



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

TESIS:

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTERNA DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL, CASO DE ESTUDIO: GRUPO PLAZA”**

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

DIRECTORA:

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz

Asesores:

**Dra. Rafaela Martínez Méndez
Dra. Rebeca Muñoz Velázquez**

PRESENTA:

Dulce Valeria Calva Rosales

Puebla, Pue. Agosto 2022



BUAP

“HUP, 50 años de enseñanza y salud”

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0011/2022
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. CALVA ROSALES DULCE VALERIA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada “PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTERNA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, CASO DE ESTUDIO: GRUPO PLAZA”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 20 de agosto de 2022


DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTERNA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, CASO DE ESTUDIO: GRUPO PLAZA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DULCE VALERIA CALVA ROSALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2022


DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno (s)

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ
Directora
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTERNA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, CASO DE ESTUDIO: GRUPO PLAZA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DULCE VALERIA CALVA ROSALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2022



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

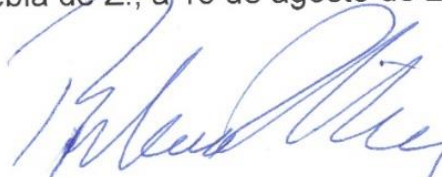
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTERNA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, CASO DE ESTUDIO: GRUPO PLAZA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

DULCE VALERIA CALVA ROSALES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 15 de agosto de 2022



DRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ

DEDICATORIAS

Dedicada a mis extraordinarios, mágicos, únicos e inigualables padres Dulce y Luis, a mi inspiradora hermana Delia, a mi admirable hermano Josué, a mi asombroso y amado novio Erick, a mis queridos Juan Pablo e Ián, a mi cuñada Elise, a mi maravillosa abuelita Delia, a mi excepcional directora de Tesis Dra. Monserrat, a mis tías Charo y Rosana y padrinos Andrés y Bety, a mis primas y primos, a mis mejores amigas Monse, Vane, Alí, Caro y Ani, y a mis demás familiares y amigos más íntimos y cercanos.

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre Dulce Rocío Rosales Gómez por cuidarme y llenarme de amor en cada momento de mi vida, por acompañarme y apoyarme en todas mis decisiones, por inspirarme con su actuar y su pensar, por enseñarme a soñar y contarme cuentos mágicos, pero también por enseñarme a ser fuerte e independiente y a escuchar a mi cabeza y a mi corazón, por guiar mis pasos y por hacerme sentir la hija más amada y afortunada de este mundo.

A mi Padre Luis Antonio Calva Diez por amarme y cuidarme siempre, por ser un gran ejemplo de desarrollo, creatividad y éxito, por compartirme sus experiencias y enseñanzas de vida, por iluminar mi camino y siempre hacerme sentir que estoy segura y protegida cuando voy a su lado, por enseñarme que todo lo que esta descompuesto puede repararse y por prestarme sus herramientas para que yo pudiera construirme un futuro.

A mis hermanos Luis Josué Calva Rosales y Delia Denice Calva Rosales por ser los mejores hermanos de este universo, por siempre apoyarme y darme amor cuando más los necesitaba, por nunca dejarme sola, por todos los momentos de alegría que tuvimos de niños compartiendo espacios, juguetes, dulces y juegos, y por su ejemplo que es una gran fuente de admiración e inspiración.

A mi novio y futuro esposo Erick Quezada Mosqueda, por enseñarme lo que es el verdadero amor, por la paciencia, compromiso y entrega que has demostrado siempre en nuestra relación, por hacerme reír en cada momento, por acompañarme en las crisis y en las alegrías, por construir un futuro a mi lado, por apoyarme siempre que te necesito y por tu personalidad tan única que me enamora cada día y a tu familia por todo su apoyo y acompañamiento.

A mi cuñado Juan Pablo por su gran apoyo, cariño y acompañamiento en los buenos y malos momentos y a mi Sobrino Ían por ser el mayor motivo de alegría en la familia y por siempre hacernos sonreír y llenarnos de vida.

A mi cuñada Elise, por unirse a la familia y siempre compartir nuestros éxitos.

A mis abuelitos por su amor y cariño, especialmente a mi abuelita Delia Gómez por todo su amor y por tantos recuerdos lindos a su lado que han marcado mi infancia y mi juventud y por ser un gran ejemplo de fuerza e independencia.

A mis tías Rosario Calva y Rosana Rosales por todo su amor y paciencia, por cuidarme, por preocuparse por mí, por acompañarme siempre que las necesité, por cada momento de felicidad juntas y por festejar a mi lado cada éxito.

A mis padrinos Andrés y Bety Calva, por quererme y demostrármelo siempre con sus acciones de amor y todos sus detalles que marcaron mi infancia.

A mis primos, especialmente a mis primas Roxanita, Lupita, Charito, Dafne, Tere y Ximena por su cariño y por cada momento divertido que vivimos juntos.

A mis mejores amigas Monse, Vane, Alí, Caro y Ani, por conocerme como me conocen y quererme, por tenerme paciencia cuando me desaparezo y siempre estar cuando las necesito, por tantas experiencias, aprendizajes y momentos de felicidad y alegría.

A Mi Directora de Tesis Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz por su tiempo, asesorías, acompañamiento y seguimiento académico y por enseñarme que con estructura y metodología la investigación puede ser algo extraordinario y divertido.

A mis asesoras Dra. Rafaela Martínez Méndez y Dra. Rebeca Muñoz Velázquez por su asesoría, seguimiento y aportes para la consolidación de esta investigación académica.

Al Director General de Grupo Plaza C.P. Alejandro José Covarrubias Ramírez por su compromiso con la responsabilidad social y con la comunidad académica, por brindarme todas las facilidades para poder implementar y desarrollar esta investigación y por el entusiasmo y pasión que impregna en cada proyecto en el que participa.

A todo el equipo de Grupo Plaza que participo en el proceso de esta investigación, franquiciatarios, directores y colaboradores, pero especialmente a la Lic. Connie Beristáin García y la Lic. Bárbara Maldonado, Directoras de Capital Humano por su profesional apoyo y facilidades.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su compromiso con la educación y la investigación y por su apoyo a través de becas educativas para la realización de este y otros posgrados de calidad.

A mis demás familiares y amigos más íntimos y cercanos, que saben quiénes son y han estado ahí para mí.

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN.....	I
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	III
II. 1 Planteamiento	iii
II. 2 Pregunta de Investigación	iv
II. 3 Sistematización de la Pregunta de Investigación	iv
III. OBJETIVOS.....	V
III. 1 Objetivo General	v
III. 2 Objetivos Específicos	v
IV. JUSTIFICACIÓN	VI
V. HIPÓTESIS.....	VII
V. 1 Variable Independiente	vii
V. 2 Variable Dependiente	viii
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	VIII
VI. 1 Método	viii
VI. 2 Tipo de investigación.....	viii
VI. 3 Enfoque de la investigación	viii
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES	IX
CAPÍTULO I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	1
1.2 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	5
1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	7
1.4 FUNDAMENTOS DE LA RSE	9
1.4.1 Desarrollo Sostenible.....	10
1.4.1.1 Objetivos De Desarrollo Sostenible	13
1.4.2 Derechos Humanos	15

1.4.3 Cumplimiento Legal o Compliance	17
1.4.4 Rendición de Cuentas y Transparencia	19
1.5 EJES QUE INTEGRAN A LA RSE.....	21
1.5.1 Gestión de la Responsabilidad Social	23
1.5.2 Eje 1: Medio Ambiente.....	25
1.5.3 Eje 2: Vinculación con la Comunidad	26
1.5.4 Eje 3: Ética Empresarial y Gobierno Corporativo	27
1.5.5 Eje 4: Calidad de Vida en la Organización	28
CAPÍTULO II LINEAMIENTOS, NORMAS, DISTINTIVOS, INDICADORES Y TEORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	32
2.1 LINEAMIENTOS, NORMAS, DISTINTIVOS E INDICADORES DE RSE	32
2.1.1 Distintivo Otorgado por el Cemefi: ESR	32
2.1.2 Norma ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social	33
2.1.3 Pacto Mundial	34
2.1.4 Los Indicadores Ethos de RSE	35
2.1.5 G4 - Global Reporting Initiative (GRI).....	36
2.2 TEORÍAS DE RSE	39
2.2.1 Teoría de la Actuación Social de la Empresa	39
2.2.2 Teoría del Valor para el Accionista O Capitalismo Fiduciario	40
2.2.3 Teoría de la Ciudadanía Empresarial	41
2.2.4 Teoría de los Stakeholders (Grupos de Interés, relación o implicados) .	43
2.2.4.1 Definición de Stakeholder	44
2.2.4.2 Tipos de Stakeholders	45
2.2.4.3 Postulados de la Teoría de los Stakeholder	48
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	51
3.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	51
3.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	53
3.3 ESTRATEGIA DE RSE	54

3.4 FILOSOFÍA, CULTURA Y POLÍTICA EMPRESARIAL	59
3.5 KPIS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO	61
CAPÍTULO IV. EMPRESA RESTAURANtera Y ESTUDIO DE CASO	63
4.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA	63
4.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA GRANDE	63
4.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES PRODUCTIVOS.....	65
4.4 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE RESTAURANTES	69
4.5 LA EMPRESA RESTAURANtera Y RSE	71
4.6 ESTUDIO DE CASO: GRUPO PLAZA	73
4.6.1 Antecedentes	74
4.6.2 Organización	74
4.6.3 Procesos y productos	75
4.6.4 Mercado.....	76
4.6.5 Planes Futuros	76
4.6.6 Actividades en materia de RSE	76
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	78
5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	78
5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	78
5.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	80
5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	82
5.5 METODOLOGÍA	82
5.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO	85
5.7 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	94
5.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS).....	98
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	99
CONCLUSIONES.....	115

REFERENCIAS	119
ANEXOS	130

RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) representa un compromiso voluntario de la empresa para medir el impacto de sus actividades y cuidar el bienestar del entorno donde opera, es así como muchas empresas han decidido adoptar estrategias de RSE, sin embargo, al gestionarlas no utilizan una metodología ni consideran a sus *stakeholders*, (grupos de interés), y en consecuencia fracasan y se debilitan como ESR. Por consiguiente, la presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, a través, del estudio de la percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas), que permita facilitar su fortalecimiento como ESR. Asimismo, esta investigación se desarrolló en un caso de estudio con una empresa ubicada en el Estado de Puebla, y fue realizada bajo el método mixto deductivo-inductivo, con un tipo de investigación descriptiva y correlacional, utilizando un enfoque cuantitativo mediante encuestas aplicadas a cien colaboradores y cualitativo con entrevistas aplicadas a un franquiciatario y cinco directores. Finalmente, los resultados muestran que una de las formas más viables para generar estrategias de responsabilidad social que faciliten el fortalecimiento de las empresas como ESR es a través del estudio e involucramiento de sus *stakeholders*.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial, *Stakeholders*, Estrategia.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) represents a voluntary commitment of the company to measure the impact of its activities and take care of the well-being of the environment where it operates, this is how many companies have decided to adopt CSR strategies, however, when managing these strategies, they do not use a methodology nor do they consider their stakeholders, and consequently they fail and weaken as a Socially Responsible Company (SRC). Therefore, this research aims to design a Corporate Social Responsibility strategy, through the study of how the most important factors in CSR are perceived by the internal stakeholders (collaborators, directors and shareholders), which facilitates their strengthening as SRC. This research was developed in a case study from a company located in the state of Puebla and was developed under the mixed deductive-inductive method, with a descriptive and correlational research, using a quantitative and qualitative approach, the former through surveys applied to one hundred collaborators and the latter with interviews applied to a shareholder and five directors. Finally, the results show that one of the most viable ways to generate social responsibility strategies that facilitate the strengthening of companies such as SRC is through the study and involvement of their stakeholders.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Strategy.

I. INTRODUCCIÓN

Es conocido que las empresas, más allá de lo económico, hoy en día reflexionan sobre su papel en el mundo actual, evaluando el alcance de sus impactos relacionados con la Responsabilidad Social y generando una mayor conciencia para velar por el bienestar del entorno y poblaciones en las que inciden y así asegurar un desarrollo sostenible. Derivado de lo anterior las empresas líderes, internacionales, transnacionales y grandes han venido implementando prácticas de sustentabilidad y modelos de negocio socialmente responsables, que han inspirado a empresas de menor dimensión o alcance, a implementar estas estrategias, volviendo la responsabilidad social una práctica voluntaria y tendencia de alta relevancia.

Actualmente existe una gran cantidad de recursos y opciones para implementar estrategias de responsabilidad social empresarial, no obstante, lo cierto es que muchas veces las empresas al implementar sus estrategias, no consideran aspectos teóricos y metodológicos de este campo de acción, ni incluyen procesos asertivos y efectivos de comunicación bilateral con sus *stakeholders*, por consiguiente las estrategias no logran tener dentro de la organización la importancia necesaria para permanecer, provocando que al paso del tiempo dichas iniciativas vayan perdiendo relevancia, fuerza e interés y por consiguiente desaparezcan a razón aparente de ser un proceso poco funcional, lo que provoca que en lugar de fortalecerse se debiliten como ESR.

Para abordar lo anterior se desarrolló una construcción teórica y documental que aborda aspectos claves y estratégicos de Responsabilidad Social, para la formación de estrategias en este campo, e incluye el siguiente capitulado:

Capítulo I. Responsabilidad Social, en este apartado se abordan de manera general los antecedentes de la responsabilidad social, su definición, la conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial, se presentan algunos fundamentos como son el desarrollo sostenible, los derechos humanos, el cumplimiento legal, la rendición de cuentas y transparencia y diferentes propuestas sobre los ejes que integran a la RSE entre los que se destacan el medio ambiente, la vinculación con la comunidad, la ética empresarial y la calidad de vida en la organización.

Capítulo II. lineamientos, normas, distintivos, indicadores y teorías de RSE, tal como su título lo indica se presentan diferentes pautas para la implementación de la Responsabilidad Social en una empresa entre los que se incluyen recursos como: El Distintivo Otorgado por el Centro Mexicano de la Filantropía: ESR, la Norma ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social, el Pacto Mundial, los Indicadores Ethos de RSE, el *Global Reporting Initiative* (GRI), así como diversas posturas teóricas en relación a la responsabilidad social entre las que se destaca la teoría de los *Stakeholders* (Grupos de Interés, relación o implicados).

Capítulo III. Estrategia empresarial, dentro de este apartado se presenta la definición de estrategia, algunos tipos de estrategias empresariales y de RSE, así como elementos importantes a considerar en la creación de una estrategia.

Capítulo IV. Estudio de Caso, en esta sección se comparte la contextualización del estudio de caso, en la cual se incluyen la definición de una empresa, las características de una empresa grande, las empresas por sector productivo, la empresa restaurantera y la responsabilidad social, así como la descripción del caso de estudio integrada por sus antecedentes, organización, procesos productivos, mercado y planes futuros.

Capítulo V. Metodología e investigación de campo, en este espacio se presenta la descripción de la investigación documental y de campo, los instrumentos para la recolección de la información aplicado a los *Stakeholders* internos (colaboradores, accionistas y directores), la operacionalización de la variable, la metodología a seguir, la presentación análisis y diagnóstico de los resultados y el estado de la hipótesis.

Finalmente se presenta una propuesta, conclusiones, referencias y anexos.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II. 1 Planteamiento

Dentro de la disciplina científica de la administración, se ubica la gestión organizacional que se encarga de dirigir y disponer de los elementos tanto internos como externos de una organización para lograr sus objetivos estratégicos. Íntimamente relacionada a los procesos de gestión organizacional de una empresa, se encuentra la Responsabilidad Social Empresarial, que es definida 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, lo social y lo ambiental” (Centro Mexicano Para la Filantropía [CEMEFI], s/f, p. 2).

Son muchas la empresas líderes e internacionales, que han venido implementando prácticas de sustentabilidad y estrategias de negocio socialmente responsables externas e internas, resultando relativamente nuevo en México, donde es en las últimas dos décadas que ha sido adquirido públicamente el compromiso de implementar estrategias de RSE por diversas empresas del país y del Estado de Puebla, lugar donde se ubica el corporativo donde se desarrolla la presente investigación.

Pese a que hoy en día existe una gran cantidad de recursos y opciones para implementar estrategias de Responsabilidad Social Empresarial internas, lo cierto es que muchas veces las empresas no contemplan una metodología para su implementación, ni procesos asertivos y efectivos de comunicación bilateral con sus *stakeholders* (grupos de interés) internos, es decir: colaboradores, directivos y accionistas, provocando que al paso del tiempo que dichas estrategias queden disminuidas a buenas intenciones y vayan perdiendo relevancia, fuerza e interés y por consiguiente desaparezcan a razón aparente de ser un proceso poco funcional.

Por lo que es factible que las empresas logren implementar una estrategia exitosa de Responsabilidad Social interna a través de una metodología y un correcto sistema de comunicación con sus *stakeholders* internos, es decir sus colaboradores, directores y accionistas, que los empodere y genere no sólo su interés, también su participación, aumentando la percepción positiva de Responsabilidad Social en la empresa y facilitando la adopción de dichas prácticas, convirtiéndolas en procesos institucionalizados y con una mejora continua para la organización.

II. 2 Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, a través, del estudio de la percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas), que permita facilitar su fortalecimiento como ESR?

II. 3 Sistematización de la Pregunta de Investigación

- ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial y cuáles son sus fundamentos?
- ¿Cuáles son los enfoques internos, externos, ejes o grupos que integran la Responsabilidad Social Empresarial?

- ¿Qué son los *stakeholder* de una empresa, cómo se dividen y que teorías o postulados existen sobre ellos?
- ¿Qué es una estrategia empresarial y una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial?
- ¿Qué debe incluir el diseño de una estrategia empresarial de RSE?
- ¿Qué lineamientos, normas, distintivos e indicadores aportan a la implementación de una estrategia de RSE?

III. OBJETIVOS

III. 1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, a través, del estudio de la percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas), que permita facilitar su fortalecimiento como ESR.

III. 2 Objetivos Específicos

- Describir qué es Responsabilidad Social Empresarial y cuáles son sus fundamentos.
- Analizar los enfoques internos, externos y ejes que integran a la Responsabilidad Social Empresarial.
- Estudiar a los *stakeholder* de una empresa, sus tipos y las teorías o postulados que existen sobre ellos.

- Establecer qué es una estrategia empresarial y una estrategia de RSE.
- Determinar qué debe incluir el diseño de una estrategia empresarial de RSE.
- Investigar qué lineamientos, normas, distintivos e indicadores aportan a la implementación de una estrategia de RSE.

IV. JUSTIFICACIÓN

Actualmente varias empresas socialmente responsables y empresas que están interesadas en el proceso de desarrollo e implementación de estrategias de RSE, están experimentado problemas y fallas en la fase de integración e institucionalización de estas, lo anterior debido a que no contemplan una metodología para su implementación, ni procesos asertivos y efectivos de comunicación bilateral con sus *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas). En consecuencia, la presente investigación, que consiste en diseñar una estrategia de RSE, a través del estudio de la percepción sobre los factores más importantes de RSE, por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas), no sólo permitirá aumentar la percepción positiva de Responsabilidad Social, también facilitará la adopción de dichas prácticas convirtiéndolas en procesos institucionalizados, con una mejora continua para la empresa que facilitará su fortalecimiento como ESR.

También, por medio de un soporte teórico, la integración del estudio, análisis y conceptualización de los elementos medulares del tema, la construcción de un instrumento que contemple evaluar el punto de vista de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas) y el diseño de una de estrategia de RSE para un caso de estudio específico, se pretende crear una base de conocimiento sólida que permita, en primer término desarrollar en la empresa participante una

oportunidad de mejora, en segundo término mostrar a través del método científico cómo se aborda una problemática actual de la realidad empresarial y en tercer término generar una contribución para los próximos estudiosos interesados en el tema que pueda aportar en su proceso de investigación y desarrollo.

Finalmente, cualquier empresa interesada en implementar estrategias de Responsabilidad Social por primera vez o en fortalecerlas, podrá contar con este recurso científico como un medio a ser consultado y utilizado en su proceso de comunicación bilateral con sus *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas) y por consiguiente en el diseño de estrategias de RSE, evitando que estas estrategias queden disminuidas a buenas intenciones y vayan perdiendo relevancia, fuerza e interés y por consiguiente desaparezcan, de tal forma que las empresas se vean beneficiadas con exitosas estrategias de RSE que no sólo mejoren los entornos sociales y organizacionales, también la calidad de vida de sus colaboradores e incidan en empresas y sociedades más justas, incluyentes, participativas y sostenibles.

V. HIPÓTESIS

Si se aplica una estrategia de Responsabilidad Social empresarial diseñada a través de la percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas), esta facilitará que se fortalezca como ESR.

V. 1 Variable Independiente

Percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* (colaboradores, directores y accionistas).

Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

V. 2 Variable Dependiente

Facilidad de fortalecimiento como ESR

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI. 1 Método

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo presentando la explicación del tema de manera general y aplicando un estudio de caso para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad permitiendo cuantificar el efecto de la investigación.

VI. 2 Tipo de investigación

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir el tema y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos, estándares, modelos y teorías, etc., con un tipo correlacional ya que a través del estudio de los grupos de interés o *Stakeholders* (directores, accionistas y colaboradores) se diseñó una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial para fortalecer a la empresa como ESR.

VI. 3 Enfoque de la investigación

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa para después validar o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo a través de un estudio de caso.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de esta investigación fue contemplando y consultando en la literatura relacionada con el tema vigente desde el año 2020 y 5 años hacia atrás, como el trabajo amerito se consideraron fuentes con más de 5 años de antigüedad.

Geográficamente el trabajo se desarrolló con los *stakeholders* internos (es decir, colaboradores, directores y accionistas) de un corporativo del giro de restaurantes que geográficamente esta domiciliado en Puebla, México.

El trabajo conto con un corte transversal, porque se realizó en lo que comprenden 2020 - 2022 como referencia para el inicio, desarrollo de la investigación y finalización de esta.

Se identificó como limitante de la presente investigación que la estrategia de Responsabilidad Social se basó solamente en un caso de estudio para un corporativo del giro de restaurantes en el Estado de Puebla y contempló únicamente a los *stakeholders* internos (accionistas, directores y colaboradores), delimitando las fuentes de información al interior del corporativo, de la misma manera se reconoce como limitante la dependencia que se generó a partir de la disposición del corporativo con el que se pretendió trabajar, debiendo adaptar la muestra a los tiempos, horarios y disponibilidad de información y de los sujetos de estudio.

CAPÍTULO I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El presente capítulo introduce al lector en el tema de investigación a partir de la presentación de los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial, las diferentes definiciones de Responsabilidad Social, su conceptualización en el contexto empresarial y finalmente los fundamentos y ejes que la sustentan.

1.1 ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Antes de profundizar y entender el significado de Responsabilidad Social empresarial es necesario conocer su desarrollo a través del tiempo, “aunque parece ser un término novedoso, desde mediados del siglo XX Bowen (1953), mencionó por primera vez el tema tal como se conoce hoy, con el título original *Social Responsibilities of the Businessman*” (como se citó en Pabón, Gómez, García y Mera, 2014, p.250), de hecho es considerado por varios teóricos como el Padre de la Responsabilidad Social Empresarial, él exponía que las empresas catalogadas como grandes podían considerarse como focos para la autoridad, el poder y las decisiones y que por consiguiente sus actividades impactaban en las personas cercanas a su comunidad o dicho en otras palabras a los ciudadanos, por ello se cuestionaba qué responsabilidades razonables deberían asumir los empresarios en relación a la sociedad, derivado de lo anterior postulo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial estableciéndolo como las obligaciones de los empresarios para seguir políticas, lineamientos y criterios para la toma de decisiones que cumplieran sus objetivos en línea a los valores de su sociedad o comunidad (Bour, 2012; Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012).

Pero incluso antes del año 1950 con Bowen, es tiempo atrás que comienzan a surgir acciones encaminadas al análisis y establecimiento de la Responsabilidad Social por parte de las empresas, es así como:

En la década de 1930, a raíz de la gran depresión, ocasionada por la crisis bursátil, la cual trajo como consecuencia el desempleo masivo y la pobreza que

debió afrontar la mayoría de la población, (...) se adquirió más conciencia por parte del sector privado norteamericano, de la necesidad de impulsar causas sociales (...) desencadenando (...) [un] aumento en el nivel de la educación, fenómeno que influye indudablemente sobre la preferencia del público por los productos con alto valor agregado (...) [también se generó un] mayor conocimiento de los miembros de las organizaciones (Talento Humano), sobre los derechos laborales y de los instrumentos para obligar al respeto de estos. (Correa, 2007, p. 91)

Lo anterior provoca reflexionar sobre el largo proceso de gestación conceptual sobre lo qué es y representa la Responsabilidad Social Empresarial, por ello Correa (2007), define tres fases en las que engloba el proceso evolutivo del concepto, siendo las siguientes:

Fase inicial: Sucedió en el siglo XIX y XX, tiempo en el que no existía la Responsabilidad Social Empresarial de manera explícita, siendo sólo ciertas organizaciones las encargadas de dar respuesta los problemas sociales de la época.

Fase primera: Tiene su apogeo en la primera mitad del siglo XX, cuando surge de manera orgánica la iniciativa empresarial de interactuar y trabajar de forma voluntaria con la comunidad, de tal forma que se comienza a reconocer la existencia de la responsabilidad de las empresas para contribuir en el bienestar colectivo, inicialmente es a través de actividades específicas de filantropía.

Fase segunda: Hace su aparición en la segunda mitad del siglo XX, momento en que la sociedad empieza a ser consciente de la capacidad de las empresas para dar respuesta y contribuir en la solución de los problemas sociales, al aceptar y evaluar las afecciones y riesgos que su actividad puede generar en el entorno, lo anterior provocó que el gobierno gestionara normas regulatorias para proteger los intereses sociales y el medio ambiente.

Fase Tercera: Es en 1960 cuando tanto las organizaciones privadas, públicas y sociales trabajan en la búsqueda de un método, que les permita aportar a los emergentes problemas y cambios sociales, surgiendo una iniciativa que combinaba las normas regulativas del estado y la participación y solidaridad de las empresas. De esta forma las organizaciones privadas, públicas y sociales, cambian su rol de independencia total, para vincularse entre sí y ser influenciadas por otros grupos sociales.

En línea a lo anterior, es “en la época de los años sesenta [que] el impacto de la RSE mostró un mayor interés dentro de la sociedad, se empezó a observar y a exigir más allá de lo económico, se incrementan los movimientos sociales y las demandas” (Romo, 2016, p. 5), por lo que las organizaciones lucrativas se encontraban más comprometidas y obligadas a cuidar el entorno donde despeñaban su actividad productiva y mitigar los riesgos de esta.

En la libertad de mercado y la acumulación de capital privado se comienzan a observar las primeras víctimas sociales en diferentes áreas como, por ejemplo, en la pobreza, desigualdad, marginación y exclusión social, el capitalismo que se estaba desarrollando en ese momento mostró la necesidad de que se diseñaran políticas que manifestaran responsabilidad a todos los agentes del mercado, incluyendo al Estado y a la empresa privada (Romo, 2016).

En esta misma década de los años sesenta, Keith Davis planteó que la Responsabilidad Social de las empresas se desarrolla a partir de la magnitud de autoridad, dominio y poder que esta llega a poseer en su comunidad, en este sentido las que cuentan con un alto índice de crecimiento económico y se desarrollan de manera más íntima con diversos grupos de poder contarán con una mayor Responsabilidad Social, la cual es proporcional a su situación de poder y economía (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012).

Algunas décadas después, en los años noventa la Responsabilidad Social empresarial comenzó a relacionarse con otras teorías de la administración, entre esta se

encuentra la propuesta por Donna Wood quien establece tres principios de la RSE: el primero la legitimidad (que establece que la sociedad concede autoridad y dominio a la empresa y si esta no la gestiona para el bienestar global, como resultado perderá la legitimidad con la comunidad que le rodea y le ha brindado este poder), el segundo es la responsabilidad pública (en la cual las empresas deben comprometerse y hacerse cargo de los impactos generados por su operación en los que se involucren con la sociedad de forma directa o indirecta) y la tercera es la gestión discrecional (en este principio son los directores quienes deben desarrollar sus actividades de forma voluntaria, individual y con base en los valores de la sociedad donde operan) (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012).

En esa misma década y según lo dicho por Romo (2016), surge en las empresas el objetivo de gestionar sus actividades de forma sustentable y que éstas sean conocidas y vistas por la sociedad, de esta forma, la RSE se transforma en una innovadora modalidad de gestionar, ejecutar y hacer negocio, convirtiéndose en un elemento muy poderoso que permite a la empresa mejorar su imagen, apariencia y reputación corporativa ante sus consumidores y posicionar su liderazgo en el mercado. Con lo anterior la empresa “se compromete considerablemente por los derechos de los trabajadores, adopta mayores medidas de seguridad (...) así también aplicó criterios de no discriminación de género, raza, preferencias sexuales o culto religioso” (Romo, 2016, p. 8).

En ese mismo orden de ideas, hasta hoy en día existen diversas posturas e historias de la Responsabilidad Social, muchas de ellas enfocadas en sus lado positivo y benéfico para la sociedad y la empresa, ya que, entre los diversos beneficios de la RS se considera que con la práctica de la misma se obtiene estabilidad interna de la empresa, lo que facilita el desarrollo de los colaboradores, con mejores condiciones laborales respecto a seguridad ocupacional, desarrollo profesional, remuneración y beneficios. (Vera, Anzaldo, N, Anzaldo, M y García., 2018, p.11)

Asimismo, actualmente el respeto a los lineamientos socialmente responsables en el entorno laboral, de cuidado al medio ambiente y sociales, se han vuelto, una estrategia altamente importante para el desarrollo mercadológico de la organización, ya que a través de la RSE se consigue una alta pertenencia con las personas afines a la empresa. Es por lo anterior que, a nivel internacional, en diferentes naciones, sobre todo de primer mundo, los usuarios demandan la implementación de estas estrategias y se indignan y castigan a las empresas que no se preocupan por el bienestar de su entorno, dañando el medio ambiente o no respetando aspectos básicos como los derechos humanos de sus colaboradores. En línea a lo mencionado, como se ha observado en el tema, lo que empezó como una propuesta de consideración con la sociedad y un compromiso voluntario de algunas organizaciones por ejecutar buenas prácticas socialmente responsables, se está convirtiendo en una norma de legitimación social, observancia no discrecional y obligatoria en muchas naciones desarrolladas (Solís, 2008).

1.2 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El presente apartado tiene como objetivo exponer qué se entiende por Responsabilidad Social, debido a que, si bien este término está actualmente en tendencia y ha cobrado importancia familiarizándose en los últimos años con las empresas, organizaciones y sociedad, lo cierto es que hasta el día de hoy no existen una enunciación única para definirlo, sin embargo, es importante formar una concepción general para posteriormente analizar su implementación práctica.

Es así que, para poder comprender ¿qué se entiende por Responsabilidad Social? se considera necesario conocer la definición de las dos palabras que conforman el término: “responsabilidad” y “Social”. Se comenzará analizando la primera palabra, “responsabilidad, la cual “sirve para indicar la condición de aquel que debe rendir cuentas, desde el punto de vista humano, moral o jurídico, por hechos, actividades o eventos de los que es autor o parte en causa, y, por ende, asumir las consecuencias” (Visintini, 2015, p. 1).

Por otro lado, el concepto de “social” se define como “perteneciente o relativo a la sociedad” y/o “adj. Perteneciente o relativo a una compañía o sociedad, o a los socios o compañeros, aliados o confederados” (Real Academia Española [RAE], 2020). “De tal modo que social viniera a significar relativo a la sociedad y ésta a su vez, es el conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio y ámbito cultural” (Cueto, 2014, p. 17).

Como se puede observar al analizar las palabras de manera individual e intentar entrelazar su significado para construir uno en conjunto que permita generar una acepción de Responsabilidad Social, se puede inferir que este, es el compromiso de asumir y analizar las consecuencias de las actividades o eventos de los que se es autor o se está involucrado y que invariablemente son pertenecientes o relativas a la sociedad, conformada por un conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio.

Aunque la construcción conceptual previamente presentada da un pequeño panorama de la definición de Responsabilidad Social, esta continúa siendo limitada, por ello es importante agregar que la expresión de Responsabilidad Social se refiere a “las obligaciones y compromisos legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que provienen de los impactos que producen las organizaciones en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Actualmente (...) se considera una normativa no obligatoria” (González, Fontaneda, Camino y Antón, 2010, p.12). Asimismo “La Responsabilidad Social es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y en el medio ambiente, a través de una conducta transparente y ética que: Contribuya con el desarrollo sostenible” (Vera, M, Martínez, R, Vera, G y Martínez, I, 2018, p.33), de tal forma que cuando se habla de Responsabilidad Social “puede aplicarse a todo tipo de organizaciones, sindicatos, una ONG, una organización pública, una pequeña empresa, una multinacional, una universidad, etc.” (Belair, 2011, p. 85).

1.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Como se menciona en el apartado anterior, hasta hoy en día no hay un concepto único para definir qué es la Responsabilidad Social, no obstante, frecuentemente el término es aplicado a entornos organizacionales, denominándose específicamente como Responsabilidad Social Corporativa, “que significa que una organización (...) asume la responsabilidad por el impacto de sus empleados, clientes, comunidad y el medio ambiente” (Wulf, 2018, p. 13).

Por otro lado:

Respecto al nombre de la RS, nos permitimos mencionar que el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), antecede a la Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO), ésta constituye una conceptualización más amplia, que obedece a un cambio en el sistema de valores, especialmente en la moralidad de una sociedad que comienza a mirar de forma diferente cuestiones que hasta hace poco eran habituales. (Vera, Anzaldo, N, Anzaldo, M y García., 2018, p. p. 12 - 13)

En línea a lo anterior cuando se habla de Responsabilidad Social exclusivamente para el entorno empresarial se le designa como Responsabilidad Social Empresarial, modificando su conceptualización a un entorno organizacional lucrativo, siendo definida por el Centro Mexicano de la Filantropía como:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (CEMEFI, s.f, p. 3)

Para complementar la definición presentada por el Centro Mexicano Para la Filantropía (CEMEFI), se agrega que:

La Responsabilidad Social Empresarial en suma es la aceptación de la necesidad de un enfoque más responsable de la gestión, firmemente comprometido con el cuidado del impacto económico, social y ambiental de las decisiones y actividades empresariales. (...) que se puede conceptualizar como un compromiso voluntario, adquirido en el interior de una empresa, con la transparencia, el buen gobierno, la mejora del entorno y la calidad en las relaciones laborales, en definitiva, con el bien común. (Montoya & Martínez, 2012, p. 33)

Por otro lado, en Libro Verde, documento creado con el objeto de fomentar en la Unión Europea la Responsabilidad Social de las empresas, se expone que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

También la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refiere a la obligación que tiene una organización de operar de manera honorable, proporcionar buenas condiciones laborales a sus empleados, fomentar la diversidad en la fuerza de trabajo, cuidar el medio ambiente, trabajar activamente para mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera y la sociedad en general. (Thompson et al, 2012, p. 372)

En definitiva, la Responsabilidad Social Empresarial tiene como objetivo que las organizaciones lucrativas se involucren y participen en la creación de una sociedad más justa, equitativa, humana y sostenible, a través de la implementación de una estrategia integral que asegure el bienestar del negocio al mismo tiempo que permita la participación de la comunidad interna y externa, promueva la generación de valor social y económico y genere un aporte para el bien común.

También, Raufflet, Lozano, Barrera y García (2012) exponen que la definición de Responsabilidad Social Empresarial puede variar dependiendo de su enfoque, por lo anterior definen cuatro enfoques que cambian el significado de RSE, siendo los siguientes: “la creación de valor (RSE como función de regulación), [la RSE como relación de poder], la cultura y los valores (RSE como producto cultural) y, por último, la construcción de herramientas, conceptos, dispositivos y sistemas de medición que permiten la existencia concreta del concepto de RSE (RSE como construcción sociocognitiva)” (p. 39).

