



BUAP

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis presentada para obtener el grado de Licenciatura
Cultura Corporativa y prácticas de responsabilidad social corporativa: Caso
Huawei

PRESENTA

Andrea Téllez Morgado

201620147

DIRECTORA DE TESIS

Dra. Raquel Isamara León de la Rosa.

TESIS

PUEBLA, PUE

11 Julio , 2025



"HUP, 50 años de enseñanza y salud"

**DRA. RAQUEL ISAMARA LEÓN DE LA ROSA
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.**

Por este medio reciba un cordial saludo, al mismo tiempo, le solicito de la manera más atenta, proporcione la **DIRECCIÓN**, necesaria a la pasante:

**ANDREA TELLEZ MORGADO
MATRÍCULA 201620147**

Lo anterior, con el fin de brindar su apoyo en el desarrollo y elaboración del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Negocios Internacionales, que ésta Facultad ha tenido a bien designarle, con el tema denominado:



**"CULTURA CORPORATIVA Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA: CASO HUAWEI"**

Agradezco de antemano su atención, y quedo de Usted.

**ATENTAMENTE
"PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR"
H. Puebla de Z. a 20 de Mayo de 2022**




**DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR**

 BUAP Facultad de Administración	BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA <i>Formato Virtual para Liberación del Trabajo de Titulación</i>		
FO-TIT-13	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 17 DE ENERO DEL 2023	VERSIÓN: 04	PÁGINA 1 DE 1

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de **Director(a)** **Revisor (a)** hago constar que el (la/los) alumno (a/s) *Andrea Tellez Morgado de la Licenciatura en*

- Administración de Empresas*
- Administración Pública y Ciencias Políticas*
- Administración Turística*
- Gastronomía*
- Comercio Internacional*
- Negocios Internacionales*
- Administración Pública y Gestión para el Desarrollo*

con número(s) de matrícula (s) *201620147* ha(n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: *"Cultura Corporativa y prácticas de responsabilidad social corporativa: Caso Huawei"*. de la modalidad de titulación:

- Tesis Libre*
- Experiencia Profesional*
- Diplomado*
- Doble Titulación*

para que pueda (n) seguir con los trámites de Titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 16 de octubre de 2024.



Raquel Isamara León de la Rosa
 Nombre y firma del (la) Docente



BUAP

MTRO. JESÚS ISMAEL MORALES SÁNCHEZ
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

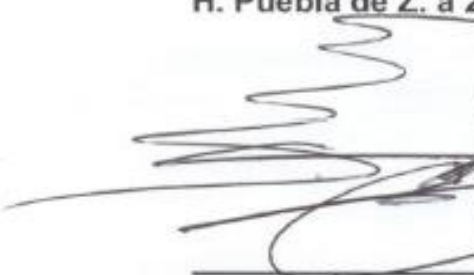
Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrado para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Negocios Internacionales denominado:

“CULTURA CORPORATIVA Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CASO HUAWEI”

Elaborado por la pasante:
ANDREA TELLEZ MORGADO
MATRÍCULA 201620147

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega de la liberación a la Unidad de Titulación del trabajo en cuestión.

ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 23 de Octubre de 2024.


DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ANGELES
DIRECTOR



Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

Por este conducto y en mi carácter de **Director(a)** **Revisor (a)** hago constar que el (la/los) alumno (a/s) Andrea Téllez Morgado de la Licenciatura en

- Administración de Empresas
- Administración Pública y Ciencias Políticas
- Administración Turística
- Gastronomía
- Comercio Internacional
- Negocios Internacionales
- Administración Pública y Gestión para el Desarrollo

con número(s) de matrícula (s) 201620147 ha(n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: "Cultura Corporativa y Prácticas de Responsabilidad Social: Caso Huawei" de la modalidad de titulación:

- Tesis Libre
- Experiencia Profesional
- Diplomado
- Doble Titulación

para que pueda (n) seguir con los trámites de Titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. a 29 de enero de 2025.

Jesús Ismael Morales Sánchez
Nombre y firma del (la) Docente



BUAP

MTRA. MARÍA CRISTINA MALACÓN ORTIZ
DOCENTE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Por este medio reciba un cordial saludo, así mismo le informo que ha sido nombrada para la **REVISIÓN** del trabajo de **TESIS LIBRE**, de la Licenciatura en Negocios Internacionales denominado:



“CULTURA CORPORATIVA Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CASO HUAWEI”

Elaborado por la pasante:
ANDREA TELLEZ MORGADO
MATRÍCULA 201620147

Agradezco de antemano su atención para la revisión de dicha investigación. Señalándole que tiene 5 días hábiles, para efectos de entrega de la liberación a la Unidad de Titulación del trabajo en cuestión.

ATENTAMENTE
“PENSAR BIEN, PARA VIVIR MEJOR”
H. Puebla de Z. a 23 de Octubre de 2024.


DR. JOSÉ AURELIO CRUZ DE LOS ÁNGELES
DIRECTOR

 BUAP Facultad de Administración	BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA <i>Formato Virtual para Liberación del Trabajo de Titulación</i>		
FO-TIT-13	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: 17 DE ENERO DEL 2023	VERSIÓN: 04	PÁGINA 1 DE 1

Mtro. Emilio A. Calderón Mora
Secretario Académico
Facultad de Administración
Benemérita Universidad
Autónoma de Puebla
Presente.

*Por este conducto y en mi carácter de Director(a) Revisor (a) hago constar que el (la/los) alumno (a/s) **Andrea Tellez Morgado**, de la Licenciatura en*

- Administración de Empresas*
- Administración Pública y Ciencias Políticas*
- Administración Turística*
- Gastronomía*
- Comercio Internacional*
- Negocios Internacionales*
- Administración Pública y Gestión para el Desarrollo*

*con número(s) de matrícula (s) **201620147** ha(n) concluido satisfactoriamente su Trabajo de Titulación denominado: **Cultura Corporativa y prácticas de responsabilidad social corporativa: Caso Huawei** de la modalidad de titulación:*

- Tesis Libre*
- Experiencia Profesional*
- Diplomado*
- Doble Titulación*

para que pueda (n) seguir con los trámites de Titulación correspondientes.

Atentamente:

Puebla, Pue. A 11 de noviembre de 2024.

Mari Cristina Malacón
María Cristina Malacón Ortiz

Nombre y firma del (la) Docente

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1 - Vinculando la cultura Corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 La empresa y la Cultura Corporativa.....	4
1.3 Responsabilidad Social Corporativa y Buenas Prácticas	9
1.4 ISO 26000 y Responsabilidad Social Corporativa.....	15
1.5 Cultura Corporativa y Modelo Denison	20
1.6 Conclusiones del Capítulo	24
Capítulo 2- Huawei a través de su cultura corporativa y su Responsabilidad Social Corporativa	26
2.1 Introducción	26
2.2 La historia de Huawei	27
2.3 La Cultura Corporativa de Huawei.....	30
2.4 Responsabilidad Social Corporativa en Huawei.....	34
2.5 Conclusiones del capítulo	45
Capítulo 3 - Estrategias de RSC en Huawei	48
3.1 Introducción	48
3.2 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa dentro de Huawei	48
3.4 Aplicación del modelo Denison en la cultura corporativa de Huawei	58
3.5 Conclusiones del capítulo	62
Conclusiones	65
BIBLIOGRAFÍA	69

Introducción

La globalización es un proceso que ha traído consigo múltiples cambios en un periodo de tiempo relativamente corto, el uso de la tecnología y la conectividad con la que se vive hoy en día ha permitido que la información y las noticias lleguen a todas las partes del mundo en cuestión de minutos, modificando los canales tradicionales de información y al mismo tiempo el rol de las grandes empresas en nuestra sociedad, centrándolas en un papel importante ,quienes, al darse cuenta de su nuevo papel se vieron inmersas en un proceso de evolución en el que sus acciones eran, de cierta manera, vigiladas por sus consumidores.

Desde hace un par de años la humanidad ha sido testigo de las consecuencias que produce el actuar irresponsable de las empresas multi y transnacionales, como se mencionó con anterioridad al vivir en un mundo globalizado es cada vez más fácil saber las circunstancias y contextos en los que son producidos los productos que se fabrican.

Múltiples empresas han sido asociadas con prácticas como explotación laboral e infantil, contaminación del medio ambiente, uso insostenible de recursos e incluso escándalos de corrupción, como consecuencia se volvió evidente la importancia y urgencia de regular sus acciones y buscar que tomaran responsabilidad de sus actos, los casos más populares recaen en la industria textil, cosmética y tecnológica.

La viralización de estos casos impulsó a las empresas a buscar maneras de mejorar su imagen, lo que desarrolló un largo proceso enfocado en a través de un compromiso ético, evidenciando a sus consumidores los cambios y adaptaciones que implementan para gestionar sus impactos, mientras se presentan con total transparencia.

Con el paso de los años este primer acercamiento se fue transformando y expandiendo, abarcando más áreas, siendo necesaria la creación de terceros que guiaran a las empresas en estas nuevas prácticas, así como evaluarlas,

actualmente una de las prácticas más comunes son las auditorías, las cuales evalúan aspectos ambientales, éticos, laborales, de seguridad entre otros.

Otra práctica popular es la publicación de un reporte anual en el que las empresas comunican todas las acciones en materia de responsabilidad social, estos informes no garantizan que las empresas cumplan y ejecuten de la misma manera la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ya que al ser una práctica voluntaria cada empresa la aplica de manera diferente y considerando los factores particulares de su entorno.

Actualmente, existen múltiples teorías que estudian la RSC, desde su origen, su aplicación, su relación con otros factores como el beneficio económico que puede llegar a generar, el posicionamiento de marca, la sostenibilidad y el actuar ético empresarial solo por mencionar algunos de los estudios más comunes.

Esta investigación tiene por objetivo analizar la Responsabilidad Social Corporativa dentro de la cultura corporativa de Huawei haciendo uso de los principios de la ISO 26000 y el modelo cultural de Denison. Huawei desde hace varios años ha generado estos reportes de responsabilidad y sustentabilidad en los cuales desarrolla e informa a sus consumidores todas las acciones en materia de responsabilidad social que ha desarrollado en el año, a través de este reporte se puede identificar las acciones que hace Huawei haciendo uso de la ISO26000.

Este análisis será de gran ayuda para futuras generaciones de estudiantes de la Licenciatura en Negocios Internacionales o cualquier persona que tenga interés en el tema, desglosando las principales características de la cultura corporativa, para entender de mejor manera su papel y resaltar su importancia para implementar correctamente la RSC.

Para poder hacer un correcto análisis el primer capítulo de esta investigación desglosará los conceptos básicos como lo es la cultura corporativa, la empresa y la Responsabilidad Social así como desarrollar los modelos que serán utilizados para hacer el análisis, en este caso el modelo Denison y la ISO 26000.

El segundo capítulo, titulado Huawei A Través De Su Cultura Corporativa y Su Responsabilidad Social Corporativa desarrollará la historia de Huawei y su peculiar cultura corporativa para poder entender cómo esta influye en la manera en que Huawei desarrolla múltiples proyectos e iniciativas que tienen por objetivo cumplir con los puntos principales desarrollados por la ISO 26000.

El tercer capítulo, “Estrategias de RSC dentro de Huawei” se analizan las estrategias de responsabilidad social corporativa de Huawei a través de los principios ISO 26000 a fin de entender cómo se relaciona con su cultura corporativa.

Finalmente, presentamos conclusiones del análisis de los aspectos que componen la cultura corporativa de Huawei haciendo uso del Modelo Denison y de las prácticas de RSC a través de los puntos principales de la ISO 26000.

Capítulo 1 - Vinculando la cultura Corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa

1.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo reconocer los conceptos de responsabilidad social y cultura corporativa, así como la vinculación entre estos y definirlos a través del modelo cultural Denison y los principios ISO 26000.

La globalización ha propiciado el intercambio de información volviéndolo vital y constante, no solo para las personas, sino también para las empresas ya que con el paso de los años han empezado a compartir información sobre las actividades que realizan en diversas partes del mundo, los métodos que utilizan y el impacto que tienen en la zona donde se encuentran ubicadas.

La RSC se ha vuelto una práctica empresarial importante a nivel global y con una demanda creciente, que, a pesar de ser una práctica muy popular aplicada en prácticamente todo el mundo, es voluntaria y cada empresa la aplica de manera diferente, considerando aspectos únicos del contexto en el que se desarrollan, uno de los aspectos más importantes que han sido considerados es la cultura corporativa vigente dentro de cada empresa.

1.2 La empresa y la Cultura Corporativa

La cultura corporativa es una parte fundamental en cualquier tipo de organización, dentro de sus principales beneficios destacan el aumento de productividad, innovación, menos rotación de personal entre otras por lo que es importante dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿a qué se refiere exactamente cultura corporativa? y ¿Qué papel tiene la cultura corporativa dentro de una empresa u organización?

