso único y de carácter instrumental, en una de las empresas distinguidas por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) a través del Distintivo ESR. El enfoque del estudio fue conocer la forma en que se expresa la RSE a través del análisis de las acciones tomadas hacia los trabajadores, como grupo de interés de la dimensión interna, en el contexto derivado por la pandemia Covid-19 en el periodo que el FMI denominó el “gran confinamiento” (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2020), específicamente durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia* en México. Como es sabido, el confinamiento colocó a “cerca de la mitad de todos los trabajadores a nivel mundial en riesgo de perder sus medios de subsistencia” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.).

Todo lo cual permite inferir que la gestión de la responsabilidad social en contextos de crisis se refleja en las acciones que se implementan, al interior de la empresa, hacia los trabajadores, lo cual pone en evidencia su vocación y el paradigma de RSE al cual se adscribe.

Estudio de caso

El principal criterio de selección para el caso fue la portación del Distintivo ESR, la búsqueda del caso se realizó mediante el Buscador ESR presente en la página web del CEMEFI. Además, se privilegió la reciente obtención del distintivo, lo que permitiría observar con mayor claridad las modificaciones realizadas a nivel organizacional para obtenerlo. Asimismo, se buscó que los servicios de la empresa estuvieran clasificados dentro de las actividades esenciales, de manera que no estuviera incluida en el listado de empresas obligadas a suspender operaciones presenciales; esta delimitación beneficiaría el análisis del ejercicio de la RSE durante la *Jornada Nacional de Sana Distancia*.

Así, se eligió a la empresa cuya obtención del distintivo tenía una antigüedad de 1 año y que pertenece al sector de servicios financieros. Una vez identificada, se contactó

vía correo electrónico con una de las representantes del comité de RSE, y se le presentó el proyecto de investigación; al ser aceptado por esta persona, se permitió el acceso y se dieron las facilidades para acceder a los documentos internos de la empresa, a los integrantes del comité de RSE y a los trabajadores.

La empresa con la que se trabajó es una pyme dedicada a ofrecer servicios financieros a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a sus colaboradores y proveedores, y se ubica en el estado de Chihuahua, uno de los estados de la República Mexicana en el que los protocolos de sana distancia fueron más estrictos, y se incluyeron medidas especiales obligatorias para las empresas. (Gobierno del Estado de Chihuahua, 2020). Todo lo cual generó un escenario de crisis que tiene como un punto crítico al trabajador, ya que las modificaciones enfocadas en mantener la operatividad de las empresas recayeron en cambios en la duración de la jornada de trabajo y en la reducción de salarios (Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática [INEGI], 2020)

Para obtener la información a partir de la cual se estudió el contexto particular de la empresa se revisaron los documentos oficiales que incluyeron manuales de organización, de procedimientos, y de RSE, así como el reglamento interno de trabajo, el informe de RSE del año 2020, y documentos relacionados con el desarrollo de campañas de capital humano; también se exploraron los videos organizacionales disponibles en *YouTube* y en la página web de la empresa.

Se realizaron dos entrevistas individuales semiestructuradas: una al Director de la empresa y otra con una de las representantes del Comité de RSE, y una colectiva al Comité de RSE en pleno. También se aplicó una encuesta de 37 reactivos en escala de Likert dirigida a los trabajadores, enfocada en conocer sus percepciones sobre las acciones instrumentadas en el periodo de interés, los enunciados refirieron a la comprensión de RSE por parte de los trabajadores, así como al conocimiento de los proyectos internos y externos que tienen como origen el ejercicio de la responsabilidad social de la empresa.

En conjunto, para analizar la información obtenida se partió de la propuesta de Stake (1998) referente a la “interpretación directa de ejemplos individuales y a la suma de ejemplos como un conjunto” (p.69). De manera que el análisis se realizó en dos partes, la primera comprendió el análisis de la información obtenida en la revisión documental y las entrevistas; y en la segunda, se hizo el análisis global, junto con los resultados de la encuesta, buscando similitudes y divergencias en las respuestas obtenidas a través de la técnica de categorización y codificación. Todo esto permitió organizar el material para facilitar la organización de la información obtenida, la cual se plasma en los resultados que se presentan a continuación.