De la misma manera que no existe un concepto único para definir a la Responsabilidad Social Empresarial, tampoco hay un solo camino para implementarla dentro de la empresa, su integración debe ir en línea al modelo de negocio de la empresa, sus integrantes y el aporte social que deberá estar ligado no solo al giro de la empresa, también a su filosofía organizacional, provocando una nueva manera de gestionar los procesos de la empresa para que estos sean sustentables social, económica y ambientalmente, operando con un enfoque ético y respetuoso con la comunidad en general y el medio ambiente.

Por lo tanto, la Responsabilidad Social Empresarial pasa a ser una nueva forma de hacer negocios, enfocada en tres dimensiones: generar beneficios económicos, sociales y medio ambientales, (...) que permiten analizar el entorno organizacional interna como externamente. De esta manera la organización puede no sólo contemplar sus beneficios económicos sino lograr una integración con el entorno social y medio ambiental. (Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador [CIDE], 2017, p. 12)

1.4 FUNDAMENTOS DE LA RSE

En el presente apartado se compartirán algunos temas y elementos teóricos que se involucran directamente con el objetivo de esta investigación y que sirven de marco

de referencia, así como de soporte sobre el que se apoya y desarrolla la Responsabilidad Social Empresarial, contribuyendo a través de una revisión crítica al entendimiento, análisis y reflexión de esta.

1.4.1 Desarrollo Sostenible

Antes de profundizar sobre el significado de desarrollo sostenible se considera necesario analizar las diferencias que se podrían identificar entre sustentabilidad y sostenibilidad, siendo la primera definida por la Real Academia Española (2021) como algo “que se puede sustentar o defender con razones”, por otro lado, sostenible se define como algo “especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible” (RAE, 2021). No obstante, otros autores sostienen que:

Existe una discusión estéril entre lo que es sostenible y lo que es sustentable, se buscan las diferencias entre los términos y existe quien llega a sacar conclusiones sorprendentes, aunque, lamentablemente, sin valor alguno; como las siguientes: sostenible se refiere a lo local, sustentable a lo global; sostenible es la teoría, sustentable es la aplicación; sostenible es permanente en el tiempo y el espacio, sustentable es lo inmediato y concreto. Las disertaciones anteriores son resultado de la falta de información, pues la única diferencia entre una y otra denominación es la traducción que se hizo del término en inglés *sustainable development*, algunos hablantes hispanos lo tradujeron como sostenible y otros como sustentable. (Ramírez, Sánchez y García, 2004, p. 57)

En línea a lo anterior existen incluso algunas traducciones que se refieren al *sustainable development* como desarrollo perdurable o desarrollo duradero. Una vez aclarada la confusión sobre uso de los términos relacionados al desarrollo sostenible se presenta el origen del mismo, el cual surge en 1987, año en el que se publica el famoso informe “Nuestro Futuro Común”, o también conocido como “El Informe Brundtland”, creado por la Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en dicho informe se define al Desarrollo Sostenible de la

siguiente forma: “El desarrollo duradero es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.” (Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987, p.59).

En suma, el desarrollo duradero es un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones están acordes y acrecientan el potencial actual y futuro para satisfacer las necesidades y aspiraciones humanas. (Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas, 1987, p.63)

Derivado de lo anterior se puede decir que el desarrollo sostenible hace referencia a un conjunto de cualidades enfocadas al crecimiento, progreso y mejora de la sociedad con un enfoque de permanencia y reproducción cada vez más fundamental, por ello la intención del concepto es generar un flujo de acción que propicie el desarrollo social de una forma que se garantice la permanencia de los recursos naturales, el bienestar y la calidad de vida de las generaciones futuras o venideras (Ramírez, Sánchez y García, 2004).

Son tres los pilares básicos que entran en combinación para dar vida al concepto de DS: la perspectiva económica, que busca principalmente mantener un crecimiento sostenido de la economía que permita la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas y den bienestar material a la población; la perspectiva social, que pretende que todos los miembros de la sociedad tengan igualdad de oportunidades de acceso a los recursos y a las oportunidades; y, la perspectiva medioambiental, que reclama que la actividad económica y humana no destruyan el medioambiente, permitiéndole mantener una capacidad regenerativa natural, para apoyar el crecimiento y desarrollo futuro. (Vera, M, Martínez, Vera, G, y Tlachi, 2016, p.3)

Al ser el desarrollo sostenible una actividad de uso responsable, aseguramiento y permanencia de los recursos, todos pueden aportar al mismo, ya sea de forma individual o colectiva, derivado de la anterior, también las empresas pueden ejecutar una estrategia alineada al desarrollo sostenible usando el “equilibrio económico, ecológico y social en interrelación con las teorías de los recursos, las instituciones y la industria” (Velázquez y Vargas, 2012, p. 101) Tal como se muestra en la Figura. 1.1.

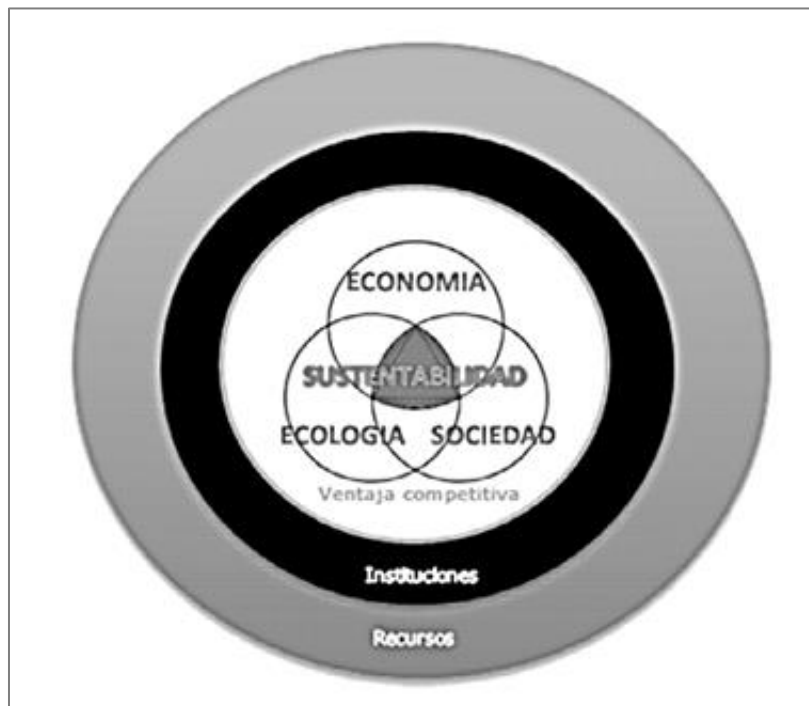


Figura 1.1 Sustentabilidad como Equilibrio
Fuente: Velázquez y Vargas, 2012, p.101.

Al realizar un análisis del concepto de Desarrollo Sostenible, se puede entender con facilidad el vínculo que existe entre este y la Responsabilidad Social, siendo el primero un fundamento del segundo, en donde ambos establecen como prioridad a la sociedad, el medio ambiente, las normas éticas del uso y cuidado de los recursos y el bien común para la generaciones presentes y futuras.

Derivado de la meta por alcanzar un Desarrollo Sostenible, surgen los Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), los cuales se expondrán con mayor detalle en el siguiente punto.

1.4.1.1 Objetivos De Desarrollo Sostenible

Según el portal de los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó, el 25 de septiembre de 2015, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que puede describirse como una referencia mundial para dirigir a la humanidad hacia un rumbo sostenible.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que a su vez están conformados por 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental.

Los ODS universales, transformadores e inclusivos, describen los principales desafíos de desarrollo para la humanidad. La finalidad de los 17 ODS es garantizar una vida sostenible, pacífica, próspera y justa en la tierra para todos, ahora y en el futuro. Los objetivos abordan desafíos mundiales cruciales para la supervivencia de la humanidad; fijan los límites ambientales y los umbrales críticos para el uso de recursos naturales; y reconocen que la erradicación de la pobreza debe ir a la par de estrategias que fomenten el desarrollo económico. Hacen referencia a una serie de necesidades sociales, que incluyen educación, salud, protección social y oportunidades laborales, y a la vez el cambio climático y la protección del medioambiente. Los ODS se enfocan en barreras sistémicas claves para el desarrollo sostenible, tales como la desigualdad, los patrones de consumo sostenible, la capacidad institucional débil y la degradación del medio ambiente. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2017, p. 6)

Nuevamente acorde al portal de los Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, entre los temas que abordan los objetivos de desarrollo sostenible (figura 1.2) se

encuentran: acabar con la pobreza, acabar con el hambre, lograr una vida saludable, una educación de calidad inclusiva y equitativa, la producción y consumo sostenible, la gestión sostenible del agua, lograr la igualdad entre los géneros, garantizar el acceso a energías sostenibles, promover el desarrollo y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, creación de infraestructuras resilientes, disminución de la desigualdad entre naciones, combatir el cambio climático y sus efectos, resguardar los ecosistemas terrestres, sembrar sociedades pacíficas e inclusivas y fortificar y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible (ODS, 2021).



Figura 1.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Fuente: Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo, 2020, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible forman parte de los principios que debe promover la Responsabilidad Social dentro de la esfera individual, corporativa y empresarial, debido a que estos 17 objetivos están enfocados en dar respuesta a varias problemáticas mundiales que han afectado la igualdad, dignidad, bienestar y principalmente sustentabilidad de la humanidad y su entorno, por ello utilizarlos como

base para la gestión de un modelo de negocio socialmente responsable, permite alinear la estrategia de la empresa al bien común enfocado en prácticas de sostenibilidad, sustentabilidad, bienestar social y ética en beneficio de las sociedades actuales y para el aseguramiento de las generaciones futuras.

Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible es importante centrarse en el planeta, los seres vivos y las personas, protegiendo la dignidad y bienestar de estas últimas a través del respeto a sus Derechos Humanos que se verán a continuación.

1.4.2 Derechos Humanos

Los Derechos Humanos son principios universales, interdependientes, irrenunciables e indivisibles, que persiguen el orden, justicia y equidad, tienen como objetivo proteger y asegurar la vida, libertad y dignidad de las personas de forma independiente a la raza, edad, género, nacionalidad, región, ideología, etc. (Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH], 2018)

Según el portal de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las características de los Derecho Humanos fueron establecidas y publicadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la cual se aprobó y proclamó por la Asamblea General en el seno de la Organización de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948, con el propósito de que los individuos como las organizaciones, generen ambientes basados en el respeto de los derechos humanos, las libertades adherentes a estos y promuevan a través de la educación, el respeto y promoción de los mismos.

Asimismo, en línea al portal de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), La Declaración Universal de los Derecho Humanos cuenta con treinta perceptos que promueven principios tales como: la igualdad ante la ley, derechos y libertades universales, vida, seguridad, prohibición de la esclavitud, la tortura y detenciones arbitrarias, reconocimiento de la personalidad jurídica, asistencia legal, juicios públicos y justos, presunción de la inocencia, vida privada y familiar, libre circulación, nacionalidad,

seguridad social, igualdad en el matrimonio y protección de la familia, propiedad privada, libertad de pensamiento, de conciencia, de religión, de opinión, de expresión, de reunión y de asociación, participación democrática, trabajo y libertad sindical, descanso y disfrute del tiempo libre, salud y bienestar, educación, cultura, orden social e internacional, comunidad y respeto a los derechos y libertades establecidos en toda la declaración (Comisión Nacional de los Derechos Humanos [CNDH], 2018).

Por lo anterior, las empresas tienen una destacada responsabilidad, en particular sobre uno de los pilares que permiten la creación de un espacio de consolidación de la dignidad humana y sobre el que se erige el Estado de Derecho y la democracia: Los derechos Humanos de sus Trabajadores, de las sociedades con las que interactúa, con sus socios, con sus suministradores, con sus clientes y consumidores y con el medioambiente. (López-Francos, 2015, p. 4)

Tal como lo comenta Manuel Carneiro, (2005) en su libro, *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La Nueva Frontera de los Recursos Humanos:*

Una de las dimensiones de Responsabilidad Social quizás más conocida y que mayor abanderamiento produce es el respeto a los derechos humanos, sobre todo en la vigilancia y supervisión que se aplica sobre las empresas multipaís, multinacionales, transnacionales y globales, así como en sus cadenas de suministros. (...) uno de los grandes problemas que se han afrontado a fin de aceptar el desarrollo sostenible. La existencia de prácticas, más habituales o quizá menos sofisticadas, que se dan en países subdesarrollados o en vías de desarrollo, así como en naciones poco respetuosas con los derechos humanos, provocan la aparición de códigos de conducta que pretenden plantear, fomentar y asegurar prácticas convenientes. (p. 69)

Los derechos humanos deben ser un principio rector dentro del actuar de las empresas, no existe la Responsabilidad Social en una organización que violenta los derechos humanos de sus integrantes o de las comunidades en las que interviene, por lo anterior las empresas deben conocer la declaración universal de los derechos humanos,

sus artículos y tenerlos en alta consideración dentro de su toma de decisión e implementación de estrategias.

1.4.3 Cumplimiento Legal o Compliance

De forma independiente a la Responsabilidad Social, las empresas están obligadas a cumplir y respetar las leyes establecidas del lugar donde ejecutan sus actividades, para comprender la extensión de este cumplimiento legal es importante conocer el orden jerárquico de las normas conocido como la pirámide de Kelsen (Fig. 1.3), que establece que:

La validez de una norma jurídica no depende de una voluntad, sino de otra norma jurídica de la que deriva. El orden jurídico se concibe, en efecto, como una pirámide escalonada (como representa Blanco, en la figura 1.3) en la que cada norma recibe su validez de la norma superior. En la cúspide de la pirámide se sitúa la 'norma fundamental', (Grundnorm) que condiciona la unidad del sistema. (como se citó en Álvarez, 2000, p. 149)



Figura 1.3: Pirámide de Kelsen

Fuente: Blanco, M. 2004. Cap. 5, p. 146

Las empresas que desean implementar un modelo de negocio socialmente responsable, invariablemente deben estar constituidas de manera formal, esto quiere decir que su organización debe contar con: normas, sistemas y procedimientos para dirigir a la empresa, estableciendo con mayor claridad las responsabilidades, facultades y compromisos de sus integrantes, asimismo es importante considerar que dentro de la formalidad debe haber por parte de la empresa un cumplimiento legal, en inglés *compliance*, que incluya los aspectos normativos corporativos, fiscales y financieros.

De hecho, algunas empresas abordan la Responsabilidad Social desde una perspectiva estratégica. Las dimensiones organizacionales formales que deben ayudar a administrar la Responsabilidad Social son: El cumplimiento legal, el cumplimiento ético y la donación filantrópica.” Siendo el primero “el grado en que la organización cumple con las leyes locales, estatales, federales e internacionales. (Griffin, 2011, p. 123)

Como se ha venido mencionado en temas anteriores:

La Responsabilidad Social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno, gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos (...) Puesto que la RSE conlleva ir más allá de la aplicación de la ley, es necesario conocer la amplia legislación existente a nivel internacional, nacional y autonómico relacionada a cada área de la RSE. (Rodríguez, 2019)

Entonces la Responsabilidad Social Empresarial “fomenta que las organizaciones realicen actividades que vayan más allá del mero cumplimiento legal, reconociendo el hecho de que el cumplimiento de la ley y del Estado de Derecho es una parte fundamental de la Responsabilidad Social de Cualquier Organización” (Belair, 2011, p. 85).

También es elemental que todas las acciones realizadas en una organización que afecten positiva, negativa, directa o indirectamente a un grupo, población o persona sean de carácter público, de tal forma que la empresa muestre transparencia al momento de realizar estas acciones y al mismo tiempo rinda cuentas por cualquier actividad de su operación y las consecuencias de la misma, por lo anterior en el siguiente punto se abordara el tema de la rendición de cuentas y transparencia a través de su conceptualización y con un mayor detalle.

1.4.4 Rendición de Cuentas y Transparencia

La importancia de la rendición de cuentas y la transparencia para el desarrollo y consolidación de un modelo de negocio socialmente responsable radica en hacer efectivo el compromiso de la empresa de cumplir las normativas vigentes y de manera voluntaria ir más allá de las mismas, en este sentido si una empresa no ejecuta sus actividades de forma transparente además de que puede interpretarse como que tiene algo negativo que esconder, también esa actividad y resultados que no transparenta pueden afectar a terceros, volviendo su Responsabilidad Social una actividad mal implementada, falsa o inclusive nula.

En línea a lo anterior es importante compartir que:

La transparencia y la rendición de cuentas son principios fundamentales que toda administración debe promover, dado que ambos procesos son el resultado de exigencias ligadas a la posibilidad de que los ciudadanos puedan analizar y ejercer una opinión fundada sobre la calidad del ejercicio del poder. (Ortiz & Romero, 2004, p. 5)

Anteriormente, la rendición de cuentas estaba mayormente dirigido al sector de la administración pública, siendo un proceso de transparencia mediante el cual la dependencia u órgano de gobierno, presenta un informe detallado de resultados, el cual es público y visible, para que en caso de que los ciudadanos quieran vigilar la gestión de esa administración puedan hacerlo a través de una consulta a la información presentada,

además esta rendición de cuentas también es supervisada por otras dependencias que gozan de autonomía y cuentan con la facultad para fiscalizar los reportes e informes de cada administración a través de auditorías que permiten validar la información o presentar irregularidades en los reportes y establecer investigaciones a mayor profundidad.

Del mismo modo, por medio de la transparencia, se puede practicar una efectiva rendición de cuentas, que da sustento a la legitimidad de la gestión pública y va concediendo grados de gobernabilidad. La transparencia es ante todo un derecho que implica para las autoridades en distintos niveles la obligación de rendir cuentas. (Ortiz & Romero, 2004, p. 5)

Hoy en día el término hace referencia no sólo a la administración pública, también a la privada e inclusive a las organizaciones de la sociedad civil, permitiendo que, a través de este proceso, los ciudadanos, clientes, colaboradores, accionistas, benefactores, beneficiados y cualquier grupo de interés, para cada caso respectivamente, sienta una mayor confianza de las actividades realizadas por la organización con la que tiene relación. Es por esto por lo que “la transparencia constituye un elemento de referencia esencial en las iniciativas que se emprendan en el ámbito de la RS. (...) de manera que su actividad (...) pueda ser conocida y comprendida por sus grupos de interés. (Perdiguero et al., 2005, p. 80).

Como se menciona en el libro *Responsabilidad Social de la empresa y finanzas sociales*:

La empresa que informa permite a los interesados sociales conocer su modo de ser, y en el campo de la Responsabilidad Social, su modo de ser y actuar en sociedad. Lo cual es imprescindible para que sea responsable. Si no hay transparencia, las conductas no pueden ser conocidas, ni, por tanto, evaluadas y no se puede exigir responsabilidad. (...) La realización de prácticas socialmente responsables por parte de las empresas no es suficiente para que el dialogo social

de los frutos que los interlocutores buscan. Es necesario además informar y evaluar dichas prácticas. (...) Respecto a la información debe señalarse, en primer lugar, que la transparencia forma parte del propio contenido de la propia Responsabilidad Social Corporativa. Naturalmente, para que una empresa sea socialmente responsable tiene que ser transparente, es decir transmitir información relevante y en tiempo oportuno a los distintos grupos de interés (Blanco et al., 2004, p. 166-167).

Posterior al análisis sobre los fundamentos de la Responsabilidad Social Empresarial, se considera sustancial identificar los ejes que integran su proceso de gestión y que se encuentran estrechamente ligados a la actividad de esta, dichos elementos conforman la acción, en gran medida, la razón de ser y son pilares integradores de la Responsabilidad Social, los cuales se presentarán y conceptualizarán en el siguiente apartado.

1.5 EJES QUE INTEGRAN A LA RSE

A continuación, se presentan diversas posturas sobre los ejes, también identificados con otros nombres como pilares, principios o dimensiones, que diversos autores consideran principales en la conformación de la RSE.

Uno de los primeros teóricos en delimitar categorías o ejes para la Responsabilidad Social Empresarial fue Carroll quien “creó un modelo centrado en el desempeño socialmente responsable por parte de las empresas, en el cual se definen cuatro categorías interrelacionadas: económica —ligada a la generación de utilidades—, legal —establece el cumplimiento con la normatividad que le compete como empresa—, ética —relacionada con el desempeño basado en valores y principios morales— y discrecional —relativa al juicio de cada empresa según el entorno en que se encuentre” (Citado en Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, p. 5).

Otro autor fue Donna Wood (como se citó en Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012) quien propuso tres principios de la RSE: legitimidad, responsabilidad pública y gestión discrecional.

Por otro lado, en línea a “los aspectos económico y social —expresados en los grupos de interés—, se considera también el aspecto ambiental. En este sentido, el modelo de Elkington, conocido como *Triple Bottom Line* (TBL) o la Triple Cuenta de Resultados, vincula estas tres dimensiones, además de tomar en consideración las interacciones que resultan de ellas (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, p.p. 8-9) Como se puede observar en la figura 1.4 en autor establece las dimensiones social, económica y ambiental para gestión socialmente responsable de la empresa.



Figura 1.4 El TBL de la empresa

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, Cap. 1, p. 9.

Finalmente, se presenta la postura del Centro Mexicano de la Filántropa (s.f) (ver figura 1.5), quien para evaluar la responsabilidad social de una empresa define los siguientes ejes: El primero es el cuidado del medio ambiente, el segundo eje es la vinculación con la comunidad, seguido por el tercer eje, ética y gobierno corporativo y

finalmente como cuarto eje, la calidad de vida en la organización, asignando esta numeración de manera aleatoria y no por orden de importancia, en el entendido que todos tienen el mismo nivel de relevancia. Asimismo, considera la gestión de la responsabilidad social, cómo la acción a través de la cual se ejecutan las iniciativas de los ejes anteriormente mencionados, en los siguientes apartados se profundizará en la gestión de RSE y en cada uno de estos ejes.



Figura 1.5: Ámbitos a Evaluar del Cuestionario para el Distintivo ESR

Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), s.f, p. 22.

Más adelante, se desarrollará detalladamente cada uno de los ejes de RSE que conforman la postura del CEMEFI, comenzando antes con la gestión de la Responsabilidad Social que se presenta en el siguiente punto.

1.5.1 Gestión de la Responsabilidad Social

Actualmente de forma internacional se desarrolla de manera inevitable el requisito de que las empresas sean socialmente responsables en las diferentes relaciones que mantienen con sus grupos de interés como son colaboradores, clientes, sociedad, gobierno, ecología o medio ambiente, entre otros, para trabajar en la creación de una sociedad más humana, justa, equitativa y globalmente mejor. (Vera, M, Martínez, R, Vera, G y Martínez, I, 2018). En este sentido es fundamental promover una correcta gestión de la Responsabilidad Social en la empresa, por ello cuando se habla de los ejes que integran el proceso de gestión de una empresa socialmente responsable, es importante

reflexionar qué se entiende por gestión de la Responsabilidad Social y por qué es un elemento básico para la comprensión e implementación de los ejercicios y actividades que han de realizarse dentro del sistema de planeación estratégica.

Según la Real Academia Española, se puede definir gestión como “la acción y efecto de administrar” (RAE, 2020), es decir el proceso de planificación, desarrollo, implementación, control, dirección y operación relacionado a las actividades, iniciativas o acciones de una empresa.

Al reflexionar sobre la gestión de la Responsabilidad Social, se hace referencia a un proceso estratégico, ya que debe estar alineado a la planeación y objetivos a largo plazo de la empresa. De modo que la gestión estratégica pasa a ser “un proceso de planificación corporativa, que (...) puede ser visto como: el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (Betancourt, 2002, p. 106)

De manera que, al ritmo que la Responsabilidad Social se va integrando a la planeación estratégica de la empresa y a sus procesos operativos, los miembros de la organización deben adoptar nuevos e innovadores métodos de implementación alineados a los principios que se planean perseguir. “Por tanto, la Responsabilidad Social debe considerarse una inversión y no un gasto. (...) Así, pueden adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado, que desemboque en una estrategia a largo plazo que minimice los riesgos relacionados con la incertidumbre” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 4-5).

Pese a que cada día más empresas incursionan en la implementación de la Responsabilidad Social dentro de su sistema, gran parte de ellas no la han incluido en su proceso de gestión estratégica, esto refleja una necesidad organizacional en la que los integrantes de la empresa deben, prepararse, informarse y capacitarse para efectuar las mejores prácticas de Responsabilidad Social dentro del giro al que se pertenece. Sin una

gestión correcta y estratégica de Responsabilidad Social, los esfuerzos de la empresa pueden verse perdidos en sus propios procesos productivos, quedando como iniciativas aisladas que suelen desaparecer y mermar su importancia a largo plazo.

A continuación, se presentará el primer eje de RSE, el cual tiene que ver las prácticas que involucran el cuidado y bienestar del medio ambiente.

1.5.2 Eje 1: Medio Ambiente

El concepto de medio ambiente se refiere al entorno “físico en el que se desarrolla determinada actividad humana (...) incluyendo tanto los aspectos físicos que inicialmente caracterizan un territorio (orografía, clima, composición del suelo, etc.) como los recursos naturales presentes en el mismo: aire, agua, minerales, plantas y animales” (Bengochea, 2010, p. 5).

El medio ambiente es un conjunto de diferentes componentes físicos y biológicos, que se encuentran en un espacio y tiempo determinado y que se relacionan entre sí, provocando ciertas características del entorno que permiten y propician el desarrollo y existencia vida.

Según lo establecido por el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI): “La empresa debe considerar los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones, y reflejar claramente su liderazgo alcanzando la máxima calidad en su manejo y en su relación con el entorno” (s.f., p. 18).

Con la aparición de la globalización han venido surgiendo nuevas prioridades sociales, y hoy en día el medio ambiente es un factor muy importante y estrechamente vinculado con el desarrollo sustentable, ya que sus impactos positivos o negativos afectan directamente el desarrollo de la vida de las generaciones actuales y futuras. Por lo anterior, las empresas en general, pero especialmente las comprometidas con la Responsabilidad Social, deben considerar en su toma de decisión e iniciativas los impactos ambientales que pueden ocasionar y cómo afectarían el entorno, tiempo y

espacio, de modo que generen conciencia entre sus grupos de interés sobre la importancia del cuidado y preservación del medio ambiente, midan su huella ecológica y promuevan la optimización de sus recursos como una prioridad estratégica dentro de su modelo de negocio, que tenga a largo plazo beneficios sociales y económicos. Esta idea es reforzada a través del Libro Verde:

En general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Distintas empresas han determinado que un menor consumo de materias primas puede redundar en un aumento de la rentabilidad y competitividad. En el ámbito del medio ambiente, estas inversiones se consideran normalmente ventajosas para todas las partes («*win-win opportunities*»), tanto para las empresas como para el entorno natural. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 11)

1.5.3 Eje 2: Vinculación con la Comunidad

“La vinculación con la comunidad es el proceso de trabajar colaborativamente, y a través de grupos de personas afiliadas por su proximidad geográfica, intereses especiales o situaciones similares para hacer frente a circunstancias que afectan al bienestar de esas personas” (Vega, et al, 2017, p. 24).

“Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de (...) las comunidades donde operan.” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 12), por ello dentro del contexto de la Responsabilidad Social, una empresa comprometida debe identificar y vigilar las expectativas que su comunidad tienen respecto a ella, generando sinergia con su entorno para aportar a través de propuestas, soluciones a los problemas

sociales que existen y en los que la operación o estrategia de la empresa genere mayores beneficios.

Algo “importante de esta práctica de gestión, es como la empresa incluye y se relaciona con la comunidad. Esta interrelación es relevante, porque existe una distorsión (...) de considerar la RSE como equivalente a realizar filantropía (...), sin objetivos estratégicos” (Wulf, 2018, p. 13) y que por consecuencia no consigue generar un sistema de desarrollo social sustentable. Asimismo, es fundamental realizar la gestión socialmente responsable considerando a todos sus grupos de interés y basada en un marco ético que promueva la justicia, respeto, responsabilidad, igualdad de oportunidades y bienestar, lo que dirige al tercer eje de RSE, la ética y el gobierno corporativo, el cual que se presenta a continuación.

1.5.4 Eje 3: Ética Empresarial y Gobierno Corporativo

Para una eficiente gestión de la Responsabilidad Social es importante el desarrollo ético de la empresa, la correcta estructuración de la organización y contar con un buen gobierno corporativo, en primer término porque se brindan lineamientos de comportamiento, en segundo por el orden y organización que permiten reducir conflictos de interés en la toma de decisiones y responsabilidades de cada área y finalmente por que la perspectiva y participación de toda la organización, que va desde los más altos niveles jerárquico hasta los menores, son elementales para el desarrollo y consolidación estratégica de la Responsabilidad Social.

La ética “es la ciencia que estudia de una manera reflexiva la conducta humana. Es una ciencia no teórica, que se traduce en actos concretos. (...) debe guiar el desarrollo de las personas y del colectivo social” (Martínez, 2011, p. 2).

Del mismo modo, el término ética empresarial, “se refiere a la responsabilidad ética del negocio, de acuerdo con lo esperado por la comunidad en general y por los grupos de interés en particular” (Montoya & Martínez, 2012, p. 39). Es la práctica de crear, comunicar y transmitir valores, normas y principios, que sirvan para guiar el actuar de

todos los integrantes de la organización, desde la alta dirección, pasando por el consejo de administración, accionista y proveedores hasta los colaboradores de la empresa, esta debe influir en las decisiones directivas y de los líderes de área y ser pilar elemental de la filosofía y cultura organizacional.

El gobierno corporativo forma parte de la ética de una empresa y se puede entender como el conjunto de normas, preceptos y principios que reglamentan la toma de decisiones, procesos y funcionamiento de los ejes de gobierno más importantes de la empresa entre los que se encuentran el consejo de administración, los accionistas, la alta dirección incluyendo la dirección general.

Es importante recordar que la RSC [y la RSE] es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. Requiere de manera implícita la adecuación de la conducta a la ética empresarial para asegurar el bienestar general de la sociedad en su conjunto y garantizar la rentabilidad de la empresa. (Montoya & Martínez, 2012, p. 66)

Posterior a la ética empresarial y gobierno corporativo, se presenta el último eje que conforma una gestión socialmente responsable y que tiene que ver con la calidad de vida que ofrece la organización a sus integrantes.

1.5.5 Eje 4: Calidad de Vida en la Organización

La Responsabilidad Social, como se revisó en su conceptualización, se caracteriza, entre otros rasgos, por analizar y asumir las consecuencias de las acciones que se realizan, en este sentido pero en un contexto organizacional, se refiere a la responsabilidad de las organizaciones por la sociedad en general y por el bienestar de sus colaboradores, es por ello que se vuelve parte de la gestión velar por el estilo y percepción en la calidad de vida del colaborador dentro del entorno laboral, derivado de esto, se entiende porque la calidad de vida en la organización es un eje que conforma y

participa en la gestión de la Responsabilidad Social. A continuación, y para una mayor comprensión se profundizará en su significado y componentes.

Cuando se habla de calidad de vida laboral, es importante considerar todos los componentes que integran su conceptualización y que están vinculados a la percepción de los colaboradores que conforman a la empresa y la manera en que ven su participación, desarrollo e importancia dentro de la misma. “En el concepto de calidad de vida laboral se conjugan aspectos relacionados con la seguridad, la productividad y la satisfacción que puede tenerse con el medio en el cual se está desarrollando la actividad laboral” (Lastra et al., 2019).

El término calidad de vida en la organización, también conocida como calidad de vida laboral, se puede definir como:

El grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Abarcando una doble dimensión: Objetiva: Relacionada con las condiciones de trabajo (ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional, de diseño de puesto, etc.). Subjetiva: Asociada a las percepciones y valoraciones sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales, sobre estrés laboral experimentado, sobre el ambiente social (...) sobre el clima organizacional, sobre la estructura percibida de oportunidades de promoción, sobre el grado en que se siente que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal, etc. (Blanch, 2003, p. 67-68)

La calidad de vida representa un eje esencial para el desarrollo organizacional, ya que está estrechamente vinculada al logro de objetivos de la empresa, cuando los colaboradores se sienten satisfechos con el grado de calidad de vida que experimentan en su empresa, su responsabilidad, lealtad y compromiso, se refleja en los resultados de la organización, por esta razón es indispensable la implementación de condiciones

laborales dignas, que indique la calidad de vida laboral, representada en aspectos como salud, seguridad, satisfacción, equilibrio familiar, etc.

A través del departamento de recursos humanos, las empresas pueden enfocar su modelo de negocio socialmente responsable, creando un ambiente de trabajo idóneo a las necesidades del colaborador, que no sea solo seguro, también inspirador, creativo, no discriminatorio, participativo y que permita la interacción de sus integrantes a través de sistemas de desarrollo y crecimiento justo, íntegro y con base en el desempeño.

Actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. En este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 9)

Cuando se habla de una empresa socialmente responsable, el aspecto de calidad de vida laboral debe percibirse por los colaboradores con un alto nivel de aceptación y satisfacción, una empresa que es percibida por sus colaboradores con una organización que genera mala calidad de vida para ellos, por más que tenga iniciativas de Responsabilidad Social en otros ejes, no podrá consolidar su modelo de negocio socialmente responsable, ni apreciar los beneficios que esté trae consigo, ya que sin colaboradores satisfechos, comprometido y que confíen y crean en su empresa, su desempeño y reputación interna, nunca será la idónea, ni alcanzará el máximo de su potencial productivo.

Una vez analizados los conceptos medulares, fundamentos y ejes de la Responsabilidad Social Empresarial, se continuará con los lineamientos, normas, distintivos, indicadores y teorías de la responsabilidad social que serán presentados en el capítulo II.

CAPÍTULO II LINEAMIENTOS, NORMAS, DISTINTIVOS, INDICADORES Y TEORÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los lineamientos, normas, distintivos, indicadores y teorías de Responsabilidad Social empresarial que permiten al lector introducirse en los modelos científicos, conocimientos, estándares y guías para tener una mayor concepción del tema en la interpretación de la investigación.

2.1 LINEAMIENTOS, NORMAS, DISTINTIVOS E INDICADORES DE RSE

A continuación, se exponen algunos de los lineamientos, normas, distintivos y recursos más importantes que existen como referencia para la implementación de un modelo de negocio socialmente responsable, los cuales brindan herramientas, manuales, criterios, guías e indicadores para el proceso de implementación, desarrollo y medición de resultados de la RSE.

2.1.1 Distintivo Otorgado por el Cemefi: ESR

Según el portal web oficial del CEMEFI, el Distintivo Empresa Socialmente Responsable o conocido también por sus siglas, ESR, es un reconocimiento gestionado por el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE). Se considera como uno de los distintivos en temas de Responsabilidad Social con mayor alcance, legitimidad e importancia en México y Latinoamérica.

Su objetivo es lograr, a través de la gestión de la Responsabilidad Social, que la empresa sea y se conciba como generadora de valor y bienestar para alcanzar el bien común, vinculando esfuerzos con la sociedad y los grupos que la conforman. Por lo cual, cada año se invitan a las empresas legalmente constituidas y que se encuentran especialmente en México a participar en el proceso de obtención de dicho distintivo, el cual debe renovarse de manera anual, comprometiendo a las empresas a trabajar arduamente en sus estrategias de Responsabilidad Social e ir desarrollándose, en este

sentido “es un ejercicio de confianza, honestidad y transparencia empresarial que permite a las empresas sistematizar sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial” (Montoya & Martínez, 2012, p. 109).

Asimismo, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) establece un proceso estructurado de participación en el que a través del llenado de un diagnóstico respaldado por evidencia documental “en cuatro ámbitos básicos de esta responsabilidad: calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación de la empresa con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente”, también verifica cierto grado de cumplimiento para los primeros años y de avance para posteriores, que permite certificar que la empresa está y/o continúa avanzando con su implementación y consolidación de la Responsabilidad Social.

Ostentar el Distintivo ESR incrementa el valor y rentabilidad de la empresa al mismo tiempo que la legitima ante sus *stakeholders* como una organización que ha asumido de manera voluntaria un compromiso público para ejercer un modelo de negocio socialmente responsable como parte de su filosofía, cultura y estrategia de negocio.

2.1.2 Norma ISO 26000:2010, Guía de Responsabilidad Social

La ISO 26000 es una norma internacional que fue desarrollada gracias a las Naciones Unidas y a la colaboración de diversos expertos pertenecientes a áreas sociales, empresariales, académicas, consultorías, gubernamentales, públicas, entre otras, en total se habla de 163 países que participaron en la elaboración de esta norma. Fue creada con el objetivo de proporcionar una guía en Responsabilidad Social para poder ser utilizada por todas las organizaciones (es decir sociales, públicas y privadas) y de esta forma, fomentar el desarrollo sostenible.