Primero, se requiere definir la palabra empresa. Para Antón Pérez la **empresa:**

puede definirse como una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Su principal función es realizar actividades productivas o transformadoras a partir de los recursos obtenidos. Debe contar con elementos humanos, materiales e inmateriales como conocimiento técnico y económico. Aunque tienen características comunes existen diversas, criterios únicos como tamaño, actividad, ámbito (local, regional, nacional, transnacional o multinacional), propiedad (privada, pública, mixta), forma jurídica (individual, social). (2011, p. 9)

Mientras que para Ortiz M la **empresa** es definida como:

Una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo. (2021, p.26)

Ortiz concluye que la empresa comparte los elementos que caracterizan a una organización: propósito definido, compuesta de recursos humanos, estructura organizativa; por lo tanto, una empresa es una organización sin embargo no todas las organizaciones son empresas.

Este concepto ha evolucionado a través de los años, por lo que encontrar una definición es complejo pues puede referirse a una organización pública o privada, puede pertenecer a una o a varias personas, así como contar con un capital grande o pequeño. Las transformaciones más significativas que han experimentado las empresas en los últimos años se han centrado en la forma en que llevan a cabo sus operaciones, esto incluye la incorporación de nuevas tecnologías, la implementación de sistemas innovadores, la mejora de procesos y aspectos relacionados con la cultura corporativa. Esta última, según estudios previos, se ha identificado como un factor clave para optimizar la dirección empresarial.

Desde los 80 se inserta el termino cultura al ámbito organizacional, ya que fue en esta época cuando los académicos comenzaron a hacer las primeras investigaciones en materia y a relacionar estos términos. Una de las principales investigaciones con gran difusión fue realizada por Tom Peters y Robert Waterman (1982) está impulsaba la idea de la cultura organizacional como una variable importante para el éxito empresarial. En dicho estudio, la cultura corporativa era usada como una variable dentro del estudio para explicar el éxito de empresas de origen japonés por encima de las empresas estadounidenses dentro del territorio de Estados Unidos. La investigación demostró que la ventaja con la que contaban las empresas japonesas era el conjunto de valores centrales y creencias que hacía a los trabajadores más comprometidos con la empresa en la que trabajaban.

Estudios posteriores comprobaron que existía una relación entre la correcta aplicación de la cultura corporativa y la generación de un beneficio financiero, con el pasar de los años se fueron demostrando los beneficios como Ouchi (1981) mostrando una relación positiva entre cultura y productividad o Rousseau's (1990) quien mostro una pequeña relación entre un mejor desempeño empresarial y el desarrollo de su cultura corporativa.

Según Schein (2010) la cultura corporativa es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende en medida de su correcto funcionamiento; mientras que para Sedláková, S. (2016). una buena cultura corporativa es aquella que se dedica a cumplir sus objetivos y cuenta con trabajadores productivos. Los valores en los que se sustenta la cultura corporativa deben incorporarse en todos los aspectos de la empresa. El alto rendimiento de las empresas suele estar ligado a la creación de la cultura corporativa misma que permite a los empleados cumplir sus objetivos y aprovechando el mejor desempeño de estos al valorarlos y motivarlos a una mayor participación al mismo tiempo que logra crear una mayor satisfacción y lealtad laboral.

Generalmente, se relaciona la cultura corporativa con aspectos como actitudes y valores. Por ejemplo, Elman R. Service define cultura como “la suma total de reglas sociales y políticas, invenciones tecnológicas e instituciones económicas , artes y prácticas y creencias compartidas.” (1968, pg. 221)

Recientemente Sonja A. Sackman (2021) estableció que cada miembro de una organización es portador de la cultura corporativa; por ello que es importante mencionar y visualizar el proceso de socialización de un nuevo miembro dentro de una organización, que aprenderá gradualmente la cultura a través de sus nuevos colegas y vivencias diarias. Los estudios han demostrado que los nuevos empleados aprenden aspectos importantes de la nueva cultura corporativa en un periodo de una semana, si estos recién llegados permanecen en una organización de tres a seis meses comenzaran automáticamente a usar el término nosotros, al referirse a la organización, lo que indica que ya no distinguen entre ellos y la organización. Una vez que los miembros de la organización identifican con la organización y han interiorizado sus creencias y prioridades básicas, pueden ser considerados portadores de cultura.

En palabras de Sackman:

Los portadores de cultura vivirán y mantendrán la actual cultura de su organización mostrando rutinariamente la cultura en características de su comportamiento. Estas características culturales se transmiten a otros miembros de la organización y, por lo tanto, influyen en la vida de la organización. Al mismo tiempo, portadores de la cultura pueden influir en la cultura de una organización y todos los aspectos de la cultura red con su experiencia personal, habilidades y percepciones que han hecho dentro y fuera de la organización. (2021, p. 80).

Tener esto en consideración es de suma importancia, ya que en cada proceso estratégico los portadores de cultura; conocidos como empleados; están altamente involucrados e influyen en cada dato, discusión y decisión por lo tanto se puede

deducir que la calidad de las decisiones tomadas puede ser buena o limitada según las personas involucradas en el proceso de toma de decisión.

A partir de esto, se concluye que el núcleo de la cultura corporativa consiste en creencias básicas que derivan en comportamiento colectivo; como prácticas, rituales, reglas, estándares, valores y una visión, definir esto dentro de una empresa puede ser todo un reto, especialmente el asegurar que todos los miembros de la empresa se rijan a través de estos, por lo mismo las empresas han optado por implementar estatutos internos de valores o códigos de conducta los cuales sirven como una guía de actuar ético, también se ha comprobado la importancia del actuar ético empresarial, como prueba se puede hacer mención del caso “Nike en los 90”, la marca al verse relacionada con malas prácticas laborales fue duramente criticado por permitir estas acciones en sus procesos productivos por lo que se vio en la obligación de modificar sus estatutos en relación a las condiciones laborales dentro de su cadena de valor. Este tipo de situaciones dieron lugar a que un mayor número de empresas se enfocaran en mejorar las prácticas en las que se involucran diariamente.

Tomando en cuenta los conceptos e ideas desarrolladas por diversos autores anteriormente, la figura 1.1 propone identificar fácilmente los factores clave que determinaron el rumbo de la cultura corporativa y su relación con la responsabilidad social.

FIGURA 1.1 Factores para la evolución de RSC.



Fuente: Elaboración propia basada en Moura - Leite, 2011.

Tal como se señala anteriormente, estos conceptos permiten entender de mejor manera como surgieron los factores necesarios para establecer lo que hoy se conoce como RSC. Es evidente la influencia del proceso de globalización en el mundo, logrando generar una especie de conciencia colectiva que busca saber que hay detrás de los procesos productivos de las empresas; asignándoles un enorme papel dentro de la sociedad. Hoy en día las empresas representan un rol primordial para lograr un futuro sustentable a través de las prácticas, visiones y estrategias propias, algunas incluso logrando un impacto global. Es así como se establece un contexto óptimo para el funcionamiento de la RSC dentro de las empresas.

1.3 Responsabilidad Social Corporativa y Buenas Prácticas

En la actualidad se ha logrado reconocer el impacto que generan las empresas a nivel ambiental y social, el importante papel que juegan en la creación de escenarios sostenibles para las localidades en donde operan, logrando tener un mayor alcance

que los gobiernos, los cuales se ven limitados geográficamente. Las prácticas responsables y sostenibles son cada vez más frecuentes y significativamente más importantes para empresas que tienen un alcance a nivel global, por consiguiente, la mayoría de dichas empresas se encuentran desarrollando algún programa o método para implementar la responsabilidad social corporativa y así encaminar sus acciones a un futuro sostenible.

En términos sencillos, la Comisión Europea en el *Libro verde* en 2001, define la responsabilidad social corporativa como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001).

Para Oscar Licandro (2019) la RSC como una filosofía autónoma y voluntaria que eligen las empresas, por lo cual esta no puede ser universal. Por otro lado, la ISO 26 000 describe la RSC como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionadas en la sociedad, el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuye al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y bienestar de la sociedad considerando a las partes interesadas expresándose como una nueva forma en la que la empresa se relaciona con el ecosistema teniendo como resultado la creación de intangibles como la confianza, credibilidad y respeto, con el transcurso del tiempo, este concepto ha experimentado una evolución constante y ha ampliado considerablemente su alcance.

Zompras (2015) sostiene que la responsabilidad social es la manera con la que cuentan las organizaciones para alcanzar sus objetivos, pudiéndose interpretar como un principio que busca generar beneficios a todos los involucrados, debiendo desarrollar un comportamiento ético y sensible al entorno que le rodea. Sin embargo, no siempre se tuvo esta percepción de la RSC, este concepto ha sido analizada por diversos autores que han identificado y categorizado su desarrollo.

Prueba de ello son Munro (2020) o Moura Leite con Padgett (2011); quienes respectivamente han desarrollado artículos estudiando la evolución de la RSC a través de los años.

Tabla 1.1 Evolución de la RSC

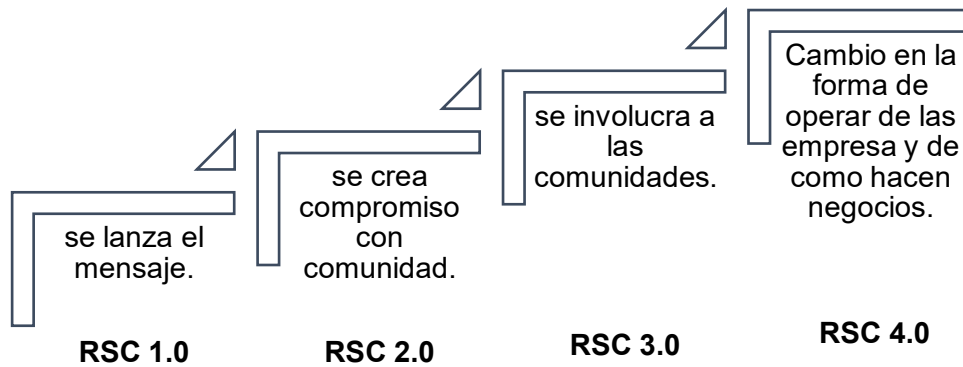
AÑOS	MOURA LEITE / PADGETT
60's	Se involucra la filantropía como núcleo de RSC
80's	Desarrollo de un aspecto estratégico ligado a RSC.
90's	<i>Stakeholder</i> , primeras políticas y prácticas
2000	RSC se ve como una estrategia dentro de la compañía, cambio institucional, sustentabilidad, legitimo, legal.

Fuente: Elaboración propia basada en Mishra, 2019.

Como se observa en la tabla, los autores dividen en 4 etapas el desarrollo de la RSC. De manera general, se puede interpretar una primera etapa de cuestionamiento del papel de la empresa dentro de la sociedad; la filantropía parece ser la única manera de conectar a la empresa con la realidad social, avanzando hasta ser visto como un punto estratégico que influye en más actores de los que se pensaba, sin duda el impacto más importante ocurre a inicios de los 2000; donde la RSC vive su primer cambio verdaderamente significativo.

Munro (2020) coincide con Moura Leite y Padgett pero va más allá y clasifica la RSC como 1.0 a 4.0; señalando como el momento crucial el inicio de los años 2000; cuando surge la iniciativa de los reportes de RSC, donde la RSC se integra como parte de la política corporativa y de la identidad de la empresa.

Figura 1.2 RSC 4.0



Fuente: Elaboración propia basada en Munro, - 2020.

El autor también nos habla de principios esenciales presentes en la RSC 4.0:

- Beneficios: Ganar – ganar con todas las partes interesadas.
- Innovación en resolución de problemas y desafíos, así como surgimiento de iniciativas.
- Compromiso por parte de las empresas con múltiples colaboradores.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) – planes ligados a los ODS según el enfoque empresarial.
- Misión se posiciona como propósito para crear cambios sociales y ambientales.

Conocer el trasfondo de la RSC es importante para poder entender como llego a ser lo que es hoy y dimensionar el impacto que ha tenido en el mundo de los negocios, a tal punto que ha llegado a modificar el actuar empresarial a nivel global en las últimas décadas. Las empresas han comenzado a reconocer que sus actividades y gestión de recursos influye en la relación que estas mantienen con sus clientes, inversores y la sociedad siendo incluso considerada como una ventaja competitiva.

Cabe destacar que este cambio se realizó paulatinamente y no para todos los países fue de la misma manera, cada proceso se vio influenciado según sus propias circunstancias sociales, económicas y culturales, lo que resultó en distintas velocidades y enfoques para adoptar la RSC; Mishra (2019) indaga un poco en el

tema al comparar en un estudio la evolución que sufrió la RSC en la India y en USA; con la finalidad de contrastar el proceso de evolución entre un país orientado y uno occidental. Los países occidentales como USA se consolidaron como líderes en la materia, desarrollando un mayor número de investigaciones y proliferación de RSC en comparación a países orientales.