Resultados

Sobre el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados

Respecto a las categorías de Turker (2009) enfocadas en el “entorno laboral, físico y psicológico de los empleados” (p. 414) se encontró que en la empresa tanto la dirección

como el comité de RSE se esforzaron por desarrollar mecanismos para mantener la comunicación: adoptaron plataformas virtuales que beneficiaron el contacto de los trabajadores que trabajaron vía remota y los que permanecieron en la oficina. Asimismo, se mantuvieron vigentes las acciones referentes al desarrollo profesional a través de las campañas de capital humano que promovieron la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores, reflejado en el ofrecimiento de 136 cursos, de los cuales en promedio fueron tomados 14 por persona; además, se asignó una beca para estudiar una maestría, y se premió a cuatro trabajadores con un día libre por su compromiso y desempeño laboral.

En la empresa se cuidó la separación de los lugares de trabajo en la oficina de manera que se procurara la sana distancia, además se dispusieron medidas especiales para utilizar las áreas comunes entre las que se encuentran los elevadores, el comedor, y la sala de juntas. Dotaron a los trabajadores de instrumentos para llevar a cabo los protocolos de limpieza en sus propios escritorios, no obstante, las tareas asociadas a la limpieza general de la oficina permanecieron asignadas a personal especializado. Además de cumplir con los parámetros establecidos por el gobierno, en la empresa se desarrollaron iniciativas adicionales entre las que se encuentran: la asesoría de un médico que orientó las acciones de la empresa en materia de salud y monitoreó el avance en los casos de trabajadores contagiados por Covid-19; el establecimiento de estrictos protocolos de sanitización de áreas de trabajo comunes; y las restricciones de acceso a las oficinas, resguardando la salud de los trabajadores que continuaron realizando su trabajo de manera presencial.

La efectividad de estas iniciativas se confirma con el número de contagios, de los cuales ninguno se dio en trabajadores que permanecieron en las oficinas, sino que estos ocurrieron en los trabajadores en teletrabajo; sobre esto último se reconoce que el 76% de los trabajadores estuvieron trabajando vía remota en algún momento durante el periodo que comprendió la *Jornada Nacional de Sana Distancia*. La asignación de los trabajadores que estuvieron en teletrabajo partió de la consideración de las actividades que pudieran llevarse a cabo vía remota y de la opinión de cada trabajador sobre su postura personal respecto a esta nueva forma de trabajo. No obstante, al resultar que algunas actividades no podrían trasladarse a casa por las diversas necesidades de información vital para el manejo de la empresa, algunos trabajadores debieron permanecer en la oficina.

Además, en el Informe de RSE del año 2020 se menciona que más de la mitad de los trabajadores recibieron salario emocional, que funciona como un reconocimiento verbal al trabajo realizado, y a través del cual la empresa otorga horas libres para que cada trabajador pueda pasar tiempo con su familia, promoviendo el mejoramiento en la calidad de vida. La permanencia de estos programas, y de los proyectos enfocados en el desarrollo del capital humano en el contexto del Covid-19 permitió que los trabajadores se sintieran valorados, reconocidos, y comprometidos con la organización.

Relación entre los intereses, valores y objetivos de los trabajadores y de la organización

Por otra parte, y en relación con la alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y de la organización, reconocidos por Voegtlin y Greenwood (2016, p. 187), los hallazgos apuntan hacia la alineación efectiva de los objetivos de los trabajadores con los de la organización al considerar que el mantenimiento de las metas de la empresa, especialmente en el periodo de crisis, les permitiría conservar su trabajo, por lo cual en el periodo estudiado los trabajadores estuvieron enfocados en sostener los estándares de productividad de la empresa, así como las metas de trabajo diarias.

En este sentido, se reconoce que fueron los trabajadores quienes implementaron mecanismos que partieron de la iniciativa personal y que beneficiaron su disponibilidad durante la jornada de trabajo, de manera que pudieran responder en el momento que la empresa así lo solicitara, lo cual se observa particularmente en la gestión del tiempo de la jornada de trabajo que cada trabajador llevó a cabo, logrando equilibrar la vida laboral y la vida familiar durante el tiempo que las actividades se realizaron vía remota. Asimismo, los trabajadores resguardaron la información confidencial, propiedad de la empresa, que tuvieron disponible aun operando en la modalidad del teletrabajo.