Esta norma es de carácter voluntario y a través de ella, las organizaciones pueden auxiliarse en su proceso de avance hacia el desarrollo sostenible y la Responsabilidad Social, por medio de los ejes ambiental, social y legal, marcando la

importancia del proceso de relación entre la organización, la sociedad y las partes interesadas.

La ISO 26000 establece seis aspectos que abarcan la definición de Responsabilidad Social Empresarial y son: respeto a los derechos humanos, transparencia, respeto al estado de derecho, rendición de cuentas, comportamiento ético y respeto a las normas internacionales.

De este modo las empresas se comprometen a tener en cuenta y respetar a sus *stakeholders* o partes interesadas. Así, la guía de éstos sería a partir de los siete aspectos que la integran: Gobernanza, derechos humanos, prácticas en la empresa, entorno de la empresa, prácticas justas con otras empresas y organizaciones, atención a problemas de los consumidores, desarrollo y participación en la comunidad. (Montoya & Martínez, 2012, p. 96-97)

2.1.3 Pacto Mundial

Según el sitio web oficial del Pacto Mundial, este llamado también, Pacto Global en inglés *Global Compact*, es una filosofía que fue promovida en la Cumbre Económica Mundial de Davos (1999), por Kofi Annan, Ex Secretario General de Naciones Unidas, con el objetivo de que las empresas de manera libre y voluntaria se comprometieran a seguir diez principios de ética y Responsabilidad Social, en busca de promover su participación y vinculación con la sociedad, trabajando en conjunto para la generación de un mundo más solidario y equitativo.

En este sentido, el Pacto no es ni un instrumento regulador que plantea normas legales de conducta para todas las entidades, ni un instrumento que concede una certificación a aquellas que cumplen con determinados requisitos. La entidad que se adhiere al Pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez Principios del Pacto en sus actividades diarias. Así mismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y

transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los Informes de progreso. (Navarro, 2008, p. 147 -148)

A través de la página oficial del Pacto Mundial se pueden consultar sus 10 principios, que cuenta con perceptos entre los que se incluyen: apoyar y respetar la protección de los derechos humanos, apoyar la libertad de afiliación, eliminación de toda forma de trabajo forzoso, erradicación del trabajo infantil, abolición de las prácticas de discriminación en el empleo, mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno, etc.

“En la actualidad, con más de 9, 500 empresas y 3, 000 organizaciones, con sede en más de 160 países y más de 70 redes locales, continúan defendiendo ampliamente el mensaje de que cualquier tipo de empresa, en cualquier parte del planeta, puede jugar un papel fundamental para mejorar nuestro mundo” (Pacto Mundial, 2020).

2.1.4 Los Indicadores Ethos de RSE

Según el Instituto Ethos, los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron publicados por el Instituto Ethos, organización conformada por empresarios del sector privado y creada en 1998, siendo hoy en día considerada líder en gestión de desarrollo de proyectos organizacionales a nivel internacional.

Los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial fueron diseñados con el objetivo de auxiliar, fomentar y concientizar a las empresas para gestionar sus negocios a través de la Responsabilidad Social con el fin de participar en la construcción de una sociedad sostenible y justa. Es así que se han convertido en una herramienta de alta utilidad para que las empresas consigan incorporar una gestión de desarrollo sostenible dentro de su negocio. Tal como lo menciona el Instituto Ethos, su objetivo es:

Construir, a través de la creación de un espacio *multistakeholder* de cambio de experiencias y aprendizaje, (...) esa herramienta de gestión, asegurando su

institucionalización en la educación nacional e internacional y el fomento de su carácter a través de consolidación de su estructura, temática, metodológica, a fin de maximizar su uso como una herramienta de gestión valiosa para el diagnóstico y planificación de las prácticas de Responsabilidad Social. (Instituto ETHOS, 2010, p. 2)

Aunado a lo anterior, los indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial se convierten en un instrumento a evaluarse, a través de un cuestionario, conformado por los siguientes siete aspectos: “valores, transparencia y gobernanza, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores y clientes, comunidad y gobierno y sociedad. Asimismo, busca evaluar la gestión de la empresa en aspectos relacionados con prácticas de RSE, planificación de estrategias y seguimiento del desempeño general” (Montoya & Martínez, 2012, p. 93).

2.1.5 G4 - *Global Reporting Initiative* (GRI)

El último lineamiento expuesto en la presente investigación y de uso práctico en la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, es el *Global Reporting Initiative* (en español, Iniciativa de Reporte Global), que es una guía popularmente utilizada por empresas internacionales, grandes, transnacionales e inclusive de forma no tan común medianas y pequeñas, para generar reportes de sustentabilidad a través de tres ejes: económico, ambiental y social, cada uno con criterios e ítems específicos que forman un acertado repertorio para la creación de memorias o reportes de sostenibilidad, volviéndose con cada versión más detallado y funcionado de manera más óptima y acertada en el proceso de medición de avance de la RSE.

Los indicadores del GRI en materia económica consideran: presencia en el mercado e impactos económicos. En materia ambiental evalúa: usos de energía, agua, insumos, biodiversidad, emisiones, residuos, productos, servicios y transportes. En materia social considera: cuestiones laborales, derechos

humanos, relación y transparencia con la comunidad, ciclo de vida y comunicación de los productos que se ofrecen al mercado. (Montoya & Martínez, 2012, p. 93)

Asimismo, a través de la implementación de la metodología GRI, las organizaciones deben identificar su materialidad, es decir los asuntos más relevantes (en medio ambiente, gobierno, ética y sociedad) y la implicación de ser responsables sobre los impactos y riesgos que puedan afectar su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo. Por ello es importante estudiar a la organización a la que se pertenece, analizar su contexto de sostenibilidad y a través de sus *stakeholders* identificar los temas prioritarios para cada grupo, logrando así identificar qué es de importancia e impacto para los grupos de interés y cuáles son los temas materiales en los que debe prestar mayor atención la organización y que aportaran de manera considerable a su permanencia.

La aplicación por parte de las empresas de los parámetros incluidos en el documento mencionado implica un aumento en la confianza sobre la forma como se gestionan las organizaciones, de tal manera que se tiene un impacto directo sobre el modo como los diferentes stakeholders perciben a las organizaciones, y por tanto, contribuye al desarrollo organizacional, ya que se convierte en un valor agregado que permite hacer frente a la competencia y fortalecer la participación de las organizaciones en el mercado. (Suárez, 2007, p. 3)

A continuación, se presentan las categorías y aspectos de la Guía (Tabla 2.1)

CUADRO 1: CATEGORÍAS Y ASPECTOS DE LA GUÍA				
Categoría	Economía		Medio ambiente	
Aspectos ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño económico • Presencia en el mercado • Consecuencias económicas indirectas • Prácticas de adquisición 		<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Energía • Agua • Biodiversidad • Emisiones • Efluentes y residuos • Productos y servicios • Cumplimiento regulatorio • Transporte • General • Evaluación ambiental de los proveedores • Mecanismos de reclamación en materia ambiental 	
Categoría	Desempeño social			
Subcategorías	Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
Aspectos ¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Relaciones entre los trabajadores y la dirección • Salud y seguridad en el trabajo • Capacitación y educación • Diversidad e igualdad de oportunidades • Igualdad de retribución entre mujeres y hombres • Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores • Mecanismos de reclamación sobre las prácticas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • No discriminación • Libertad de asociación y negociación colectiva • Trabajo infantil • Trabajo forzoso • Medidas de seguridad • Derechos de la población indígena • Evaluación • Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos • Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades locales • Lucha contra la corrupción • Política pública • Prácticas de competencia desleal • Cumplimiento regulatorio • Evaluación del impacto social de los proveedores • Mecanismos de reclamación por impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad de los clientes • Etiquetado de los productos y servicios • Comunicaciones de Mercadotecnia • Privacidad de los clientes • Cumplimiento regulatorio

Tabla 2.1 Categorías y aspectos básicos de la Guía GRI

Fuente: *Global Reporting Initiative, 2013, p.9.*

Actualmente, los estándares GRI son uno de los mejores recursos a utilizar para concentrar y medir los avances de sostenibilidad de la organización, así como, para informar de manera pública y transparente a todos los *stakeholders*, los resultados e impactos sociales, económicos y ambientales, en relación con los objetivos de Responsabilidad Social previamente establecidos y expuestos por la organización.

2.2 TEORÍAS DE RSE

En el presente punto se pretende presentar algunas de las principales teorías de la Responsabilidad Social así como las perspectivas y postulados de sus diferentes autores, por lo anterior se presenta de forma general la teoría de la actuación social de la empresa, la teoría del valor para el accionista, la teoría de la ciudadanía empresarial y se forma un poco más detallada por considerarse la teoría más relacionada con el tema de investigación, la teoría de los grupos implicado, grupos de interés o *stakeholders*.

2.2.1 Teoría de la Actuación Social de la Empresa

La Teoría de la actuación social de la empresa establece el postulado de que la Responsabilidad Social aparece y existe al contemplar que las empresas en su operación ejecutan más que sólo consecuencias económicas, también efectos de carácter sociales. A partir de este punto de vista, se hace referencia a los términos “actuación social de la empresa para significar el comportamiento empresarial orientado a producir menos daño y unos resultados más beneficiosos para la gente y la sociedad” (Wood, 1991 a, p. 68, citado en Melé, 2007, p. 52).

En línea a lo anterior autores como Ackerman (1973) y Sethi (1975) (citado en Melé, 2007) agregaron a los perceptos previamente mencionados el concepto de receptividad empresarial (*Corporate Responsiveness*) donde establecieron la importancia de que la empresa se adecue, entienda y de seguimiento a las solicitudes y necesidades determinadas de la sociedad hasta el punto de adelantarse a la solicitud de las mismas, gestionándose de una forma superiormente activa.

Por otro lado, Carroll (1979) conceptualiza el termino de actuación social como:

La configuración en una organización empresarial de principios de Responsabilidad Social, procesos de receptividad social y políticas, programas y resultados observables asociados a las relaciones de la empresa con la sociedad».

Este es el modelo más completo de la teoría aquí considerada (Melé, 2007, p.p. 52 – 53).

Finalmente, esta teoría es un repertorio de las posturas sobre Responsabilidad Social desde los años cincuenta hasta los noventa, se basa en algunos postulados de la teoría social, se centra en analizar la importancia y delicadeza de la huella o repercusiones sociales que puede dejar una empresa a través de su operación, asimismo establece que existe un vínculo directo entre la manera de gestión ética y responsable de la empresa y su reputación (Vera, M, Martínez, Vera, G, y Tlachi, 2016; Melé, 2007)

“Por último, y no por ello menos importante, la RSE tal como aquí se entiende no es algo intrínseco a la actividad empresarial, sino que se separa netamente lo social y lo económico.” (Melé, 2007, p.p. 55)

2.2.2 Teoría del Valor para el Accionista O Capitalismo Fiduciario

Esta teoría se centra en los postulados de Friedman, 1962, 1970; Jesen y Mecling, 1976, 2000 y otros autores, los cuales básicamente determinan que la responsabilidad social de una empresa debe centrarse solamente en la maximización de utilidad, resultados y valor para los accionistas, de tal forma que alguna actividad social adicional será considerada como válida sólo si aporta a las metas y objetivos económicos, siendo estos la razón de ser y existir de la empresa (Melé, 2007).

Friedman (1979) postula en esta teoría que las personas son seres con deseos y elecciones, quienes tiene derechos tales como la vida, la libertad y la propiedad. Desde su perspectiva la sociedad es vista como un conjunto de personas que se congregan o unen por un contrato social el cual facilite a cada persona realizar sus elecciones de vida, por otro lado, la empresa es percibida como una persona artificial que existe gracias y con base en los establecimientos legales vigentes y no como un organismo social, asimismo las relaciones tanto dentro como fuera de la empresa se establecen como un conjunto o vínculo de contratos a los cuales se debe alinear y nada más. En este sentido

la empresa es un organismo autónomo y privado, regulado y normado solamente por el Estado (como se citó en Melé, 2007).

Es importante también entender que el capitalismo fiduciario hace referencia a la unión del concepto capitalismo entendido como un “sistema económico basado en la propiedad privada de los medios de producción y en la libertad de mercado” (RAE, 2021) y fiduciario “Que depende del crédito y confianza que merezca [o con base en el derecho] dicho de un negocio o de un contrato: Basado principalmente en la confianza entre las partes.” (RAE, 2021)

En este sentido y según lo establecido por Melé (2007) en el capitalismo fiduciario la gestión y regulación de la Responsabilidad Social Empresarial es establecida por los siguientes cuatro factores: el primero las responsabilidades de la dirección para los accionistas, el segundo la maximización de la utilidad y valor de la empresa para los accionistas, el tercero el seguimiento normativo de las leyes del mercado en línea a las costumbres éticas de la comunidad donde operan y el cuarto el anexo de actividades sociales sólo si estas ayudarán verdaderamente en incrementar el valor de la empresa en el tiempo.

Finalmente, y de manera concreta la teoría del valor para el accionista “señala que los aspectos sociales quedan cubiertos, con las restricciones legales y una adecuada política fiscal y social. La prioridad de esta teoría es crear riqueza para los accionistas Se inspira en la teoría económica neoclásica” (Vera, M, Martínez, Vera, G, y Tlachi, 2016, p. 5).

2.2.3 Teoría de la Ciudadanía Empresarial

Previo al análisis de la teoría de la ciudadanía empresarial se presenta el significado del término ciudadanía empresarial, entendida la ciudadanía como la “cualidad y derecho de ciudadano y/o el conjunto de los ciudadanos de un pueblo o nación” (RAE, 2021) y el concepto empresarial como “perteneciente o relativo a las empresas o a los empresarios” (RAE, 2021) lo cierto es que la aseveración viene del término en inglés *Corporate Citizenship* el cual es considerado como termino antiguo, que

aparece en Estados Unidos aproximadamente en los años ochenta para hacer referencia a las empresas que realizaban acciones sociales en las comunidades donde desempeñaban su actividad, con la idea de que si los ciudadanos siendo individuos realizaban acciones que aportaba a la resolución de problemas sociales, la empresas con su gran presencia y potencial económico podría hacer mucho más (Melé, 2007).

El postulado sobre la responsabilidad de las empresas sobre las sociedades y la preocupación y actuación en razón a las necesidades de estas en línea a ir más allá de sus obligaciones legales y fiscales, se fue expandiendo con los movimientos en contra de la globalización especialmente en los años noventa y a principios del año dos mil, en cierto sentido esta se debió a una declaración firmada por treinta y cuatro directivos de los más grandes e importantes corporativos del mundo en el Foro mundial económico (*World Economic Forum*) de 2002 realizado en Nueva York, en dicha declaración se establecía que la ciudadanía empresarial se describe como los aportes que una empresa hace a la sociedad por medio de sus actividades centrales, su inversión social, proyectos de filantropía y participación en políticas públicas. En ese mismo orden de ideas podría resultar para algunos más interesante y positivo ocupar el postulado de ciudadanía empresarial que el de Responsabilidad Social, ya que el primero genera una mayor referencia a la participación de la empresa con la sociedad y en el segundo podría ser interpretada la responsabilidad como una obligación y no como una acción voluntaria (Melé, 2007).

Retomando el significado de ciudadanía empresarial requiere, según Logsdon y Wood (2005, como se citó en Melé, 2007) de cuatro aspectos principales que se presenta a continuación: el primer aspecto es instruir valores en línea al código de conducta y las políticas corporativas que muestra un apego a la ética global, el segundo analizar a los grupos implicado o de interés para que el código de ética se alineé a sus expectativas, el tercero estudiar y poner en práctica a activación de temas previamente determinados y finalmente el cuatro aspecto es trabajar bajo un esquema de aprendizaje que sirva para comunicar dentro y fuera de la empresa los resultados de las implementaciones.

En resumen, la teoría de la ciudadanía empresarial “identifica claramente la relación empresa-sociedad, la empresa es vista como un actor social dentro de la sociedad. Se apoya en la filosofía política “(Vera, M, Martínez, Vera, G, y Tlachi, 2016, p. 5).

También se considera positivo agregar que esta teoría y sus perceptos cuando son genuina y correctamente aplicados generan beneficios para la empresa tales como: la mitigación de riesgos, posicionamiento e incremento de la reputación corporativa e incluso la optimización de resultados y logro de objetivos (Melé, 2007).

2.2.4 Teoría de los *Stakeholders* (Grupos de Interés, relación o implicados)

Para implementar un modelo de negocio socialmente responsable es básico identificar y considerar a los grupos que se relacionan con el desempeño de la organización (denominados en inglés *stakeholders*), ya que son quienes juegan el papel más importante en la existencia y desarrollo de esta.

A diferencia de la teoría anterior, la idea clave de la teoría de los grupos implicados (*stakeholders*) o simplemente teoría de implicados, es que la empresa, y en su nombre los directivos y quienes la gobiernan, tienen responsabilidades hacia todos los grupos constituyentes de la empresa, y no sólo hacia los accionistas. Entre estos grupos de implicados se encuentran los empleados, los accionistas, los clientes y consumidores, los proveedores y la comunidad local. En algunos casos, también pueden considerarse grupos implicados algunas organizaciones cívicas, medios de comunicación y otros grupos sociales. (Melé, 2007, p. 59)

Asimismo, esta teoría “permite determinar la responsabilidad de la empresa con cada grupo implicado. Considera los derechos y legítimos intereses de los grupos. Se apoya en principios éticos universales” (Vera, M, Martínez, Vera, G, y Tlachi, 2016, p. 5).

Por considerarse la teoría más acorde al objetivo de investigación se pretende presentar más a profundidad sus componentes, en ese sentido en el presente apartado

se pretende abordar a la importancia de los grupos de interés (*stakeholders*), a través de su conceptualización, categorización y del análisis a la teoría de los *stakeholders* impulsada por Edward Freeman.

2.2.4.1 Definición de *Stakeholder*

Para comprender que son los *stakeholders* es fundamental analizar algunas de las definiciones más importantes del término y como pueden interpretarse en el idioma español. Según Freeman y Mc Vea (2001) “Los *stakeholders* de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización” (Citado en Capriotti, 2009, p. 73).

Por otro lado, el *Institute Research Stanford*, actualmente *SRI International*, (1963) “los definen como todos los grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir” (Navarro, 2008, p. 47). En este sentido se puede decir que los *stakeholders* son grupos de interés, es decir “son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa.” (Chiavenato, 2018, p.20), por ello los autores “Donaldson y Preston (1995, como se citó en Capriotti, 2009, p. 73) argumentan que los *stakeholders* son identificados por sus intereses con la organización”.

Del mismo modo Chiavenato (2018) complementa que los grupos de interés o *stakeholders* son “el público que tiene algún interés en la empresa, o sea, personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio.” (p. 20)

Con base en las diferentes definiciones, se puede inferir que los *stakeholders* son los grupos de interés que se vinculan directamente a una organización y que tienen una influencia e impacto estrechamente directo con la misma, de tal manera que las acciones de la organización pueden afectar positiva o negativamente a estos grupos y viceversa.

Es por ello que, la supervivencia de las organizaciones depende de los *stakeholders* como principales consumidores de los bienes y servicios que estas

ofrecen, y como elementos clave en el proceso de generación de riqueza; por tanto, es de vital importancia para las empresas tener buenas relaciones con los diferentes grupos de interés. (Suárez, 2007, p. 6)

2.2.4.2 Tipos de Stakeholders

Una vez analizada la definición de *stakeholders*, se estudiará las propuestas que dan los autores Navarro (2008) y Chiavenato (2018) de las categorías y tipos de *stakeholders* que ellos identifican.

Según Chiavenato (2018), “los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etc.” (p. 20)

A continuación, se presenta la propuesta de división y clasificación de los grupos de interés (figura 2.1) realizada por Chiavenato (2018).

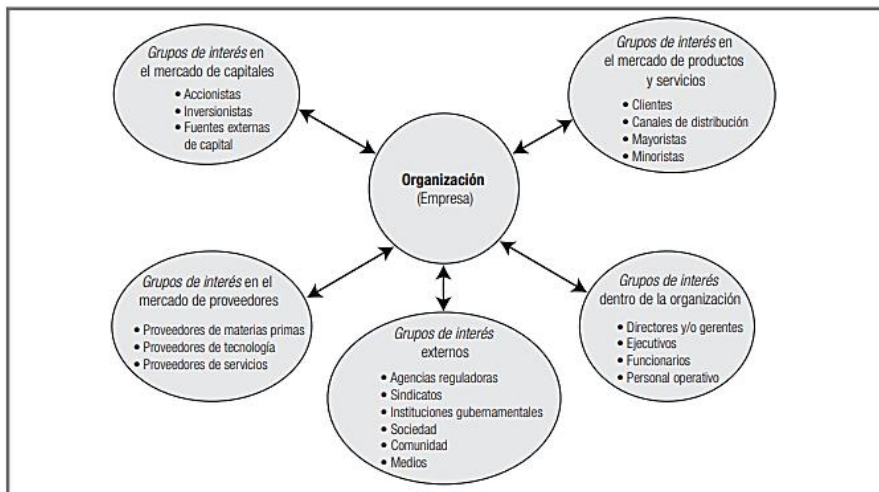


Figura 2.1 División y clasificación de los grupos de interés

Fuente: Chiavenato, 2018, p. 20

Por otro lado, según Navarro (2008) “podemos agrupar las siguientes categorías, indicando en cada caso cuáles son los intereses legítimos de cada uno de esos *stakeholders*, grupos de interés o partes afectadas.” (p. 48) (Tabla 2.2).

Tipo	Intereses <i>legítimos</i>
Socios, accionistas e inversores	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión...
Empleados	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación, desarrollo, no discriminación, clima laboral...
Directivos	Capacidad de gestión, prestigio, ingresos...
Creadores de opinión y conocimiento	Transparencia, información veraz y actualizada...
Clientes	Justa relación calidad-precio, información veraz, garantías, salud y seguridad, posventa
Instituciones financieras	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
Competidores	Respeto reglas libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación...
Proveedores y subcontratistas	Respeto reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y propiedad industrial.
Comunidades locales, países y sociedades	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones.
Administración pública	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medio ambiente, ONGs.
Partidos políticos	Legalidad, contribución desarrollo.
Iglesias	Respeto a sus creencias y valores morales, participación ciudadana.
Sindicatos	Respeto y promoción de derechos sociolaborales.
Universidades	Investigación, desarrollo, formación...

Tabla 2.2 Categorías de los *stakeholders* y sus intereses.

Fuente: Navarro, 2008, p. 48

Asimismo, Navarro (2008) presenta la propuesta de dividir en dos grupos principales los grupos de interés o “*stakeholders* en función de su proximidad al núcleo de la empresa: a) *Stakeholders* internos: vinculados directamente a la empresa u organización, bien sea en calidad de accionistas, socios, directivos, sindicatos, trabajadores, socios estratégicos, etc. b) *Stakeholders* externos: los restantes grupos de interés no vinculados orgánicamente a la empresa, como autoridades, grupos de presión, ONGs, competidores, consumidores, etc.” (p. 48).

De igual manera según Donaldson y Preston (1995, como se citó en Rivera y Malaver, 2011), el pilar “fundamental de la teoría de los *stakeholders* se encuentra en la dimensión normativa, fundamentada ésta en la aceptación de las siguientes ideas:

<<stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos procedimentales y/o sustantivos de la corporación>>” (pp. 25 – 26).

Steurer (2006, p. 56) señala que la propuesta de Donaldson y Preston no explica la totalidad de las relaciones de la empresa, al enfocarse simplemente en el análisis de la corporación y su relación con los *stakeholders*. En consecuencia, propone un nuevo abordaje, con tres dimensiones: corporativa, *stakeholders* y conceptual. La corporativa se enfoca en la manera como la empresa negocia con los *stakeholders*; la dimensión de los *stakeholders* analiza la forma como éstos buscan influenciar a la empresa; y finalmente, la dimensión conceptual explora la manera como los conceptos, bien común o desarrollo sostenible se vinculan a la relación negocios-*stakeholders*. Al integrar las propuestas de Donaldson y Preston con la de Steurer se logra construir una matriz con nueve alternativas de análisis para los *stakeholders*, (Rivera y Malaver, 2011, p. 26) tal como se muestra en la figura 2.3.

		Propuesta de steurer		
		CORPORATE	STAKEHOLDER	CONCEPTUAL
Propuesta de Donaldson y Preston	NORMATIVE	¿Por qué y cómo la corporación negocia con los stakeholders?	¿Qué produce la legitimidad de los stakeholders?	¿Qué asuntos de concepto podrian la corporación y los stakeholders tomar en cuenta?
	DESCRIPTIVE	¿Cómo la corporación negocia actualmente con los stakeholders?	¿Qué buscan los stakeholders?	¿Qué asuntos de concepto podrian la corporación y los stakeholders tomar en cuenta?
	INSTRUMENTAL	¿Cómo puede SRM contribuir al desempeño de la corporación?	¿Cómo pueden lograr sus demandas mejor?	¿En que medida el concepto X puede ser logrado mediante SRM?

Figura 2.3 Matriz resultante de cruzar las propuestas de Donalson Y
Preston y de Steur

Fuente: Rivera y Malaver,2011, p.27.

2.2.4.3 Postulados de la Teoría de los *Stakeholder*

La Teoría de los *Stakeholder* funge como recurso medular para conseguir el objetivo que persigue la presente investigación, debido a que de ella se desencadena el objeto de estudio y su importancia para la determinación del de modelo de Responsabilidad Social a proponerse para este caso.

Con base en lo anterior se expondrá quién es el autor de la teoría de los *stakeholders*, en qué consiste dicha teoría y cuál es su importancia para la presente investigación.

Para dar respuesta a la primera incógnita, se cita lo dicho por María Dolores García Sánchez (2008), al compartir que:

El primer desarrollador de la teoría de los *stakeholders* fue de R, Edward Freeman (1984), quien sostenía que la responsabilidad se debía mantener hacia todo aquel que estaba “*at stake*” (que participa en el juego). Serían los grupos de interés, a los que define como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización. (p. 99)

Esto dirige al segundo cuestionamiento, ¿en qué consiste la teoría de los *stakeholders*?, esta consiste en concebir “a las organizaciones como un sistema abierto que posee una relación bidireccional con la sociedad a través de los distintos grupos de interés. Por esta razón, los intereses de todos los interlocutores deberían estar contemplados por las empresas” (Montoya & Martínez, 2012, p. 40). Considerando “que empresa y sociedad no son dos entidades separadas, sino que constituyen hilos del mismo tejido” (Castillo, 2009, p. 232).

En línea a Freeman, la Teoría de los *Stakeholders*:

Es una teoría integral o integrativa, en la que la empresa se centra en la satisfacción de las demandas sociales de sus *stakeholders* (Grupos de interés). Se fundamenta en la teoría del bien común, permite pensar en un nuevo paradigma organizacional donde se visualiza a la organización desde la pluralidad de los agentes que los afecta e intervienen en ella en el contexto de las relaciones que se establecen entre sí. (como se citó en Vera, M, Martínez, R, Vera, G y Martínez, I, 2018, p.35)

“El concepto de *stakeholder* ha dado lugar a un enfoque de gestión que aspira a ser una materialización de la idea de RSE”. (Araque & Montero, 2006, p. 106) lo que lleva a responder la tercera y última cuestión, la importancia de la presente teoría para la investigación radica en que hasta la fecha esta teoría es considerada una de las más utilizadas y útiles, para investigar y analizar todo lo concerniente a la Responsabilidad Social, basándose en los *stakeholders* o grupos de interés y que fundamentalmente establece la existencia de sujetos que tienen un interés especial en la empresa por que se relacionan con ella de alguna manera, podría decirse que sin ellos la organización podría fallar, dejar de funcionar e inclusive de existir. “La Gestión de la empresa bajo un enfoque basado en los *stakeholders* implica, simplificando en exceso, un modelo organizativo pensado para atender, de manera directa, intereses diversos que se ponen en juego en las relaciones empresa-sociedad” (Araque & Montero, 2006, p. 106). Estudiando las necesidades y expectativas de cada uno de los *stakeholders* mapeados previamente por la organización, se puede generar de manera estratégica, un modelo de Responsabilidad Social adecuado a las condiciones y particularidades de cada empresa.

En recientes años, se ha planteado recurrir a la teoría de los *stakeholders* “como una metodología de gestión empresarial, considerando que desde ella es posible tender un puente para que la ética empresarial dialógica pueda pasar de la teoría a la práctica” (González, 2007, p. 207).

En línea a lo establecido por González (2007), se enlistan tres razones de importancia e interés empresarial, sobre la teoría de *stakeholders*, las cuales se presentan a continuación:

En primer término, esta teoría promueve la idea de un nuevo modelo empresarial, donde se ve a la empresa desde una perspectiva plural, de esta forma pasa a ser no solo tema, gestión y responsabilidad de un solo agente, ni específicamente de dos, de manera contraria se concibe a la empresa desde la pluralidad de diversos agentes que interactúan, intervienen o son afectados por ella y por lo tanto gracias a ellos no solo se conforma, también existe.

En segundo término, esta teoría ayuda a entender cómo se establece la empresa a partir de los distintos *stakeholders* que la conforman, generándose de esta forma una relación comprendida a partir de sus mutuas expectativas de comportamiento, resaltando intereses no solo financieros también de otros tipos.

En tercer término, por medio de la teoría de los *stakeholders*, se vuelve más sencillo no solo entender, también percibir la presencia de una Responsabilidad Social a través de una perspectiva ética de la gestión empresarial.

Una vez analizados los lineamientos, normas, distintivos, indicadores y teorías de Responsabilidad Social, se presentarán todos los elementos que se relacionan, corresponden y sustentan una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para lograr consolidar una empresa basada en un modelo de negocio socialmente responsable, es conveniente que antes, durante y posterior al proceso de implementación de la Responsabilidad Social, se desarrolle y ejecute una estrategia que permita a la organización alcanzar sus objetivos. Sin esto es muy probable que el proceso de implementación, gestión y cambio resulten altamente complicados, obstaculizando su consolidación y con un alto riesgo de perder el rumbo y el beneficio de ser socialmente responsable. Por lo anterior en el presente capítulo se define que se puede entender por estrategia, los tipos de estrategias empresariales que existen y que elementos integra una estrategia de Responsabilidad Social, así como influye dentro de la estrategia la filosofía y cultura organizacional y la importancia de implementar indicadores que ayuden a medir el desempeño de cualquier estrategia.

3.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Hoy en día el término de estrategia dentro del ámbito empresarial es comúnmente conocido, este “tiene su origen en la estrategia militar. El término es de origen griego. *Estrategeia*; estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar)” (Maldonado, 2018, p. 40).

“Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que, en toda misión o actividad, quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos” (Maldonado, 2018, p. 40).

“En el mundo empresarial, la estrategia es fundamental para que las empresas compitan en los mercados, ejecutando un conjunto de acciones que pretenden lograr los objetivos de una empresa” (Deloitte, 2018, p. 1).

“La estrategia es la palabra que engloba todas las acciones relacionadas con alcanzar los objetivos a diferencia del plan estratégico, el cual establece el modelo sistemático a seguir en la implementación” (Deloitte, 2018, p. 1).

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior. (Universidad Técnica Federico Santa María [USM], s.f., p. 2)

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. El estudio de la estrategia empresarial y la dirección estratégica constituye un aspecto fundamental en cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite conocer sobre su entorno. (Maldonado, 2018, p. 42)

“La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables” (Maldonado, 2018, p. 42).

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (Maldonado, 2018, p. 42).

Otro elemento clave de la estrategia de la mayoría de las organizaciones son las acciones y movimientos que los administradores toman para ganar una ventaja competitiva sobre sus rivales. Una estrategia creativa, distintiva, que diferencia a una organización de sus rivales y ofrece una ventaja competitiva es el boleto más confiable de la organización para obtener utilidades superiores al promedio. (Thompson et al, 2012, p. 9)

3.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

“La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio.” (Thompson et al, 2012, p. 8)

Según Thompson et. al (2012) las empresas pueden ejecutar tres pruebas para evaluar el potencial de sus estrategias, siendo las siguientes:

1. La prueba de ajuste: ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la organización?
2. La prueba de la ventaja competitiva: ¿Puede la estrategia ayudar a la organización a alcanzar una ventaja competitiva sostenible?
3. La prueba del desempeño: ¿Está la estrategia produciendo un buen desempeño organizacional? (Thompson et. al, 2012, p. 19).

Por otro lado, Maldonado (2018) establece que, para comprender mejor la esencia de la estrategia, es útil analizar el ámbito desde donde surge, de tal forma que se les clasifica de cuatro formas, las cuales se presentan a continuación:

- *Formuladas*: Son estrategias gestionadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa, y se crean con el objetivo de guiar el actuar y la operación de todos los subordinados.

- *Consultadas*: Son las estrategias que se establecen a partir de consultas sobre acciones específicas, suelen ser muy utilizadas y se caracterizan por recorrer los niveles jerárquicos de la organización.
- *Implícitas*: Se refiera a las estrategias que surgen de manera natural dentro de las prácticas de una empresa, de tal forma que se vuelven el resultado de lo cotidiano, es decir lo que constantemente ocurre como política de la empresa.
- *Impuestas externamente*: Son estrategias asignadas por organismos externos a la empresa como dependencias de gobierno, sindicato o cámaras empresariales.

Si la estrategia es un concepto que se utiliza para describir la manera particular en que una organización intenta alcanzar sus objetivos, tal como existen distintos niveles organizacionales, también existen distintas dimensiones para la estrategia. Es así como se presentan las Estrategias Organizacionales, de Negocios, y Funcionales.

Estrategia Organizacional: Concibe a la organización como un todo, determina en qué negocios la organización quiere participar. (...) (alcance, asignación de recursos y ventaja competitiva) (...)

Estrategia de Negocios: Establece cómo competir en un mercado y negocio en particular (Unidad Estratégica de Negocio) (...)

Estrategia Funcional: Desarrollada para un área funcional en particular, como son, entre otras, marketing o finanzas. (USM, s.f., p. 13-14)

3.3 ESTRATEGIA DE RSE

La estrategia de RSE de una empresa puede ser “definida por la combinación específica de actividades beneficiosas para la sociedad que opta por apoyar aportando su tiempo, dinero y otros recursos.” (Thompson et al, 2012, p. 374)

El objetivo de la estrategia de RSE es mejorar las condiciones de vida de la sociedad, a partir de la decisión de los empresarios y directivos de la organización, de

asumir el compromiso voluntario de combinar los recursos y las competencias de la empresa con el conjunto de actores sociales, en pro del desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas.

En este nuevo planteamiento, la gestión empresarial se orienta hacia la satisfacción de las demandas de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) y las exigencias del desarrollo sostenible, lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro, produciendo beneficios para la empresa, sus empleados y la comunidad, los resultados orientados al negocio y la integración de los llamados *stakeholders* y *shareholders* [accionistas]. (Pérez & Bedoya, 2005. P. 174)

Así pues, Pérez & Bedoya (2005), resaltan que las estrategias de RSE no solo benefician al medio ambiente y a la comunidad, también ayudan en la consolidación de la estrategia de negocio de la empresa, consiguiendo mejorar la reputación de su empresa, a través de favorecer la calidad de vida de las comunidades en las que operan. Ligado a esta idea, pero de manera interna, es decir intrínseca a la organización, la empresa genera ventajas tales como la consolidación de su filosofía y cultura organizacional, al implementar prácticas innovadoras de respeto ecológico, de fidelidad y lealtad con sus colaboradores, así como las iniciativas que propicien la reducción de consumos de recursos eléctricos, hidráulicos y suministros que a su vez disminuyen costos.

A partir de la implementación de una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, el negocio puede optimizar su reputación e imagen corporativa a nivel general y mejora la percepción que se tiene de ella y por consiguiente la confianza social, de esta forma la empresa utiliza esta posibilidad para mejorar y competir de manera interna, ejerciendo un compromiso coherente con la sociedad y el medio ambiente (Pérez & Bedoya, 2005).