El estudio comprobó que los primeros indicios de RSC en la India también estuvieron ligados a aspectos filantrópicos, motivados también por el factor cultural o religioso; en los 90's también se pudo observar el surgimiento y aplicación de nuevos conceptos como el desarrollo en las comunidades. Citando a Mishra: "Examinando de manera detallada, se pueden encontrar patrones similares en la evolución de la RSC en USA y en la India" (2019, pág. 1348); esto se explica debido a que la similitud de la evolución de RSC es gracias a la influencia occidental y la globalización, sin embargo, una de las grandes diferencias radica en la falta de regulaciones en materia de RSC y buenas prácticas.

El Centro Mexicano para la Filantropía A.C (CEMEFI) define las buenas prácticas de RSC como acciones, proyectos, programas o procesos que atienden expectativas de los grupos de interés y en congruencia con una política de la compañía y generar la resolución de un problema.

Las buenas prácticas tienen las siguientes características:

- Estar vinculadas con políticas de la empresa.
- Ser replicables.
- Responder a las necesidades de grupos de interés.

Derivado de las ideas de buenas prácticas surgieron diversos códigos, certificaciones o guías que sirven como ayuda para encaminar a las empresas a desplegar buenas prácticas y estas sean empresas socialmente responsables.

A mitad de los 2000; las investigaciones empíricas aumentaron y surgieron estándares y guías que consideran aspectos ambientales y sociales, por ejemplo, el GRI, ¹*UN global compact norms*², SA 8000³, AA1000⁴, solo por mencionar algunas, estos marcos han sido fundamentales para guiar a las empresas en la implementación de prácticas responsables y sostenibles.

Aunado al surgimiento de estos estándares también cobran relevancia los códigos de conducta; los autores Mary B. Curtis and John M. Williams (2014) definen los códigos de conducta como instrumentos de responsabilidad social, teniendo como principal objetivo describir de forma clara las normas y valores que la organización busca tener que sirven para definir los parámetros éticos de la organización, así como las acciones aceptables e inaceptables.

Los códigos de conducta pueden ser vistos como una parte pasiva de las políticas que genera la organización; un código de conducta como una manera formal de escribir documentos normativos alineados a principios y reglas de conducta y comportamientos. Su función es crear y moldear la ética y eficacia de la cultura organizacional. (Marin,2018). Schartz (2004) sugiere que la manera en que está redactado el contenido del código de conducta influye en su efectividad, así como el tono, el realismo de las situaciones, los ejemplos que se den y la relevancia que se le otorgue dentro de la empresa.

Según los estudios llevados a cabo por Gorondutse (2013), la cultura corporativa ha sido descrita como una pieza clave para una correcta aplicación y desarrollo de

¹ *Global Reporting Initiative* es una organización internacional que guía a empresas y otras organizaciones a comprender y comunicar sus impactos en temas como el cambio climático, derechos humanos y la corrupción. Alrededor de 1000 organizaciones en más de 60 países han declarado el uso del marco de informes de GRI.

² El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa voluntaria basada en diez principios (derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción), para alentar a las empresas de todo el mundo a adoptar políticas sostenibles y socialmente responsables e informar sobre su implementación. Bajo el Pacto Mundial, las empresas se unen con agencias de la ONU, grupos laborales y la sociedad civil.

³ Estándar laboral y ético sobre derechos laborales basado en normas de la Organización Internacional del Trabajo, certificable y auditable.

⁴ Estándar para evaluar y fortalecer la credibilidad y la calidad de los informes sociales, económicos y ambientales de una organización.

estrategias, así como impulsar la competitividad y siendo un instrumento que hace única a cada empresa u organización.

Una de las guías más importantes es la ISO 26000, que a pesar de ser una norma ISO es una guía no certificable de responsabilidad social, este documento integra el conocimiento internacional sobre la materia, propone puntos clave para comprender este concepto, desarrollarlo y aplicarlo dentro de la empresa, su correcta aplicación a largo plazo mejorará el desempeño de esta, además funciona como un estándar internacional que reconoce que la RSC debe ser parte integral de la estrategia de negocios y estar presente en todos los niveles de la organización para que pueda verse reflejada en la toma de decisiones de la misma.

Como lo desarrolla Valmohammadi (2013) esta norma debe ser considerada como una respuesta a las empresas para poder implementar de manera fácil acciones que los orienten a ser empresas socialmente responsables, pues tiene como prioridad ayudarlas a actuar de manera ética y sostenible, sin embargo, las prácticas que se implementan dentro de la empresa abarcan el entorno social, ambiental y económico mejorando significativamente la relación con los *stakeholders*, impactando directamente en la fidelidad de los clientes, mejorando sus ventas y posicionamiento en el mercado lo cual tiene un beneficio económico para la empresa.

1.4 ISO 26000 y Responsabilidad Social Corporativa

Desde hace unos años es evidente la necesidad de crear iniciativas en respuesta a los problemas socio ambientales a los que se enfrenta el planeta y el impacto que generan las empresas en este escenario. Es así como surgen diversas iniciativas, normas o certificados tratando de crear un camino o guía para las empresas u organizaciones en el mundo. El desarrollo de RSC en países en desarrollo ha sido altamente influenciado por la demanda del mercado, ya que muchas veces

empresas con presencia global solicitan a sus proveedores pruebas de estas prácticas, obligándolas de cierta manera a mejorar sus prácticas sociales.

Lo anterior es evidencia de la necesidad de crear un estándar que pudiera ser usado en cualquier lugar y que pudiera ser fácilmente transformado a acciones; al mismo tiempo respetando aspectos culturales y legales, igualmente surgía entre los académicos la preocupación por la falta de algún instrumento que permitiera medir el desempeño respecto a responsabilidad social en las organizaciones.

Es así como tras casi 10 años de trabajo surge la ISO 26000; como una norma voluntaria, por lo cual no tiene un carácter jurídico u obligatorio, publicada oficialmente el 1 de noviembre de 2010; en la que trabajaron más de 400 expertos de diferentes países en el campo de responsabilidad social. Estas personas representaban a diversos grupos de interés, **stakeholders**, los cuales eran consumidores, industrias, gobierno, sindicatos u organizaciones no gubernamentales (ONG).

Su importancia radica en ser la primera vez que se logra un consenso en torno al tema de RSC, definiendo los principios fundamentales que le componen, cuyo objetivo es ser un apoyo para las organizaciones que buscan definir su RSC para actuar de cierta manera y contribuir al desarrollo sustentable, así como tener credibilidad frente a sus consumidores. La ISO 26000 define la RSC como:

...la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que tome en consideración a todas las partes interesadas, cumpla con la legislación y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, que este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO,2011).

Todo tipo de organización puede hacer uso de la ISO 26000, ya sean públicas, privadas o no gubernamentales, así como de cualquier tamaño y ubicación geográfica. Teniendo por finalidad la incorporación de los criterios de responsabilidad social a sus actividades cotidianas y crear una especie de estándar universal consensuado.

La ISO 26000 se compone de 7 principios fundamentales, que se recomiendan integrar a través de la visión y misión específica que cada empresa tiene, asegurando que los valores, la misión y visión se encuentren presentes en la toma de decisiones y el desarrollo de iniciativas, como muestra de este punto se puede mencionar la incorporación de código de conducta que refleje de manera concreta y efectiva los objetivos y valores con los que deben alinearse los miembros de la empresa. Otra práctica recurrente es la elaboración de informes de sustentabilidad y responsabilidad social, que pueden ser generados de manera anual.

Según esta guía, todas las organizaciones deben cumplir los 7 principios fundamentales de la RSC:

- 1- Rendición de cuentas.
- 2- Comportamiento ético.
- 3- Transparencia.
- 4- Respeto a todas las partes interesadas.
- 5- Apegarse a aspectos legales.
- 6- Respetar leyes internacionales
- 7- Respetar los derechos humanos.

Por otra parte, también define 7 materias fundamentales en las que divide la RSC, los cuales califica como vitales para que una organización pueda aplicar e integrar correctamente la responsabilidad social, ya que cada punto aborda asuntos importantes dentro de la organización y que de alguna manera se relacionan entre sí. Las siete materias fundamentales son las siguientes:

Tabla 1.2: Materias fundamentales de RSC según ISO26000

1.-Gobernanza Corporativa	El pilar más importante, a través del cual se gestiona la toma de decisiones. Crea una cultura de responsabilidad social, uso eficiente de recursos, apoyo a grupos vulnerables y mejora la comunicación.
2.-Derechos Humanos	En este punto, la ISO 26000 incita apegarse a la Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH), comprometerse al respecto y protección de estos, contar con protocolos de resolución de reclamaciones como situaciones de abuso o discriminación garantizar la libertad de opinión, libertad de reunión, garantiza la seguridad de los empleados entre otros.
3.-Prácticas Laborales	Estas se refieren a las actividades o prácticas que involucran a los trabajadores, desde el proceso de reclutamiento, formación, seguridad, salud, remuneración etc. ISO 26000 desarrolla cinco asuntos básicos a considerar: trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, dialogo, seguridad, formación.
4.-Medio Ambiente	ISO 26000 identifica ciertos principios que la organización debería incorporar en materia ambiental. Prevención de la contaminación, (emisiones de CO2, vertidos al agua, gestión de residuos, etc.) Sostenibilidad de recursos: uso responsable de recursos, mitigación y adaptación al cambio climático, a través del desarrollo de infraestructuras y tecnologías.
5.-Prácticas Justas	Comportamiento ético, anticorrupción, participación política, competencia justa, promover estas prácticas en la cadena de valor y aspectos de propiedad intelectual.
6.-Asuntos De Consumidores	Responsabilidad por la calidad de productos ofrecidos. Se recomiendan ejercer prácticas justas de marketing, consumo responsable y la atención a clientes, protección de datos.
7.-Participación Activa e Involucramiento de la Comunidad	Políticas que contribuyan al desarrollo político, social y económico de las comunidades; apoyar instituciones o grupos de sociedad civil, promover educación y cultura, creación de empleo, desarrollo y acceso de tecnología todo

	para mejorar la calidad de vida de las comunidades.
--	---

Fuente: Elaboración propia basada en Argandoña Antonio, 2011.

Además de los puntos antes mencionados, la ISO 26000 explica la implementación estos dentro de la organización, haciendo énfasis en que cada organización tiene características únicas que la hacen diferente como lo son el sector al que pertenece, el propósito, el tamaño, el contexto social, económico y medioambiental en que se encuentra, su cadena de valor y principalmente los aspectos clave de su cultura corporativa como misión, visión, valores y principios que la guían para la toma de decisiones y la tipología de empleados que la conforman.

Es importante que la empresa tome estos puntos en consideración, ya que son puntos clave para determinar y desarrollar de manera exitosa la responsabilidad social dentro de la misma. La guía ISO 26000 sugiere enfocarse primeramente en el autoconocimiento, antes de implementar y desarrollar estrategias de responsabilidad social la empresa debe saber con claridad su posición en ese momento, quienes son sus *stakeholders*, como está conformada su cadena de valor, que aspectos se consideran en su toma de decisiones, así como crear conciencia del impacto generado en las comunidades en las que se encuentran instaladas.

Una vez identificados estos puntos es más fácil integrar los principios y asuntos relacionados a responsabilidad social a través de las políticas, líneas, estrategias y actividades de la organización. La mejor forma de hacerlo según la ISO 26000 es incorporando todos los criterios de responsabilidad social en la misión, visión, criterios específicos, desarrollo de iniciativas, objetivos y procesos de la empresa. Tomando en consideración que todas estas nuevas implementaciones deben tener una correcta difusión para que los *stakeholders* puedan saber de ellas; la difusión debe ser precisa, comprensible, oportuna, realista y de fácil acceso.

Al ser la ISO 26000 una norma no certificable, también propone una serie de preguntas que cada organización puede hacerse para profundizar en el impacto de su desempeño. Algunos de estos cuestionamientos son:

- Identificar si sus objetivos se cumplieron
- Identificar errores que tuvieron
- Identificar áreas de mejora
- Analizar si sus estrategias ayudaron al cumplimiento de estos objetivos
- Verificar que los todos los *stakeholder* hayan sido tomados en cuenta
- Asegurarse del involucramiento de los trabajadores en este proceso y conocer sus opiniones; puede ser a través de entrevistas o alguna otra actividad que sea más dinámica.

Una vez comprendidos los conceptos de responsabilidad social, cultura corporativa y la relación que existe entre ellos en el marco de la ISO 26000, es evidente la importancia de implementar adecuadamente una cultura corporativa en la empresa, ya que solo de esta manera es posible desarrollar de manera eficaz las prácticas y estrategias vinculadas a la responsabilidad social corporativa.

1.5 Cultura Corporativa y Modelo Denison

Sackman (2021) define que la cultura en las organizaciones está constituida por aspectos visibles e invisibles, para explicarlo de mejor manera se usa la metáfora del iceberg que ayuda a entender cómo se percibe la cultura corporativa.