Condiciones asociadas al puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral

En cuanto a las condiciones asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral”, mencionadas por Server y Villalonga (2005, p. 145), se considera que en este rubro entra el programa *días solidarios*, mediante el cual los trabajadores donaron un día de salario a la empresa para que mantuviera estabilidad en sus finanzas, de manera que ningún trabajador fuera despedido. En este sentido se debe mencionar que esta iniciativa no minó el desempeño de los trabajadores, sino que este se mantuvo estable. Al ahondar en el tema, a través de las entrevistas, se encontró información que nos permite aseverar que los trabajadores se sintieron agradecidos con la empresa por buscar una estrategia que les permitiera a todos mantener su trabajo, cuyos esfuerzos se vieron reflejados al terminar el periodo de la *Jornada Nacional de Sana Distancia*, tiempo en que las remuneraciones regresaron a la normalidad.

El análisis de los resultados del estudio de caso permite deducir, tal como indican las consideraciones del paradigma emergente, que la competitividad de la empresa estudiada durante el periodo de crisis fue de carácter pluridimensional, traspasando los intereses económicos comprendidos dentro del paradigma dominante. Por lo que, desde esta categoría de análisis, se considera que el paradigma al cual se adscribe la vocación de la empresa estudiada es el emergente.

Conclusiones

Al observar los resultados del estudio de caso se estima que las afectaciones generadas por el Covid-19 crearon un contexto que puso en relieve la vocación de RSE de las empresas, que al ser analizada a la luz de las acciones implementadas y que

involucraron la participación de los trabajadores como grupo de interés, en aspectos concernientes a la dimensión interna de la RSE, permiten observar un indicio sobre la forma en que la empresa ha interpretado su responsabilidad social.

De manera que es posible concluir que las acciones implementadas por la empresa específicamente en la *Jornada Nacional de Sana Distancia* por Covid-19 en México partieron de su interés por generar un impacto social positivo con sus operaciones productivas y con la gestión eficiente de los grupos de interesados en las acciones de la empresa; en este sentido se sostiene que las acciones implementadas en relación con los trabajadores como grupo de interés se apegan a los postulados del paradigma emergente.

Así, se afirma que tales acciones, además de trascender la obligatoriedad han impactado positivamente la vida de los trabajadores fuera de la empresa, en tanto se les cuidó no como recursos que pueden ser gestionados sino como partes fundamentales en la operatividad y éxito organizacional.

Por lo anterior se argumenta que el contexto de incertidumbre generado por la Covid-19 ha puesto a prueba la forma en que las empresas reconocidas como socialmente responsables han comprendido la RSE, y que aun cuando el objetivo de las organizaciones lucrativas sea el beneficio económico, la visión de futuro asociado al paradigma emergente se ha comenzado a hacer presente en los sistemas de gestión que empresas como la que aquí se presenta han implementado al comprender que el bienestar de los trabajadores es el bienestar de la propia organización.

Asimismo, se señala que el paradigma emergente, a partir del cual se promueven iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible, introduce la necesidad de buscar alternativas que permitan desplegar la capacidad del ser humano para aportar sus potencialidades al mejoramiento de la sociedad, a la vez que se promueve el cuidado del medio ambiente y el desarrollo económico. De tal forma que se considera que la capacidad de respuesta que las empresas tienen ante sus trabajadores como grupo de interés interno también puede ser una fuente de ventaja competitiva que permitirá que los recursos destinados a las iniciativas que forman parte de la dimensión interna de la RSE sean considerados inversiones que apuntan a la competitividad pluridimensional de la organización. 🖋️