Sin embargo, es importante aclarar que la competitividad empresarial no se consigue solamente con la RSE como estrategia, es decir, deberá ser complementada con las demás estrategias en todos los niveles -corporativo, negocios y operativo-, pues todas las estrategias son complementarias y tienen puntos en común tal como se muestra en la Figura 3.1. (Pérez & Bedoya, 2005. p. 175)

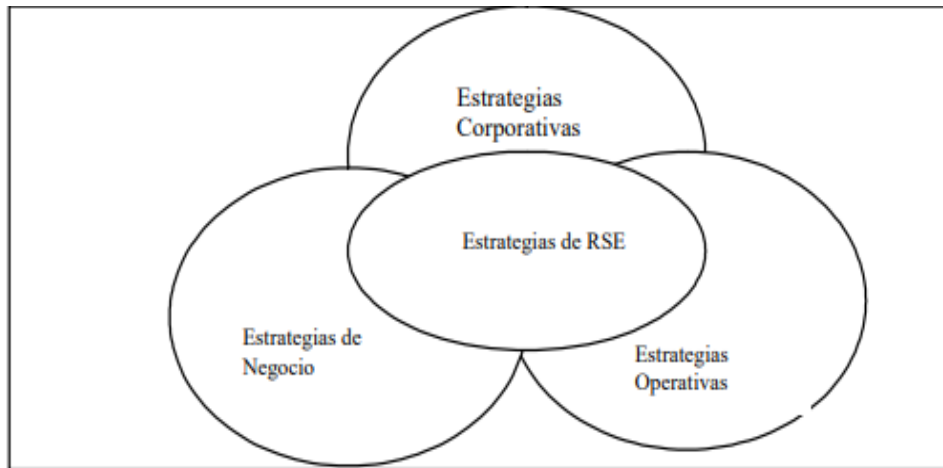


Figura 3.1

Fuente: Pérez, Giovanni, & Bedoya, David A. 2005. p. 175

Por ello Thompson et. al (2012) comprarte que “las iniciativas de RSC [y de RSE] que emprenden las organizaciones con frecuencia tienen por objeto mejorar el ‘triple resultado final’ de la organización –lo cual se refiere a tres tipos de medidas del desempeño: económico, social y ambiental–” (p. 376).

Las estrategias de RSC y las de sostenibilidad del medio ambiente que proporcionen beneficios sociales y también satisfagan necesidades de los clientes de forma superior producirán una ventaja competitiva. Las agendas sociales de la compañía que solo aborden cuestiones sociales tal vez ayuden a mejorar la reputación de una compañía por ser buena ciudadana, pero es poco probable que mejoren su fortaleza competitiva en los mercados. (Thompson et al, 2012, p. 379)

Por otro lado, Porter (1980, 1985) estableció la estrategia de una empresa como una manera de lograr el más alto posicionamiento en el mercado. Igualmente Porter y Kramer (2002; 2006) (como se citó en Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012) tomaron como base el marco de Porter para generar una nueva propuesta dentro del ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial, exponiendo que las empresas y las comunidades deben desarrollarse y colaborar conjuntamente, para lograr esta interacción entre la empresa y la sociedad establecen como primer acción generar un análisis de afuera hacia dentro y viceversa, el primero consiste en comprender los aspectos y dimensiones sociales del entorno competitivo (para la mejora de su eficiencia, productividad y estrategia), en la Tabla 3.1 se presenta el resumen de los aspectos a considerar en esta propuesta. Por otro lado, en el análisis de dentro hacia fuera se busca entender la cadena de valor de la compañía y sus actividades de negocio, de esta forma se pueden encontrar los impactos sociales buenos y malos de dichas actividades tal como se muestra en la Tabla 3.2.

Condiciones de los factores (entrada)	Disponibilidad de recursos humanos
	Acceso a instituciones de investigación y universidades
	Infraestructura física eficiente
	Infraestructura administrativa eficiente
	Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica
	Recursos naturales sustentables
	Acceso eficiente al capital
Contexto para la estrategia y la competencia de la compañía	Competencia local justa y abierta
	Protección de la propiedad intelectual
	Transparencia
	Estado de derecho
	Sistemas de incentivos con base en el mérito
Industrias secundarias y relacionadas	Disponibilidad de proveedores locales
	Acceso a compañías ubicadas en campos relacionados
	Presencia de agrupaciones en lugar de industrias aisladas
Condiciones de la demanda local	Sofisticación de la demanda local
	Normas reguladoras exigentes

Tabla 3.1 Análisis de afuera hacia adentro

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, Cap. 8, p.108

Actividades primarias	Logística de entrada	Impacto de la transportación
	Operaciones	Emisiones y desperdicios
		Biodiversidad e impacto ecológico
		Uso de la energía y del agua
		Seguridad del trabajador y relaciones laborales
		Materiales peligrosos
	Logística de salida	Uso y eliminación del empaque
		Impacto de la transportación
	Marketing y ventas	Marketing y publicidad
		Práctica de fijación de precios
		Información del consumidor
		Privacidad
Servicio después de la venta	Eliminación de productos obsoletos	
	Manejo de los consumibles	
	Privacidad del cliente	
Actividades secundarias	Infraestructura de la empresa	Prácticas de información financiera
		Prácticas de gobierno
		Transparencia
		Uso del cabildeo
	Administración del capital humano	Educación y capacitación laboral
		Condiciones de trabajo seguras
		Diversidad y discriminación
		Cuidado de la salud y otros beneficios
		Políticas de compensación
		Políticas de despido
	Desarrollo tecnológico	Relación con universidades
		Prácticas de investigación éticas
		Seguridad del producto
		Conservación de materias primas
	Contratación	Reciclaje
		Prácticas de contratación y cadena de valor
Usos de insumos particulares		
		Utilización de los recursos naturales

Tabla 3.2 Análisis de adentro hacia fuera

Fuente: Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, Cap. 8, p.109

Dentro del campo de implementación de la Responsabilidad Social, existen algunos complementos que son importantes considerar en el proceso de elaboración de la estrategia de Responsabilidad Social, ayudando a que este proceso se comunique, permee en la organización y se desarrolle de forma óptima y funcional y son la filosofía, cultura y política empresarial, que se presentan en el siguiente punto.

3.4 FILOSOFÍA, CULTURA Y POLÍTICA EMPRESARIAL

Para gestionar una estrategia de Responsabilidad Social, es favorecedor considerar aspectos como la filosofía, cultura y política de la empresa, ya que incluir y alinear estos elementos permitirá adecuar la estrategia a la personalidad de la empresa y viceversa.

Se comenzará conceptualizando que es una filosofía organizacional, la cual se puede definir como:

la propuesta normativa autoimpuesta que un grupo de individuos encuentra útil para trabajar su “ideal”, “utopía” o visión de futuro como organización para avanzar juntos y lograr cumplir con su misión. La filosofía expresa valores que regulan y definen las culturas para reconocer y sancionar los diferentes aspectos, positivos al igual que negativos, de la conducta de los individuos y equipos en la organización (Nosnik, 2005, p.50).

De manera complementaria Nosnik (2005) comparte que, “los principios que integran una filosofía organizacional comunican de manera formal, explícita y específica la forma en que una organización define sus valores con base en su misión y visión de vida futura” (p. 52).

Por otro lado, la cultura es un “conjunto de creencias, significados, experiencias y presupuestos compartidos, negociados y consensuados por los miembros de la misma

(entre los que se incluyen valores, ideología, normas e incluso mitos, símbolos y ritos organizacionales)” (Blanch, 2003, p. 68).

La cultura transforma a la empresa en un sistema, en el cual los procesos de relación se convierten en aspectos fundamentales que brindan a sus integrantes un punto de referencia para ubicarse en su contexto laboral y adecuarse a él, desarrollando las funciones establecidas en relación con el perfil asignado.

Finalmente, la política empresarial “define cuáles deben ser las líneas generales de actuación y cuál debe ser la estructura organizativa de la empresa (jerarquización de prioridades de las que derivan los objetivos estratégicos y operacionales)” (Navarro, 2008, p. 98).

Como lo establece Abraham Nosnik (2005) “Definidos los conceptos de cultura, misión, filosofía, valores y principios se muestra enseguida su papel en fundamentar y dar continuidad y sentido al proyecto institucional de cualquier organización, sea ésta una empresa, gobierno o filantropía” (p. 52).

Es así que, la filosofía, cultura y política de la organización son factores que contribuyen a la identificación de la empresa con lo que es y lo que desea lograr, se establecen los valores, creencias, ideales, metas y propósitos que persigue, da los lineamientos de conducta y comportamiento interno y permiten que cada miembro de la organización entienda su papel dentro de ella. Estos factores se identifican como complementos de la Responsabilidad Social de una empresa, ya que su contenido puede involucrar a la Responsabilidad Social y facilitar su proceso de integración dentro de la organización.

Del mismo modo, que la filosofía, cultura y política de la organización influyen en la estrategia de Responsabilidad Social, también los indicadores de desempeño son un factor de control para el seguimiento y medición de esta estrategia, sin los cuales no se

podría conocer a ciencia exacta el alcance y avance de esta, por lo anterior, en el siguiente apartado se explicara brevemente que es un indicador de desempeño o *KPI*.

3.5 KPIS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Los KPIS (por sus siglas en inglés: *Key Performance Indicator*) o indicadores claves de desempeño son piezas esenciales de los sistemas de control, persiguen el objetivo de asegurar un desempeño óptimo y eficiente de los integrantes y de los procesos pertenecientes a la organización, a través de métodos de evaluación y mejora continua.

De manera similar se puede entender por indicador de gestión a la “una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia (...). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados” (Uribe & Reinoso, 2014, p. 13).

“Los indicadores se utilizan en una amplia variedad de contextos (como aquellos de la planificación, monitoreo y evaluación) (...). Ayudan a (...) la descripción del desempeño de la organización y la capacidad, ambiente y motivación que impulsan el mismo” (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 2001, p. 41).

No se puede medir el éxito de ninguna iniciativa, programa o modelo de gestión, si esté no trae consigo indicadores que permita comparar los objetivos establecidos versus los resultados alcanzados, auxiliando pertinentemente en la detección de áreas de oportunidad.

Al ser una herramienta que permite controlar, medir y mejorar los procesos de gestión de la empresa, resulta un complemento y recurso elemental para la implementación y seguimiento de cualquier modelo de negocio, por lo anterior, la empresa al plantarse como objetivo integrar a su gestión la Responsabilidad Social y sus respectivos programas, debe establecer los indicadores que permitan medir su

desempeño y evaluar cómo cada decisión e iniciativa se va desarrollando dentro de la organización, si es óptima y cumple con los objetivos o si requiere algún ajuste, mejora o inclusive una reingeniería total.

A través de los indicadores, es posible dar pautas para la gestión de la RSE. Dado su grado de especificidad, poseen elementos suficientes para que se puedan realizar certificaciones por parte de terceros, así como para permitir a la empresa monitorear sus avances en materia de RSE y establecer metas a corto, mediano y largo plazos. (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012, p. 51)

Para definir los indicadores de medición de la gestión de Responsabilidad Social en la empresa, resulta indispensable considerar factores tales como: el tamaño, giro, ubicación, misión, visión, valores, objetivos de la empresa y expectativas de los grupos de interés, de tal manera que los planeamiento previos se puedan vincular con los ejes (presentados en capítulos previos) que integran a la RSE, cabe resaltar que más adelante se estará examinando algunos recursos que sirven como modelo para el procesos de implementación de la RSE y que cuentan indicadores previamente establecidos y detallados que sirven como recurso para cualquier organización, todo lo anterior permitirá ejecutar una estrategia que realmente permee en la organización de forma óptima y permanente.

Derivado de toda la información vista en el presente capítulo y en línea a los objetivos de investigación del presente, se procederá a continuar con la contextualización de la empresa que participa como estudio de caso.

CAPÍTULO IV. EMPRESA RESTAURANTERA Y ESTUDIO DE CASO

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el contexto de la empresa caso de estudio de esta investigación a través de la exposición de las características de una empresa grande, diferencias entre una empresa productiva y de servicios, características de una empresa de restaurantes, la relación de esta última con la Responsabilidad Social y los *stakeholders* y las características organizacionales del caso de estudio.

4.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

Según la Real Academia Española se define a la empresa como “2. f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (2021), asimismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía la conceptualiza como “la unidad económica que, bajo una sola entidad propietaria o controladora, combina acciones y recursos para realizar actividades de producción de bienes, compraventa de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], s.f., p. 6) además en el artículo 16° de la Ley Federal del Trabajo en México se entiende por empresa a: “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa” (LFT, 2015, p. 22), estas definiciones permiten entender que cuando se habla de empresa se refiere a una unidad económica formalmente establecida con base en los lineamientos legales de cada país, asimismo “para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características: Unidad económico-social, integrada por capital, trabajo o fuerza laboral, administración y gerencia, socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común” (Hernández y Rodríguez, 2011, p. 6)

4.2 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA GRANDE

Según el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, s/f), se identifican varias características, que facilitan la clasificación de las empresas en línea a su tamaño, siendo las siguientes: en primer término, la dimensión de sus recursos económico y humano, en

según término su nivel de ventas y finalmente en tercer término el ámbito de desarrollo de la empresa que puede ir desde lo local hasta lo global.

De forma similar y según Hernández y Rodríguez (2011) “Los criterios para clasificar las empresas varían por los diversos organismos públicos que los establecen en cada país” (p.8) Una clasificación internacional de empresas, que es muy empleada se presenta en la tabla 4.1

Tamaño	Número de empleados
▶ Micro	1 a 15 empleados
▶ Pequeña	16 a 100 empleados
▶ Mediana	101 a 250 empleados
▶ Grande	Más de 250 empleados

Tabla 4.1 Clasificación de empresas por su tamaño y número de empleados.

Fuente: Hernández y Rodríguez, 2011, Unidad 1, p. 8

Por otro lado, para el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Secretaría de Economía (Citado en CEMEFI, s.f) las empresas se pueden clasificar por tamaño dependiendo de su giro (entre los que se encuentran: agropecuario, minero y extractivo, industria manufacturera, construcción, comercio, transporte y comunicaciones y servicios) y la cantidad de colaboradores o empleados, en dichas categorías se consideran desde 2 personas hasta más de 100, como se presenta en la tabla 4.2.

Sector	Tamaño por número de empleados			
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Agropecuario	2-10	11-25	26-100	>100
Minero y extractivo	2-10	11-50	51-250	>250
Industria manufacturera	2-10	11-50	51-250	>250
Construcción	2-10	11-50	51-250	>250
Comercio	2-10	11-30	31-100	>100
Transporte y comunicaciones	2-10	11-50	51-100	>100
Servicios	2-10	11-50	51-100	>100

Tabla 4.2 Tamaño de la Empresa en función del número de empleados y Sector
Fuente: Centro Mexicano Para la Filantropía (CEMEFI), 2021, p. 6, realizado con información del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), Secretaría de Economía.

En este sentido el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, S/F) expone las siguientes características de las empresas grandes: el capital es proporcionado por diferentes socios quienes se organizan como sociedad con diferentes lineamientos, son integrantes de grandes corporaciones que operan de manera elevada en el desarrollo o venta de ciertos productos o servicios, son líderes del mercado en ocasiones con presencia local o nacional y otras con presencia global, tienen una considerable reserva económica que les facilitar innovar en temas tecnológicos, de sistematización y automatización de sus procesos, sus cantidad de colaboradores es mayor a 250 personas y puede llegar a conformarse como miles de personas, operan con una estructura de administración científica lo que significa que contratan a profesionistas con un nivel académico superior para encargarse de la administración y liderazgo de la empresa, cuentan con mayor posibilidad de obtener distintas maneras de financiamiento.

4.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES PRODUCTIVOS

Hernández y Rodríguez (2011) comparten que las empresas con base en la teoría económica pueden clasificarse por su giro (figura 4.1) que se divide en:

- *Industrial:* Su operación se basa en la extracción y transformación de materia prima y recursos naturales renovables y no renovables, un ejemplo podría ser la actividad agropecuaria.
- *Comercial:* Su operación se basa en la compra y venta de productos ya terminados, y sus medios de comercialización son los mercados.
- *Servicios:* Su operación se base en brindar productos intangibles a la sociedad.

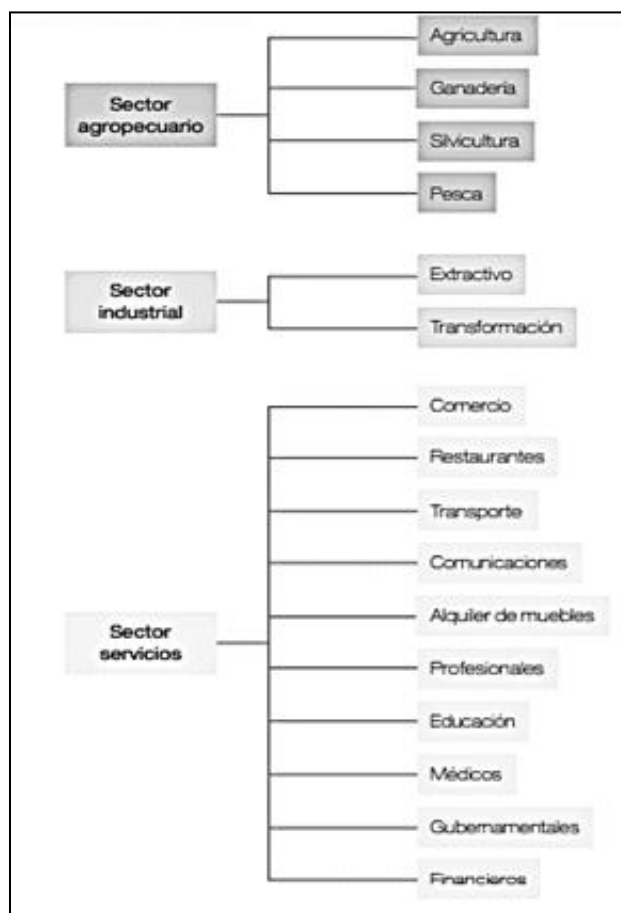


Figura 4.1 Clasificación de las empresas por sectores económicos

Fuente: Hernández y Rodríguez, 2011, Unidad 1, p. 10

En este sentido el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, presenta una “clasificación [que] se compone de (...) los 20 sectores de actividad de la Clasificación

Industrial de América del Norte, SCIAN 2007” (INEGI, s.f, p.3), los cuales se presentan continuación:

1. **Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en la plantación, desarrollo y recolección de vegetales, desarrollo, cría y venta de animales específicos, pesca y caza.
2. **Minería:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en el aprovechamiento de minerales de diversos tipos y expropiación de petróleo y gas.
3. **Construcción:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en el desarrollo de edificios, arquitecturas, preparación de suelo y supervisión de obras.
4. **Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en el desarrollo distribución de energía eléctrica, agua y gas.
5. **Industrias manufactureras:** Este sector se conforma por actividades dedicadas a la transformación de materiales o sustancias para generar productos nuevos a través de procesos mecánicos, químicos o físicos.
6. **Comercio al por mayor:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en la compra y venta de bienes, materias primas y materiales ocupados para producción o para ser revendidos.
7. **Comercio al por menor:** Este sector se conforma de actividades económicas enfocadas principalmente en la compra y venta de productos para uso personal o para la casa.
8. **Transportes, correos y almacenamiento:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en transporte de personas y materiales.
9. **Información en medios masivos:** Este sector se conforma de actividades enfocadas a la creación, administración, desarrollo, optimización y distribución de información y productos culturales, proporción de medios de transmisión y procesamiento de información.

10. **Servicios financieros y de seguros:** “Este sector comprende unidades económicas dedicadas principalmente a la regulación de la emisión y circulación de la moneda (Banca central); a la intermediación crediticia y financiera no bursátil; a las actividades bursátiles, cambiarias y de inversión financiera; a la emisión de pólizas de seguros y suscripción de pólizas de fianzas, y servicios relacionados con los seguros y fianzas” (INEGI, s.f., p. 107)
11. **Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en servicios y alquiler inmuebles y bienes intangibles.
12. **Servicios profesionales, científicos y técnicos:** Este sector se conforma de servicios por concepto de conocimientos especializados.
13. **Corporativos:** Este sector se conforma de actividades de dirección, administración y control de otras actividades que son parte de un mismo grupo.
14. **Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación:** Este sector se conforma de actividades de manejo de desechos y eliminación de contaminantes ambientales.
15. **Servicios educativos:** Este sector se conforma de actividades enfocadas en brindar educación y capacitación orientadas a una gran cantidad de temas.
16. **Servicios de salud y de asistencia social:** Este sector se conforma de actividades de salud y asistencia social es decir apoyo a personas que carecen de algún tipo de recurso.
17. **Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos:** Este sector se conforma de actividades de esparcimiento cultural y actividades deportivas.
18. **Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas:** Este sector se conforma de actividades y servicio de alimentos y bebidas para consumo en el momento y hoteles, moteles, cabañas, villas, campamentos, albergues, etc.
19. **Otros servicios excepto actividades gubernamentales:** Este sector se conforma de actividades que debido a los criterios no se incluyeron en otros sectores como son la reparación y mantenimiento.

20. **Actividades legislativas, gubernamentales de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales:** Este sector se conforma de actividades normativas, legislativas y de justicia, como son el IFE, el INEGI, la ONU, etc. (INEGI, s.f.)

4.4 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA DE RESTAURANTES

Según el Censo económico 2019 realizado por el INEGI, para ese año México contaba con 4,800,157 unidades económicas, de las cuales 1,899,812 representan a las que conforman los 11 sectores dedicados al servicio, siendo 9,499 las unidades económicas grandes de este mismo sector, entre los que se incluyen el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Específicamente para el caso del estado de Puebla se identificaron en el giro de servicio 101,275 de las cuales 249 corresponden a las unidades económicas grandes de esa entidad.

Según la Real Academia Española un restaurante es definido como un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local” (RAE, 2020). Asimismo, el concepto de restaurantes también puede ser entendido como:

Según la Norma: NC 126:2001, aquel establecimiento que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores, proporcionan los elementos que establecen la diferencia de estos comercios. (Ramos, Segura, González y Alonso, 2012, p. 53)

Posterior a su definición se considera importante agregar que las empresas restauranteras pertenecen al sector de servicio de preparación de alimentos y bebidas, dicho sector es definido como “unidades económicas dedicadas principalmente a la

preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, y a la preparación y servicio de bebidas alcohólicas para consumo inmediato” (INEGI, s.f., p. 151), en este sentido dentro de la subcategoría de restaurantes se incluyen los siguientes:

Restaurantes con servicio completo y de autoservicio, loncherías, marisquerías, cafeterías. Incluye restaurantes con servicio de preparación de café, té o chocolate para consumo inmediato en combinación con la elaboración de pan o con el tostado y la molienda del mismo. Servicios de preparación de alimentos por encargo o para llevar y servicio de comedor para empresas e instituciones. Servicio de banquetes para ocasiones especiales. Incluye el alquiler de salones para fiestas en combinación con la preparación de alimentos para ocasiones especiales. (INEGI, s.f., p. 152)

Asimismo, cuando se habla de un restaurante tradicional este cuenta con características como “disponer de una cocina refinada y excelente, con plato típicos e internacionales. El mobiliario principal está compuesto por mesas independientes y sillas de estilo. Su personal se presenta uniformado” (Vértice, 2009, p. 7)

De igual manera en el libro *“Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el preservicio” de la Editorial Vértice (2009)* se expone que dentro de las características de un restaurante-comedor se encuentran:

- **Local acogedor:** Que el espacio del restaurante denote calidez y bienestar, lo anterior con base en la iluminación, los muebles, la decoración y diseño del lugar, el uniforme de los colaboradores, acorde con la identidad de la empresa, el tipo de comida y el público meta.
- **Ventilación:** Un sistema de corriente de aire que permita exterminar olores producidos por el área de cocina para asegurar el bienestar del cliente todas las épocas del año.
- **Sonidos:** Espacios con ausencia de ruidos, a través del trabajo silencioso y respetuoso de los colaboradores para asegurar la calidez del restaurante,

si se cuenta con pistas de fondo, estas deben contar con un volumen y melodía adecuada a la decoración, estilo y tipo de restaurante.

- **Espacio:** El lugar debe respetar el espacio personal y de movimiento de los colaboradores, clientes y productos, sin saturar el mismo y asegurar que la degustación de los alimentos se desarrolle en un espacio cómodo.
- **Espacios y aspectos elementales:** Se conforman en dos categorías, la primera públicos (salón comedor, bar o barra, guardarropas y servicios) y la segunda de servicios (Almacén-bodega, cámaras, cocinas, office y/o Plonge, guardarropa y vestuario de personal, servicios para los colaboradores)
- **Salón comedor:** Es el espacio donde el cliente puede degustar sus platillos, este debe conformarse por la cantidad de mesas que permitan su dimensión arquitectónica con el criterio de respeto de espacios, su entrada y salida suele tener puertas dobles para evitar choques entre los colaboradores, sus pasillos deben ser vastos, se recomienda la distancia mínima entre salón, comedor y cocina para apresurar los procesos de servicio.
- **Office de restaurante:** Es el lugar que divide la cocina del restaurante, es amplia y en ella se instalan alacenas con repisas y cajones donde se guarda la cristalería, loza, cubiertos, etc. En este espacio se realiza la limpieza del material.
- **Guardarropa:** Espacio y mobiliario que se destina para poder colocar prendas o accesorios del cliente (Vértice, 2009, pp. 7-8).

4.5 LA EMPRESA RESTAURANtera Y RSE

Como se ha observado en capítulos anteriores, la Responsabilidad Social es un tema que involucra a personas, sociedad y organizaciones de diferentes sectores como lo son el público, social y privado, siendo este último incorporado por diversas actividades y sectores económicos, dentro de los cuales se encuentra el giro de alimentos y bebidas y más específicamente el de restaurantes, en ese marco, el objetivo del presente apartado es exponer la situación actual y los hallazgos, basado en investigaciones, de

las actividades que actualmente se han estudiado sobre la empresa restaurantera y la Responsabilidad Social Empresarial.

En este sentido la Responsabilidad Social Empresarial a influido en todos los sectores para motivarlos en enfocar su trabajo, resultados y objetivos considerando mejorar la sociedad y apoyar en los problemas de las comunidades. Específicamente, estas nuevas cuestiones se han desarrollado en el sector restaurantero. Incluso, hay investigaciones que muestran que los consumidores eligen una marca o restaurante en línea a la calidad del alimento, pero también con base en su compromiso, ejecución y comunicación de sus actividades y compromisos socialmente responsables. (Rodríguez, 2017)

Se habla del sector restaurantero por ser uno de los más importantes en nuestro país según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, dentro de los servicios no financieros es el líder en generación de empleo y autoempleo (INEGI, 2014), la Industria restaurantera empleó a 1 310 381 personas, aportando el 6.5% del total de la ocupación, de acuerdo con los Censos Económicos 2009. Durante el último trimestre de 2016 le significó al país 247,171 millones de pesos, representado el 1.16% del PIB en el 2016 (Producto Interno Bruto). Asimismo, 9 de cada 100 unidades económicas corresponden a la Industria restaurantera. (Como se citó en Rodríguez, 2017, p. 10)

Se añade que según el estudio realizado por Bellido y Nima (2019), *“Responsabilidad Social Empresarial en Restaurantes de Latinoamérica: Una Revisión de la Literatura Científica de los Últimos 3 Años”*, basada en el análisis de treinta investigaciones académicas, se expone que, la Responsabilidad Social Empresarial en el giro de restaurantes en Latinoamérica se asume de forma voluntaria a través del desarrollo de estrategias para la sostenibilidad, así como considerando el impacto social, ambiental y el de sus colaboradores para mejorar su calidad de vida y clima organizacional, a partir de los estudios del año 2017 se identifica que la RSE se ha

fortalecido durante los últimos años, muestra de ellos son las estrategias innovadoras de las empresas para mantener su competitividad y mejorar su imagen con los clientes (Bellido y Nima, 2019), asimismo:

Es importante resaltar la gran importancia que tiene la implementación de RSE en restaurantes ya que realiza inversiones a favor del medio ambiente lo cual genera un impacto positivo sobre el rendimiento del capital invertido; el incremento del nivel de ingresos puede verse positivamente influenciado por las estrategias dirigidas a la satisfacción de clientes y trabajadores (...) [de igual forma] esta implementación trae ventajas para las organizaciones favoreciendo el desarrollo sostenible, competitividad, reputación y la ética. (Bellido y Nima, 2019, p. 47)

4.6 ESTUDIO DE CASO: GRUPO PLAZA

Grupo Plaza es un corporativo de origen poblano conformado por más de diez marcas, que en su mayoría pertenecen al giro de alimentos y bebidas, entre las más reconocidas se encuentran “Mi Viejo Café”, “Mi Viejo Pueblito”, “Café Plaza Restaurante”, asimismo han incursado en el giro de hospitalidad con marcas como “ROOM”, “Casa Monarca” y “Hacienda Santo Cristo”, también cuentan con una marca de producción llamada “Café Tres Gallos” y una inmobiliaria.

A continuación, se presenta su misión, visión y valores:

Misión: “Vivimos el servicio con Responsabilidad Social” (Grupo Plaza, 2021).

Visión: Restaurando raíces, cultura y tradición (Grupo Plaza, 2021).

Valores:

- *Humanismo*: La persona es lo más importante.
- *Agilidad*: Generar valor con prontitud y alegría.
- *Pasión*: Vivir y transmitir la energía que transforma.
- *Excelencia*: Resaltar la calidad en la ejecución.

- *Agilidad:* Generar valor con prontitud y alegría.
- *Innovación:* Creamos espacios para compartir y generar nuevas experiencias. (Grupo Plaza, 2021)

4.6.1 Antecedentes

Grupo Plaza es una empresa que surge en el año de 1975, año en que comienza su historia a partir de la adquisición de la marca Café Tres Gallos de la cual su principal actividad era la venta de café, a través de esta adquisición Grupo Plaza comienza con la venta y comercialización de café en taza, estableciendo e inaugurando su primera cafetería en el año 1979 en el Centro Comercial Plaza Dorada en la Ciudad de Puebla, nombrada Café Plaza (Grupo Plaza, 2021).

Derivado de este comienzo, Grupo Plaza gestó un plan de crecimiento y desarrollo, dominando en concepto de cafetería e iniciando en el concepto restaurantero a través de la creación y oferta de varios conceptos de negocio de comida internacional como mexicana (Grupo Plaza, 2021). “El éxito de Grupo Plaza se debe a la calidad de los alimentos y bebidas que ofrece, la accesibilidad de sus precios, la originalidad de sus establecimientos, y la amabilidad, de sus colaboradores” (Grupo Plaza, 2021).

Grupo Plaza ha alcanzado como los buenos vinos: madurez y experiencia bajo su filosofía principal, logrando la excelencia en la calidad de sus productos y servicios. Para así ser considerado como uno de los líderes en la industria restaurantera poblana, integrando conceptos definidos que satisfacen gran variedad de gustos y preferencias del mercado que se reflejan en nuestras cafeterías y restaurantes. (Grupo Plaza, 2021)

4.6.2 Organización

La empresa está conformada por un consejo de administración que es el órgano encargado de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, posteriormente la empresa es dirigida por un Director General y debajo de ese se despliegan diferentes áreas de trabajo, las cuales son denominadas por la empresa con el nombre de ramas y son la

siguientes: Alimentos y Bebidas, Hospitalidad, Marcas Premium, Producción, Inmobiliaria y Educación (Figura 4.2), de igual modo dentro de su organización se incluye una plataforma de servicio para las diferentes marcas, conformada por el departamento de Capital Humano, Marketing, Sistemas, Administración y Finanzas y Compras (Figura 4.3).

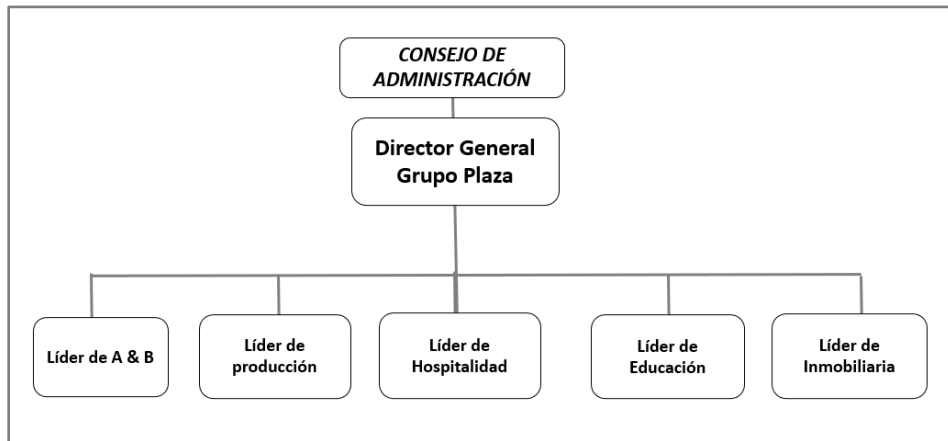


Figura 4.2 Organigrama de Grupo Plaza por Ramas

Fuente: Grupo Plaza 2021

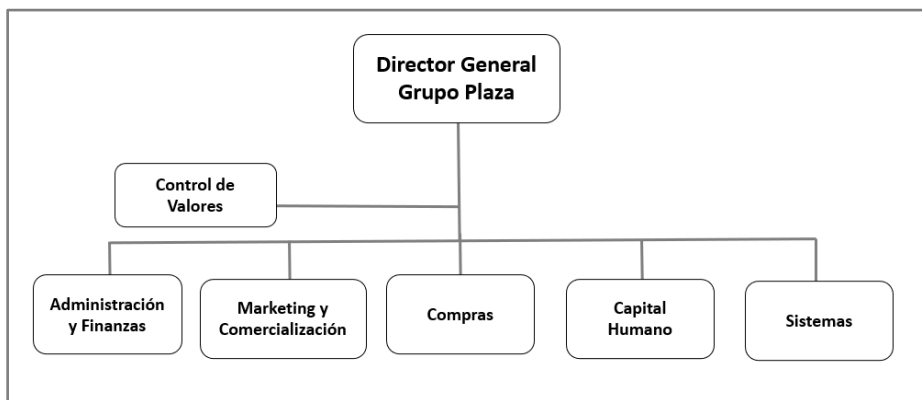


Figura 4.3 Organigrama de Grupo Plaza Plataforma de Servicio

Fuente: Grupo Plaza 2021

4.6.3 Procesos y productos

La empresa cuenta con una gran cantidad de procesos y micro procesos, que incluyen aspectos operativos y administrativos pero los principales se enfocan al giro de

alimento y bebidas, siendo dos los más elementales: la elaboración de bebidas y platillos y la atención y satisfacción del cliente a través de una experiencia de servicio. Asimismo, el proceso de atención y satisfacción del cliente es replicado en sus diversas ramas como lo es hospitalidad.

Por otro lado, los productos principales para el ramo de alimentos y bebidas son los platillos, desde desayunos, comidas y cenas. Los productos más conocidos son el mole poblano, los chilaquiles, enchiladas, los chiles en nogada, el muffin y especialmente el café.

4.6.4 Mercado

Grupo Plaza es un corporativo que cuenta actualmente con más de treinta unidades de negocio, la mayoría del giro de alimentos y bebidas y como se comentó en apartados anteriores también de hospitalidad, producción e infraestructura, su mayor presencia es el Estado de Puebla específicamente en la ciudad de Puebla y diversos municipios como son Cholula, Tehuacán y Teziutlán, también cuentan con una Unidad de Negocio en Bosques de Aragón y recientemente abrieron su primera unidad fuera del país, en Costa Rica.

4.6.5 Planes Futuros

El plan futuro de la empresa es la expansión, tener mayor mercado dentro de lo que es Puebla o dentro de lo que es el país, actualmente la empresa tiene lo que es un restaurante en el país de Costa Rica que se llama “Casona Mexicana” entonces está en crecimiento y expansión, la intención es seguir creciendo tanto a nivel nacional como local y a nivel internacional de acuerdo cómo se den las oportunidades de mercado.

4.6.6 Actividades en materia de RSE

Grupo Plaza, es una Empresa Socialmente Responsable, que ha obtenido por siete años consecutivos el Distintivo ESR que otorga el Centro Mexicano de la Filantropía.