Figura 1.3 Metáfora del iceberg



Fuente: Elaboración propia basada en Sackman, 2021.

Herzka y Turákova (2010) definen la cultura corporativa como una base del desarrollo humano; un conjunto de valores, conceptos y estándares o comportamientos que influyen en las decisiones que se toman. Dentro de las empresas la cultura corporativa representa su identidad.

En el mundo de los negocios la cultura corporativa es uno de los factores que influye en su desarrollo, por ello a lo largo de la historia múltiples modelos y teorías han sido utilizados para analizar la cultura corporativa, ya que cada vez ha ganado más relevancia, algunos autores que destacan en esta teoría son Cameron y Freeman, Draft, Goffe y Jones solo por mencionar algunos. (Givens, p.240).

Nazir y Ogbanna (2000) han estudiado la cultura organizacional por varios años y lo definen como el concepto más importante dentro del comportamiento organizacional, múltiples estudios relacionan este concepto y la efectividad en la que se aplica con el desempeño de la empresa, otros autores, por ejemplo,

argumentan que una cultura corporativa con un acercamiento más humano aumenta la productividad.

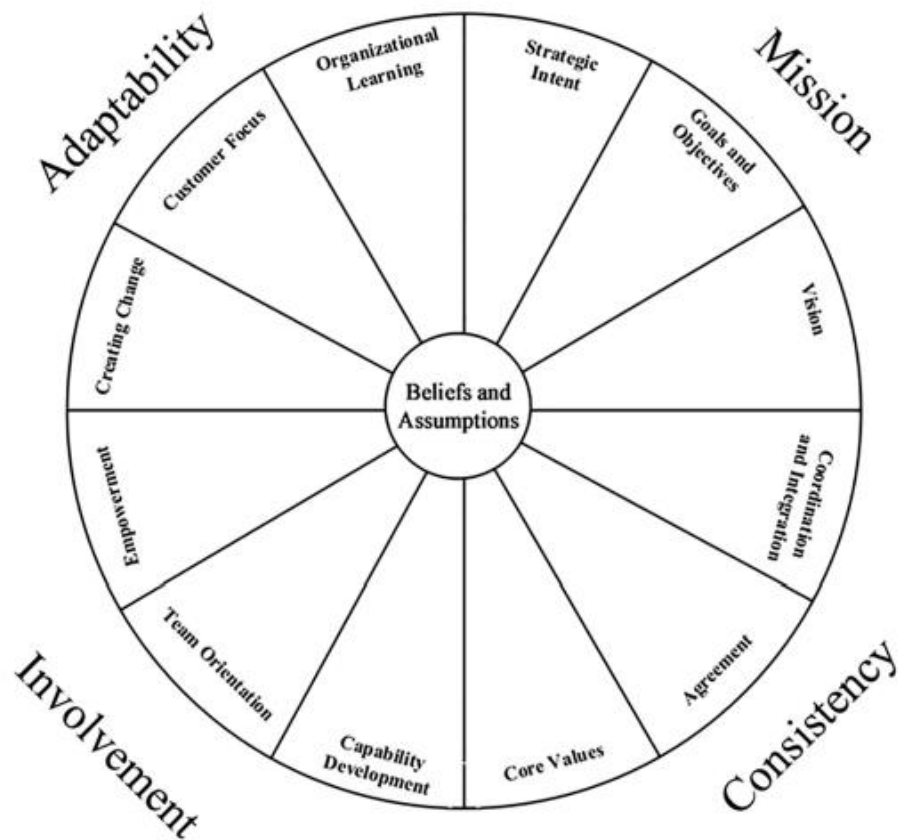
Sin embargo, uno de los modelos más importantes para analizar la cultura corporativa es el Modelo Denison, el cual desarrolla 4 rasgos principales que son necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa.

El modelo Denison se compone de los siguientes puntos:

1. Misión, que se encarga de dar sentido y dirección a la empresa.
2. Adaptabilidad, la habilidad que tiene la empresa para adaptarse al ambiente externo.
3. Involucramiento, el porcentaje de involucramiento e iniciativa que tienen los empleados.
4. Coherencia, indica el grado en que los valores, creencias y normas son adquiridos y compartidos entre los empleados.

Es así como Denison sostiene que el rendimiento de una organización está relacionado a los valores aplicados y que tan arraigados o compartidos son por los integrantes.

El modelo de Denison es simple y entendible, teniendo como origen una investigación sólida y aplicable a un amplio espectro de organizaciones destacando rasgos clave dentro de las empresas, ha demostrado que las organizaciones más efectivas han tenido puntuaciones más altas en los cuatro rasgos evaluados en este modelo. Como se muestra en el esquema a continuación cada aspecto está compuesto de 3 puntos estratégicos, los cuales hacen más fácil el análisis de cada empresa.



Fuente: Organizational culture and innovation: exploring the “black box”, 2023.

Los factores de adaptabilidad y misión son clave para definir una organización comprometida con la adaptación y orientación hacia sus objetivos, impactando positivamente en el mercado y generando comúnmente un aumento de ingresos.

Mientras que el involucramiento y la coherencia están conformados por factores que tienen un fuerte enfoque y están comprometidos con la dinámica interna de integración, estructuras y procesos, los cuales se centran en mejorar la de calidad de vida de los trabajadores generando satisfacción.

Este modelo ayuda a las organizaciones a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora que pueda tener.

1.6 Conclusiones del Capítulo

Gracias a lo expuesto en este capítulo se puede llegar a las siguientes conclusiones, vincular los conceptos de RSC y cultura corporativa es posible gracias al proceso de globalización, permitiendo una integración sencilla y efectiva en acciones cotidianas que pueden ser replicadas por cada miembro de la empresa, sin importar que no se encuentren físicamente en el mismo lugar.

Esta característica de carácter esencial sirve como guía en el actuar de las empresas, las cuales al tener la capacidad de generar un verdadero impacto social y económico se vuelven potenciales agentes de cambio, desempeñando un rol indispensable para crear un futuro sostenible. El crecimiento exponencial de la RSC da lugar a un sinnúmero de certificaciones, guías y demás propuestas que tienen por finalidad guiar y proporcionar un marco claro que permita orientar sus esfuerzos hacia un objetivo común: ya sea mejorar su impacto social y ambiental, mejorar su imagen o fortalecer su compromiso ético y sostenible. Así, las empresas cuentan con recursos concretos para alinear sus estrategias y acciones con los estándares globales de RSC.

Por lo tanto, la cultura corporativa es indispensable para poder establecer y desarrollar estrategias de RSC en las empresas de manera eficiente y sostenible, por ejemplo; disminuye la rotación de personal, motiva a los trabajadores a actuar conforme los valores establecidos y adaptarse fácilmente al cambio. Considerando estos factores, se puede inferir que en la cultura corporativa se encuentran los pilares de la empresa, este conjunto de creencias y valores servirán como guía y diferenciador para la toma de decisiones, superación de obstáculos y la dirección general de la empresa.

Para saber si una empresa cuenta con una fuerte cultura corporativa, modelos como el modelo Denison, sirven para auto evaluarse y verificar de manera relativamente sencilla si los aspectos mencionados en el modelo están presentes dentro de la

cultura corporativa, de no tenerlos puede trabajar en ellos y mejorar sus puntos débiles.

Una correcta implementación de cultura corporativa aunada al uso de guías como la ISO 26000, la cual es hasta el momento la guía más completa a nivel internacional en materia de responsabilidad social ya que desarrolla los puntos clave que comprende la responsabilidad social; como lo es la gobernanza corporativa, derechos humanos, prácticas laborales, asunto del consumidor, participación e involucración de la comunidad, prácticas justas y medio ambiente, crea un entorno casi perfecto para cumplir de manera eficiente con el desarrollo de estrategias de RSC que a largo plazo, mejoran el desempeño de la empresa y fortalecen su posición en el mercado al establecer relaciones más sólidas y transparentes con sus *stakeholders*.

Finalmente, se puede determinar que la ISO 26000 a pesar de no ser una guía certificable, es la guía más completa que existe hasta ahora en materia de RSC, generando beneficios a sus usuarios y promoviendo un futuro sustentable.

Capítulo 2- Huawei a través de su cultura corporativa y su Responsabilidad Social Corporativa.

2.1 Introducción

Actualmente Huawei cuenta con presencia en 170 países y más de 180,000 empleados a nivel internacional; de los cuales 80,000 son accionistas de la compañía lo que representa que el 10% de la empresa es propiedad de los trabajadores.

El rápido crecimiento que ha tenido Huawei en los últimos años es evidente, prueba de ello es su presencia en la lista de Fortune 500, en 2019 era la única empresa china de propiedad privada en la lista, en 2014 ocupaba el número 285 superando a Ericsson quien era líder de la industria en ese momento.

En 2023 Huawei ha logrado posicionarse en el puesto 103 mientras que otras empresas como Apple se mantiene en el top 10, ocupando el puesto número 7 , mientras que Samsung ocupa el puesto 31.

Durante mucho tiempo, el nombre de la empresa fue sinónimo de precios bajos y mala calidad del producto, pero de excelente servicio al cliente, concepto poco usual en China en ese momento, sin embargo, Huawei logró convertirlo en su sello personal. El servicio que brindaba Huawei era de alto nivel, logrando generar una buena reputación en el mercado creando confianza en sus clientes y creando una estrategia a largo plazo de investigación y desarrollo de manera global.

Huawei surgió como una empresa privada en un momento complicado de China, ya que el país se encontraba en medio de un proceso de apertura económica, el cual después de favoreció a llegar a mercados internacionales, pero en ese momento generaba mucha incertidumbre, en la actualidad el sector de la información se ha convertido en una industria estratégica para el mercado internacional, sin embargo, Huawei compite con empresas occidentales las cuales representan retos sobre constante innovación en el mercado llegando a ser vista como una amenaza.

El presente capítulo plantea describir la cultura corporativa de Huawei vinculando con prácticas de RSC. En primer lugar, se desarrollará la historia de Huawei con la finalidad de entender los valores, antecedentes y peculiaridades que forman a la empresa, para posteriormente identificar los aspectos que constituyen su cultura corporativa, para finalmente lograr comprender cómo se desarrolla la RSC dentro de la empresa y la forma en la que esa se puede ligar por la cultura corporativa.

2.2 La historia de Huawei

Hoy en día Huawei Technologies Co.Ltd es una compañía china de tecnología multinacional, ubicada en Shenzhen, Guangdong, la cual provee principalmente equipo de telecomunicaciones, insumos electrónicos, paneles solares y teléfonos inteligentes.

Huawei fue fundada en 1987 por Ren Zhengfei, exjefe de regimiento adjunto del Ejército Popular de Liberación. En sus inicios Huawei se dedicaba a la importación de switches producidos en Hong Kong y los revendía en el mercado chino, hoy en día cuenta con más de 194, 000 empleados y tiene presencia en todo el mundo, con operaciones en 170 países; expandiendo su negocio a la construcción de redes de telecomunicaciones, prestación de servicios y equipos operativos y de consultoría así como la fabricación de dispositivos de comunicación, sin embargo su éxito no ocurrió de la noche a la mañana pues cuenta con más de 30 años de historia, enfrentando momentos difíciles en sus inicios pues en 1987 las empresas privadas tenían un panorama difícil en China, ya que tenían que competir con empresas chinas públicas bien posicionadas en el mercado interno, si China no se hubiera abierto al mundo Huawei no habría logrado sobrevivir, fue gracias a la apertura comercial impulsada por Deng Xiaoping la cual lanzó a China a una revolución económica que cambiaría la economía y la estructura social del país experimentaron cambios drásticos.(Wu, 2020).