Referencias

- Acquier, A., y Gond, J. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle stratégie*, 10, 5-35.
- Backman, J. (Ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. New York University Press.
- Cajiga, J. (2020, 22 de septiembre). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. https://www.CEMEFI.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Carroll, A. (2008). A History of corporate social responsibility: Concepts and practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D. (Eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (pp. 19-46) Oxford University Press.
- CEMEFI. (2021, 3 de febrero). *Distintivo ESR*. <https://www.CEMEFI.org/esr/>
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? *Management & Avenir*, 6,131-145.
- Comisión Europea (4 de noviembre de 2021). *Sustainable development*. https://ec.europa.eu/trade/policy/policy-making/sustainable-development/#_responsible-business
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (3 de noviembre de 2021). *Business and the SDGs: Role, opportunity and responsibility*. <https://www.wbcsd.org/Programs/People-and-Society/Tackling-Inequality/News/Business-and-the-SDGs-Role-opportunity-and-responsibility>
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad. (2020, 22 de septiembre). *Ambiente y Desarrollo*. <https://www.redceres.com/lineas>
- Corporación Fenalco Solidario Colombia. (22 de septiembre de 2020). *Certificado en Responsabilidad Social*. <https://www.fenalcosolidario.com/servicios/certificado-en-responsabilidad-social>
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management*, 16, 312-322.
- Deres. (2020, 22 de septiembre). *La RSE y el Desarrollo Sostenible*. <https://deres.org.uy/la-rse-y-el-desarrollo-sostenible-2/>
- Díaz, J. (2020, 13 de noviembre). Información del distintivo ESR. [Comunicación personal]
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Epstein, E. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- Fitch, H. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Fondo Monetario Internacional (21 de octubre de 2021). El gran confinamiento: la peor desaceleración económica desde la Gran Depresión. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13190>
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html?searchResultPosition=1>

- Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial. (2020, 22 de septiembre). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?*
<https://fundahrse.org/fundahrse/responsabilidad-social-empresarial/>
- Gobierno de México. (2020, 07 de noviembre). *Jornada Nacional de Sana Distancia*.
<https://www.gob.mx/salud/documentos/sana-distancia>
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2021, 20 de octubre). *Conoce el nuevo acuerdo con más medidas e indicadores del semáforo Covid-19*.
<http://www.chihuahua.gob.mx/contenidos/conoce-el-nuevo-acuerdo-con-mas-medidas-e-indicadores-del-semaforo-Covid-19>
- Gudynas, E. (2011). Desarrollo y sustentabilidad ambiental: diversidad de posturas, tensiones persistentes. En A. Matarán, y F. López (Eds.) *La Tierra no es muda: diálogos entre el desarrollo sostenible y el postdesarrollo*. (pp. 69 – 96). Universidad de Granada.
- Guzmán, M. (2016). Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *Saber*, 28, 791-805.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (25 de septiembre de 2020). *Perspectiva en cifras Covid-19*.
<https://www.inegi.org.mx/investigacion/Covid/>
- Ishikawa, A. (2013). Corporate Social Responsibility for Employees: Japanese and Russian Contexts. *Organizational Psychology*, 4, 68-75.
- Lozano, O. (2019). Reflexiones genealógicas de la responsabilidad social empresarial. En G. Ramírez Martínez, J.A. Rosas Castro, y O. Lozano Carrillo (Eds.). *Cambio organizacional y desarrollo sostenible* (pp. 687 – 712). Grupo Editorial Hess.
- Mazzotti, G., y Solís, P. (2014). La ISO 26000:2010 y la paradoja de la Responsabilidad Social Empresarial: aproximaciones críticas. *Revista Administración y Organizaciones*. 32, 100-114.
- Misoczky, M. C., y Böhm, S. (2013). Resistindo ao desenvolvimento neocolonial: a luta do povo de Andalgalá contra projetos megamineiros. *Cadernos EBAPE.BR*, 11, 311-339
- Murray, K., y Montanari, J. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*. 11, 815 – 827.
- Organización de las Naciones Unidas. (2021, 19 de octubre). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021, 3 de noviembre). *Responsible business conduct, the new normal for a sustainable future*.
<http://mneguidelines.oecd.org/>
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M., Lopez-Perez, M. y Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and Where Does It Go? A Review of the state of the Art. *Administrative Sciences*, 10, 1-19.
- Server, R. y Villalonga, I. (2005). La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CICIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 53, 137-161.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Sumarse. (2020, 22 de septiembre). *¿Qué es la RSE?*
https://www.sumarse.org.pa/?page_id=28610

- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85, 411-427.
- Verdeyen, V., J. Put. y V. Buggenhout (2004) A Social Stakeholder Model, *International Journal of Social Welfare* 13, 325-331.
- Voegtlin, C. y Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26, 181-197.



Como citar:

Mazzotti, G., Torres-Castañeda, A., (2022). Responsabilidad Social Empresarial: un concepto polisémico en la práctica. Estudio de caso en una Pyme mexicana en el contexto del Covid-19. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 10-25. <http://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Mazzotti>



Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.