Dentro de sus prácticas más importantes de Responsabilidad Social se encuentran: la promoción de su filosofía organizacional enfocada en la Responsabilidad Social, el fortalecimiento del gobierno corporativo, la vinculación con diferentes asociaciones civiles, especialmente con la asociación Abre Tu Corazón que se dedica a promover la educación con valores, asimismo también se encuentran diversas iniciativas medio ambientales como el reciclaje de bagazo de café para convertirlo en composta y el reciclaje de aceite para convertirlo en biodiesel, también la empresa promueve practicas internas de bienestar como son proyectos de salud, eventos de integración y diferentes programas de recompensas por logros de objetivos.

Una vez y expuesta y analizada en el presente capitulo la contextualización de la empresa que participa como estudio de caso, y en línea a los objetivos de investigación del presente, se procederá en el siguiente apartado a presentar la metodología e investigación de campo.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación documental y de campo y se presenta el proceso de diseño de los instrumentos implementados para recolectar la información, organizarla, presentarla y poder generar el diagnóstico de la investigación.

5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Para la investigación documental se recurrió al acopio y consulta de información a través del estudio de fuentes secundarias, posteriormente se prosiguió a la revisión análisis, selección y organización del material bibliográfico, hemerográfico, principios, declaraciones, estándares, tesis, páginas web y fuentes fuertemente vinculadas con conceptos, temas, teorías, estrategias y aspectos de Responsabilidad Social Empresarial, los cuales permitieron desarrollar la construcción teórica e identificar los aspectos y criterios más importantes para la investigación.

5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para realizar la investigación, se partió de la construcción teórica y se procedió a la operacionalización de las variables, con base a ello se construyeron los instrumentos, los cuales fueron piloteados 4 veces para finalmente establecer los definitivos.

Una vez que se instituyeron los instrumentos definitivos, se determinó a qué *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas) se aplicaría cada uno de ellos. Al contar en esta investigación con diferentes perfiles en la población a estudiar, se determinó incluir las técnicas de encuesta para colaboradores y entrevista para directivos y accionistas, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de investigación.

Asimismo, se determinó a la empresa seleccionada como caso de estudio para esta investigación por ser una empresa formal con muchos años de presencia en el mercado, contar con una ubicación favorable para facilitar la investigación, por su compromiso con la mejora constante para implementar proyectos de sustentabilidad y Responsabilidad Social y por su apertura a participar en proyectos de investigación con la comunidad académica, brindando las facilidades requeridas al investigador para el cumplimiento del objeto de estudio.

A continuación, se presenta la **bitácora de actividades de investigación de campo (tabla 5.1)**:

Fecha	Actividad	Resultado
1° de septiembre de 2020	Primero contacto con la directora de Capital Humano de la Empresa	Se presento la propuesta general del proyecto de investigación, el cual fue parcialmente aprobado con la condición de una validación final de la información compartida de la empresa.
16 de noviembre al 5 de diciembre del 2021	Implementación de las encuestas a los Colaboradores de la empresa	Se enviaron las encuestas a los colaboradores de las empresas y se recibieron 100 cuestionarios contestados por diversos colaboradores.
22 al 25 de noviembre del 2021	Sesiones de entrevista con los directivos de la empresa	Se logró contactar y entrevistar a 5 directores de la empresa con amplios conocimientos operativos y administrativos, de los

		cuales sólo a uno no se le concluyo las preguntas de la entrevista por tema tiempos.
25 de noviembre de 2021	Sesión de entrevista con uno de los franquiciatarios de la empresa.	Se logró entrevistar a un franquiciatario de gran importancia para la empresa.

Tabla 5.1 Bitácora de actividades de investigación de campo

Fuente: Elaboración Propia.

5.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Derivado de lo anterior, la selección de las técnicas de recolección de datos a utilizar en el estudio, se desarrollaron en vinculación con el enfoque de investigación y han sido determinadas de acuerdo con el tipo de información que se desea recabar y la población designada para implementar cada instrumento, siendo las siguientes para cada enfoque:

Enfoque cualitativo: Se ha determinado utilizar la entrevista semiestructurada, que se distingue por contar con un guion temático del que se pretende hablar, preguntas abiertas, desarrollo de opiniones, gestión de respuestas, relación de respuestas de una categoría con otra y construcción de nuevas preguntas en vinculación con temas anteriores. Ofreciendo la oportunidad de enfocar el tema a abordar, pero contemplando cierta flexibilidad al implementar datos no considerados, propuestos por los entrevistados, que pueden enriquecer la investigación. Este instrumento se pretende aplicar a los accionistas y directores (Anexo 2 y 3).

Enfoque cuantitativo: Se ha determinado utilizar la encuesta, con el objetivo de medir ciertos criterios, acciones y formas de pensar de los colaboradores, quienes suman una cantidad considerable y por consiguiente el instrumento facilita la comprensión de la

información masiva. La encuesta que se pretende aplicar es un cuestionario con preguntas mixtas, es decir cerradas y abiertas que permitan conseguir indicadores cuantificables y puntos de vista adicionales y cualitativos que pudieran enriquecer la investigación (Anexo 4).

En línea a lo anterior se determinó generar tres instrumentos para cada *stakeholder* interno investigado, a continuación se presentan las características de los instrumentos para estudiar a los colaboradores, directivos y accionistas de la empresa, con base en los objetivos de esta investigación.

Instrumento entrevista para Accionistas: En línea a los criterios de la encuesta, se generó una entrevista semiestructurada con 44 preguntas, las cuales permiten profundizar en los temas a estudiar, de igual modo se organizó y categorizo el instrumento con base en los siguientes atributos: generalidades del caso de estudio, aspectos generales de Responsabilidad Social, eje: medio ambiente, eje: ética empresarial, eje: calidad de vida, eje: social / vinculación con la comunidad, fortalecimiento de la empresa como ESR (Anexo 2).

Instrumento entrevista para directores: En línea a los criterios de la encuesta, se generó una entrevista semiestructurada con 44 preguntas, las cuales permiten profundizar en los temas a estudiar, de igual modo se organizó y categorizo el instrumento con base en los siguientes atributos: generalidades del caso de estudio, aspectos generales de Responsabilidad Social, eje: medio ambiente, eje: ética empresarial, eje: calidad de vida, eje: social / vinculación con la comunidad, fortalecimiento de la empresa como ESR (Anexo 3).

Instrumento encuesta para Colaboradores: Se creo una encuesta conformada por 37 ítems, 25 de opción múltiple, 2 categóricos de sí o no, 23 de escala de Likert, y 12 abiertos, las cuales permiten profundizar en los temas a estudiar, de igual modo se organizó y categorizo el instrumento con base en los siguientes atributos: aspectos generales de Responsabilidad Social, eje: medio ambiente, eje: ética empresarial, eje:

calidad de vida, eje: social / vinculación con la comunidad y fortalecimiento de la empresa como ESR (Anexo 4).

Para la coherente evaluación de los instrumentos se identificaron las respuestas más repetitivas de cada uno y los hallazgos más relevantes, posteriormente se categorizaron los aspectos considerados más importantes de cada uno de los *Stakeholders* internos estudiados y se buscaron los comunes denominadores en términos de prioridad de cada uno de estos aspectos, derivado de este proceso reflexivo de identificación, jerarquización y observación se procedió a realizar el análisis y diagnóstico del estudio de caso.

5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de variables que sirvió de apoyo para la construcción de los instrumentos se incluye en el anexo 5.

5.5 METODOLOGÍA

En este apartado se presenta el proceso de construcción teórica en conjunto con el trabajo de campo que ha permitido perseguir el objetivo de esta investigación.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se comenzó con la creación de la construcción teórica a través de la revisión, análisis, selección y organización de material bibliográfico, hemerográfico y otras fuentes que se citan a detalle en el marco teórico, se presentan en las referencias y se exponen de forma general en el apartado 5.1.

Para la creación de los instrumentos, se retomaron diferentes teorías y recursos de los primero cuatro capítulos del marco teórico que se desarrolló, siendo los elementos principales para la construcción del instrumento los siguientes: algunos de los criterios considerados por Porter y Kramer (2002; 2006) en relación a la creación de estrategias de Responsabilidad Social a partir de la cadena de valor de la compañía y sus

actividades de negocio, por medio del análisis de adentro hacia fuera, esto para poder encontrar áreas de oportunidades e impactos socialmente responsable buenos y malos de dichas actividades en los cuales se pueda intervenir.

Asimismo se buscó que los aspectos posibles a considerar de la cadena de valor estuvieran estrechamente relacionados con los ejes de Responsabilidad Social establecidos por el CEMEFI como son: **medio ambiente, ética empresarial, calidad de vida y vinculación con la comunidad**, al mismo tiempo se buscó que los aspectos relevantes se vincularan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de la Organización de las Naciones Unidas que son 17 objetivos que tienen como meta conseguir la sostenibilidad a través de los aspectos ambiental, social y económica, dentro de sus fines se encuentra: poner fin a la pobreza, proteger a las personas y el planeta y promover la paz, bienestar y prosperidad, también se retomaron los indicadores G4 de GRI en donde se consideraron aspectos como: indicadores sobre el uso de la energía y el agua, indicadores de procesos de consulta con los grupos de interés, indicadores de las capacitaciones, indicadores de inclusión y equidad de género, indicadores de ética, etc. También se buscó en línea los postulados de la teoría de los *stakeholder* o grupos de interés, que al mismo tiempo todos estos elementos fueran los más interesantes de estudiar por el punto de vista, criterio y la relación con los *stakeholders* seleccionados: accionistas, directores y franquiciatarios, para esta investigación. Finalmente, se consideró importante utilizar todos estos recursos para crear un elemento sólidamente sustentado que pudiese dar respuesta de forma contundente a la pregunta de investigación. El proceso de vinculación a detalle de cada recurso se presenta en el anexo 5.

La perspectiva seleccionada para el desarrollo de la investigación es el enfoque mixto, el cual está integrado por el enfoque cuantitativo y cualitativo y se ha determinado utilizar por las ventajas que aporta al entendimiento de la Responsabilidad Social empresarial a través de la teoría de los *stakeholders*, contribuyendo al diseño de la propuesta para el caso de estudio y facilitando vincular diferentes aspectos con base en las características particulares de la variada poblaciones a estudiar (es decir los diversos

stakeholders internos de la empresa), ofreciendo una mayor comprensión del fenómeno, tal como lo establecen Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) al comentar que:

Este tipo de investigación ofrece distintas ventajas entre las que se encuentra: un mayor entendimiento del fenómeno, pues las dos miradas permiten tener una visión holística de su funcionamiento, los datos son más ricos ya que se extrae información con distintas técnicas, lo que además se ve reflejado en la creatividad metodológica, “El mundo y los fenómenos son tan complejos que requerimos de un método para investigar relaciones dinámicas y sumamente intrincadas, el enfoque mixto es la mejor herramienta para lograrlo. (...) Los modelos mixtos logran que “exploremos y exploremos” mejor los datos (p. 52).

Es así como el enfoque mixto contiene por una parte la perspectiva cualitativa que se distingue por encontrar las cualidades del fenómeno, es decir aquellas características que lo hacen particular, siendo flexible y comprendiendo aspectos importantes del caso de estudio, y por otra parte la investigación cuantitativa que se encarga de medir, describir, explicar, predecir las variables o conceptos del fenómeno de manera cuantificable.

Todo lo anterior con el objetivo de obtener y analizar los elementos y características para generar una estrategia de Responsabilidad Social que permita fortalecer a la empresa con ESR.

Posteriormente se procedió al desarrollo de la investigación de campo la cual se expone en el apartado 5.2, en adición a lo presentado en dicho apartado, se puede resaltar que los periodos de aplicación de cada instrumento fueron los siguientes: encuestas para colaboradores del miércoles 17 al martes 23 de noviembre del 2021, aplicación de entrevistas para directores del miércoles 17 al miércoles 24 de noviembre del 2021 y finalmente la entrevista para accionistas fue aplicada el día martes 23 de noviembre del 2021.

En cuanto a la aplicación de los instrumentos: las encuestas para colaboradores fueron impresas de forma tradicional y posteriormente enviadas directamente a las unidades de negocio que integran a los colaboradores participantes, esta modalidad se determinó para facilitar la aplicación y participación de estos *stakeholders*; por otro lado las entrevistas realizadas a Directivos fueron generadas en dos modalidades, presenciales y digitales a través del uso de la plataforma zoom, lo anterior con base en la solicitud y disposición de cada director para poder atender la entrevista con mayor facilidad y finalmente la entrevista accionistas se realizó de forma presencial directamente en la oficina del accionista.

5.6 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

A continuación, se presentan los resultados de cada uno de los instrumentos implementados, comenzando por el instrumento implementado para los franquiciatarios, el cual se aplicó a uno de ellos, los resultados se muestran como sigue (Tabla 5.2):

PREGUNTA	RESPUESTA FRANQUICIATARIO
¿Conoce que es la Responsabilidad Social?	No sé si te daré la definición más precisa y técnica, pero en mi opinión los negocios son como un amplificador de lo que tú eres, entonces si quieres hacer un bien, quieres aportarle algo a esta sociedad, a este país, que por momentos no se ve muy bien, tenemos el instrumento perfecto que es la empresa.
¿Esta informado sobre que es una empresa socialmente responsable?	Porque si tú eres una persona mala onda y prepotente tu negocio va a ser así, se potencia eso porque tú mandas esa señal, tus líderes van a ser así y tu negocio va a tener ese ambiente, si tú eres buena onda y no te sientes más que los entonces tu negocio se potencia y lo bueno le va a impactar a más gente. Pienso que el negocio tiene muchos que lo rodean, donde genera impactos y se trata de generar impactos positivos cosas que sumen que puede ser con tus mismos empleados, con tus socios, con el medio ambiente, con Gobierno, o sea todos los negocios tratar de que sean impactos positivos ya nada más por hacer eso yo pienso que se verá reflejado de forma positiva en tu empresa.
¿Es importante que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?	Como te comenté, efectivamente es importante y bueno que los negocios se comprometan con la Responsabilidad Social, más allá de la obtención de un reconocimiento, directamente en la gestión del negocio.
¿Es importante que una empresa cuide la energía?	Pues claro que sí, que es parte de lo que hablamos del medio ambiente, como un recurso, como el agua es importante.
¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?	Lo primero que tienes que generar en tu gente es conciencia, que la gente sea consciente, hacerlos reflexionar por ejemplo comentarles: ¿oigan porqué están prendidas las luces son las 12:00 del día, porqué está prendido el calefactor, porqué tenemos ese refrigerador si no tiene alimentos. Concientizar a la gente y también se pueden hacer inversiones como meter paneles solares.
¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?	Si haces conscientes a los colaboradores, sí, tienes que trabajar de arriba hacia abajo los primeros que tienen que estar conscientes y convencidos son los gerentes y ellos van permeando esta conciencia con su gente.
¿Es importante que una empresa cuide el agua?	Sí, es importante.
¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?	Hay que dar información y hay que concientizar, es un trabajo si tú quieres a veces un poquito arduo, pero vale la pena, si es un reto concientizar a tantas personas, pero vale la pena capacitar en temas que generen beneficios a largo plazo y no sólo a corto.
¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?	Me parece que, si les gustaría, siempre que se les concientice del por qué.
¿Considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?	Estamos en eso, sí, hemos tenido 2 reuniones de esto, lo cual me encanta porque pues ya lo estamos viendo. Por ejemplo, el tema de la pandemia hizo que por momentos se nos olvidara la ecología, yo veía cosas tan incongruentes en donde las empresas hemos contaminado en estos 2 años muchísimo buscando la seguridad de los clientes finales.
¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en términos ambientales el empaquetado de sus productos ?	Buscar que nuestros impactos no sean tan negativos, con contenedores ecológicos, reduciendo los contenedores, que sea lo que más se pueda reducir y volver a meterle a la gente el tema de la conciencia ecológica, otra vez que ahorita se nos olvidó, tenemos memoria de pez, nos falta constancia.
¿Considera que la empresa debe mejorar sus empaques en términos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?	sí porque no es un gasto, es una inversión, sí claro, primero porque vas a reducir tu impacto negativo, segunda si lo manejas bien también tienes un marketing, la gente ahora se fija en eso.
¿Le gustaría participar en un programa de reciclaje?	Sí.
¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?	Evidentemente, lo primero es que ya estamos en varios programas de reciclar muchas cosas como el aceite y bagazo, entonces lo que deberíamos de tener es un programa un poquito más estricto de cuestiones orgánicas especialmente.
¿Considera importante generar más prácticas de reciclaje en el trabajo?	Sí, en cuestiones orgánicas especialmente.
¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?	Lo hemos hecho al cambiar la calidad de algunos productos como las servilletas, al tener mejor calidad el consumo es menor y bueno volvemos a lo mismo, si se puede, pero todo tema es concientizar a la gente, ahorita no se me viene a la cabeza un factor que pudiera ser fácilmente revertido para que contamiemos menos, pero seguro que, si hacemos un análisis, te digo, si va a haber varias oportunidades.
¿La empresa le consulta sobre las iniciativas en términos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?	Creo que relacionado a la comunicación se puede mejorar, a veces yo entiendo que son demasiadas áreas, demasiado trabajo demasiados puntos, que tienen que ver mis socios con su gente y a veces creo que se puede mejorar la comunicación, hay algunas áreas de oportunidad donde se podría mejorar.
¿Cómo evaluaría las prácticas de ética de la empresa?	Creo que muy buenas hemos tenido muy grandes avances a lo largo de los años, si se ha visto principalmente las ganas de hacer mejor las cosas, todos estamos a medio camino, hay mucho camino por recorrer, pero yo lo calificaría bien, porque de entrada la intención es buena y se han hecho esfuerzos, damos un poquito más valor a este tema de la conciencia de la empresa para tener más impacto positivo en los proyectos que realmente importan.
¿Conoce las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Sí.
¿Considera que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Sí.
¿Considera que en la empresa hay corrupción?	Yo no sé no sé en el corporativo si puede haber corrupción, no creo, al ser una empresa familiar y que la verdad las cabezas son gente decente eso hace que a lo mejor sea como es imposible, si puede haber algún acto inconsciente, claro, pero te puedo decir que en su mayoría es gente buena.
¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?	Dar mejores condiciones a la gente para que por necesidad no recurra a esas prácticas, pero también tener cero tolerancias a la corrupción, desde cualquier nivel jerárquico.
¿Cómo evaluarías las capacitaciones de la empresa?	No están mal, pero creo que debería de ser mucho más frecuentes porque tenemos una rotación significativa y eso nos afecta.
¿En qué deberían ser capacitados los colaboradores?	Hay muchas áreas en que deberían ser capacitados los colaboradores, primero su puesto, pero tendríamos que empezar por la persona, primero por la persona y luego ya te metes a lo técnico.
¿Su jefe inmediato lo evalúa y retroalimenta constantemente?	Sí.
¿La empresa cuida su seguridad en el trabajo?	Sí.
¿La empresa cuida su salud en el trabajo?	Sí.
¿Cómo podría la empresa mejorar su seguridad laboral?	Haciendo análisis constantes de los procesos, estar muy atentos cuando algún proceso está prendiendo un foco amarillo, de que a lo mejor hay un problema, hay que estar atentos y cuando sean cosas repetitivas entrar y corregir, no quedarse a pensando que todo es perfecto.
¿Cómo podría la empresa mejorar su salud laboral?	Se necesita gente que gestione la salud de los colaboradores a través de iniciativas y retos que los involucren, entusiasmen y motiven a cuidarse y participar.
¿Considera que la empresa promueve la igualdad de género?	Sí.
¿Qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?	Hacer capacitaciones de estos temas un poquito más frecuentes porque al final eso también es parte de nuestros valores.
¿Considera que en la empresa existe discriminación?	No lo creo, pero depende mucho de la cabeza de cada unidad de negocio.
¿Por qué?	Si tu Gerente es una persona humana, puede permear eso en su gente.
¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?	Empezar con las cabezas de la empresa.
¿Cuáles considera de los aspectos revisados, son los más importantes para generar una estrategia de RS?	Mira, desde mi punto de vista todos los puntos impactan a la empresa, yo le doy siempre más valor a la gente porque la tengo más cerca y considero que también al medio ambiente, esas 2.
¿considera que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?	Sí.
¿Desea agregar algún comentario adicional?	No, nada, está muy bien y muy interesante la entrevista.

Tabla 5.2 Resultados del instrumento para el Franquiciatario

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan los resultados del instrumento implementado para los directivos, en este caso se aplicó a cinco directores. (tabla 5.3):

No	PREGUNTA	DIRECTOR 1	DIRECTOR 2	DIRECTOR 3	DIRECTOR 4	DIRECTOR 5
1	¿Conoce que es la Responsabilidad Social?	Si ese cuidado hacia el medio ambiente hay que cuidar lo que es el agua y el aire, para dar un poquito más de vida a lo que es a nuestro planeta.	Dejar un granito de arena a la comunidad en diferentes áreas o en diferentes ejes o sea desde lo que yo estoy haciendo que le voy a aportar a la sociedad a partir del negocio al que me dirijo.	básicamente yo creo que es el compromiso que la empresa tiene en primer lugar con sus colaboradores luego con el medio ambiente y con la sociedad	Es como actua una empresa ante sus colaboradores y sus empleados y cómo puede darle una mejor calidad de vida y también buscar beneficiar al entorno.	En mi opinión es en beneficio de toda una comunidad tanto interna como externa generando acciones en beneficio de cada uno de ellos, desde los trabajadores, nuestros proveedores, el ambiente y el entorno.
2	¿Esta informado sobre que es una empresa socialmente responsable?	La parte del cuidado del planeta, obviamente aportamos lo que es hacia el medio ambiente, mantener productos que son biodegradables para el medio ambiente, las aguas residuales y todo ese tipo de funcionamiento que buscan el bienestar global.	Diferentes ejes este con los que se mide la empresa de manera particular para saber qué está haciendo bien o está retornando a la sociedad.	Si, es aquella que lleva procesos para no generar tantos contaminantes, en donde que la gente, los colaboradores estén a gusto y que este en armonía con la naturaleza y con la sociedad.		Creo que repetiría lo mismo, es el compromiso de la empresa.
3	¿Es importante que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?	Si claro que sí, obviamente, es para el cuidado de todos, obviamente para futuras generaciones que vienen en camino ya sean, hermanos hijos, etc.	Si, porque desgraciadamente nos estamos acabando al mundo en todos los sentidos, con los humanos existe la nueva explotación hoy en día es diferente, pero es lo mismo en cuántos países por mínima cantidad de dinero tienen trabajando 40 horas a las personas, comer sin darles agua, por hacer un solo jeans que aparte ocupa millones de litros de agua, entonces si tenemos que retornarle algo al mundo, al planeta, a la sociedad, a lo que nos rodea, nos estamos acabando este planeta.	si es importante y considera que es bueno que una empresa se comprometa con la gestión claro.	Si, ya que con esto mejoramos la calidad de vida de quienes trabajan para nosotros.	Si. Claro.
4	¿Es importante que una empresa cuide la energía?	Si.	Claro porque ya estamos viviendo las consecuencias del calentamiento global, si, entonces en todos los aspectos debemos de cuidar la energía, no nada más en la luz, en todo, hasta desde nuestra casa, desde nuestra persona.	Claro que si, la energía aunque la generamos pero estamos generandola con con elementos contaminantes y si es importante cuidar la energía e irnos a energías limpias.	Si, mucho, es indispensable actualmente, más en los departamentos de tecnología, es importante innovar en estos temas, ya que el cambio climático esta afectando a nivel mundial.	Si.
5	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?	Yo creo que podríamos aprovechar lo que son las luces naturales, obviamente de reducimos esa parte del consumo eléctrico, tener lo que son áreas más ventiladas o abiertas para aprovechar todo lo que es realmente energía natural.	Me imagino que haciendo campañas en la empresa de cuidarla luz cuidar la energía, haciendo conciencia, que te lo lleves a tu casa y hagas estas buenas prácticas, a lo mejor cambiando paneles solares, teniendo horarios laborales en los que no se ocupe tanta luz.	Pues yo creo que desde que nosotros sacamos algo del refrigerador y vemos que esté cerrado, estamos cuidando la energía, que nada más tengamos de iluminación lo que necesitamos, entonces desde ahí empezamos a cuidar la energía, desde nosotros, somos los que podemos hacer el cambio con prácticas diarias.	Un forma es empezar a crear plantas electricas per usando energía renovable y alternativa.	Aunque de ahí me faltaría información actualmente podemos ir cambiando todas nuestras instalaciones por paneles solares, ya existe una unidad de negocio y es un muy buen ahorro, llevamos un ahorro de kilowatts como de como de 4000 o 5000 kilowatts
6	¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?	Si, claro.	Sin conocen el para qué y qué van a lograr con esto, yo creo que sí, pero si se trata de una imposición, en cualquier industria o en cualquier empresa, los seres humanos somos muy complejos y no van querer hacerlo si es una imposición, pero si hay campañas de conciencia concientización sí.	Si.	Si, hay colaboradores que les gusta esta parte, no necesariamente tiene que obligarlo, pero si buscas de 5, habrá 1 que le guste y quiera participar.	Si, creo que si se sumaría, porque de alguna manera ya hemos trabajado con el personal para para promover acciones que generen mejoras para el medio ambiente y se han sumado.
7	¿Es importante que una empresa cuide el agua?	Si.	Si.	Claro.	Muy importante, no sólo una empresa, si no todos, ya que el agua permite la vida.	Si.

8	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?	Creo que hay muchos cursos o capacitaciones en donde se enseña el uso adecuado del agua, por ejemplo, tenemos que ver cuándo vamos a lavarnos las manos, abrir y cerrar la llave del agua, en general en la empresa sí la cuidamos.	Haciendo conciencia de que cuántos litros de agua desperdiciamos, a lo mejor teniendo medidas de cuánta agua vas a utilizar para x receta, lavado de manos cerrando la llave cuando no se ocupe el agua.	Pues ahí si nuestros procesos requieren agua y básicamente también es lo mismo que la energía, si nosotros estamos lavando los trastes pues que en el momento en que vamos por otra Tina cerrar la llave, conseguir llaves ahorradoras, ver que no haya fugas que los baños, los accesorios de baño estén en óptimas condiciones, buscar utilizar contenedores de agua más ahorradores y además ecológicos.	Es muy complicado, ya desconozco que medios se podrían utilizar, pero tal vez se podría invertir en plantas que potabilicen el agua usada, medios para reutilizar esa agua utilizada.	Bueno aquí sí es cuestión de analizarlo y ver qué podemos hacer porque el proceso en las unidades de negocio como son alimentos ahí lo que más consumimos es el agua para toda esa producción, pero bueno podríamos verificar que no existan fugas en los baños, que no existan filtraciones, etc.
9	¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?	Agua, sí yo creo que sí, el agua no es un recurso que esté ilimitado, obviamente tenemos que cuidarla, sabemos que la mayoría del agua que existe en nuestro planeta pues es agua salada, entonces lo que nosotros consumimos es más como un agua dulce, entonces eso es lo que tenemos que ir cuidando.	Volvemos a lo mismo, si pero hay que hacer campañas de concientización para las personas, para que aprendan a cuidar también el agua de sus casas.	Sí.	No sé si le gustes, pero es indispensable, debería ser base el cuidado del agua.	Sí, pero sí hay que analizar cuáles.
10	¿Considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o remplazarlos por materiales más ecológicos?	Sí, de hecho, nosotros ya hacemos lo que son el uso de productos biodegradables para el servicio para llevar, ya quitamos la bolsa de polietileno, desechables de unicef y los estamos sustituyendo por biodegradables, actualmente es una de las iniciativas de la empresa que se tiene.	Ahora en la pandemia, hijole, perdimos como que esta conciencia, nos volvimos muy consumidores de plásticos y de unicef, si necesitamos también hacer conciencia del uso de la basura, del uso de los contenedores, sé que a veces es necesario y a lo mejor emigrar a estos contenedores que desperdician lo menos, que contaminan lo menos posible, que sean más como biodegradables, más amigables o volver a las prácticas del topper, voy a pedir un litro de sopa pero yo llevo mi contenedor que me sirvan ahí mismo y lo regreso a mi casa.	Hay que remplazarlos por materiales más ecológicos y ocupar estrictamente lo necesario para que el cliente se lleve cómodamente su producto	Podría ser un arma de doble filo, por que se debe hacer un estudio que en verdad quitar el empaque, sea realmente beneficioso para el medio ambiente y meter otr material que en verdad refleje esta parte medio ambiental, se requeriría analizar este tema a más detalle.	Yo creo que es reducirlos, ser más prácticos, hay que hacer más conciencia de quienes quieren servicio para llevar venderles la empresa contenedores que a lo mejor sean reutilizables.
11	¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en terminos ambientales el empaquetado de sus productos ?	La mejora ya la estamos haciendo, como te comenté, los nuevos recipientes biodegradables que se estaban vendiendo en el área de compras están certificados por medio de los proveedores para el medio ambiente, entonces esa parte ya la hacemos para que la descomposición no dure lo que dura un plástico 100 años una bolsa 1000 años.	Pues yo creo que sí es más costoso, pero 1 vale la pena regresar a contenedores biodegradables o que se puedan reciclar y 2 haciendo campañas en que si tú traes tu vaso yo te descuento o regalo x, algo así, claro tratar de reutilizar lo que se tiene.	Yo considero que es muy difícil ahorrar en el suministro de empaques, porque por un lado nos piden que ahorremos, pero también el cliente no le puedo decir ten 10 contenedores y hay como te los llevas, no claro que no, hay que facilitarle una bolsa pero que sea una bolsa más biodegradable, que no sea una bolsa que tarde 100 años en descomponerse, pero sí es un tema difícil.	De momento, no tengo una respuesta concreta.	
12	¿Considera que la empresa debe mejorar sus empaques en terminos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?	Sí claro que sí, pero reitero nuevamente, el tema está en esa función, ya las estamos utilizado, buenos está ya se autorizó esa parte.	Sí.	Ese es su contrapunteo a los intereses ecológicos y a los intereses de las unidades, porque al final de cuentas le va a pegar en el costo a la unidad y creo que la empresa tiene que hacerlo, claro, pero sería buscar un punto de equilibrio exactamente que no sea tan caro el suministro y reciclable.	Ya es básico gestionar este tipo de material.	Para que pueda cumplir al 100% todo el tema ambiental por supuesto que sí debe de haber una inversión, pero también podemos generar otras acciones que sea 50 y 50 y más benéficas.
13	¿Le gustaría participar en un programa de reciclaje?	Sí, yo creo que sí, yo creo que también muchos de los materiales que manejamos son reciclables, entonces los mismos compañeros de trabajo luego lo están implementando ya en sus unidades.	Sí, yo creo que sí, o sea yo creo que todas estas campañas, los colaboradores de cualquier empresa pueden participar siempre y cuando sean campañas previas de concientización, yo hice un test de cuánta basura produzco sólo yo y cuántos planetas necesitaría para vivir con toda la basura y sus desperdicios y todo y es impresionante yo necesitaría 4.5 planetas.	Sí.	Hace falta y es necesario un programa de reciclaje, se ha intentado realizar, pero es complicado ya que no se le da la importancia, se tendría que buscar el punto para que los colaboradores no lo sientan como obligación.	Sí, yo creo que todos nos sumáramos, de hecho ya ha habido algunos.
14	¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?	Si hablamos del servicio para llevar, en lo que tengo conocimiento lo que son los desechables, es lo que más estamos haciendo para para que sean reciclables o biodegradables los desechables, un plato, un vaso, una cuchara, aparte también estamos viendo lo que son usar las trampas de grasa para no contaminar el agua.	Pueden ser hojas de papel y desperdicios orgánicos.	El aluminio, el cartón y el papel.	Residuos de cocina, orgánicos, por que muchos de estos residuos se pueden ir por alcantarillas. También es importante separar plásticos y papel.	Bueno ahorita tenemos prácticas de reciclaje del aceite y el bagazo del café, pero yo creo que todo el producto orgánico.

15	¿Considera importante generar más prácticas de reciclaje en el trabajo?	Si, yo creo que nos falta ahí generar cultura personal y humana, no todos implementamos esa parte, pero tenemos que ir educando a los compañeros tanto fuera como dentro del trabajo.	Si, con previa concientización.	Si, tenemos que reciclar un poquito más, un plan de reciclaje a la mejor no, porque luego se complican mucho las cosas, por el giro de alimentos, no podemos tener en las unidades basura, aunque sea reciclable, pero si podemos motivar el reciclaje con los colaboradores, para que ellos se lleven ese material.	En el trabajo y a nivel ciudad y país, tendríamos que tener plantas recicladoras para que puedan apoyar a las empresas en esa parte de reciclado.	Si.
16	¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?	Yo considero que evitar servir más, también, la comida que a veces ya no consumen nuestro cliente, podríamos entregarla para consumo de alimento de animales o algo así, y comida que a lo mejor se nos queda y que no lo movemos en el día la podríamos aplicar a un donativo para alguna asociación.	Antes teníamos una campaña de que no podíamos usar desechables en la empresa y todo eso, pero cuando inició la pandemia, pues unos se fueron, otros nos quedamos y esto se perdió, esa como buena práctica, entonces yo creo empezar cosas pequeñas trae tu topper, no uses ciertos plásticos o materiales, etc.	Es un tema muy complicado, porque los desperdicios es consecuencia de lo que estamos vendiendo y generando y de la necesidad de los clientes, es un tema que requiere más análisis.	Manejar bien el control de productos que debe utilizar y procurar evitar el usar por usar, hacer bien las cosas y a detalle, evitar las prisas con un control más estricto.	Observar y cuidar todo el consumo que se genera mensual de cada producto, eso es algo que tendría que cuidar, generar prácticas de conciencia del cuidado de materiales como papel o agua.
17	¿La empresa le consulta sobre las iniciativas en terminos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?	Si.	Si.	No.	Desconozco esta parte, pero desde mi departamento se validan aspectos de responsabilidad social.	Por supuesto que sí.
18	¿Cómo evaluaría las prácticas de ética de la empresa?	Si.	Pues yo siento que nos acaban hace como 2 años de poner un auditor externo, creo que se suma a las buenas prácticas de la empresa, que nos están auditando, eso hace que las cosas sean más transparentes.	Contamos con un manual de ética, lo que considero importante es que no se quede en un manual y se vuelva una práctica.	Si, estaría bien conocer más allá de mi departamento, en que más puedo participar como Jefe.	Existe un proceso y un reglamento, pero siento que hay que actualizarlo y volver a comunicarlo constantemente.
19	¿Conoce las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Si.	No toda la empresa conoce el ingreso y el egreso de los números de la empresa, pero ciertos puestos, ciertas posiciones si los conocemos, entonces eso también te hace ver que hay buenas prácticas en la empresa.	Si.	Las he leído, no recuerdo todo, pero si las conozco.	Si.
20	¿Considera que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Consideró que estamos como en un 80% de que, si se aplica, obviamente debemos tener iniciativa personal para poder llegar al 100%.	La ética también no nada más es cuestión económica, la ética también es en cuestión de valores, cómo se viven los valores dentro de la empresa y creo que si es una empresa que q lucha a veces contrariamente contra muchos valores de muchos colaboradores, pero tenemos un sistema de denuncia anónima para poder dar seguimiento a esos temas.	Yo creo que sí, claro hay casos aislados que hay que trabajar, pero en general sí.	Ni siempre, hay veces que si ha excepciones que no deberían de ser, es simplemente acoplarse a los procesos y seguir las reglas.	Si.
21	¿Considera que en la empresa hay corrupción?	No.	Debe de existir, este no creo que sea una empresa 100% libre de corrupción, sin embargo, la misma empresa trabaja para erradicar cualquier práctica indebida que se pudiera mal interpretar y afectar a la misma.	No.	Tema muy delicado, no lo sé, no puedo decir que no haya corrupción en el termino económico, pero en termino moral a veces si llega existir de algunos para quedar bien con alguien, personas que a veces se brincan los procesos.	No.