El comienzo de Huawei fue humilde, iniciando actividades con un capital de tan solo 21,000 yuanes, las primeras ganancias que Huawei generó se invirtieron en investigación y desarrollo, mejora del servicio y creación de valor para los clientes,

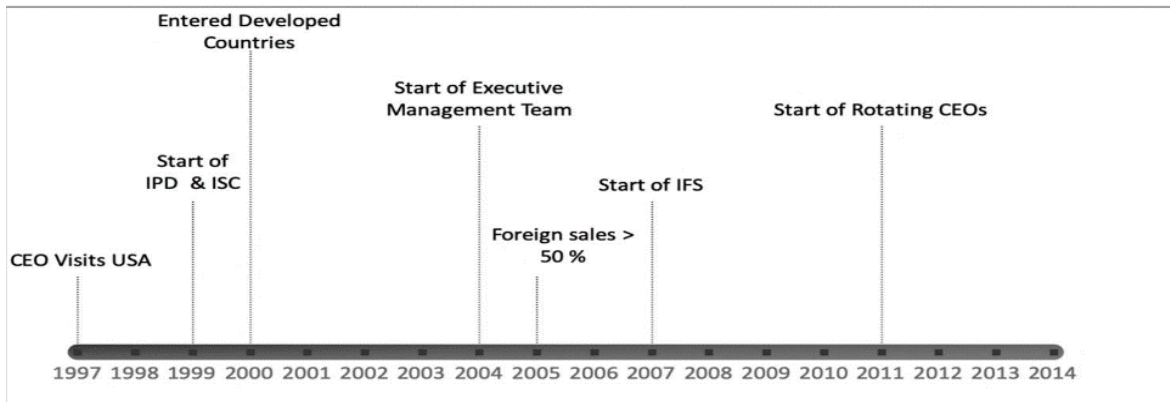
al no poder competir con las grandes empresas chinas debía suplir los requerimientos de áreas rurales, los cuales representaban entornos complejos y difíciles, aunado a que los primeros productos que salieron al mercado no eran de gran calidad, la empresa decidió darle peso a la atención al cliente, algo que las demás empresas chinas no prestaban atención. Cada vez que la empresa recibía una queja de sus productos estaba dispuesta a cambiar o reparar el producto, así como darle la mejor atención al cliente, desde un principio el enfoque al cliente fue un gran diferenciador para la empresa, sin embargo, fue hasta 1990 que Huawei inició sus propias investigaciones y desarrollo de productos.

Con esos ideales en mente, en 1997 Ren Zhengfei visitó las instalaciones de Bell Labs,⁵, con el propósito de aprender sobre la cultura gerencial de este país, esta visita cambio su panorama y despertó su interés por a investigación y la importancia del uso de patentes, al volver a China implemento diversos cambios derivados de esta visita.

Es así como a principios de los 2000, Huawei tiene sus primeros encuentros de ventas al extranjero, paso de vital importancia para ser la empresa que es hoy; apegada a sus ideales, pero al mismo tiempo sin temor a innovar y evolucionar.

Figura 2.1: Evolución de Huawei

⁵ Bell Labs es una empresa de tecnología y centro de investigación fundado por Alexander Graham Bell patentó numerosas innovaciones que han cambiado y permitido el desarrollo de tecnologías actuales. Sus científicos fueron reconocidos con nueve premios Nobel



Fuente : Wu, 2020. p. 43.

A pesar de tener sus primeras interacciones en el extranjero, Huawei seguía siendo un misterio para clientes potenciales de otros países, empezando a ser una limitante para comercializar en otros países, por ello a partir de 2010 Huawei empezó a difundir a través de publicaciones en diversos medios sus estructuras, historia y demás prácticas. (Wu, 2020).

En la actualidad Huawei ha logrado posicionarse a nivel mundial como una de las empresas líderes en su ramo, con un amplio departamento de desarrollo e investigación, así como participar en diversos proyectos internacionales en múltiples sectores, a pesar de verse en una controversia con US hace un par de años, Huawei ha buscado la manera de salir adelante.

Fue el 19 de mayo de 2019, cuando el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, tomó la decisión de incluir a Huawei en la lista negra del mercado estadounidense, evitando que proveedores, socios y compradores de Huawei continuaran con algún tipo de relación, el cambio más significativo sería que Google ya no permitiría que los teléfonos de Huawei siguieran haciendo uso de sus aplicaciones.

Las medidas fueron tomadas debido a la creciente preocupación de que el Gobierno chino pudiera utilizar los dispositivos de Huawei para espiar a Estados Unidos. Hosain,(2019). Esta acusación no ha sido comprobada, sin embargo, la situación con

US sigue siendo compleja, pero Huawei ha logrado adaptarse a estas restricciones, expandiendo su presencia en otros mercados y buscando alternativas tecnológicas como su propio sistema operativo.

2.3 La Cultura Corporativa de Huawei

Desde sus inicios Ren Zhengfei tenía claro el rumbo que quería para esta empresa e identificó que contaba con una ventaja sobre otras empresas chinas, su enfoque de atención al cliente. Es así como dentro de la cultura corporativa de Huawei la dedicación es uno de los valores principales, esto contribuyo a la creación del esquema de *shareholding* en el que los empleados podían ser accionistas en la compañía.

El lema “estamos para servir a la humanidad no solo para ganar dinero” es un ideal que comparten todas las personas que conforman la empresa, 294 000 empleados alrededor del mundo en 170 países, liderados por la pasión, compromiso y compañerismo ya que Huawei considera que la tecnología puede cambiar al mundo, viéndola como una herramienta que puede impulsar la educación, la salud, ayudar a resolver crímenes, hacer uso de la tecnología y de las energías renovables para mejorar la calidad de vida de las personas, al menos así lo describen diferentes CEO’s de la empresa en sus entrevistas en el libro *On the record, Huawei executives speak to the public.* (2019).

Aparte de su orientación centrada al cliente, ha desarrollado planes de orientación a largo plazo, un factor que ha sido clave para el éxito de la correcta aplicación de la cultura corporativa. Otro punto que se destaca es su apertura por aprender de otras partes del mundo y aunque pareciera que Huawei siempre tuvo bien definidas sus objetivos y valores, esta tuvo problemas al aplicar su cultura organizacional durante sus años de crecimiento, el autor Wu, clasifica las siguientes acciones para el desarrollo de la empresa durante esos años.

El *bench marking* de las empresas más importantes de este ramo en el mercado occidental, así como colaborar directamente con firmas de consultoría occidentales e involucrar a los CEO en cargo y demás puestos claves en las operaciones.

Ren Zhengfei hace hincapié en que la compañía debe evitar estas tendencias: Perfeccionismo, Innovación ciega, filosofía complicada, mejoras sin beneficios, empleados sin experiencia práctica y participación en los procesos. La empresa ha establecido una pirámide que ubica en la parte superior a los gerentes como el pensamiento de la organización, seguido por el grupo de estrategias de negocios y desarrollo tecnológico, debajo se encuentran gerentes intermedios de operaciones, administración e investigación y desarrollo, en la base de la pirámide se encuentran gestores de conocimiento.

Para Huawei su filosofía es la clave de su éxito, enfocada en el cliente, la dedicación y perseverancia arraigada en las mentes de los empleados, ya que para la empresa solo a través de los servicios se puede crear el valor comercial, refiriéndose a servicio como investigación de productos, servicios post venta, producción, actualización y optimización.

Ren ha comentado una analogía de las empresas con la religión, principalmente el budismo, en palabras de Ren “ las empresas son como una religión , pues las religiones a pesar de no vende nada siempre hay gente en sus centros de reunión” , esto se debería a que tiene una constante identidad visual, sistema y cultura., es por ello que es el mejor modelo de negocios que puede existir, pues el dinero no es suficiente, se debe motivar al equipo siempre , debes darles algo en que creer y valores con los que se comprometen fuertemente.

Ren Zhengfei desarrolla la filosofía de negocios en dos pasos, entendimiento y dominio. Esto requiere reflexiones contantes sobre fracasos y éxitos pasados. Dentro de Huawei los valores principales son reforzados extensivamente durante el entrenamiento de nuevos empleados, juntas de negocios, es así como se conforma un equipo de más de cien mil personas con pasados particulares comparten los mismos valores. También se hace uso de mecanismos como incentivos, se

establecen procedimientos para la toma de decisiones en donde todos contribuyen, reglas a seguir.

Para esta empresa el conocimiento es plusvalía, es por ello por lo que los empleados se perciben como la fuerza de trabajo más importante; el programa cultivando nuevos empleados tiene por objetivo crear a trabajadores disciplinados y competentes. Todos los nuevos reclutas son capacitados durante 6 meses en las instalaciones de capacitación, la universidad Huawei el entrenamiento incluye educación cultural, información técnica y práctica.

La planeación de estrategias a largo, plazo tiene la finalidad de ser más competitiva en el mercado; es así como empieza a establecer asociaciones estratégicas con sus clientes, actualmente cuenta con 14 institutos de investigación y desarrollo, 36 centros de *joint innovación* y 45 centros de entrenamiento; también ha desarrollado proyectos de investigación y desarrollo en prácticamente todo el mundo. Esto le ha permitido contribuir al desarrollo sostenible, promoviendo el desarrollo industrial y el crecimiento económico de China.

Huawei se percibe así misma como una creadora de valor para sus clientes. Sus acciones van enfocadas a generar una baja huella de carbono, cuidado ambiental y la reducción de su impacto ambiental. Ha desarrollado el programa “*Our global seed to the future*” que trabaja con jóvenes innovadores a través de una red que abarca más de 180 países para transferir, conocimiento, empoderamiento e involucramiento con la comunidad digital. Abogando por una cultura organizacional que fomenta el sentido de misión; especialmente en los altos mandos y una sensación de crecimiento y aspiración en niveles iniciales, así es como logra que los altos ejecutivos se encuentren motivados más allá de ganancias económicas de igual manera mantiene en constante rotación a sus empleados haciéndolos pasar por más de 10 departamentos de esta manera los empleados logran comprender en su totalidad a la empresa y ganar experiencia.

Los valores corporativos de Huawei le han permitido ingresar a mercados internacionales y una constante evolución de la marca, como la creación de estaciones de base de comunicaciones en lugares a los que ninguna otra empresa ha logrado llegar, como la base del monte Everest o su presencia en el desastre nuclear de Japón 2011, donde un equipo de técnicos restableció las conexiones a pesar del alto riesgo de radiación que esto implicaba, no se puede dejar de mencionar “el proceso de internacionalización que maneja , con inversión local e I+D intensiva impulsada por la demanda o el reclutamiento de empleados nativos en los mercados exteriores.

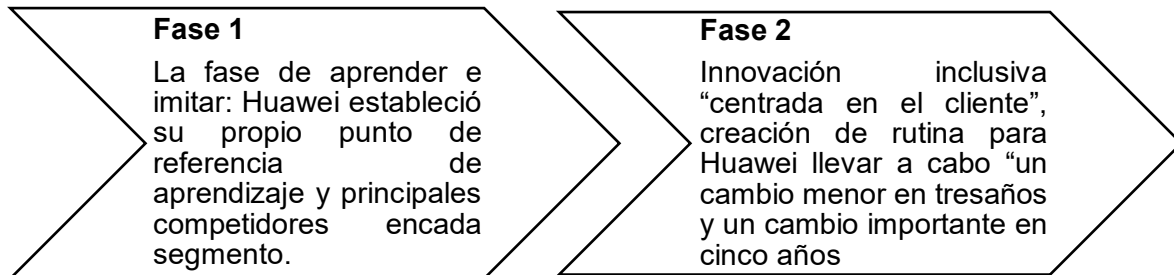
Para Huawei es importante comprender la cultura local y las relaciones públicas a través de los empleados locales, aunado a esto para Ren los líderes de la empresa son vitales, pues ellos deben inspirar, motivar y potencializar las habilidades de las personas que se encuentran bajo su mando, Huawei ha catalogado un conjunto de habilidades que buscan en sus líderes, destacando la capacidad, propósito, visión, adaptabilidad, enfoque, inspiración y humildad.

La experiencia de Huawei en mercados internacionales le ha permitido perfeccionar la transferencia de valores fundamentales y prácticas desde su mercado local a ubicaciones en el extranjero. Según comentarios de Ren Zhengfei, el éxito internacional que tiene la empresa fue gracias a su paciencia y perseverancia pues los primeros años de ventas en el extranjero todas las ganancias iban dirigidas al departamento de investigación y desarrollo, mientras que los accionistas no recibían beneficios.

A inicios de los años 2000, Huawei adoptó un modelo de innovación y logró convertirse en un actor clave dentro de la industria, fue hasta el año 2012 que logró posicionarse como líder en la industria, después de varios años posicionado en el mercado global.

El desarrollo de productos y modo de innovación que vivió Huawei se pueden dividir en las siguientes fases:

Figura 2.2 Fases de innovación Huawei



Fuente: Elaboración propia basada en Lan, 2022.

Desde que inició la segunda fase de innovación para Huawei, las relaciones que Huawei mantiene con sus clientes van más allá de meras transacciones económicas, pues se vuelven alianzas estratégicas. A pesar de los cambios a los que se ha enfrentado, Huawei ha logrado adherirse a sus valores y ganar un lugar dentro de las empresas más reconocidas a nivel global en el área de comunicaciones y tecnología, sin embargo, esto no es suficiente pues el objetivo que persigue esta empresa es ser líder en todos los ámbitos posibles pues solo de esta manera considera que lograría su máximo potencial.

2.4 Responsabilidad Social Corporativa en Huawei

Como se ha mencionado anteriormente, fueron las empresas globales quienes dieron inicio y difusión a las estrategias de RSC. Desde el 2008 Huawei ha publicado informes anuales divulgando el desempeño de la empresa; este informe describe los aspectos económicos, ambientales, y social a través de las acciones con la comunidad con la finalidad de mostrar transparencia a sus clientes y demás grupos

de interés, para lograr esto se apega a estándares internacionales como ISO 26000, RBA o GRI al realizar el reporte.

El reporte de sustentabilidad de Huawei desglosa los puntos clave de su compromiso por un futuro sustentable a través de las acciones que realizó durante ese año.

Como mencionan los autores Giovanni Atti, Valentina Galantini y Marco Sartor, en los últimos años la percepción que tienen las empresas sobre los consumidores ha evolucionado notablemente, a pesar de que siempre se les ha catalogado como un activo importante hoy en día la relación que se establece entre ellos es percibida como una oportunidad de crear y compartir valor, de crear beneficio mutuo más allá de una simple transacción o beneficio económico y crear un sentido de pertenencia.

Según la ISO 9000 define la palabra *stakeholders* como “poseedor” de intereses, por lo que el termino incluye a cualquier persona que tenga un interés en el desempeño o éxito de la empresa.

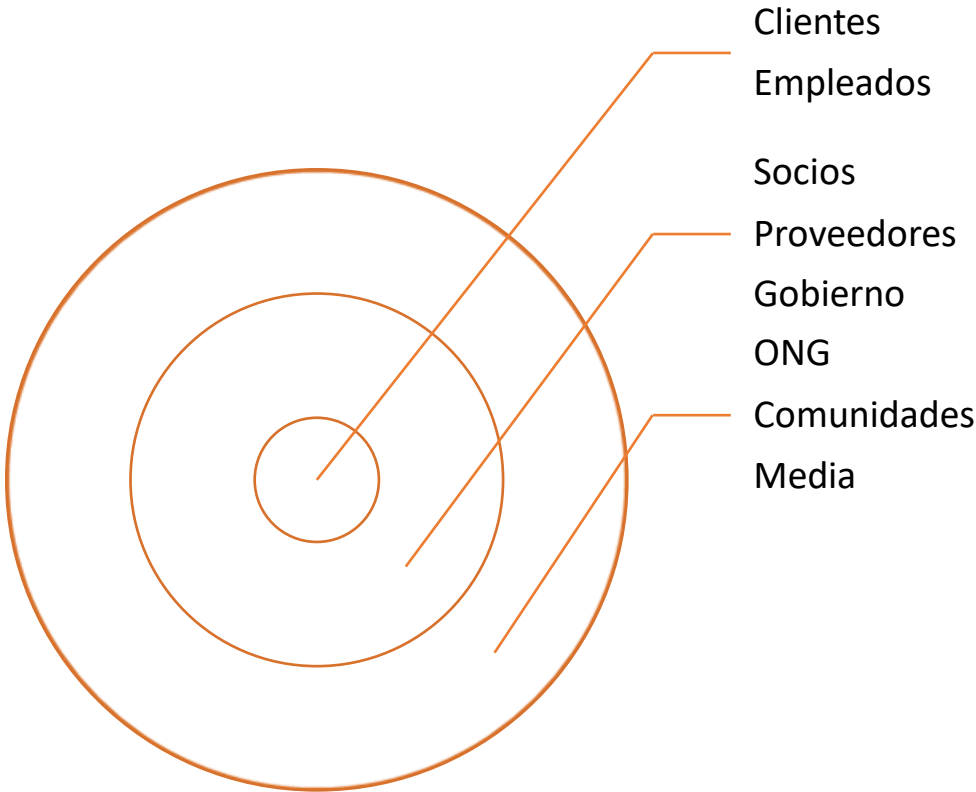
En palabras de Freeman, *stakeholder* se refiere a cualquier grupo o individuo que afecta o puede ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este nuevo termino que ha implicado a más personas en el desempeño de la empresa ha dado pie a nuevos estudios que relacionan el compromiso que tiene la empresa con estos grupos y como lo desarrolla de mejor manera a través de la RSC; se han desarrollado diversas teorías siendo las más importante la teoría de *stakeholders*, que a grandes rasgos define que una organización requiere del apoyo de todos los involucrados para seguir existiendo.

A pesar de que todos los stakeholder son importantes, estos se dividen en grupos. Cada empresa tendrá diferentes actores en cada grupo pues dependerá de su contexto, usualmente el primer grupo se conforma por los proveedores de recursos

en la mayoría de los casos son los accionistas, inversionistas, clientes, gobierno y empleados, para las empresas los empleados siempre han sido definidos como el activo más valioso, pues constituyen un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de esta.

El segundo grupo es el que tiene la capacidad de movilizar opiniones públicas.

Figura 2.3 Stakeholders Huawei



Fuente: Elaboración propia basada en Reporte de Sustentabilidad Huawei 2021.

Al localizar y clasificar a sus principales *stakeholders* también ha logrado identificar las diversas problemáticas a las que se enfrentan para poder juntos cumplir su misión, creando así estrategias que guiaran sus acciones por los próximos años

Tabla 2.1 Estrategias y *stakeholders* Huawei

STAKEHOLDER	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA HUAWEI
Clientes y consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático • Economía circular • Derechos humanos. 	Reducción emisiones CO2, modelo de negocios que involucre la economía circular, monitorear la cadena de abastecimiento para garantizar los DH, canales de difusión con clientes.
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y salud en el trabajo. • Aprendizaje y desarrollo. • Beneficios e incentivos. 	Crear una política interna que ponga primero la seguridad de empleados, recompensar el esfuerzo de trabajadores, promover diversidad inclusión y equidad.
Socios y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Trato justo. • Colaboraciones justas. • Responsabilidad social. 	Priorización y compromiso con acciones anti corrupción.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Economía desarrollo y • Talento digital y desarrollo. 	Estrategia de “glocalización” contratar local, invertir global.
ONG, agencias especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • DH • Combatir cambio climático. 	Apegarse a los principios de “ <i>tech for a better planet</i> ” que atiende las

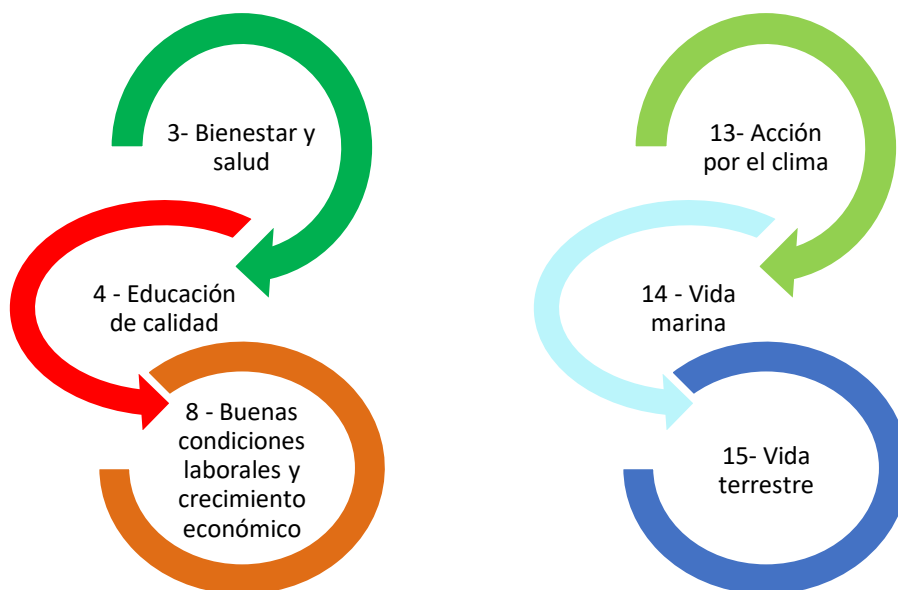
	<ul style="list-style-type: none"> • Economía circular. 	problemáticas del cambio climático.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad del negocio. • Diversidad e inclusión. 	Mantener una cadena de suministro diversificada y planeada a largo plazo.
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo responsable • Equidad de género • Acceso a la información 	Proporcionar productos ecológicos, promover el liderazgo de las mujeres, trabajar para evitar rezago digital.

Fuente: Reporte de Sustentabilidad Huawei 2021, pg 16.

Fortaleciendo las estrategias de Huawei enfocadas en el cumplimiento de su misión y contribuyendo con sus stakeholders, la empresa implementa diversas acciones enfocadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁶, algunas de sus acciones se muestran a continuación:

Figura 2.4 ODS ligados a la inclusión digital

⁶ El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.



Fuente: Creación propia basada en Reporte de Sustentabilidad Huawei 2021.

Algunas de las acciones que Huawei ha implementado atendiendo los ODS poniendo énfasis en la inclusión digital son:

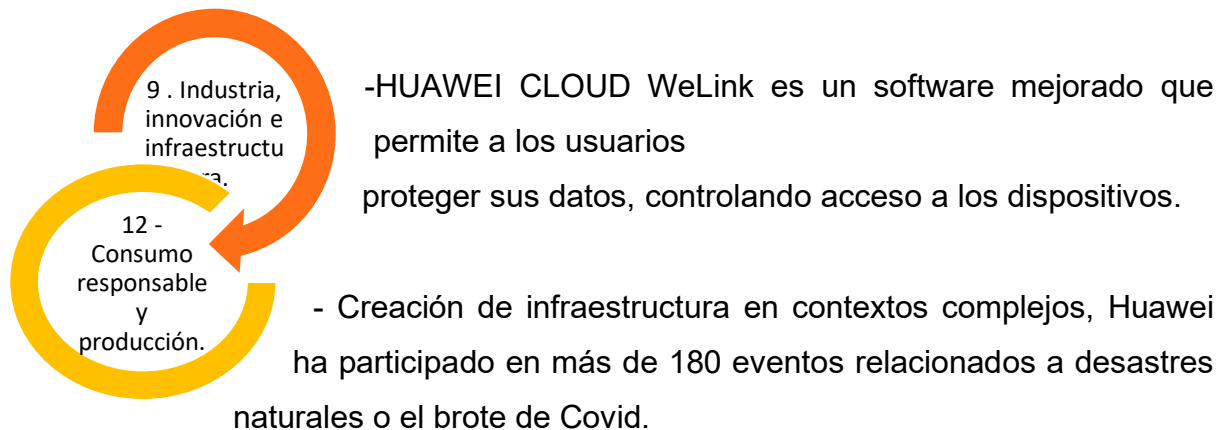
- Julio 2021, Huawei se asoció con un instituto de formación local para brindar capacitación en habilidades digitales para jóvenes desempleados y mayores a través del aula móvil DigiTruck.
- En 2020, Huawei se unió al programa Green Pepper de China, el cual ofrece formación profesional en línea para docentes en áreas rurales.
- Colaboración con organizaciones de protección ambiental en proyectos que tienen como objetivo explorar el uso de las TIC para proteger los bosques, los humedales, los océanos y la naturaleza en general.
- La *startup* española DIVE Medical y Huawei lanzaron conjuntamente el proyecto TrackAI que ayuda a niños con discapacidad visual.

- A través de su iniciativa TECH4ALL, Huawei se compromete a cerrar la brecha digital y trabajar con socios para promover el desarrollo individual de las personas en áreas rurales remotas a través de tecnologías digitales. El sistema integrado de gestión de riego y fertilización, monitorean regularmente las condiciones del suelo, lo que permite una fertilización, haciendo la producción agrícola más fácil y el medio rural. (Huawei, 2021).

Estas no son las únicas acciones que ha emprendido, ya que para Huawei la seguridad y confianza son importantes, especialmente después de las acusaciones de espionaje que ha enfrentado por parte de Estados Unidos los últimos años.

Se busca cumplir con este objetivo mediante los siguientes ODS. Es por ello por lo que a través de este objetivo busca cumplir con los siguientes ODS:

Figura 2.5 ODS ligados a seguridad y confianza



Para garantizar que las acciones que realiza son en función de un futuro sustentable, trabaja de la mano con diversas organizaciones como lo son: *Broadband Comisión for Sustainable Development, the Global Compact UN, Responsible Business Alliance, CSR Europe, OECD.*

En la búsqueda de un futuro responsable, Huawei ha creado diversas estrategias y proyectos para lograrlo, integrando la tecnología en la evolución, planificación, fabricación e investigación de estos, haciendo uso de un menor número de recursos, para proporcionar productos y empaques ecológicos.

Algunas de las acciones emprendidas en este ámbito son la creación de CloudCampus 3.0 que ayuda a la Universidad Xi'an Jiaotong a reducir el uso de electricidad.

También el desarrollo del proyecto *“Tech for a better Planet”* con la finalidad de actuar sobre los retos ambientales, a través del uso de tecnología para reducir la producción de carbono, promover uso de energías renovables, la economía circular y la protección a la naturaleza.