22	¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?	Yo creo que en la institución no tenemos corrupción, pero si llegara a pasar, yo creo que tendríamos que hacer unas actas administrativas o sacar a la persona que está implementando ese tipo de incidencia, para no afectar la imagen de la empresa, la marca y de la Atención al Cliente.	Ya se hacen acciones como tener sistemas de auditorias y de denuncia anónima, se podría fortalecer a través de capacitaciones.	Pues yo diría que pues que no hubiera excepciones, sea mujer o sea hombre sea lo que sea, debemos tener este comportamiento lineal y trabajar sobre eso con los colaboradores.	Una no sancionando a la persona que sigue el proceso, a veces la prisa de querer sacar las cosas provoca que las personas se brinquen los procesos y saltar filtros de mando, eso es corromper el proceso y en cierto punto cuando se siguen lineamiento y hay un costo en tiempo el perfil puede ser castigado y eso no debería suceder. El que debería ser castigado es quine no sigue los procesos.	Considero que no hay corrupción, tal vez algun evento se podría a ver dado y considero que podría mejorarse esta situación mejorando la comunicación en estos temas.
23	¿Cómo evaluarías las capacitaciones de la empresa?	Muy buenas, excelentes, creo que el área de capacitación que tenemos es de lo mejor, se da un curso de inducción desde el inicio en la empresa, explican qué hace la empresa, a qué se dedica actualmente y pues obviamente las buenas prácticas de higiene.	Yo creo que si nos faltan muchas capacitaciones en todos los aspectos, o sea si se hace un esfuerzo y si hay un avance en capacitaciones, pero aún hay mucho por hacer en este tema.	Las que fueron en linea regular, preferiria que fueran presenciales, porque luego cuando se llega a casa las pernas quieren descansar y es mucho más eficiente presencial.	Son buenas, pero faltan más y que la gente se sientre en estas y esté comprometida al 100%.	Creo que sí debemos de trabajar en capacitarnos, en general de todo, creo que la capacitación quizás se pueda dar en la parte operativa, que esa sí es constante y lo realiza, pero hay otras otros áreas donde se debe fortalecer.
24	¿En qué deberían ser capacitados los colaboradores?	Creo que las capacitaciones van de acuerdo con el área que uno se postula, desde el servicio en piso que sea en restaurantes y cocina, dependiendo de las áreas en la que uno pertenezca, creo que todo va de acuerdo con lo que uno necesita.	En todos los aspectos, desde el servicio diario, hasta en temas como la ecología, el código de ética, en todas las áreas, nos hacen mucha falta capacitación, porque siento que se capacita a niveles altos y a niveles medios y siempre se nos olvida los niveles medios bajos y los más bajos entonces, o los temas de las capacitaciones son muy diferentes unos a nivel operativo y otros a nivel formativo.	Prácticamente, yo creo que lo que siempre nos ha fallado es la Atención al Cliente, con el paso del tiempo se va olvidando, entonces yo creo que básicamente es la Atención al Cliente.	En motivación moral, enseñar como manejar sus emociones y de ahí trabajar en actitud de servicio y procesos de mejora en la atención al cliente y en los procesos de trabajo.	Se debe analizar con base en cada perfil y su necesidad.
25	¿Su jefe inmediato lo evalúa y retroalimenta constantemente?	Sí, sí, claro, creo que esa parte nos ayuda también a nosotros como empleados o colaboradores a crecer y dar un poquito más del plus de lo que implementamos.	Si.	Si.	Hasta donde sé sí se realiza.	Sin contestar.
26	¿La empresa cuida su seguridad en el trabajo?	Sí, yo creo que cuida la seguridad dando los materiales necesarios, por ejemplo, ahora brindando antibacterial, realizando la medida de temperatura, la empresa nos ha cuidado y pues obviamente hemos tenido algunos compañeros enfermedad y la empresa nos ha apoyado.	Si, hace grandes esfuerzos, pero volvemos a lo mismo, como es una empresa que va de eslabón a eslabón, necesitaríamos a analizar en qué nivel se está perdiendo esa seguridad y cómo se está perdiendo para hacer algo al respecto.	Si para que tengamos un entorno seguro.	No siempre, ahí entra el factor urge y ahí es donde se descuida la seguridad.	Sin contestar.
27	¿La empresa cuida su salud en el trabajo?	Si.	Si, pero volvemos a lo mismo, como es una empresa de eslabones se puede estar perdiendo y a lo mejor el nivel más bajo siente que no y nosotros creemos a niveles altos que si y a lo mejor el nivel más bajo siente que no está siendo cuidado.	Si.	Es primordial, somos restaurantes y debemos cuidar la salud primordialmente.	Sin contestar.
28	¿Cómo podría la empresa mejorar su seguridad laboral?	Creo que a lo mejor nos falta un poco de señalética en algunas áreas, pero creo que en general estamos bien.	Con muchas capacitaciones, pero pensando que las capacitaciones deben de venir primero desde el eslabón más bajo hasta el eslabón más alto, qué es más fácil que una persona que tiene una gerencia o tiene una dirección sepa cuidarse a si misma y a su entorno, pero los niveles más bajos a veces no saben cómo hacerlo.	Básicamente la seguridad depende de uno, pero la empresa puede evaluar situaciones o acciones para tener un indice de accidentes y hacer algo al respecto y los colaboradores deben seguir los procesos.	Implementando lineamiento y controles de seguridad internos y externos, para poder generar un trabajo optimo y con seguridad.	Sin contestar.
29	¿Cómo podría la empresa mejorar su salud laboral?	Creo que a veces es un importante cuidar los horarios, respetar el horario laboral, obviamente algunos tenemos algunas actividades después de la jornada por temas de carga de trabajo.	A través de campañas de alimentación, de nutrición y bienestar general.	Brindandoles un psicólogo y siendo empáticos con ellos y promoviendo esta empatía.	Con cursos y psicólogos, platicar con los colaboradores y dar cursos de motivación emocional.	Sin contestar.

30	¿Considera que la empresa promueve la igualdad de género?	Si.	Si.	Si.	Si, hasta el momento no he visto problema, incluso he visto más mujeres que hombres.	Sin contestar.
31	¿Qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?	Creo que estamos bien en igualdad, yo creo que aquí dentro de la empresa todos somos una familia, generalmente no discriminamos, no se discrimina si es un hombre o si es una mujer, si es alguien de color o más blanco, entonces creo que las políticas que tiene la empresa en esa parte están también.	Capacitar en estos temas a todos los niveles de la organización.	Que sea 50 y 50 en cuestión de igualdad de género.	Creo que actualmente si lo hace, creo que vendría comunicarlo más para que todos lo sepan que si se promueve la igualdad.	Sin contestar.
32	¿Considera que en la empresa existe discriminación?	No, nada.	No.	Ninguna.	No me ha tocado verlo a veces lo que existe es un sentir de poder, no es que te discrimine, simplemente yo soy tu jefe y tú tienes que hacer caso, no siempre, siento que en la mayoría es parejo.	Sin contestar.
33	¿Por qué?	Como te comenté, creo que todos aquí somos una familia, todos tratan de la misma manera, desde el puesto más abajo, hasta la Dirección General, con todos hay respeto mutuo, obviamente los dueños son los primeros que nos ponen el ejemplo, creo que no hay una desigualdad	No he presenciado un caso de discriminación.	No, por lo menos en mi caso, todos en la empresa somos tratados por igual, sin importar las jerarquias, intentamos ser empáticos y trabajar en equipo.		Sin contestar.
34	¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?	En general, considero que se hacen buenas prácticas, sólo hay que seguir dándole seguimiento a las políticas.	No he percibido que haya malas prácticas en este tema, pero igual tendríamos que meternos a los niveles operativos para ver que sucede, a lo mejor ahí sí se puede vivir.	Promoviendo prácticas de diversidad e inclusión	Tratando a todos por igual, darle la importancia necesaria a todos, todo trabajo es importante sin importar si eres hombre o mujer o una persona con alguna discapacidad.	Sin contestar.
35	¿Cuáles considera de los aspectos revisados, son los más importantes para generar una estrategia de RS?	Creo que podríamos tocar el tema del cuidado del medio ambiente, en general es grave estamos con calentamiento global. También una parte importante continuar con prácticas que promuevan el tema de la igualdad de género. Yo creo que serían como que los 2 principales y que vamos en buen camino.	Pues promover el código de ética se me hace algo muy importante, la inclusión, hacer conciencia sobre el retorno que le podemos dejar a la naturaleza, el tema de los desechables, con costumbres para cuidar un arbolito, cuidar el agua, la energía todo eso se me hace muy importante porque nuestro planeta pide a gritos que la dejemos descansar.	Creo que lo más importante es el reciclaje, el cuidado del agua, de la energía y calidad de vida para los colaboradores.	Seguridad, salud en el trabajo es primordial y el cuidado de lo que es la igualdad de género y no menos importante el cuidado del agua y el reciclaje y el uso de energías renovables.	Sin contestar.
36	¿considera que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?	Si, claro.	Si.	Si.	Si, por que va tomar en cuenta las opiniones de todos los demas, incluso se pueden identificar buenas ideas de diferentes colaboradores, todas las ideas son buenas.	Sin contestar.
37	¿Desea agregar algún comentario adicional?	No, considero que el cuestionario es interesante, de acuerdo con lo que trabajamos.	No.	En cuanto a la empresa, yo creo que es una empresa empática con la gente, con su personal si es socialmente responsable, hay oportunidades, claro, pero yo creo que se están llevando cosas buenas.	Sería bueno seguir pensando en que todos somos un conjunto y que si un eslabon falla todos podemos caer, entonces hay que seguir manteniendo esa cadena fuerte.	Sin contestar.

Tabla 5.3 Resultados del instrumento para Directivos

Fuente: Elaboración Propia.

Antes de presentar los resultados del instrumento implementado para los Colaboradores, se especifica que para poder plasmar e interpretar la información con mayor facilidad, se utilizó una categoría de colores que detalla lo siguiente: color naranja claro hace referencia a las preguntas categóricas de SÍ y NO, color azul claro hace referencia a las preguntas con escala de Likert de muy de acuerdo a muy en desacuerdo, color verde claro hace referencia a las preguntas abiertas, color lila hace referencia a las preguntas de escala de Likert de Excelente a malo, asimismo se incorporó dentro del mapeo de resultados el factor “sin contestar” para poder establecer las preguntas que por algún motivo los colaboradores dejaron en blanco. El instrumento se aplicó a cien colaboradores activos de la empresa, posterior a estos comentarios, se presentan los resultados a continuación (tabla 5.4):

N°	PREGUNTA / ITEM	RESPUESTA Y VALORES										TOTAL
		SI				NO				Sin contestar		
1	¿Conoce que es la responsabilidad social?	SI	97			NO	3			Sin contestar	0	100
2	¿Esta informado de lo que es una empresa socialmente responsable?	SI	98			NO	2			Sin contestar	0	100
3	¿Es importante que una empresa se comprometa con sus colaboradores, sociedad y con el medio ambiente?	Muy de acuerdo	65	De acuerdo	35	En desacuerdo	0	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	0	100
4	¿Es bueno que una empresa se comprometa con sus colaboradores, su sociedad y con el medio ambiente?	Muy de acuerdo	63	De acuerdo	37	En desacuerdo	0	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	0	100
5	¿Es importante que una empresa cuide la energía?	Muy de acuerdo	69	De acuerdo	31	En desacuerdo	0	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	0	100
6	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?	Implementar paneles solares / Desconectando Aparatos que no se están usando / Aprovechar luz del día / Capacitar a los Colaboradores									Sin contestar	5
7	¿Me gustaría participar en mis actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?	Muy de acuerdo	36	De acuerdo	58	En desacuerdo	4	Muy en desacuerdo	1	Sin contestar	1	100
8	¿Es importante que una empresa cuide el agua?	Muy de acuerdo	73	De acuerdo	18	En desacuerdo	0	Muy en desacuerdo	3	Sin contestar	6	100
9	¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?	Implementar equipos de ahorro de agua como sanitarios y llaves / Reciclar el agua / Capacitar a los colaboradores									Sin contestar	8
10	¿Me gustaría participar en mis actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?	Muy de acuerdo	49	De acuerdo	46	En desacuerdo	2	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	3	100
11	¿Considero que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?	Muy de acuerdo	56	De acuerdo	41	En desacuerdo	0	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	3	100
12	¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en términos ambientales el empaquetado de sus productos?	Cambiar los empaques por biodegradables / Pidiendo a los clientes traer sus propios contenedores / Usar menos contenedores en el servicio para llevar									Sin contestar	6
13	¿Considero que la empresa debe mejorar sus empaques en términos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?	Muy de acuerdo	37	De acuerdo	55	En desacuerdo	4	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	4	100
14	¿Me gustaría participar en un programa de reciclaje?	Muy de acuerdo	30	De acuerdo	59	En desacuerdo	4	Muy en desacuerdo	1	Sin contestar	6	100
15	¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?	Lata de Aluminio / PET / Cartón / Plástico / Bolsas / Papel / Vidrio									Sin contestar	5
16	¿Considero importante generar más prácticas de reciclaje en tu trabajo?	Muy de acuerdo	44	De acuerdo	50	En desacuerdo	3	Muy en desacuerdo	0	Sin contestar	3	100
17	¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?	Cuidando las porciones / Reutilizando productos / Reciclando los desechos									Sin contestar	9
18	¿La empresa me consulta sobre las iniciativas en términos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?	Muy de acuerdo	14	De acuerdo	48	En desacuerdo	24	Muy en desacuerdo	6	Sin contestar	8	100
19	¿Debería la empresa generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que tu participaras?	Muy de acuerdo	21	De acuerdo	68	En desacuerdo	2	Muy en desacuerdo	1	Sin contestar	8	100
20	¿Cómo evaluarías las prácticas de ética de la empresa?	Excelente	12	Buenas	59	Regulares	22	Malas	1	Sin contestar	6	100
21	¿Conozco las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Muy de acuerdo	23	De acuerdo	63	En desacuerdo	6	Muy en desacuerdo	1	Sin contestar	7	100
22	¿Considero que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?	Muy de acuerdo	28	De acuerdo	49	En desacuerdo	15	Muy en desacuerdo	1	Sin contestar	7	100
23	¿Considero que en la empresa hay corrupción?	Muy de acuerdo	9	De acuerdo	20	En desacuerdo	31	Muy en desacuerdo	32	Sin contestar	8	100
24	¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?	Realizando supervisiones y auditorias / Dando seguimiento a reportes / Tomar medidas más severas / Realizando visitas a unidades más seguido									Sin contestar	22
25	¿Cómo evaluaría las capacitaciones de la empresa?	Excelente	19	Buenas	59	Regulares	15	Malas	0	Sin contestar	7	100
26	¿En qué te gustaría ser capacitado?	Servicio / Barra / Atención al Cliente / Caja / Administrativo / Aspectos ambientales y de RS									Sin contestar	15
27	¿Mi jefe inmediato me evalúa y retroalimenta constantemente?	Muy de acuerdo	31	De acuerdo	52	En desacuerdo	9	Muy en desacuerdo	2	Sin contestar	6	100
28	¿La empresa cuida mi seguridad en el trabajo?	Muy de acuerdo	22	De acuerdo	57	En desacuerdo	11	Muy en desacuerdo	5	Sin contestar	5	100
29	¿La empresa cuida mi salud en el trabajo?	Muy de acuerdo	15	De acuerdo	59	En desacuerdo	19	Muy en desacuerdo	3	Sin contestar	4	100
30	¿Cómo podría la empresa mejorar tu seguridad laboral?	Entregado más material y herramientas adecuadas / Promoviendo protocolos de seguridad / Transporte / capacitación constante									Sin contestar	17
31	¿Cómo podría la empresa mejorar tu salud laboral?	Capacitaciones y platicas de motivación, salud, inteligencia emocional y manejo del estrés / Acompañamiento interno / Otorgando Alimentos / Campañas de ejercicio / herramientas de trabajo más completas (Botiquín)									Sin contestar	18
32	¿Considero que la empresa promueve la igualdad de género?	Muy de acuerdo	35	De acuerdo	55	En desacuerdo	3	Muy en desacuerdo	3	Sin contestar	4	100
33	¿qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?	Capacitar a Gerentes y a colaboradores en el tema / Brindar mas información del tema / Nada por que hay igualdad / Contratar a todo tipo de persona									Sin contestar	27
34	¿Considero que en la empresa existe discriminación?	Muy de acuerdo	4	De acuerdo	8	En desacuerdo	38	Muy en desacuerdo	44	Sin contestar	6	100
35	¿Por qué?	Nunca me han discriminado / Nunca he visto que discriminen / Todos somos tratados por igual / Capacitar líderes en formación humana									Sin contestar	34
36	¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?	Mediante pláticas y capacitaciones de cincientización / haciendo actividades recreativas / Verificar que exista un trato justo e igualitario									Sin contestar	36
37	¿Considero que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?	Muy de acuerdo	32	De acuerdo	58	En desacuerdo	3	Muy en desacuerdo	2	Sin contestar	5	100

Tabla 5.4 Resultados del instrumento para los colaboradores

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez mostrados los resultados por instrumento implementado y Grupo de Interés, se procederá a presentar el análisis y diagnóstico de la información obtenida.

5.7 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

A continuación, se presentan el análisis y diagnóstico de los instrumentos implementados a los diversos *stakeholders* internos de la empresa, comenzando por el franquiciatario:

A través de la entrevista se puede observar que para el franquiciatario la Responsabilidad social es un aspecto fundamental en la gestión empresarial, en este sentido considera que es importante que una empresa sea socialmente responsable, que se comprometa con el cuidado de la energía, el agua, el consumo responsable, la ética, la salud y seguridad de los colaboradores. Desde su perspectiva los colaboradores estarían interesados en participar en prácticas como: el cuidado de la energía, el cuidado del agua y programas de reciclaje. Respecto a aspectos de ética empresarial considera que se cumplen las políticas, reglamento y código de ética de la empresa, que no hay corrupción, que no existe discriminación y que sí se promueve la equidad de género.

Los aspectos más significativos para implementar en una estrategia de RSE, desde la perspectiva del franquiciatario son todos los puntos revisados en el instrumento, ya que para él todos son importantes e impactan a la empresa, pero al tener que seleccionar algunos, le da más valor a aspectos como la calidad de vida de los colaboradores, específicamente en temas como capacitación, seguridad y salud en el trabajo y al medio ambiente a través del cuidado de la energía, agua, uso de empaques y disminución de desperdicios.

Respecto al segundo instrumento aplicado a los Directivos, al ser diversos perfiles, las respuestas son variadas, pero enriquecedoras, todos coinciden en que es importante que una empresa se comprometa con la gestión de la responsabilidad social, esto da muestra de la conciencia que tienen tanto los colaboradores como la empresa sobre este tema.

En este mismo orden de ideas, en su mayoría consideran que es importante cuidar el agua, la energía, utilizar materiales ecológicos, generar programas de reciclaje y disminuir desperdicios tanto orgánicos como reciclables.

Asimismo, consideran que las capacitaciones de la empresa son buenas, pero podrían ser mejores, prefieren que sean presenciales y consideran que los aspectos a capacitar varían dependiendo del perfil, pero estas deberían incluir, servicio, atención al cliente e inteligencia emocional.

También argumentan que en la empresa no existe corrupción ni discriminación, pero puede ser que haya situaciones aisladas en las que sí se presenten, especialmente las relacionadas al abuso de poder o uso de jerarquías, en este sentido consideran que es importante mitigarlas a través de comunicación, lineamiento y sanciones claras.

Para los directores, los aspectos más significativos para implementar una estrategia de RSE, son la promoción del código de ética, programas de inclusión, programas de cuidado a la salud y seguridad laboral, equidad de género, el medio ambiente a través del cuidado de la energía, del agua, el uso de empaques biodegradables y la disminución de desperdicios.

Respecto al instrumento aplicado a los colaboradores, se observa que el 100% considera que es importante que una empresa se comprometa con la responsabilidad social, así como con el cuidado de la energía y el agua.

Al 94% le gustaría participar en actividades que cuiden la energía, y al 95% en actividades del cuidado del agua, el 97% considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos y al 89% le gustaría participar en actividades de reciclaje.

Por otro lado, el 30% considera que la empresa no los consulta sobre las iniciativas en términos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas, siendo un 89% el que considera que la empresa debería generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que ellos participaran.

El 86% argumenta conocer las políticas, códigos y reglamentos de la empresa, pero sólo el 77% considera que se cumplen, asimismo sólo un 29% considera que en la empresa hay corrupción versus un 63% que considera que no la hay.

Respecto a las capacitaciones el 78% las considera entre buenas y excelentes, fundamentando que se debe capacitar a los colaboradores en una alta gama de temas entre los que sobresalen: servicio, barra, atención al cliente, caja, aspectos de responsabilidad social y medio ambiente y temas administrativos.

El 79% considera que la empresa cuida su seguridad laboral y el 74% su salud laboral, para mejorar estos temas consideran que es importante entregar materiales y herramientas adecuadas. El 90% de los encuestados considera que sí se promueve la equidad de género, el 82% considera que no existe discriminación en la empresa ya que nunca se han sentido discriminados.

Los aspectos más significativos para implementar una estrategia de RSE, desde la perspectiva de los colaboradores son: el medio ambiente a través del cuidado de la energía: implementar paneles solares desconectando aparatos que no se están usando, aprovechar luz del día, capacitar a los colaboradores. También el cuidado del agua, a través de implementar equipos de ahorro de agua como sanitarios y llaves, reciclar el agua y capacitar a los colaboradores.

Asimismo, en lo que respecta a calidad de vida, se considera importante fortalecer la seguridad laboral, por medio de entrega de material y herramientas adecuadas, promoviendo protocolos de seguridad, transporte y capacitación constante, también es necesario trabajar en lo que respecta a la salud en el trabajo, a través de capacitaciones

y platicas de motivación, salud, inteligencia emocional y manejo del estrés, acompañamiento interno, otorgando alimentos, campañas de ejercicio, herramientas de trabajo más completas (botiquín). Finalmente, otro aspecto relevante son acciones para mejorar las prácticas de ética en la empresa, que reduzcan cualquier intento de corrupción.

A continuación, se presenta una tabla con la perspectiva de los *Stakeholder* internos estudiados y los comunes denominadores de los mismos, para la generación de la estrategia de RSE:

FRANQUICIATARIO	DIRECTORES	COLABORADORES
Medio ambiente: cuidado de la energía, agua, uso de empaques y disminución de desperdicios.	Medio ambiente: cuidado de la energía, del agua, el uso de empaques biodegradables y la disminución de desperdicios.	Medio ambiente: Cuidado de la energía y cuidado del agua.
Calidad de vida: capacitación, seguridad y salud en el trabajo.	Calidad de vida: programas de inclusión, programas de cuidado a la salud y seguridad laboral y equidad de género.	Calidad de vida: Seguridad y salud laboral
	Ética Empresarial: Código de ética.	Ética Empresarial: Corrupción.

Tabla 5.5 Comunes denominadores de los resultados de los Diferentes *Stakeholders* Internos estudiados

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en la tabla 5.5, los aspectos que comparten los diferentes grupos estudiados son el cuidado del medio ambiente, especialmente el cuidado del agua y la energía, así como la seguridad y salud laboral y las prácticas de ética y anticorrupción.

Los resultados de los instrumentos implementados han brindado suficiente información que sirve como justificación, base y sustento para el análisis y prueba de la hipótesis y para la propuesta de investigación las cuales se presentan a continuación.

5.8 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

La hipótesis enunciada como:

“Si se aplica una estrategia de Responsabilidad Social empresarial diseñada a través de la percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos (colaboradores, directores y accionistas), esta facilitará que se fortalezca como ESR”

De acuerdo con toda la construcción teórica y conceptual y con los resultados obtenidos del caso de estudio, entre los que destaca la siguiente pregunta realizada a los *stakeholders* internos: “¿considera que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados de responsabilidad social en esta encuesta (o entrevista) la empresa se fortalecerá como ESR?”, a la que el franquiciatario y la mayoría de los directores contestaron con sí y en la que un 90% de los colaboradores estuvo muy de acuerdo o de acuerdo, se establece que se prueba de forma parcial la hipótesis, esto debido a que no se puede probar en su totalidad a razón de que la estrategia propuesta no ha sido aplicada, ni medida.

Una vez analizada la prueba de la hipótesis se da paso a la propuesta de esta investigación.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

Para el desarrollo y generación de la propuesta se utilizaron como fundamentos los diferentes capítulos de esta investigación que conforman la construcción teórica, al mismo tiempo que se consideró, consultó y empleó de forma detallada los hallazgos y descubrimientos encontrados en el estudio de caso a través de la perspectiva de los diferentes *Stakeholder* internos de esta investigación: colaboradores, directores y franquiciatarios.

La propuesta va dirigida a la empresa que conforma el estudio de caso, pero involucra a todos sus integrantes de forma transversal, comenzando con la dirección general a través de la cual se pretende se pueda implementar y liderar la misma, seguida de los directivos quienes participarían impulsándola, y los colaboradores, los cuales se pretende que, la apliquen y experimenten en sus procesos laborales.

Derivado de los resultados de los instrumentos de investigación se propone crear una estrategia de responsabilidad social que tiene como objetivo: generar acciones en responsabilidad social que permitan fortalecer a la empresa como ESR al mismo tiempo que crea una ventaja competitiva para esta, dicha estrategia se denomina “*FortaleceRSE 2022 – 2023*” y cuenta con un plan de acción para cumplirse a mediano plazo (con una duración de dos años), basada en dos ejes y cuatro aspectos de responsabilidad social, los cuales se presentan, detallan y justifican a continuación:

Se seleccionó el eje de medio ambiente, específicamente los aspectos de cuidado de la energía y del agua, por ser un común denominador de prioridad para los diversos *Stakeholders* del estudio de caso, en este sentido el franquiciatario y los directores afirmaron que era fundamental el cuidado de ambas y que consideraban que a los colaboradores les gustaría participar en actividades que promovieran su cuidado, del mismo modo el 100% de los colaboradores consideró importante cuidar la energía y el 94% indicó que le gustaría participar en actividades que promovieran la misma, respecto al aspecto del agua, el 91% consideró importante cuidarla y el 95% aseveró le gustaría participar en actividades que promovieran su cuidado.

Derivado de lo anterior se propone incluir a la estrategia un programa institucional denominada “A, B, C Verde” (*Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía*), el cual tendrá como objetivo el cuidado del agua y la energía a través de reducir el consumo de estos en las unidades de negocio. Para ello se propone identificar el consumo anual y mensual del año anterior y generar indicadores de comparación del año 2021 versus 2022, dicho programa consta de los siguientes aspectos:

- Acciones e intervenciones mensuales de concientización para los colaboradores basado en la formación de valores para el cuidado del medio ambiente, asegurando el involucramiento de todos.
- Acompañamiento mensual a través de los indicadores de uso de volumen de agua y consumo de electricidad en Kilowatts (kW).
- Promoción de actividades que permitan cuidar la energía y que fueron propuestos por los *Stakeholders* internos:
 - o Verificación trimestral de que todos los equipos que utilicen energía estén en las condiciones adecuadas y sean usados bajo los protocolos correctos de cuidado de la energía (por ejemplo, la temperatura y uso de los refrigeradores), a través de un reporte validado por las áreas directivas correspondientes.
 - o Supervisiones semestrales que aseguren el uso y remplazo de equipos ahorradores de energía en la medida de la economía de la empresa (por ejemplo, focos ahorradores).
 - o Protocolos de conciencia y administración de la energía dentro de la unidad (uso de luz solar y apagar aparatos cuando no se requieran, etc.), con sus respectivos llamados de atención en caso de incumplimiento.
- Promoción de actividades que permitan cuidar el agua y que fueron propuestas por los *Stakeholders* internos:
- Verificación trimestral de que todos los equipos que utilicen agua estén en las condiciones adecuadas y no cuenten con fugas (por ejemplo, llaves, bobinas,

sanitarios, tuberías, etc.), en caso de detectar dichas deficiencias contar con normativas para darles un seguimiento inmediato.

- Supervisiones semestrales que aseguren el uso y remplazo de equipos ahorradores de agua en la medida de la economía de la empresa (por ejemplo, descarga de baños, llaves ahorradoras y mingitorios).
- Protocolos para utilizar el agua de manera eficiente con sus respectivos llamados de atención al ser desperdiciada.
- Protocolos para reutilizar el agua en algunos procesos de la operación (por ejemplo: agua de enjuagado de trastes para uso de riego de plantas, baños, etc.)
- Cumplimiento de estándares fijados por la empresa en el uso de materiales de limpieza biodegradable.

Se pretende que incluyendo el eje de medio ambiente a través de los aspectos de cuidado del agua y la energía en la estrategia de Responsabilidad Social la empresa se fortalezca como ESR y optimice aspectos dentro de su cadena de valor, mejorando la competitividad al generar mayor valor dentro de sus procesos, también, con lo anterior contribuirá al bienestar ecológico, reducirá sus consumos e incrementara su ventaja en costos en estos gastos, al mismo tiempo que fortalecerá su imagen de forma interna al involucrar a sus colaboradores en proyectos de responsabilidad social y de forma externa al compartir sus acciones con sus clientes.

El segundo eje que se propone incluir en la estrategia *“FortaleceRSE 2022 – 2023”*, es el de calidad de vida, en donde se consideró a los aspectos de seguridad y salud laboral, lo anterior basado en los siguientes argumentos de los resultados, el primero la postura del franquiciatario quien indicó que uno de los aspectos más importantes para él en responsabilidad social es el bienestar de los colaboradores, lo cual coincidió con la postura de los directores quienes también resaltaron la salud y seguridad en el trabajo como un aspecto primordial, asimismo, dentro de los índices que midieron la perspectiva de los colaboradores se encuentra que un 79% considera que la empresa cuida su

seguridad laboral y un 74% su salud laboral, siendo un área de oportunidad el incremento de este porcentaje.

En consecuencia, se propone generar el programa “Yo te Cuido, Tú me Cuidas” que tiene por objetivo mejorar la percepción de los colaboradores sobre las acciones que realiza la empresa para garantizar su seguridad y salud laboral.

El programa incluye las siguientes acciones:

- Validación mensual de que todas las unidades de negocio entregan a sus colaboradores los materiales y herramientas que ellos consideran necesarios para la realización de sus actividades, a través de listas de verificación (Tabla 6.1)

LISTA DE VERIFICACIÓN DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES		
MATERIAL	SI	NO
Maquinaria		
Loza y Cristal		
Cubiertos		
Sartenes		
Tablas		
Cuchillos		
Termómetros		
Dispensador de gel desinfectante		
Mascarillas		
Equipos de protección		
Gorros desechables		
Delantales desechables		
Guantes		
Cubrezapatos		
Espojas		
Trapos		
Escobas		
Trapeadores		
Productos de limpieza		
OBSERVACIONES:		

Tabla 6.1 Lista de Verificación de Materiales y Herramientas necesarios para la realización de actividades

Fuente: Elaboración propia.

- Verificación mensual de que la empresa cuenta con los aspectos básicos de seguridad (por ejemplo: un botiquín completo y con medicamentos y soluciones vigentes, señalética, extintores, etc.) a través de listas de verificación (Tabla 6.2).

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD		
ELEMENTOS DE SEGURIDAD	SI	NO
Señalética		
Extintores Vigentes		
Botiquin		
Manual de primeros auxilios actualizado		
Teléfonos de emergencias		
Gasa estéril y vendas adhesivas de distintos tamaños		
Esparadrapo (o cinta adhesiva de uso médico)		
Curitas de distintos tamaños		
Venda elástica		
Una férula o tablilla		
Toallitas desinfectantes		
Jabón		
Pomada antibiótica		
Solución desinfectante (como agua oxigenada)		
Paracetamol e ibuprofeno vigentes		
Alcohol de uso médico		
Unos guantes de plástico		
Una linterna con pilas de repuesto		
Una mascarilla de RCP		
OBSERVACIONES:		

Tabla 6.2 Lista de Verificación de Materiales de seguridad

Fuente: Elaboración propia.

- Campaña global de reforzamiento de los protocolos de seguridad de la empresa, cada seis meses, a través del desarrollo e implementación de infografías en las unidades de negocio (Figura 6.1).

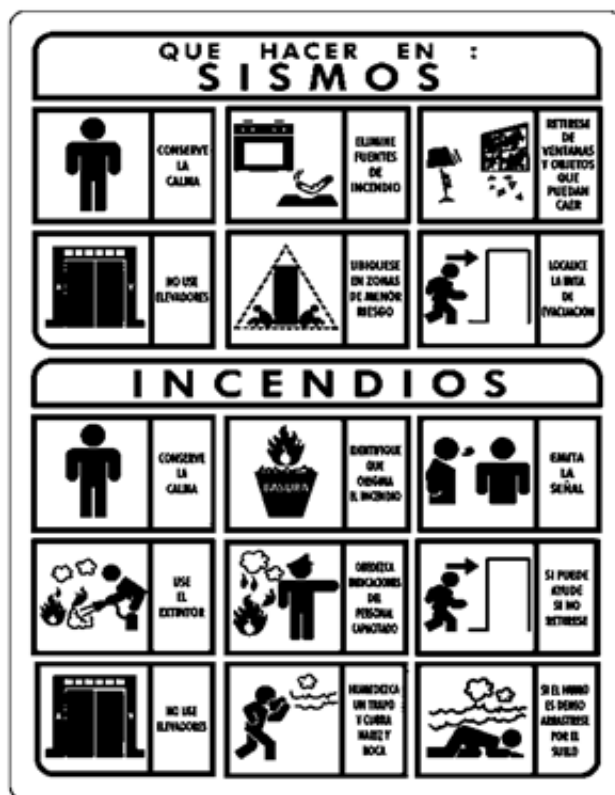


Figura 6.1 – Señalética ante Sismos e Incendios

Fuente: Coordinación Nacional de Protección Civil & CENAPRED. (2015).

- Pláticas de motivación trimestrales para todos los colaboradores, con duración de una hora y media y de forma presencial y en línea, que aborde la siguiente temática:
 - o Las emociones
 - o Inteligencia emocional
 - o La inteligencia emocional en la empresa
 - o Manejo del estrés.
 - o Automotivación y desarrollo.
 - o Equilibrio vida y trabajo.
 - o Cuidado de la salud personal.

- Activaciones trimestrales físicas que incluya diversos ejercicios o deportes (zumba, yoga, kick boxing, etc.), con duración de una hora.

Se considera que incluyendo el eje de calidad de vida a través de los aspectos de seguridad y salud laboral en la estrategia “*FortaleceRSE 2022 – 2023*”, se fortalecerá la empresa como ESR y optimizará aspectos dentro de su cadena de valor, mejorando la competitividad al generar mayor valor dentro de sus procesos, lo anterior debido a que la perspectiva de los colaboradores sobre la importancia de la empresa respecto a su seguridad y salud mejorará considerablemente, incrementando su sentido de pertenencia, al mismo tiempo que garantizar la seguridad y salud de los colaboradores se reflejará en menos enfermedades y ausentismo y mayor compromiso y rendimiento.

Asimismo, para la realización de la presente estrategia se elaboró un presupuesto preliminar a partir de una proyección de los recursos humanos, materiales y tecnológicos a requerirse para esta (anexo 6), no obstante, es menester expresar que el presupuesto puede modificarse a partir de un diagnóstico de necesidades más detallado y específico y con base en las necesidades y expectativas de la empresa y la dirección general.

A continuación, se comparte la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial en formato de presentación ejecutiva:



ESTRATEGÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

FortaleceRSE 2022 -2023

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA:

FortaleceRSE 2022 -2023

DESCRIPCIÓN:

“FortaleceRSE 2022 – 2023” es una estrategia de Responsabilidad Social basada en un marco teórico, una metodología de investigación científica y un estudio aplicado directo a los *Stakeholder* Internos de la Empresa (Colaboradores, Franquiciarios y Directivos), que tiene el propósito de generar acciones estratégicas para fortalecer a la empresa como una ESR.



OBJETIVO GENERAL:

Generar acciones en responsabilidad social que permitan fortalecer a la empresa como ESR al mismo tiempo que crean una ventaja competitiva para esta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Generar acciones de Responsabilidad Social con base en la percepción y participación de los Stakeholders Internos.

Desarrollar impactos positivos de Responsabilidad Social en áreas de oportunidad detectadas: Medio Ambiente y Calidad de Vida.

Contribuir a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.



ALCANCE:

La propuesta va dirigida a la empresa que conforma el estudio de caso, pero involucra a todos sus integrantes de forma transversal, comenzando con la dirección general a través de la cual se pretende se pueda implementar y liderar la misma, seguida de los directivos quienes participarían impulsándola, y los colaboradores, los cuales se pretende que, la apliquen y experimenten en sus procesos laborales.

DURACIÓN DE LA ESTRATEGIA:

Mediano Plaza: 2 AÑOS.