Las acciones previamente descritas tienen por finalidad contribuir con la sustentabilidad, en temas de protección ambiental Huawei cumple con los siguientes ODS:

Figura 2.6 ODS ligados a la protección ambiental

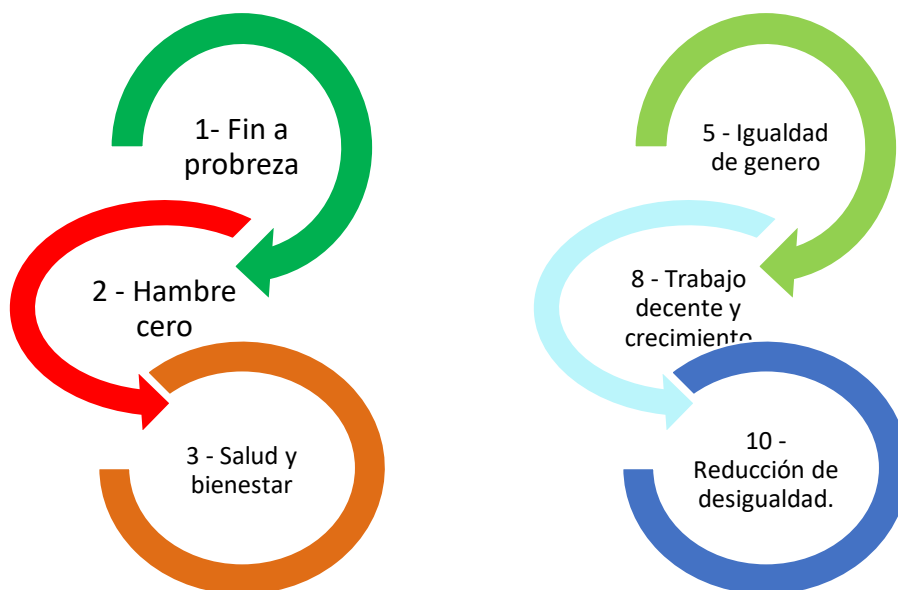


Huawei ha logrado desarrollar productos sostenibles, un proceso vigente es toda su cadena de producción, desde la planificación hasta la entrega del producto se busca reducir el impacto ambiental.

Un ejemplo es la reducción de energía que han implementado en sus plantas, así como el correcto manejo de desechos y el uso de materiales reciclados para sus empaques.

Algunas de las certificaciones con las que cuenta son ISO 50001 que certifica el correcto mantenimiento de los sistemas, ISO 4001 la cual certifica el uso de energías renovables y la contribución a la economía circular.

Figura 2.6 ODS ligados a la salud y ecosistema



En busca de la salud y bienestar, Huawei trata de garantizar una vida sana, ya que la salud del ser humano se ve directamente beneficiada de un ambiente limpio y equilibrado, pues de este depende el acceso a elementos básicos como el agua potable, respirar aire limpio y consumir alimentos saludables. En las acciones para los ODS previamente mencionados destacan:

El uso de la tecnología en el sector salud, las cuales facilitan el acceso a la salud en áreas remotas, provee un fácil acceso a diagnósticos médicos, así como la creación de dispositivos que permiten monitorear la frecuencia cardíaca, el nivel de oxígeno en sangre, entre otros los cuales contribuyen a la prevención de enfermedades y promueven un estilo de vida saludable.

Otro aspecto importante es el cuidado de los empleados, quienes han sido considerados como el activo más importante desde hace varios años para Huawei, por ello, esta trabaja para crear el mejor contexto para sus empleados, buscando cuidar de su salud mental, así como tener prácticas de ejercicios de diversidad e inclusión.

A través de las acciones descritas anteriormente Huawei ha logrado hacer aportaciones significativas encaminadas al cumplimiento de diversos ODS, sin embargo, al cumplir con estas acciones Huawei también mejora su relación y su imagen con sus stakeholders, ganándose su confianza y promoviendo la lealtad hacia la misma.

Como menciona Appiah, D (2024, p3) la aplicación de RSC puede crear una ventaja competitiva, vinculada a la satisfacción del cliente, con el objetivo de proveer la fidelidad con la marca creando un diferenciador, en este caso Huawei ha demostrado estar comprometido con su misión y a través de la tecnología crear un mejor futuro, enfocando principalmente este recurso a la protección de medio ambiente, Huawei ha implementado el uso de materiales renovables, a diferencia de otras empresas de la misma industria Huawei muestra esfuerzos continuos para reducir el uso de plásticos y embalajes, el embalaje de su serie insignia de smartphones P50 contiene menos de un 1% de plásticos, lo que supone una reducción del 89% respecto a la serie P40, uno de sus modelos más populares.

Las acciones que Huawei ha desarrollado en materia de educación y desarrollo social desde hace años han empezado a ser tangibles para sus stakeholder, beneficiando más allá de sus accionistas, logrando mejorar la imagen de la empresa a nivel global, posicionándose como una empresa líder y que a través de sus estrategias de RSC ha logrado equilibrar su imagen a pesar de los escándalos en los que se ha visto envuelta, derivado de esto Huawei también ha logrado posicionarse como una empresa atractiva para crecer laboralmente mostrándose como un lugar que ofrece un ambiente responsable, inclusivo, con posibilidad de crecimiento, creando un alto grado de satisfacción en los empleados; ayudando disminuir la rotación de personal así como crear oportunidades de desarrollo profesional.

2.5 Conclusiones del capítulo

La historia de Huawei es un claro ejemplo de adaptación y evolución al entorno, los primeros años de la empresa fueron complicados, sin embargo, Huawei logró definir desde el inicio de sus operaciones su misión, la cual le permitió encaminar cada una de sus acciones a cumplir este objetivo a medida que la empresa iba creciendo.

Como se describió a lo largo de este capítulo; la cultura corporativa de Huawei ha **innovado** a través de los años, pero al mismo tiempo ha logrado mantenerse fiel a sus orígenes, teniendo un complicado inicio en 1987 y siendo su nombre sinónimo de baja calidad, para inicios de los 2000 logra empezar a crear sus propios productos y tener sus primeros intercambios con países extranjeros.

Desde su fundación, Ren Zhengfei hizo énfasis en el enfoque al cliente; incluso visitando empresas estadounidenses para aprender de primera mano la cultura corporativa dentro de una empresa y los alcances que esta podía tener al implementarla correctamente.

Para Huawei su filosofía es la clave de su éxito, su enfoque al cliente fue la ventaja competitiva que tuvo desde el primer segundo de su creación, marcando un claro diferenciador de las empresas ya posicionadas en el mercado en esa época, otro punto importante a mencionar es la percepción de sus empleados como el activo más importante de Huawei; su esencia, a través del programa cultivando nuevos empleados Huawei ha logrado trabajadores competentes con gran disciplina y dedicación en donde se comparten los valores y la filosofía sin importar el puesto que se ocupe dentro de la empresa; como menciona en su portal de internet la misión de Huawei es llevar la digitalización a cada persona, hogar y organización para un mundo totalmente conectado e inteligente.

Otro punto que es importante a considerar es la planeación de estrategias a largo plazo, la cual se ha demostrado ser un pilar para crear relaciones y alianzas estratégicas con todos los *stakeholders*.

Huawei ha mencionado que hace uso de guías internacionales y normas para alinearse y crear sus estrategias de RSC, es así como se pueden identificar sus acciones y ser clasificadas dentro de los puntos clave de la ISO 26000.

Dentro del punto de gobernanza corporativa podemos ubicar el arduo trabajo de Huawei por definir sus valores y misión; de igual manera busca cuidar a sus empleados, impartiendo prácticas de diversidad e inclusión, creando iniciativas en cuidado de salud mental; este punto también se relaciona con las prácticas laborales que buscan que sus empleados sigan capacitándose y brindando la mayor cantidad de apoyos posibles, para que tengan una buena calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

Huawei enfatiza en crear una cultura de integridad, donde cada empleado debe adherirse al código de conducta, el cual busca honestidad financiera, antisoborno, que se respete la propiedad intelectual, así como la protección de secretos comerciales, uno de los puntos más importantes es la ciber seguridad y protección de la privacidad, y competencia leal.

En cuanto a los derechos humanos, destacan acciones en pro de la equidad de género, el desarrollo de centros de investigación y tecnología con fines médicos, con propósitos de ayudar y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

En todos los países donde Huawei tiene operaciones se asegura de cumplir con el marco legal y tener una competencia justa donde se opone al soborno y corrupción: como menciona el reporte anual de Huawei todos los empleados están obligados a estudiar, firmar y cumplir con las políticas anticorrupción de la empresa.

Respecto al tema ambiental, Huawei ha implementado el uso de la tecnología para procurar hacer un uso correcto de los recursos, algunas de las acciones que han implementado son el uso de paneles solares para el funcionamiento de sus fábricas, el uso de materiales reciclados para el empaque de sus productos, el proyecto más importante en este aspecto es proyecto "*Tech for a better Planet*" con la finalidad de actuar sobre los retos ambientales, a través del uso de tecnología para reducir la

producción de carbono, promover uso de energías renovables, economía circular y la protección a la naturaleza.

Un aspecto adicional de la ISO 26000 es el enfoque en las prácticas justas, que buscan fomentar una competencia leal al igual que garantizar el respeto a los derechos de los consumidores.

El último punto para considerar es la participación e involucramiento en la comunidad, una práctica muy importante para Huawei pues en cada sitio donde está ubicado busca crear alianzas estratégicas especialmente con las universidades para crear centros de investigación y desarrollo.

Para finalizar, es fundamental destacar que fue posible detectar múltiples acciones que ejecuta Huawei que pueden catalogarse fácilmente en los 7 principios que componen la ISO 26000, permitiendo así de una manera rápida y sencilla identificar y clasificar las acciones que lleva a cabo Huawei en materia de responsabilidad social, demostrando también que a pesar de ser una empresa de tecnología los rubros de la ISO 26000 pudieron ser desarrollados dentro de esta industria.

La responsabilidad social se encuentra en constante cambio y evolución, por lo que es altamente probable que su transformación continúe en los próximos años, por lo que quizá en el futuro surja una nueva norma o certificación que sea más eficiente y precisa que permita verificar y conocer de mejor manera el alcance y desarrollo de las prácticas de responsabilidad social de las empresas más importantes a nivel mundial.

Capítulo 3 - Estrategias de RSC en Huawei

3.1 Introducción

La transparencia y rendición de cuentas ante los *stakeholders* se ha vuelto de cierta manera un mecanismo para el cumplimiento de leyes (Dörrenbächer & Geppert, 2017), creando un compromiso que recae en las empresas multinacionales y globales debido al gran impacto que generan en el terreno social, económico y ambiental, sin mencionar que a diferencia de los Estados, estas no tienen fronteras geográficas lo que permite la implementación de cambios en los procesos que beneficie a todas las partes interesadas. (Mihail et al, 2021, p29).

Teniendo en cuenta que la responsabilidad social ha evolucionado en los últimos años de manera muy rápida, es relevante mencionar el rol de la tecnología en la difusión e implementación de esta. Incluso en la vida cotidiana se ha vuelto una herramienta del día a día, por lo que es difícil imaginar un futuro alejado de la misma, hecho que se volvió más evidente durante y después de la pandemia de COVID 19.

Este capítulo tiene como finalidad analizar las estrategias de responsabilidad social corporativa de Huawei a través de los principios ISO 26000 a fin de entender cómo se relaciona con su cultura corporativa.

Huawei ha logrado dirigir sus acciones de responsabilidad social apegándose a la agenda de Naciones Unidas y la creación de los 17 objetivos del desarrollo sostenible y creando un plan para fusionar la tecnología en todos los ámbitos de nuestra vida; algo eventualmente inevitable, al menos así lo menciona Liang Hua (Huawei, 2023) así como a diversas herramientas internacionales como lo es la ISO 26000.

3.2 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa dentro de Huawei

Cada año Huawei publica un informe de sostenibilidad, donde plasma las acciones efectuadas durante el año en materia de responsabilidad social y sostenibilidad.

La presentación de este reporte cumple con los diversos estándares internacionales, donde describe las acciones que lleva a cabo en el año para lograr su misión y desarrolla cómo dichas acciones impactan a sus *stakeholders*.

La visión y misión de Huawei es: “buscar que cada persona, hogar y organización esté digitalizado para lograr crear un mundo conectado; desarrollando así sus estrategias de sostenibilidad, buscando integrar este punto en la estrategia de desarrollo general de toda la empresa” (Huawei, 2023), por consiguiente, es fundamental comprender el significado para Huawei de sustentabilidad y porque muchas de sus acciones están enfocadas en este punto.

Cómo nos comparte Plinio Zarta (2018) «[...] El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades» (ONU, 1987, p. 67).

El desarrollo sostenible involucra múltiples aspectos, por lo que se vuelve complejo llevar a cabo un plan de acción empresarial enfocado en la sostenibilidad, para entender un poco la complejidad que abarca el desarrollo sostenible, el triángulo de Nijkamp ayuda a comprender cómo una empresa puede encontrar el equilibrio para hacerse llamar una empresa sostenible; este menciona que el desarrollo sustentable únicamente se alcanza simultáneamente al crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental (p. 416).