FUNDAMENTOS DE LA ESTRATÉGIA:

FortaleceRSE 2022 -2023



COMPONENTES DE LA ESTRATÉGIA



“A, B, C Verde”

(Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía)



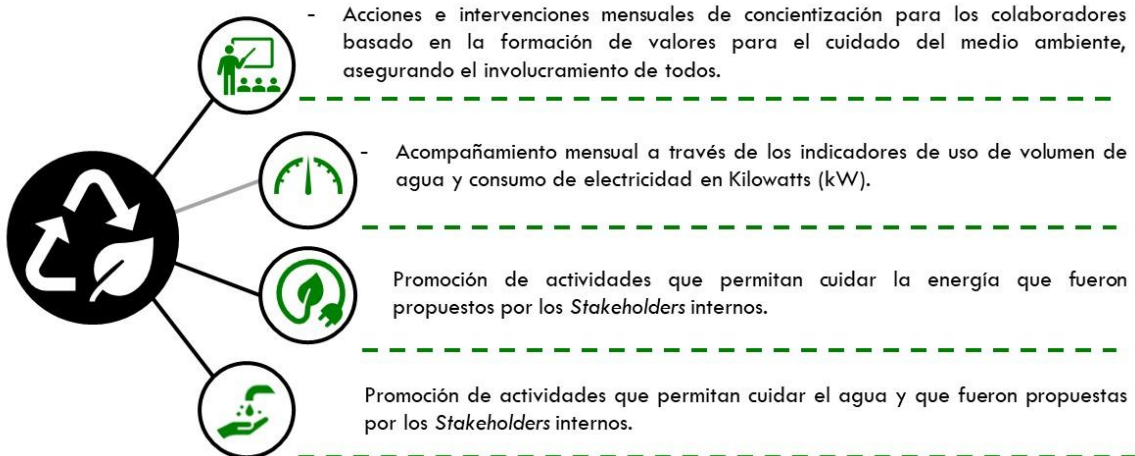
Tiene como objetivo el cuidado del agua y la energía a través de reducir el consumo de estos en las unidades de negocio.

Para ello se propone identificar el consumo anual y mensual del año anterior y generar indicadores de comparación del año 2021 versus 2022.

“A, B, C Verde”

(Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía)

Dicho programa consta de los siguientes aspectos:



“A, B, C Verde”

(Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía)



Promoción de actividades que permitan cuidar la energía que fueron propuestas por los *Stakeholders* internos.

Verificación trimestral de que todos los equipos que utilicen energía estén en las condiciones adecuadas.

Supervisiones semestrales que aseguren el uso y remplazo de equipos ahorradores de energía.

Protocolos de conciencia y administración de la energía dentro de la unidad.

“A, B, C Verde”

(Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía)



Promoción de actividades que permitan cuidar el agua y que fueron propuestas por los *Stakeholders* internos.

Verificación trimestral de que todos los equipos que utilicen agua estén en las condiciones adecuadas y no cuenten con fugas.

Supervisiones semestrales que aseguren el uso y remplazo de equipos ahorradores de agua.

Protocolos para utilizar el agua de manera eficiente.

Cumplimiento de estándares fijados por la empresa en el uso de materiales de limpieza biodegradable.



“A, B, C Verde”

(Ahorra agua, Baja tu consumo y Cuida la energía)

RESULTADOS ESPERADOS:

La empresa se fortalezca como ESR y optimice aspectos dentro de su cadena de valor.

Reducción en consumos e incremento de ventaja en costos en estos gastos.

Mejoramiento de la competitividad al generar mayor valor dentro de sus procesos.

Contribución al bienestar ecológico.

Fortalecimiento de la imagen de la empresa de forma interna externa.

“Yo te Cuido, Tú me Cuidas”



Tiene por objetivo mejorar la percepción de los colaboradores sobre las acciones que realiza la empresa para garantizar su seguridad y salud laboral.

El programa incluye las siguientes acciones:

Validación mensual de que todas las unidades de negocio entregan a sus colaboradores los materiales y herramientas que ellos consideran necesarios para la realización de sus actividades, a través de listas de verificación.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS NECESARIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES		
MATERIAL	SI	NO
Maquinaria		
Loza y Cristal		
Cubiertos		
Sartenes		
Tablas		
Cuchillos		
Termómetros		
Dispensador de gel desinfectante		
Mascarillas		
Equipos de protección		
Gorros desechables		
Delantales desechables		
Guaantes		
Cubrezapatos		
Españoles		
Trapos		
Escobas		
Trapeadores		
Productos de limpieza		
OBSERVACIONES:		

“Yo te Cuido, Tú me Cuidas”

El programa incluye las siguientes acciones:

-Verificación mensual de que la empresa cuente con los aspectos básicos de seguridad (por ejemplo: un botiquín completo y con medicamentos y soluciones vigentes, señalética, extintores, etc.) a través de listas de verificación

LISTA DE VERIFICACIÓN DE ELEMENTOS DE SEGURIDAD		
ELEMENTOS DE SEGURIDAD	SI	NO
Señalética		
Extintores Vigentes		
Botiquín		
Manual de primeros auxilios actualizado		
Teléfonos de emergencias		
Gasa estéril y vendas adhesivas de distintos tamaños		
Españador (o cinta adhesiva de uso médico)		
Curtas de distintos tamaños		
Venda elástica		
Una férula o tablilla		
Toallitas desinfectantes		
Jabón		
Pomada antibiótica		
Solución desinfectante (como agua oxigenada)		
Paracetamol e ibuprofeno vigentes		
Alcohol de uso médico		
Unos guantes de plástico		
Una linterna con pilas de repuesto		
Una mascarilla de RCP		
OBSERVACIONES:		

“Yo te Cuido, Tú me Cuidas”

El programa incluye las siguientes acciones:

-Campaña global de reforzamiento de los protocolos de seguridad de la empresa, cada seis meses, a través del desarrollo e implementación de infografías en las unidades de negocio



“Yo te Cuido, Tú me Cuidas”



-Pláticas de motivación trimestrales para todos los colaboradores, con duración de una hora y media y de forma presencial y en línea, que aborde la siguiente temática:

- o *Las emociones*
- o *Inteligencia emocional*
- o *La inteligencia emocional en la empresa*
- o *Manejo del estrés.*
- o *Automotivación y desarrollo.*
- o *Equilibrio vida y trabajo.*
- o *Cuidado de la salud personal.*



-Activaciones trimestrales físicas que incluya diversos ejercicios o deportes (zumba, yoga, kick boxing, etc), con duración de una hora.



“Yo te Cuido, Tú me Cuidas”

RESULTADOS ESPERADOS:

La empresa se fortalezca como ESR y optimice aspectos dentro de su cadena de valor.

Incremento del sentido de pertenencia por parte de lo Colaboradores.

Mejoramiento de la competitividad al generar mayor valor dentro de sus procesos.

Mejorar la seguridad y salud de los colaboradores.

Menos enfermedades y ausentismo y mayor compromiso y rendimiento.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN



ESTRATEGÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

FortaleceRSE 2022 -2023

GRACIAS

Con la presentación ejecutiva de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial del caso de estudio, se da por terminada la propuesta, en línea a la misma y derivado de toda la investigación documental y metodológica se procede a presentar las conclusiones.

CONCLUSIONES

La Responsabilidad Social representa la conducta ética de comprometerse con el medio ambiente y la sociedad, asumiendo los efectos que puede provocar cada acción realizada en el entorno, tanto positivos como negativos, intentando mitigar estos últimos o buscando resarcir ese daño, esta conducta puede ser gestionada de forma individual o colectiva, es decir involucra personas y grupos sociales. En este mismo orden de ideas la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto antiguo que ha cobrado importancia y actualmente se puede decir que se encuentra en tendencia, aunque no existe una concepción única para definirlo, este concepto implica el compromiso de las empresas para desarrollar sus estrategias a través de una gestión y administración alineada a fundamentos socialmente responsables básicos como son: el desarrollo sostenible, los objetivos de desarrollo sostenible, los derechos humanos, al cumplimiento legal, la transparencia y la rendición de cuentas. Existen diversas propuestas sobre los ejes que deben abordar las empresas para gestionar de manera integral la responsabilidad social, entre los que se encuentran: económico, legal, ético, discrecional y ambiental, siendo uno de los modelos más utilizados en las empresas el que engloba los ejes de: calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y vinculación con el medio ambiente.

Existe una gran gama de lineamientos, normas, distintivos e indicadores que brindan información disponible y muy valiosa para que las empresas recurran a ella y la utilicen en su proceso de desarrollo e implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, entre estas se encuentran el Distintivo ESR otorgado por Centro Mexicano de la Filantropía, la norma ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social, el Pacto Mundial, los Indicadores Ethos de RSE y *Global Reporting Initiative (GRI)* en sus diferentes versiones. Otro aspecto muy interesante que enriquece la comprensión y conocimiento para el desarrollo e implementación de una estrategia en RSE, es el análisis y reconocimiento de distintas teorías de responsabilidad social, ya que cada postulado manifiesta rasgos, características y elementos diferentes que expanden el dominio sobre este campo de acción, estas teorías van desde aspectos que sólo centran su importancia en el valor generado para los accionistas hasta las que le designan a las empresas el rol

de ciudadanos empresariales, el cual representa que la empresa tiene un alto compromiso con la sociedad y su bienestar, como cualquier ciudadano.

Otra teoría importante es la de los *Stakeholders*, la cual es una de las más relevantes y conocidas en Responsabilidad Social, esta establece que las empresas deben centrar su estrategia de responsabilidad social de forma multidimensional en la cual consideren a todos sus *Stakeholders* también conocidos como grupos de interés, de relación o implicados, en este sentido la empresa debe analizar cómo converge con ellos y de qué forma sus acciones pueden beneficiar o afectar a los mismos, de manera que se magnifiquen los efectos positivos de la empresa y se reduzcan los negativos.

Una estrategia empresarial es una línea de acción enfocada en alguna o varias dimensiones o áreas de la empresa, que tiene como objetivo volverla más competitiva, para que pueda subsistir y crecer en el mercado de forma más rentable y segura y así se logre posicionarse en el gusto de sus consumidores. Para que una empresa logre consolidarse y crecer requiere de estrategias que involucren un gran entendimiento de su giro, servicio, producto, objetivos y filosofía.

Dentro de la gama y clasificaciones de estrategias que puede ejecutar una empresa, se encuentran las de responsabilidad social, las cuales se pueden definir como acciones enfocadas a evaluar, medir y mejorar aspectos sociales, ambientales y organizacionales por medio de una gestión que involucre a los diferentes grupos de interés de la empresa, teniendo como beneficio una mayor pertenencia de sus colaboradores y una mejor imagen corporativa ante sus clientes. Para poder generar una estrategia de responsabilidad social es necesario recurrir a lineamientos y teorías de responsabilidad social que permitan incrementar la comprensión de esta, así como generar un análisis interno y externo de la empresa, detectar las actividades o dimensiones donde se pueden implementar u optimizar estas prácticas e involucrar de forma estratégica a los grupos de interés.

Las empresas entendidas como unidades dedicadas a procesos lucrativos de intercambio de bienes y servicios, que cuentan con diversas categorías para definir su tamaño con base en su capital, giro o cantidad de empleados y que conforman los diferentes sectores productivos como son industrial, comercial y de servicio, tienen una gran responsabilidad con la sociedad, su entorno y el contexto en que operan. Aunque existan hoy en día, en algunos países, regulaciones obligatorias en temas ambientales y de calidad de vida, lo cierto es que todavía la Responsabilidad Social es un compromiso voluntario el cual debería ser adquirido por todas las empresas independientemente de su sector o tamaño, ya su qué objetivo final es alcanzar la sostenibilidad y velar por el bienestar social y ambiental.

Asimismo, las empresas de restaurantes juegan un rol muy importante en México y en el mundo ya que son generadoras de una gran cantidad de empleo, promueven el turismo y tienen un contacto muy cercano con sus clientes, por ello al implementar estrategias de responsabilidad social podrán generar acciones de beneficio social y sostenible al mismo tiempo que impulsan su competitividad y se posicionarse en el mercado como líderes sociales.

Considerar el punto de vista de los *stakeholders* o grupos de interés de la empresa a través de la implementación de una investigación con su respectivo diseño metodológico e instrumentos de evaluación basados en fundamentos, lineamientos, estándares y teorías de responsabilidad social permite obtener información estratégica de su perspectiva para enriquecer la creación de estrategias de Responsabilidad Social que faciliten el desarrollo, consolidación o fortalecimiento de la empresa como ESR, en este sentido cada empresa a partir del uso de los recursos teóricos y la identificación de sus fortalezas y debilidades en aspectos de responsabilidad social deberá generar la estrategia más adecuada para las necesidades y particularidades de la misma.

La implementación de estrategias de Responsabilidad Social permite a las empresas mejorar su competitividad e imagen frente a sus *stakeholders* al mismo tiempo que los considera e involucra en sus acciones, identificando áreas de oportunidad que de

otra forma no tendría la capacidad de distinguir, así como generando pertenecía y canales de vinculación estrecha con los mismo, además, estas estrategias son fundamentales para impulsar el cuidado del medio ambiente, la vinculación con la comunidad, la ética y la calidad de vida de los colaboradores. Con lo anterior se puede decir que de no incursionar las empresas en el campo de la responsabilidad social a través de estrategias o hacerlo de forma poco metodológica y sin incluir a sus *stakeholders* podría provocar que su estrategia fracase, no alcance sus objetivos y se debilite como ESR, ocasionando que las empresas se coloquen en una posición que podrían afectar su competitividad.

Por último, a través del método de investigación desarrollado en el presente proyecto se logró alcanzar tantos los objetivos específicos, como el objetivo general de diseñar una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, a través, del estudio de la percepción sobre los factores más importantes en RSE por parte de los *stakeholders* internos para facilitar su fortalecimiento como ESR, demostrando la importancia de las investigaciones académicas como una contribución medular para el desarrollo estratégico, estructurado y metódico de la sociedad científica, de las organizaciones públicas, sociales y privadas y de la comunidad.

REFERENCIAS

- Aguñaga, D. (2018, junio). *La Estrategia Corporativa*. Deloitte. Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www2.deloitte.com>
- Álvarez Londoño, L. F. (2000). *La historia del derecho internacional público*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=L4xEIUcbymkC&printsec=frontcover&dq=La+hioria+del+derecho+internacional+p%C3%BAblico.+Bogot%C3%A1,+Colombia:+PontificiUniversidad+Javeriana&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi_uut_bLrAhWJGc0KHWROAYQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=La%20historia%20del%20derecho%20internacioal%20p%C3%BAblico.%20Bogot%C3%A1%2C%20Colombia%3A%20Pontificia%20Uniersidad%20Javeriana&f=false
- Araque, R. & Montero, M. (2006). *La responsabilidad social de la empresa a debate*. Barcelona, España: Icaria.
- Belair, J. P. (2011). *Responsabilidad Social. Un imperativo ético de una sociedad global*. Chile: Editorial Universidad de La Serena. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=cgBtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Resonsabilidad+Social.+Un+imperativo+%C3%A9tico+de+una+sociedad+global.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjWmPWj07XrAhWWZs0KHZ7tAdAQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Responsabilidad%20Social.%20Un%20imperativo%20%C3%A9tico%20de%20una%20sociedad%20global.&f=false>
- Bellido, G y Nima, J. (2019) “Responsabilidad Social Empresarial en Restaurantes de Latinoamérica”: Una Revisión de la Literatura Científica de los Últimos 3 Años. (Trabajo de investigación para optar al grado de: Bachiller en Administración) Universidad Privada del Norte: Lima – Perú.
- Bengochea Marancho, A. (2010). *Dimensión medioambiental de la RSC*. Oleiros: España: Netbiblo. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=IKoReCdnKdcC&printsec=frontcover&dq=Begochea,+A.+\(2010\).+Dimensi%C3%B3n+medioambiental+de+la+RSC&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiq9IL1_bLrAhVYVs0KHYYhBecQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Begochea%2C%20A.%20\(2010\).%20Dimensi%C3%B3n%20medioambiental%20de%20la%20RSC&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=IKoReCdnKdcC&printsec=frontcover&dq=Begochea,+A.+(2010).+Dimensi%C3%B3n+medioambiental+de+la+RSC&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiq9IL1_bLrAhVYVs0KHYYhBecQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=Begochea%2C%20A.%20(2010).%20Dimensi%C3%B3n%20medioambiental%20de%20la%20RSC&f=false)
- Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. Venezuela: Porlamar. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA171&dq=Betancourt,+J.+\(2002\).+Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica:+Navegando+Hacia+El+Cuarto+Paradigma.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEWjxofC4_rLrAhUBXc0KHWluDBoQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Betancourt%2C%20J.%20\(2002\).%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%3A%20Navegando%20Hacia%20El%20Cuarto%20Paradigma.&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=VU-RWZ-ZUz0C&pg=PA171&dq=Betancourt,+J.+(2002).+Gesti%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica:+Navegando+Hacia+El+Cuarto+Paradigma.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEWjxofC4_rLrAhUBXc0KHWluDBoQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=Betancourt%2C%20J.%20(2002).%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%3A%20Navegando%20Hacia%20El%20Cuarto%20Paradigma.&f=false)

- Blanch Rivas, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Cataluña, España: Editorial UOC. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=5iqn84vqC7YC&pg=PA332&dq=Blanch,+J+\(2003\).+Teor%C3%ADa+de+las+relaciones+laborales.+Fundamentos&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjM4zz4bXrAhUIRqwKHVwVBtIQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=Blanch%2C%20J%20\(2003\).%20Teor%C3%ADa%20de%20las%20relaciones%20laborales.%20Fundamentos&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=5iqn84vqC7YC&pg=PA332&dq=Blanch,+J+(2003).+Teor%C3%ADa+de+las+relaciones+laborales.+Fundamentos&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjM4zz4bXrAhUIRqwKHVwVBtIQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=Blanch%2C%20J%20(2003).%20Teor%C3%ADa%20de%20las%20relaciones%20laborales.%20Fundamentos&f=false)
- Blanco Bermúdez, F., Durán Herrera, J. J., Ibáñez Jiménez, J. W., Ibáñez Jiménez, E. M., Lamothe Fernández, P., Mascareñas Pérez-Iñigo, J., ... Sáez del Castillo, A., (2004). *Responsabilidad social de la empresa y finanzas sociales*. Andalucía, España: Ediciones AKAL. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books/about/Responsabilidad_social_de_la_empresa_y_f.html?id=PNwiPRFG8YoC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Blanco, M. (2004). Gestión ambiental: camino al desarrollo sostenible. [Figura 1, Pirámide de Kelsen] (p.146) Recuperado de: <http://utn-gads.jimdo.com/app/download/10853022057/05+Lectura+Gestion+Ambiental+en+CostaRica.pdf?t=1424190602>
- Bour, E. (2012). Responsabilidad Social de la Empresa Análisis del Concepto. Estudios Económicos, XXIX(59), 1–30. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5318733>
- Cajiga, (s.f.) J. *El Concepto de Responsabilidad Social Empresaria*. (P.p 2,3) México: Centro Mexicano de la Filantropía. Recuperado de: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (1.ª ed.). Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carneiro Caneda, M. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La Nueva Frontera de los Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=FpPDPz5_Q4gC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Castillo Espacia, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona, España: UOC. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover&dq=Castillo,+A.+\(2009\).+Relaciones+p%C3%BAblicas.+Teor%C3%ADa+e&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi9ruzR47XrAhXPG80KHdbYcTkQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Castillo%2C%20A.%20\(2009\).%20Relaciones%20p%C3%BAblicas.%20Teor%C3%ADa%20e&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover&dq=Castillo,+A.+(2009).+Relaciones+p%C3%BAblicas.+Teor%C3%ADa+e&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi9ruzR47XrAhXPG80KHdbYcTkQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Castillo%2C%20A.%20(2009).%20Relaciones%20p%C3%BAblicas.%20Teor%C3%ADa%20e&f=false)

- Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE) (2017, abril) *Responsabilidad Social*. Guayaquil, Ecuador: CIDE. Recuperado de: https://www.academia.edu/33598329/LIBRO_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_pdf
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). (2021). Convocatoria Distintivo ESR® Grandes 2021 Empresas Socialmente Responsables Ciudad de México, México: CEMEFI. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/esr/descargas/2020/ConvocatoriaESR2021Grande.pdf>
- Centro Mexicano de la Filantropía, (CEMEFI). Empresas Socialmente Responsables. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/esr/>
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). (s.f). *Guía de participación para el proceso de obtención del Distintivo ESR® y Manual de uso de la aplicación para responder el cuestionario diagnóstico* (1.a ed.). Ciudad de México, México: CEMEFI.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos* (10.ª ed.). México, México: Editorial McGraw-Hill.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Bélgica: Comisión de las Comunidades Europeas. Recuperado de: [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Comisión Nacional de los Derechos Humano (CNDH) (2018). Los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad de los derechos humanos. Ciudad de México, México. Recuperado de: <https://www.cndh.org.mx/sites/all/doc/cartillas/2015-2016/34-Principios-universalidad.pdf>
- Comisión Sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de las Naciones Unidas. (1987, agosto). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo Nota del Secretario General. Naciones Unidas. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CM_MAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Coordinación Nacional de Protección Civil & CENAPRED. (2015, mayo). Prevención a través de la Señalización NOM-003-SEGOB-2011 Señales y avisos para protección civil. - Colores, formas y símbolos a utilizar. <http://www.cenapred.gob.mx/>. Recuperado 14 de febrero de 2022, de <http://www.cenapred.gob.mx/es/documentosWeb/Enaproc/Presentacionsena.pdf>
- Correa, J. (2007). Evolución Histórica de Los Conceptos de Responsabilidad Social Empresarial Y Balance Social. Semestre Económico, 10(20), 90-90'. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>

Cueto Cedillo, C. (2014, diciembre). *Análisis de la Responsabilidad Social Corporativa de las grandes ciudades en España*. España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

García Sánchez, M. D. (2008). Manual de marketing. España, Madrid: ESIC. Recuperado de:
[https://books.google.com.mx/books?id=nPppUeF2gOMC&printsec=frontcover&dq=Garc%C3%ADa,+M.+\(2008\).+Manual+de+marketing&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwih76vr_7LrAhUZac0KHePAKcQ6wEwAHoECAAAQ#v=onepage&q=Garc%C3%ADa%2C%20M.%20\(2008\).%20Manual%20de%20marketing&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=nPppUeF2gOMC&printsec=frontcover&dq=Garc%C3%ADa,+M.+(2008).+Manual+de+marketing&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwih76vr_7LrAhUZac0KHePAKcQ6wEwAHoECAAAQ#v=onepage&q=Garc%C3%ADa%2C%20M.%20(2008).%20Manual%20de%20marketing&f=false)

Global Reporting Initiative. (2013). Guía Para La Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Países Bajos: Global Reporting Initiative.

González, E. (2007). La Teoría de los Stakeholders un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. Redalyc.org, II(17), 208-209. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/2911/291122924002.pdf>

González, O. J. Fontaneda, I. Camino, M. A. & Antón, A. (2010, noviembre). *La Responsabilidad Social en Las Universidades Españolas 2010*. Burgos, España: Grupo de Investigación, Ingeniería y Gestión Responsable. Recuperado de:
[https://books.google.com.mx/books?id=nXqCodlv0IsC&pg=PT11&dq=las+obligaciones+y+compromisos+legales+y+%C3%A9ticos,+tanto+nacionales+como+internacionales,+que+provienen+de+los+impactos+que+producen+las+organizaciones+en+el+%C3%A1mbito+social,+laboral,+medioambiental+y+de+los+derechos+humanos.+Actualmente+\(%E2%80%A6\)+se+considera+una+normativa+no+obligatori&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwisyoHUh7PrAhXCHc0KHbvIAVQQ6AEwAHoECAQAQ#v=onepage&q=las%20obligaciones%20y%20compromisos%20legales%20y%20%C3%A9ticos%20tanto%20nacionales%20como%20internacionales%20que%20provienen%20de%20los%20impactos%20que%20producen%20las%20organizaciones%20en%20el%20%C3%A1mbito%20social%20laboral%20medioambiental%20y%20de%20los%20derechos%20humanos.%20Actualmente%20\(%E2%80%A6\)%20se%20considera%20una%20normativa%20no%20obligatori&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=nXqCodlv0IsC&pg=PT11&dq=las+obligaciones+y+compromisos+legales+y+%C3%A9ticos,+tanto+nacionales+como+internacionales,+que+provienen+de+los+impactos+que+producen+las+organizaciones+en+el+%C3%A1mbito+social,+laboral,+medioambiental+y+de+los+derechos+humanos.+Actualmente+(%E2%80%A6)+se+considera+una+normativa+no+obligatori&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwisyoHUh7PrAhXCHc0KHbvIAVQQ6AEwAHoECAQAQ#v=onepage&q=las%20obligaciones%20y%20compromisos%20legales%20y%20%C3%A9ticos%20tanto%20nacionales%20como%20internacionales%20que%20provienen%20de%20los%20impactos%20que%20producen%20las%20organizaciones%20en%20el%20%C3%A1mbito%20social%20laboral%20medioambiental%20y%20de%20los%20derechos%20humanos.%20Actualmente%20(%E2%80%A6)%20se%20considera%20una%20normativa%20no%20obligatori&f=false)

Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Texas, Estados Unidos: Cengage Learning Editores. Recuperado de:
https://books.google.com.mx/books?id=KpUzMwEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Grupo Plaza. (2021). Nosotros. Recuperado 20 de mayo de 2021, de
<https://grupocafepiazza.mx/nosotros/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). *Introducción a la Administración* (5.a ed.). DF, México: McGraw-Hill Education.

Instituto ETHOS. (2010). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Brasil: Instituto ETHOS.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (s.f). Clasificación para Actividades Económicas. INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>

Instituto Tecnológico de Sonora. (s. f.). ITSON | Características de la Empresa | Clasificación de la Empresa | Por su Tamaño. Recuperado 15 de mayo de 2021, de http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z6.htm

Lastra Lastra, J. M., Mendez Morales, J. S., Montoya Agudelo, C. A., Cuartas Montoya, P., Álvarez Rodríguez, L. F., González Marín, Y. O., ... Ramírez Soro, J. D. (2019). *Calidad de vida laboral y trabajo digno o decente: Nuevos paradigmas en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ediciones Universidad Cooperativa. Recuperado de:

<https://books.google.com.mx/books?id=BQi0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Calidad+de+vida+laboral+y+trabajo+digno+o+decente:+Nuevos+paradigmas+en+las+organizaciones.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjpoljb4LXrAhVWGs0KHe9JDLEQ6wEwAHoECAQQAQ#v=onepage&q=Calidad%20de%20vida%20laboral%20y%20trabajo%20digno%20o%20decente%3A%20Nuevos%20paradigmas%20en%20las%20organizaciones.&f=false>

Ley Federal del Trabajo, 2015, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/14290/Ley_Federal_del_Trabajo.pdf

López-Francos de Busturia, A, A. (2015). *Derechos Humanos, Empresas Transnacionales y Responsabilidad Social Empresarial*. Europa: Fundación Berg Institute. Recuperado de:

https://books.google.com.mx/books?id=vYiiDwAAQBAJ&pg=PT25&dq=Derechos+Humanos,+Empresas+Transnacionales+y+Responsabilidad+Social+Empresarial&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjs8YOPzbXrAhUFXKwKHd_EAZqQ6AEwAXoECAMQAq#v=onepage&q=Derechos%20Humanos%2C%20Empresas%20Transnacionales%20y%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial&f=false

Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G. & Carden, F. (2001). *Mejorando El Desempeño de Las Organizaciones: Método de Autoevaluación*, Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica, IDRC. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=uy90rmtckLIC&printsec=frontcover&dq=L>

[usthaus,+C.+et+al.+\(2001\).+Mejorando+El+Desempe%C3%B1o+de+Las+Organizaciones:+M%C3%A9todo+de+Autoevaluaci%C3%B3n,&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjG0las57XrAhVHS6wKHWg1ClS06AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q&f=false](https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL)

Maldonado, J. (2018). *La Estrategia Empresarial* (1.a ed.). Recuperado de https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL

Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=AZ3FAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Mart%C3%ADnez,+H.+\(2011\).+Responsabilidad+social+y+%C3%A9tica+empresarial&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiZyLD137XrAhWLWM0KHXHjAIYQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Mart%C3%ADnez%2C%20H.%20\(2011\).%20Responsabilidad%20social%20y%20%C3%A9tica%20empresarial&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=AZ3FAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Mart%C3%ADnez,+H.+(2011).+Responsabilidad+social+y+%C3%A9tica+empresarial&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiZyLD137XrAhWLWM0KHXHjAIYQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Mart%C3%ADnez%2C%20H.%20(2011).%20Responsabilidad%20social%20y%20%C3%A9tica%20empresarial&f=false)

Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2), 50–67. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533611>

Montoya Arévalo, B. E. & Martínez Ramos, P. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Una Respuesta Ética Ante los Desafíos Globales*. Chihuahua, México: Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=0ade669e4a463edfbd16e7eb6403e0fb&groupId=252038#:~:text=de%20las%20empresas.,Responsabilidad%20Social%20Empresarial%3A%20Una%20respuesta%20%C3%A9tica%20ante%20los%20desaf%C3%ADos%20globales,las%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20empresariales.

Navarro García, F (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. Madrid, España: ESIC. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=CLnHKcDFNhMC&printsec=frontcover&dq=Navarro,+F+\(2008\).+Responsabilidad+Social+Corporativa:+Teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj6_vL5rXrAhVOMK0KHUWSDRcQ6wEwAHoECAMQAQ#v=onepage&q=Navarro%2C%20F%20\(2008\).%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%3A%20Teor%C3%ADa%20y%20pr%C3%A1ctica.&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=CLnHKcDFNhMC&printsec=frontcover&dq=Navarro,+F+(2008).+Responsabilidad+Social+Corporativa:+Teor%C3%ADa+y+pr%C3%A1ctica.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj6_vL5rXrAhVOMK0KHUWSDRcQ6wEwAHoECAMQAQ#v=onepage&q=Navarro%2C%20F%20(2008).%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%3A%20Teor%C3%ADa%20y%20pr%C3%A1ctica.&f=false)

Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo*. España: Netbiblo. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&dq=Nosnik,+A.+\(2005\).+Culturas+Organizacionales:+Origen,+Consolidaci%C3%B3n+y+Desarrollo.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiFoN6W5rXrAhUMRKwKHTPFd4EQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Nosnik%2C%20A.%20\(2005\).%20Culturas%20Organizacionales%3A%20Origen%2C%20Consolidaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo.&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&dq=Nosnik,+A.+(2005).+Culturas+Organizacionales:+Origen,+Consolidaci%C3%B3n+y+Desarrollo.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiFoN6W5rXrAhUMRKwKHTPFd4EQ6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Nosnik%2C%20A.%20(2005).%20Culturas%20Organizacionales%3A%20Origen%2C%20Consolidaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo.&f=false)

Organización de las Naciones Unidas, ONU, *La Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de: <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Organización de las Naciones Unidas, ONU, *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de aprendizaje*. UNESCO Publishing. Recuperado de: https://www.academia.edu/36783925/Educaci%C3%B3n_para_los_Objetivos_de_Desarrollo_Sostenible_Objetivos_de_aprendizaje

Ortiz, A. & Romero, J. (2004) *Información, transparencia y rendición de cuentas en el presupuesto de egresos de la federación: propuestas de transparencia en el gasto para Convención Nacional Hacendaria*. México: Fundar Centro de Análisis. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=CDdm0hmWfisC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=La%20transparencia%20y%20la%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas%20son%20principios%20fundamentales%20que%20toda%20administraci%C3%B3n%20debe%20promover%20%20dado%20que%20ambos%20procesos%20son%20el%20resultado%20de%20exigencias%20ligadas%20a%20la%20posibilidad%20de%20que%20los%20ciudadanos%20puedan%20analizar%20y%20ejercer%20una%20opini%C3%B3n%20fundada%20sobre%20la%20calidad%20del%20ejercicio%20del%20poder&f=false

Pabón Serrano, Y. F., Gómez Niño, O., García Gómez, A., & Mera Ramírez, Ó. A. (2014). Evolución de la responsabilidad social empresarial y la experiencia en el sector financiero. *Revista Temas*, 0(8), 250. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315582155_Evolucion_de_la_responsabilidad_social_empresarial_y_la_experiencia_en_el_sector_financiero

Pacto Mundial (2020). *Los Diez Principios*. México. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org.mx/10-principios/>

Pacto Mundial (2020) *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible son el horizonte de la Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org/2015/04/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-son-el-horizonte-de-la-responsabilidad-social-empresarial/>

Pacto Mundial (2020). *¿Qué es el Pacto Mundial?* México. Recuperado de: <https://www.pactomundial.org.mx/que-es-el-pacto-mundial/>

Pérez, Giovanni, & Bedoya, David A. (2005). Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial. *Gestión y Ambiente*, 8(2),173-180.[fecha de Consulta 20 de Agosto de 2020]. ISSN: 0124-177X. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1694/169421174012>

Perdiguero, T., García Reche, A., Encabo Balbín, A., Ferer Sais, A., García Benau, M. A., González Gómez, L., ... Trujillo Giménez, E. (2005). La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial. Barcelona, España: Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?id=aUJcjh0o-v8C&printsec=frontcover&dq=La+responsabilidad+social+de+las+empresas+y+los+nuevos+desaf%C3%ADos+de+la+gesti%C3%B3n+empresarial.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiDjKbC1rXrAhWtaM0KHXsRBm4Q6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q=La%20responsabilidad%20social%20de%20las%20empresas%20y%20los%20nuevos%20desaf%C3%ADos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial.&f=false>

Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo. (2020) Objetivos de Desarrollo Sostenible [Figura 2, ODS] Recuperado de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Ramírez Treviño, Alfredo; Sánchez Núñez, Juan Manuel; García Camacho, Alejandro El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 21, julio-diciembre, 2004, pp. 55-59. Universidad La Salle. Distrito Federal, México

Ramos, L., Segura, A., González, Y., y Alonso, A. (2012). Evaluación y Análisis de Eficacia Y Eficiencia en Restaurantes. Caso: Restaurante Especializado en Comida Internacional. revista Ingeniería Industrial, 1(1), 51–67. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4095250.pdf>

Raufflet, E., Lozano, J. F., Barrera, E., & García de la Torre, C. (2012). Responsabilidad Social Empresarial (1.a ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [01/05/2020].

Rivera, H., & Malaver, M. (2011, julio). La organización: los *stakeholders* y la responsabilidad social (97). Bogota, Colombia: Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).

Rodríguez, C. (2017). Responsabilidad social Empresarial de Restaurante: Influencia en intención de compra. Universidad de Guadalajara, 1, 3-24. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/323675120_Responsabilidad_Social_Empresarial_de_Restaurantes_Influencia_en_Intencion_de_Compra

- Rodríguez Jover, A. (2019) *Responsabilidad social corporativa*. ADGG072PO. Antequera, España: IC. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=TzLADwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Romo Jiménez, A. M. (2016). Responsabilidad Social Empresarial y su evolución en México Medio ambiente y sociedad. COMECSO, 1(1), 5-8. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/9733/3/RSE.pdf>
- Solís, J. L. (2018). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, XXIII(53), 231. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41311449011>
- Suárez Tirado, J. (2007). Relaciones entre organizaciones y stakeholders: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30),153-158.[fecha de Consulta 25 de Abril de 2021]. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803012>
- Thompson, et al. (2012). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. México, México: McGraw-Hill.
- Universidad Técnica Federico Santa María. (s. f.). *Estrategia, Organización y Negocios*. Recuperado 19 de agosto de 2020, de <https://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/assignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Uribe Macías, M. E. & Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=VTOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Uribe+Sistema+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi5yaz75rXrAhXDhK0KHViCA_4Q6AEwAHoECAUQAq#v=onepage&q=Uribe%20Sistema%20de%20Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n&f=false
- Vega Ceballos, C. F., Cantos Ceballos, C. G., Zea Barahona, C. A., Miller Zavala, J. H., Álvarez Pincay, D. E., & Caicedo Plúa, C. R. (2017). *La Responsabilidad Social De La IES: Vinculación Universidad-Comunidad A Través Del Plan Nacional Del Buen Vivir*. Ecuador: Universidad del Sur de Manabí. Recuperado de: [https://books.google.com.mx/books?id=v8gDwAAQBAJ&pg=PA108&dq=Vega,+F.,+et+al.+\(2017\).+La+Responsabilidad+Social+De+La+IES:+Vinculaci%C3%B3n+Universidad+Comunidad+A+Trav%C3%A9s+Del+Plan+Nacional+Del+Buen+Vivir.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjZjiu3LXrAhUaH80KHe4ZCLQQ6AEwAHoECAYQAq#v=onepage&q=Vega%2C%20F.%2C%20et%20al.%20\(2017\).%20La%20Responsabilidad%20Social%0De%20La%20IES%3A%20Vinculaci%C3%B3n%20U](https://books.google.com.mx/books?id=v8gDwAAQBAJ&pg=PA108&dq=Vega,+F.,+et+al.+(2017).+La+Responsabilidad+Social+De+La+IES:+Vinculaci%C3%B3n+Universidad+Comunidad+A+Trav%C3%A9s+Del+Plan+Nacional+Del+Buen+Vivir.&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjZjiu3LXrAhUaH80KHe4ZCLQQ6AEwAHoECAYQAq#v=onepage&q=Vega%2C%20F.%2C%20et%20al.%20(2017).%20La%20Responsabilidad%20Social%0De%20La%20IES%3A%20Vinculaci%C3%B3n%20U)

[niversidadComunidad%20A%20Trav%C3%A9s%20Del%20Plan%20Nacional%20Del%20Buen%20Vivir.&f=false](#)

- Velázquez Álvarez, L. V; Vargas-Hernández, J. G. La Sustentabilidad como Modelo de Desarrollo Responsable y Competitivo. Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente, núm. 11, enero-diciembre, 2012, pp. 97-107. Universidad del Valle: Cali, Colombia.
- Vera, M, Anzaldo, N, Anzaldo, M y García, I. (2018). *Responsabilidad Social en una Institución Pública de Salud en Puebla, México y los residentes de medicina familiar*. XVI Congreso Internacional de Análisis Organizacional. “Realidades Organizacionales México-Canadienses: Construyendo Vínculos Teóricos Comunes”, 1–37.
- Vera, M., Martínez, R., Vera, G., y Tlachi, A. (2016). Responsabilidad Social Empresarial y los Profesionales de las Ciencias Económico - Administrativas. *Revista Global de Negocios*, 4(7), 1–12.
- Vera, M, Martínez, R, Vera, G y Martínez, I. (2018). *Percepción de la Responsabilidad Social Empresarial Desde la Óptica del Grupo de Interés Interno (Trabajadores)*. *Revista Global de Negocios*, 6(5), 31–44.
- Vértice. (2009). Uso de la dotación básica del restaurante y asistencia en el preservicio. Publicaciones Vértice S.L Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=KVhSIXY25awC&pg=PA7&dq=Caracter%C3%ADsticas+de+un+restaurante&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwj_f7vutLwAhVCHqwKHcLQCCkQ6AEwAXoECAMQAq#v=onepage&q=Caracter%C3%ADsticas%20de%20un%20restaurante&f=false
- Visintini, G. (2015). *¿Qué es la responsabilidad civil?, Fundamentos de la disciplina de los hechos ilícitos y del cumplimiento contractual*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books/about/Qu%C3%A9_es_la_responsabilidad_civil_Fundame.html?id=6WpZCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Wulf, Betancourt E. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial Un Desafío Corporativo. Definiendo los Desafíos*. Serena, Chile: Universidad de la Serena. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?id=7JBxDwAAQBAJ&pg=PA13&dq=Responsabilidad+Social+Empresarial+Un+Desaf%C3%ADo+Corporativo.+Definiendo+los+Desaf%C3%ADos&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjG6b_HxLXrAhUKY6wKHQp8A8YQ6AEwAHoECAYQAq#v=onepage&q=Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20Un%20Desaf%C3%ADo%20Corporativo.%20Definiendo%20los%20Desaf%C3%ADos&f=false

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN POR LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO



**GRUPO
PLAZA**

H. Puebla de Zaragoza, 02 agosto de 2021

Asunto: Carta de Autorización Proyecto de Investigación en Grupo Plaza

CUERPO ACÁDEMICO Y DE INVESTIGACIÓN
De la Maestría en Gestión Organizacional
Perteneiente a la Facultad de Contabilidad
De la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

PRESENTE S.

Por este medio hacemos de su conocimiento que **GRUPO PLAZA** como empresa comprometida con la responsabilidad social e interesada en establecer vinculaciones positivas con la sociedad a través de la comunidad académica, **AUTORIZA** a la LIC. **DULCE VALERIA CALVA ROSALES** con número de matrícula **220470350**, estudiante de su institución que se encuentra cursando la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**, implementar, desarrollar y publicar, con fines exclusivamente de investigación y académicos, su proyecto de investigación denominado: **"PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTERNA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, CASO DE ESTUDIO: GRUPO PLAZA"**.

Se extiende la presente carta a petición del interesado.

ATENTAMENTE


Alejandro Covarrubias Ramirez
Director General
Grupo Plaza


Concepción Beristain Garcia
Directora de Capital Humano
Grupo Plaza



23 Sur No. 3501, Col. Benito Juárez C.P. 72410, Puebla, Pue., México
Tel.: 01 800 632 0374 / (222) 266 82 07 www.grupocafepiazza.com.mx

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – ENTREVISTA ACCIONISTAS

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información para generar una estrategia de Responsabilidad Social de la empresa de trabajo con base en la participación de sus directores y Franquiciatarios.

Dirigido a: Accionistas de los restaurantes de las marcas Mi Viejo Pueblito, Mi Viejo Café y Café Plaza Restaurante, pertenecientes a Grupo Plaza.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO

1. ¿Puede compartirme los antecedentes de la empresa, es decir su historia?
2. ¿Cómo se organiza la empresa? (Es decir su estructura por medio del organigrama)
3. ¿Cuáles son los procesos de la empresa?
4. ¿Cuáles son los productos de la empresa?
5. ¿Cuál es el mercado de la empresa? (Local, nacional e internacional) (Mayoreo o menudeo)
6. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa, que pueda compartirme?

ASPECTOS GENERALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

7. ¿Conoce que es la Responsabilidad Social?
8. ¿Esta informado sobre que es una empresa socialmente responsable?
9. ¿Es importante que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?
10. ¿Es bueno que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?

EJE: MEDIO AMBIENTE

11. ¿Es importante que una empresa cuide la energía?
12. ¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?
13. ¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?
14. ¿Es importante que una empresa cuide el agua?
15. ¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?
16. ¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?

17. ¿Considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?
18. ¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en terminos ambientales el empaquetado de sus productos?
19. ¿Considera que la empresa debe mejorar sus empaques en terminos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?
20. ¿Le gustaría participar en un programa de reciclaje?
21. ¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?
22. ¿Considera importante generar más prácticas de reciclaje en el trabajo?
23. ¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?

EJE: ÉTICA EMPRESARIAL

24. ¿la empresa le consulta sobre las iniciativas en terminos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?
25. ¿Debería la empresa generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que tu participaras?
26. ¿Cómo evaluaría las prácticas de ética de la empresa?
27. ¿conoce las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?
28. ¿Considera que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?
29. ¿Considera que en la empresa hay corrupción?
30. ¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?

EJE: CALIDAD DE VIDA

31. ¿cómo evaluarías las capacitaciones de la empresa?
32. ¿En qué deberían ser capacitados los colaboradores?
33. ¿Su jefe inmediato lo evalúa y retroalimenta constantemente?
34. ¿La empresa cuida su seguridad en el trabajo?
35. ¿La empresa cuida su salud en el trabajo?
36. ¿Cómo podría la empresa mejorar su seguridad laboral?
37. ¿Cómo podría la empresa mejorar su salud laboral?
38. ¿Considera que la empresa promueve la igualdad de género?

39. ¿qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?

EJE: SOCIAL / VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

40. ¿Considera que en la empresa existe discriminación?

41. ¿Por qué?

42. ¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?

FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA COMO ESR

43. ¿considera que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?

44. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

LE AGRADEZCO MUCHO SU TIEMPO Y ATENCIONES PARA ATENDER ESTA ENTREVISTA

ANEXO 3: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN – ENTREVISTA DIRECTORES

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Facultad de Contaduría

Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo: Obtener información para generar una estrategia de Responsabilidad Social de la empresa de trabajo con base en la participación de sus directores y Franquiciatarios.

Dirigido a: Directores activos de los restaurantes de las marcas Mi Viejo Pueblito, Mi Viejo Café y Café Plaza Restaurante, pertenecientes a Grupo Plaza.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO

1. ¿Puede compartirme los antecedentes de la empresa, es decir su historia?
2. ¿Cómo se organiza la empresa? (Es decir su estructura por medio del organigrama)
3. ¿Cuáles son los procesos de la empresa?
4. ¿Cuáles son los productos de la empresa?
5. ¿Cuál es el mercado de la empresa? (Local, nacional e internacional) (Mayoreo o menudeo)
6. ¿Cuáles son los planes futuros de la empresa, que pueda compartirme?

ASPECTOS GENERALES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

7. ¿Conoce que es la Responsabilidad Social?
8. ¿Está informado sobre que es una empresa socialmente responsable?
9. ¿Es importante que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social?
10. ¿Es bueno que una empresa se comprometa con la gestión de Responsabilidad Social??

EJE: MEDIO AMBIENTE

11. ¿es importante que una empresa cuide la energía?
12. ¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado de la energía?
13. ¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?
14. ¿Es importante que una empresa cuide el agua?
15. ¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?

16. ¿Le gustaría participar en sus actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?
17. ¿Considera que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?
18. ¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en terminos ambientales el empaquetado de sus productos?
19. ¿Considera que la empresa debe mejorar sus empaques en terminos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?
20. ¿Le gustaría participar en un programa de reciclaje?
21. ¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?
22. ¿Considera importante generar más prácticas de reciclaje en el trabajo?
23. ¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?

EJE: ÉTICA EMPRESARIAL

24. ¿la empresa le consulta sobre las iniciativas en terminos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?
25. ¿Debería la empresa generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que tu participaras?
26. ¿Cómo evaluaría las prácticas de ética de la empresa?
27. ¿conoce las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?
28. ¿Considera que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?
29. ¿Considera que en la empresa hay corrupción?
30. ¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?

EJE: CALIDAD DE VIDA

31. ¿cómo evaluarías las capacitaciones de la empresa?
32. ¿En qué deberían ser capacitados los colaboradores?
33. ¿Su jefe inmediato lo evalúa y retroalimenta constantemente?
34. ¿La empresa cuida su seguridad en el trabajo?

35. ¿La empresa cuida su salud en el trabajo?
36. ¿Cómo podría la empresa mejorar su seguridad laboral?
37. ¿Cómo podría la empresa mejorar su salud laboral?
38. ¿Considera que la empresa promueve la igualdad de género?
39. ¿qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?

EJE: SOCIAL / VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

40. ¿Considera que en la empresa existe discriminación?
41. ¿Por qué?
42. ¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?

FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA COMO ESR

43. ¿considera que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?
44. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

LE AGRADEZCO MUCHO SU TIEMPO Y ATENCIONES PARA ATENDER ESTA ENTREVISTA.

7. ¿Me gustaría participar en mis actividades diarias en iniciativas que cuiden la energía?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

8. ¿Es importante que una empresa cuide el agua?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

9. ¿Cómo puede la empresa implementar prácticas de cuidado del agua?

R: _____

10. ¿Me gustaría participar en mis actividades diarias en iniciativas que cuiden el agua?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

11. ¿Considero que es importante reducir el uso de los empaques de los productos o reemplazarlos por materiales más ecológicos?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

12. ¿Cómo podría la empresa reducir o mejorar en terminos ambientales el empaquetado de sus productos?

R: _____

13. ¿Considero que la empresa debe mejorar sus empaques en terminos ambientales, aunque esto represente un costo económico mayor?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

14. ¿Me gustaría participar en un programa de reciclaje?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

15. ¿Qué materiales o residuos considera deberían ser los principales de reciclar en la empresa?

R: _____

16. ¿Considero importante generar más prácticas de reciclaje en tu trabajo?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

17. ¿Cómo podría la empresa disminuir sus desperdicios?

R: _____

EJE: ÉTICA EMPRESARIAL

18. ¿la empresa me consulta sobre las iniciativas en terminos económicos, ambientales y sociales, para generar nuevos programas?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

19. ¿Debería la empresa generar procesos de consulta en temas económicos, sociales y ambientales para que tu participaras?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) en Desacuerdo d) Muy en desacuerdo

20. ¿Cómo evaluarías las prácticas de ética de la empresa?

a) Excelente b) Buenas c) Regulares d) Malas

21. ¿Conozco las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

22. ¿Considero que se cumplen las políticas, reglamento o código de ética de la empresa?

a) Muy de acuerdo, sí se cumplen. B) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Muy en desacuerdo, no se cumplen.

23. ¿Considero que en la empresa hay corrupción?

a) Muy de acuerdo, sí hay corrupción. B) De acuerdo c) En desacuerdo
d) Muy en desacuerdo, no hay corrupción.

24. ¿Cómo podría la empresa eliminar cualquier practica de corrupción o incumplimiento de políticas?

R: _____

EJE: CALIDAD DE VIDA

25. ¿cómo evaluaría las capacitaciones de la empresa?

a) Excelente b) Buenas c) Regulares d) Malas

26. ¿En qué te gustaría ser capacitado?

R: _____

27. ¿Mi jefe inmediato me evalúa y retroalimenta constantemente?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

28. ¿La empresa cuida mi seguridad en el trabajo?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

29. ¿La empresa cuida mi salud en el trabajo?

a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo

30. ¿Cómo podría la empresa mejorar tu seguridad laboral?

R: _____

31. ¿Cómo podría la empresa mejorar tu salud laboral?

R: _____

32. ¿Considero que la empresa promueve la igualdad de género?

a) Muy de acuerdo b) de acuerdo c) en desacuerdo d) muy en desacuerdo

33. ¿qué debería hacer la empresa para promover sus políticas de igualdad de género?

R: _____

EJE: SOCIAL / VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

34. ¿Considero que en la empresa existe discriminación?

a) Muy de acuerdo, sí existe b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo, no existe.

35. ¿Por qué?

R: _____

36. ¿Cómo podría la empresa mejorar sus programas de diversidad e inclusión?

R: _____

FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA COMO ESR

37. ¿Considero que si se implementan estrategias en relación con los temas revisados en esta encuesta la empresa se fortalecerá como ESR?

a) Muy de acuerdo, sí se fortalecerá. B) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo, no se fortalecerá.

ANEXO 5: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA CREACIÓN DEL INSTRUMENTO

A continuación, se muestra el proceso de operacionalización de la variable para la creación de los instrumentos, en este, se retomaron algunos de los criterios considerados por Porter y Kramer (2002; 2006) en relación a la creación de estrategias de Responsabilidad Social a partir de la cadena de valor de la compañía y sus actividades de negocio, por medio del análisis de adentro hacia fuera, esto para poder encontrar áreas de oportunidad e impactos socialmente responsable buenos y malos de dichas actividades en los cuales se pueda intervenir, asimismo se buscó que los aspectos posibles a considerar de la cadena de valor estuvieran estrechamente relacionados con los ejes de Responsabilidad Social establecidos por el CEMEFI y que al mismo tiempo fueran los más interesantes de estudiar por el punto de vista, criterio y la relación con los *stakeholders* seleccionados para esta investigación (Tabla 5.1)

CADENA DE VALOR PARA LA ESTRATEGIA DE RS (Análisis de adentro hacia afuera)			EJES DE RSE EN LOS QUE IMPACTA SEGÚN EL CEMEFI				STAKEHOLDER CON RELACIÓN DIRECTA O QUE PUEDEN PARTICIPAR EN EL CRITERIO		
			AMBIENTAL	VINCULACIÓN COMUNIDAD	ÉTICO	CALIDAD DE VIDA	COLABORADORES	DIRECTORES	ACCIONISTAS
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de Entrada	Impacto de la Transportación	X				X	X	
		Emissiones y Desperdicios	X					X	
	Operaciones	Biodiversidad e Impacto Ecológico	X					X	
		Uso de la energía y del Agua	X				X	X	X
		Seguridad del Trabajo y Relaciones Laborales				X	X	X	
		Materiales Peligrosos	X				X	X	
	Logística de Salida	Uso y eliminación de Empaques	X				X	X	X
		Impacto de la Transportación	X					X	
	Marketing y Ventas	Marketing y publicidad		X				X	
		Prácticas de fijación de precios			X			X	X
		Información de consumidor		X	X			X	
		Privacidad			X			X	
	Servicio Después de la Venta	Eliminación de productos obsoletos	X				X	X	
		Manejo de los consumibles	X				X	X	
Privacidad de los clientes				X			X		
ACTIVIDADES SECUNDARIAS	Infraestructura de la Empresa	Prácticas de Información Financiera			X		X		
		Prácticas de Gobierno			X		X	X	
		Transparencia			X			X	
		Uso de Cabildo			X				
	Administración del Capital Humano	Educación y capacitación laboral				X	X	X	X
		Condiciones de trabajo seguras				X	X	X	X
		Diversidad y discriminación		X		X	X	X	X
		Cuidado de la salud y otros beneficios				X	X	X	X
		Políticas de compensación				X		X	X
		Políticas de despido				X		X	
	Desarrollo Tecnológico	Relación con Universidades		X				X	
		Prácticas de Investigación Éticas			X		X	X	X
		Seguridad del Producto			X		X	X	
		Conservación de Materias Primas	X				X	X	
Reciclaje		X				X	X	X	
Contratación	Prácticas de contratación y cadena de valor		X				X	X	
	Uso de insumos particulares	X							
	Utilización de los Recursos Naturales	X				X	X	X	

Tabla 5.1 Criterios de la Cadena de Valor con enfoque de adentro hacia afuera y en línea a los ejes de RSE y a los *Stakeholders*.

Fuente: Elaboración propia con información de Porter y Kramer (2002; 2006) y del CEMEFI.

Derivado de lo anterior y para contar con un mayor control se seleccionaron diez criterios con mayor relación para los *stakeholders* a investigar (Tabla 5.2).

CADENA DE VALOR PARA LA ESTRATEGIA DE RS (Análisis de adentro hacia afuera)			EJES DE RSE EN LOS QUE IMPACTA SEGÚN EN CEMEFI				STAKEHOLDER CON RELACIÓN DIRECTA O QUE PUEDEN PARTICIPAR EN EL CRITERIO		
			AMBIENTAL	VINCULACIÓN COMUNIDAD	ÉTICO	CALIDAD DE VIDA	COLABORADORES	DIRECTORES	ACCIONISTAS
ACT. 1	Operaciones	Uso de la energía y del Agua	X				X	X	X
	Logística de Salida	Uso y eliminación de Empaques	X				X	X	X
ACT. 2	Infraestructura de la Empresa	Prácticas de Gobierno			X		X	X	X
	Administración del Capital Humano	Educación y capacitación laboral				X	X	X	X
	Administración del Capital Humano	Condiciones de trabajo seguras				X	X	X	X
	Administración del Capital Humano	Diversidad y discriminación		X		X	X	X	X
	Administración del Capital Humano	Cuidado de la salud y otros beneficios				X	X	X	X
	Desarrollo Tecnológico	Prácticas de Investigación Éticas			X		X	X	X
	Desarrollo Tecnológico	Reciclaje	X				X	X	X
	Contratación	Utilización de los Recursos Naturales	X				X	X	X

Tabla 5.2 Selección de criterios más relevantes de la Cadena de Valor con enfoque de adentro hacia afuera y en línea a los ejes de RSE y a los *Stakeholders*.

Fuente: Elaboración propia con información de Porter y Kramer (2002; 2006) y del CEMEFI.

Una vez seleccionados y definidos los diez criterios de la cadena de valor, se vincularon con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de la Organización de las Naciones Unidas y con los indicadores G4 de GRI, para posteriormente generar las preguntas que conformaron el instrumento (Tabla 5.3).

ASPECTOS DE LA CV PARA LA RSE			ODS AL QUE APORTA	ASPECTOS BÁSICO SEGÚN GRI	DEFINICIÓN DE PREGUNTAS
ACT. 1	OPERACIONES	USO DE LA ENERGÍA Y DEL AGUA	OBJETIVO 6: GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE AGUA Y SU GESTIÓN SOSTENIBLE Y EL SANEAMIENTO PARA TODOS OBJETIVO 7: GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIRE, SEGURA, SOSTENIBLE Y MODERNA	CONSUMO ENERGÉTICO INTERNO (G4-EN3)	¿CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE EL CUIDADO DE LA ENERGÍA Y EL AGUA? ¿CÓMO PUEDE LA EMPRESA IMPLEMENTAR PRÁCTICAS DE CUIDADO DE LA ENERGÍA? ¿CÓMO PUEDE LA EMPRESA IMPLEMENTAR PRÁCTICAS DE CUIDADO DEL AGUA? ¿TE GUSTARÍA PARTICIPAR EN TUS ACTIVIDADES DIARIAS EN INICIATIVAS QUE CUIDEN EL AGUA Y LA ELECTRICIDAD?
				CONSUMO ENERGÉTICO EXTERNO (G4-EN4)	
				INTENSIDAD ENERGÉTICA (G4-EN5)	
				REDUCCIÓN DEL CONSUMO ENERGÉTICO (G4-EN6)	
				REDUCCIONES DE LOS REQUISITOS ENERGÉTICOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS (G4-EN7)	
				CAPTACIÓN TOTAL DE AGUA SEGÚN LA FUENTE (G4-EN8)	
FUENTES DE AGUA QUE HAN SIDO AFECTADAS SIGNIFICATIVAMENTE POR LA CAPTACIÓN DE AGUA (G4-EN9)					
PORCENTAJE Y VOLUMEN TOTAL DE AGUA REICLADA Y REUTILIZADA (G4-EN10)					
ACT. 1	LOGÍSTICA DE SALIDA	USO Y ELIMINACIÓN DE EMPAQUES	OBJETIVO 12: GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES	PORCENTAJE DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS Y SUS MATERIALES DE EMBALAJE QUE SE RECUPERAN AL FINAL DE SU VIDA ÚTIL, POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS (G4-EN28)	¿CONSIDERAS QUE ES IMPORTANTE REDUCIR EL USO DE LOS EMPAQUES DE LOS PRODUCTOS O REEMPLAZARLOS POR MATERIALES MÁS ECOLÓGICOS? ¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA REDUCIR O MEJORAR EN TÉRMINOS AMBIENTALES EL EMPAQUETADO DE SUS PRODUCTOS? ¿CONSIDERAS QUE LA EMPRESA DEBE MEJORAR SUS EMPAQUES EN TÉRMINOS AMBIENTALES AJUNQUE ESTO REPRESENTE UN COSTO ECONÓMICO MAYOR?
ACT. 2	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	PRÁCTICAS DE GOBIERNO	OBJETIVO 8: PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS	PROCESOS DE CONSULTA ENTRE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y EL ÓRGANO SUPERIOR DE GOBIERNO CON RESPECTO A CUESTIONES ECONÓMICAS, AMBIENTALES Y SOCIALES (G4-35 A G4-35)	¿LA EMPRESA TE CONSULTA SOBRE LAS INICIATIVAS EN TEMAS ECONÓMICOS, AMBIENTALES Y SOCIALES, PARA GENERAR NUEVOS PROGRAMAS? ¿DEBERÍA LA EMPRESA GENERAR PROCESOS DE CONSULTA EN TEMAS ECONÓMICOS, SOCIALES Y AMBIENTALES, PARA QUE TÚ PARTICIPARAS?
ACT. 2	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN LABORAL	OBJETIVO 4: GARANTIZAR UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA, EQUITATIVA Y DE CALIDAD Y PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE DURANTE TODA LA VIDA PARA TODOS	PROMEDIO DE HORAS DE CAPACITACIÓN ANUALES POR EMPLEADO, DESGLOSADO POR SEXO Y POR CATEGORÍA LABORAL (G4-LA9)	¿CÓMO EVALUARÍAS LAS CAPACITACIONES DE LA EMPRESA? ¿EN QUÉ TE GUSTARÍA SER CAPACITADO? ¿EN QUÉ REQUEREN LOS COLABORADORES SER CAPACITADOS? ¿TÚ JEREBERÍA INMEDIATO TE EVALÚA Y RETROALIMENTA CONSISTENTEMENTE?
				PROGRAMAS DE GESTIÓN DE HABILIDADES Y DE FORMACIÓN CONTINUA QUE FOMENTAN LA EMPLEABILIDAD DE LOS TRABAJADORES Y LES AYUDAN A GESTIONAR EL FINAL DE SUS CARRERAS PROFESIONALES (G4-LA10)	
				PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE RECIBEN EVALUACIONES REGULARES DEL DESEMPEÑO Y DE DESARROLLO PROFESIONAL, DESGLOSADO POR SEXO Y POR CATEGORÍA PROFESIONAL (G4-LA11)	
ACT. 2	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	CONDICIONES DE TRABAJO SEGURAS CUIDADO DE LA SALUD Y OTROS BENEFICIOS	OBJETIVO 8: PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS	PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE ESTÁ REPRESENTADO EN COMITÉS FORMALES DE SEGURIDAD Y SALUD CONJUNTOS PARA DIRECCIÓN Y EMPLEADOS, ESTABLECIDOS PARA AYUDAR A CONTROLAR Y ASESORAR SOBRE PROGRAMAS DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL (G4-LA5)	¿CONSIDERAS QUE LA EMPRESA CUIDA TU SEGURIDAD EN EL TRABAJO? ¿CONSIDERAS QUE LA EMPRESA CUIDA TU SALUD EN EL TRABAJO? ¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA MEJORAR TU SEGURIDAD LABORAL? ¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA MEJORAR TU SALUD LABORAL?
				TIPO Y TASA DE LESIONES, ENFERMEDADES PROFESIONALES, DÍAS PERDIDOS, ABSENTISMO Y NÚMERO DE VÍCTIMAS HOSPITALES RELACIONADAS CON EL TRABAJO POR REGIÓN Y POR SEXO (G4-LA6)	
				TRABAJADORES CUYA PROFESIÓN TIENE UNA INCIDENCIA O UN RIESGO ELEVADOS DE ENFERMEDAD (G4-LA7)	
				ASUNTOS DE SALUD Y SEGURIDAD CUBIERTOS EN ACUERDOS FORMALES CON LOS SINDICATOS (G4-LA8)	
ACT. 2	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO	DIVERSIDAD Y DISCRIMINACIÓN	OBJETIVO 8: PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE, EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS OBJETIVO 5: LOGRAR LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y LAS NIÑAS OBJETIVO 10: REDUCIR LA DESIGUALDAD EN Y ENTRE LOS PAÍSES	COMPOSICIÓN DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DESGLOSE DE LA PLANTILLA POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y SEXO, EDAD, PERTENENCIA A MINORÍAS Y OTROS INDICADORES DE DIVERSIDAD (G4-LA12)	¿CONSIDERAS QUE EN LA EMPRESA EXISTE DISCRIMINACIÓN? ¿POR QUÉ? ¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA MEJORAR SUS PROGRAMAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN? ¿CONSIDERAS QUE LA EMPRESA PROMUEVE LA IGUALDAD DE GÉNERO? ¿QUÉ DEBERÍA HACER LA EMPRESA PARA PROMOVER SUS POLÍTICAS DE IGUALDAD DE GÉNERO?
				RELACIÓN ENTRE EL SALARIO BASE DE LOS HOMBRES CON RESPECTO AL DE LAS MUJERES, DESGLOSADA POR CATEGORÍA PROFESIONAL Y POR UBICACIONES SIGNIFICATIVAS DE ACTIVIDAD (G4-LA13)	
				NÚMERO DE CASOS DE DISCRIMINACIÓN Y MEDIDAS CORRECTIVAS ADOPTADAS (G4-HR3)	
ACT. 2	DESARROLLO TECNOLÓGICO	PRÁCTICAS DE INVESTIGACIÓN ÉTICAS	OBJETIVO 16: PROMOVER SOCIEDADES JUSTAS, PACÍFICAS E INCLUSIVAS	NÚMERO Y PORCENTAJE DE CENTROS EN LOS QUE SE HAN EVALUADO LOS RIESGOS RELACIONADOS CON LA CORRUPCIÓN Y RIESGOS SIGNIFICATIVOS DETECTADOS (G4-SO3)	¿CÓMO EVALUARÍAS LAS PRÁCTICAS DE ÉTICA DE LA EMPRESA? ¿CONOCES LAS POLÍTICAS, REGLAMENTO O CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA? ¿CREES QUE SE CUMPLEN? ¿CONSIDERAS QUE EN LA EMPRESA HAY CORRUPCIÓN? ¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA ELIMINAR CUALQUIER PRÁCTICA DE CORRUPCIÓN O INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS?
				POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN SOBRE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN (G4-SO4)	
				CASOS CONFIRMADOS DE CORRUPCIÓN Y MEDIDAS ADOPTADAS (G4-SO5)	
ACT. 2	DESARROLLO TECNOLÓGICO	RECICLAJE	OBJETIVO 9: CONSTRUIR INFRAESTRUCTURAS RESILIENTES, PROMOVER LA INDUSTRIALIZACIÓN SOSTENIBLE Y FOMENTAR LA INNOVACIÓN	PESO TOTAL DE LOS RESIDUOS, SEGÚN TIPO Y MÉTODO DE TRATAMIENTO (G4-EN23)	¿TE GUSTARÍA PARTICIPAR EN UN PROGRAMA DE RECICLAJE? ¿QUÉ MATERIALES O RESIDUOS CONSIDERAS DEBERÍAN SER LOS PRINCIPALES PARA RECICLAR EN LA EMPRESA? ¿CONSIDERAS IMPORTANTE GENERAR MÁS PRÁCTICAS DE RECICLAJE EN TU TRABAJO?
ACT. 2	CONTRATACIÓN	UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES	OBJETIVO 12: GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES	GRADO DE MITIGACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS (G4-EN27)	¿CÓMO PODRÍA LA EMPRESA DISMINUIR SUS DESPERDICIOS?

Tabla 5.3 Desarrollo de las preguntas del instrumento a partir de los criterios de la cadena de valor y en línea a los ODS y a los indicadores G4 de GRI.

Fuente: Elaboración propia con información de Porter y Kramer (2002; 2006), ONU y GRI.

Finalmente se generó la matriz de operacionalización de las variable definiendo las variables, subvariables, indicadores, parametros y las preguntas del instrumento que se relacionan con la misma, la tabla se presenta a continuación (Tabla 5.4):

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	PARAMETRO	INSTRUMENTO
E. Responsabilidad Social	Aspectos Generales	Conocimiento de RS	Si - No	Cuestionario (pregunta 1)
E. Responsabilidad Social	Aspectos Generales	Conocimiento de RS	Si - No	Cuestionario (pregunta 2)
E. Responsabilidad Social	Aspectos Generales	Importancia de la RS	Si - No	Cuestionario (pregunta 3)
E. Responsabilidad Social	Aspectos Generales	Importancia de la RS	Si - No	Cuestionario (pregunta 4)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso de la Energía	Importancia de la Energía	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 5)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso de la Energía	Practicas de Cuidado de la Energía	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 6)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso de la Energía	Interés en practicas de Cuidado de la Energía	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 7)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso del Agua	Importancia del Agua	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 8)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso del Agua	Practicas de Cuidado del Agua	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 9)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso del Agua	Interés en practicas de Cuidado del Agua	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 10)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso y Eliminación de Empaques	Importancia del Uso y Eliminación de Empaques	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 11)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso y Eliminación de Empaques	Reducción del Uso y Eliminación de Empaques	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 12)
E. RSE - Medio Ambiente	Uso y Eliminación de Empaques	Eficiencia en el Uso y Eliminación de Empaques	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 13)
E. RSE - Medio Ambiente	Reciclaje	Interés en Participación programa de Reciclaje	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 14)
E. RSE - Medio Ambiente	Reciclaje	Materiales prioritarios a reciclar	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 15)
E. RSE - Medio Ambiente	Reciclaje	Importancia prácticas de Reciclaje	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 16)
E. RSE - Medio Ambiente	Utilización de los Recursos Naturales	Disminución de desperdicios	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 17)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Consulta de iniciativas de programas	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 18)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Procesos de consulta de iniciativas de programas	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 19)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Prácticas de ética en la empres	Escala de Likert: a) Excelente b) Buenas c) Regulares d) Malas	Cuestionario (pregunta 20)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Conocimiento de políticas, reglamentos y código de ética	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 21)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Cumplimiento de políticas, reglamentos y código de ética	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 22)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Prácticas de corrupción	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 23)
E. RSE - Etica Empresarial	Prácticas de Gobierno	Eliminación de prácticas de corrupción	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 24)
E. RSE - Calidad de Vida	Educación y Capacitación Laboral	Evaluación de la capacitación	Escala de Likert: a) Excelente b) Buenas c) Regulares d) Malas	Cuestionario (pregunta 25)
E. RSE - Calidad de Vida	Educación y Capacitación Laboral	Temas de interés capacitación	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 26)
E. RSE - Calidad de Vida	Educación y Capacitación Laboral	Retroalimentación laboral	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 27)
E. RSE - Calidad de Vida	Condiciones de trabajo seguras	Percepción de seguridad en el trabajo	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 28)
E. RSE - Calidad de Vida	Condiciones de trabajo seguras	Percepción de salud en el trabajo	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 29)
E. RSE - Calidad de Vida	Condiciones de trabajo seguras	Propuestas de mejora seguridad en el trabajo	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 30)
E. RSE - Calidad de Vida	Condiciones de trabajo seguras	Propuestas de mejora salud en el trabajo	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 31)
E. RSE - Calidad de Vida	Diversidad y discriminación	Promoción de la Igualdad de Género	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 32)
E. RSE - Calidad de Vida	Diversidad y discriminación	Promoción de la Igualdad de Género	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 33)
E. RSE - Vinculación con la Comunidad	Diversidad y discriminación	Percepción de existencia de discriminación	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 34)
E. RSE - Vinculación con la Comunidad	Diversidad y discriminación	Percepción de existencia de Discriminación	Opinion personal Individual	Cuestionario (pregunta 35)
E. RSE - Vinculación con la Comunidad	Diversidad y discriminación	Mejora de programa en temas de diversidad y discriminación	Propuesta personal	Cuestionario (pregunta 36)
Fortalecimiento de la Empresa como ESR	Fortalecimiento ESR	Percepción sobre Fortalecimiento con base en temas revisados	Escala de Likert: a) Muy de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo d) Muy en desacuerdo	Cuestionario (pregunta 37)
E. Responsabilidad Social	Comentarios Adicionales	Comentarios Adicionales	Opinion personal Individual	Cuestionario (pregunta 38)

Tabla 5.4 Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6: PROPUESTA DE PRESUPUESTO INICIAL

PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGÍA FORTALECERSE 2022 - 2023			
Actividad	Cantidad	Precio Unitario	Costo total
Cursos de cuidado del medio ambiente (agua y energía) (40 pax. por curso)	10	\$700	\$7,000
Infografías de cuidado del medio ambiente con indicadores de agua y energía	240	\$10	\$2,400
Cambio de baños (por baños con descarga ahorradora de agua)	80	\$1,850	\$148,000
Cambio de focos, por focos ahorradores (paq. Con 12 pzas)	80	\$530	\$42,400
Adecuaciones de equipos eléctricos y mantenimiento de fugas de agua (servicios de mantenimiento)	40	\$2,000	\$80,000
Formatos de estatus herramientas para la realización de actividades	240	\$1	\$240
Formatos de elementos de seguridad	240	\$1	\$240
Compra de materiales y elementos para botiquin	40	\$1,000	\$40,000
Infografías de seguridad para unidades de negocio	120	\$10	\$1,200
Plticas motivacionales (40 pax. por curso)	10	\$700	\$7,000
Activaciones físicas trimestrales	4	\$500	\$2,000
Honorarios ejecutor del proyecto (incluye costos administrativos y operativos)	12	\$10,000	\$120,000
TOTAL			\$450,480

Los costos corresponden a una proyección aproximada para la ejecución de la estrategia, no obstante pueden cambiar con base en las necesidades y detalles detectados en cada unidad de negocio participantes, así como en línea a las prioridades y presupuesto de la empresa y la dirección general.