En la búsqueda de transformación de diversos sectores, Huawei ha encaminado el uso de su tecnología como lo es el uso de la red 5G y la Inteligencia Artificial en sectores como el energético, transporte y fabricación; creando al mismo tiempo ganancias económicas, mayor productividad y eficiencia (Huawei 2023, p9).

Considerando lo anterior y retomando la visión y misión de Huawei, se pueden describir y clasificar las acciones que ha desarrollado esta empresa para enfocar sus acciones hacia la creación de un mundo sostenible.

A continuación, se enlistan algunas de las acciones concretas que Huawei ha implementado para llegar a su objetivo de crear un mundo conectado, (Huawei 2023, p18)

- Usa la tecnología que tiene para ponerla al alcance de las personas para impulsar la investigación y el desarrollo.
- Busca ofrecer a sus usuarios una experiencia personalizada, buscando abarcar cada parte de su vida, hogar, viajes, oficina, el entretenimiento y salud.
- A través de sus productos tangibles e intangibles busca crear alianzas con empresas de diversos sectores para que sean ágiles y eficientes.

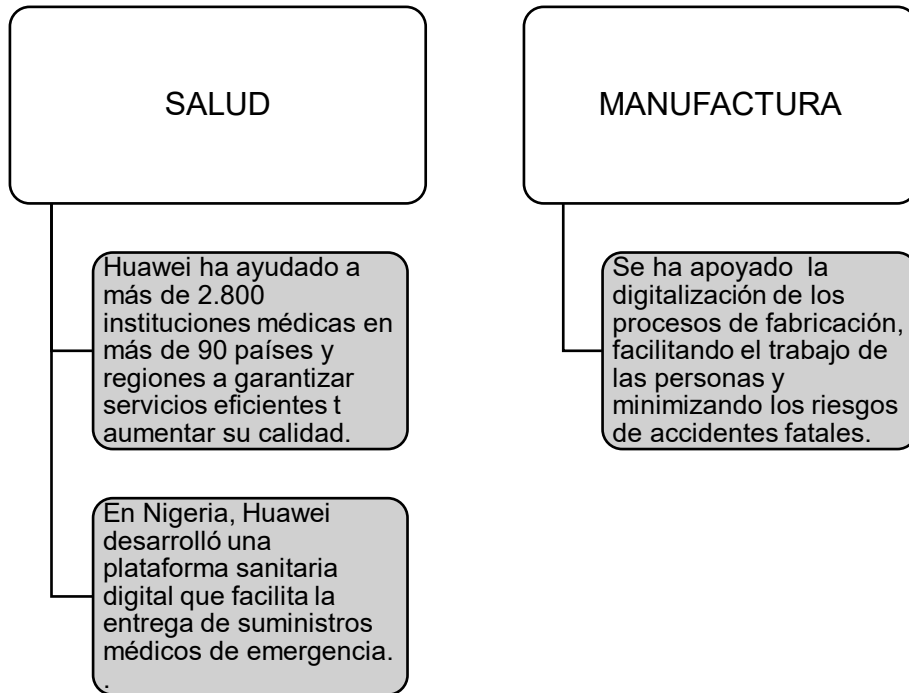
Aunado a lo anterior, Huawei apuesta por el uso de la IA y los beneficios que esta puede generar en sectores clave para un futuro verde y sostenible como lo son el sector salud y agrícola, en este último se pretende mejorar el sistema alimenticio culminando en la descarbonización y digitalización, así lo plantea Huawei en su *Intelligent World Report 2030*.

Las acciones que propone Huawei no tendrían un impacto real si actuarán solos, por ello la alianza con gobiernos, industrias y consumidores es vital para crear un futuro benéfico para todos y las consecuencias de estas acciones sean palpables para todos, no solo para un sector limitado.

Aunque las acciones que implican el uso de IA son planes a largo plazo, Huawei ya ha empezado a involucrar su tecnología en casi todos los sectores.

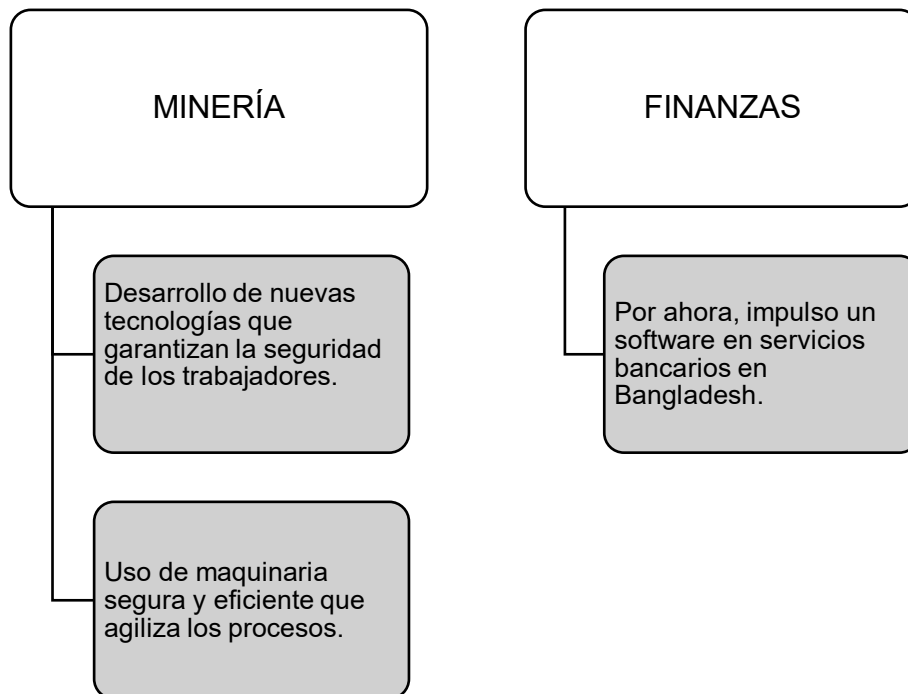
A continuación, se enlistan algunas de las acciones de Huawei en diversos sectores con la finalidad de identificar como usa su tecnología en planes de largo plazo para lograr su misión, algunas acciones son locales y otras han sido aplicadas a nivel global.

Figura 3.1 Sectores con participación de Huawei



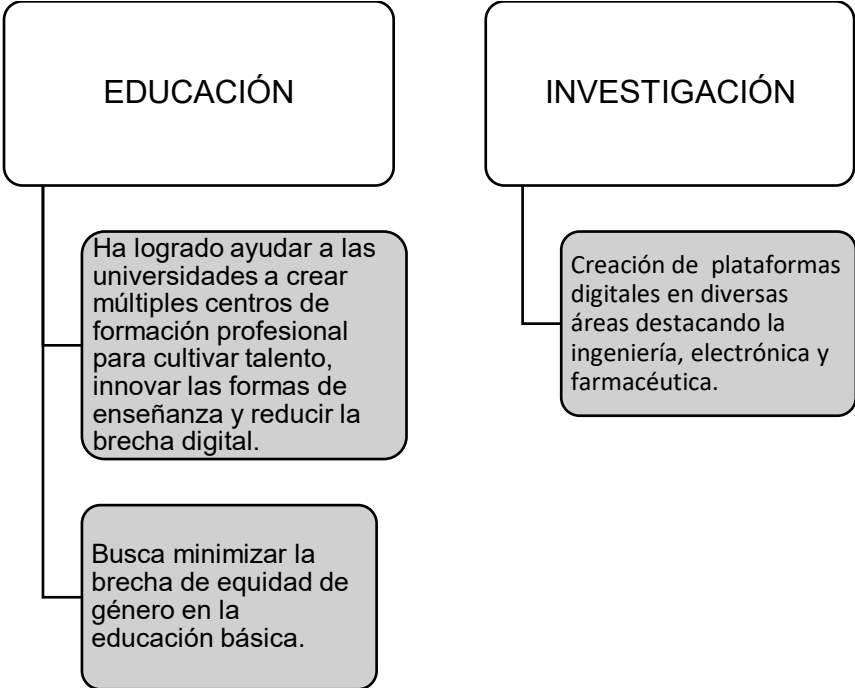
Fuente: Elaboración propia basada en Huawei, 2022.

Figura 3.2 Sectores con participación de Huawei



Fuente: Elaboración propia basada en Huawei, 2022.

Figura 3.3 Sectores con participación de Huawei



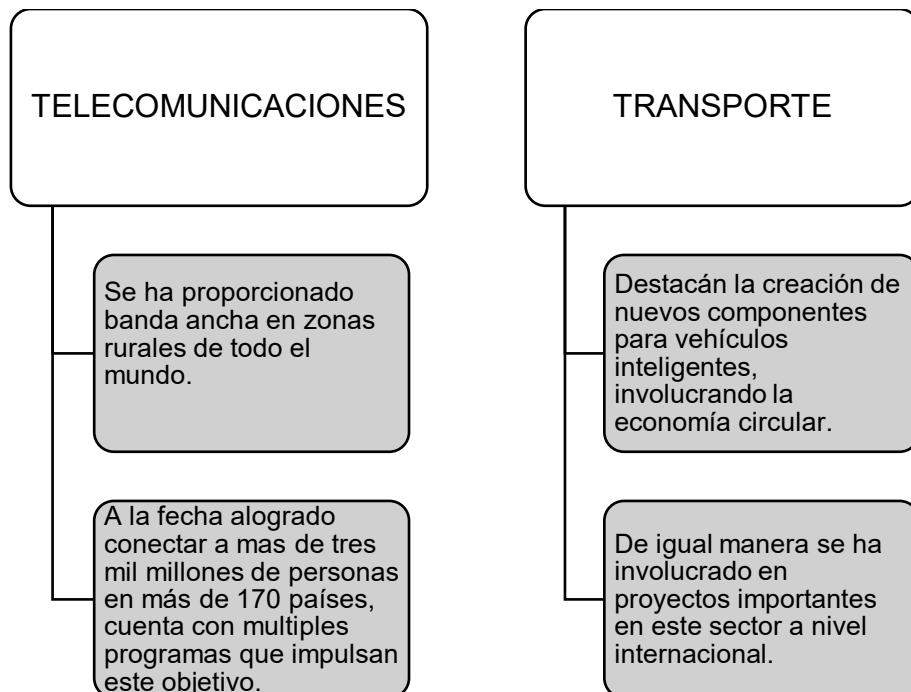
Fuente: Elaboración propia basada en Huawei, 2022.

Figura 3.4 Sectores con participación de Huawei



Fuente: Elaboración propia basada en Huawei, 2022.

Figura 3.5 Sectores con participación de Huawei



Fuente: Elaboración propia basada en Huawei, 2022.

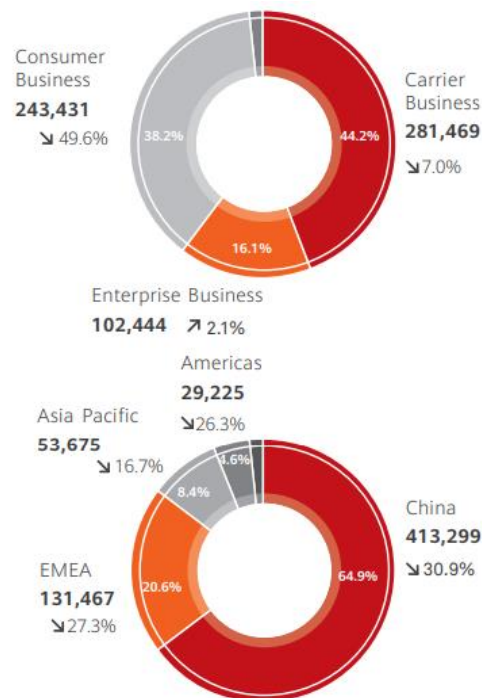
A pesar de estar enfocado en un mundo conectado y sostenible, Huawei busca también generar ganancias económicas para todos sus *stakeholders* para seguir invirtiendo y mejorando, en 2022, Huawei se enfocó en generar bajas emisiones de carbono e incrementar el nivel de inversión en este ámbito.

Según el reporte de 2021 las ganancias de Huawei alcanzaron los 642.338 millones de CNY, con un incremento interanual del 0,9%.

Figura 3.6: Ganancias de Huawei periodo 2020 - 2021

(CNY Million)	2021	2020	YoY
Carrier Business	281,469	302,621	(7.0)%
Enterprise Business	102,444	100,339	2.1%
Consumer Business	243,431	482,916	(49.6)%
Other	9,463	5,492	72.3%
Total	636,807	891,368	(28.6)%

(CNY Million)	2021	2020	YoY
China	413,299	597,983	(30.9)%
EMEA	131,467	180,819	(27.3)%
Asia Pacific	53,675	64,466	(16.7)%
Americas	29,225	39,664	(26.3)%
Other	9,141	8,436	8.4%
Total	636,807	891,368	(28.6)%



Fuente: Huawei, 2022, p.21

Para crear beneficios sociales, ambientales y económicos Huawei ha puesto en marcha diversas iniciativas enfocadas a la gestión de operaciones, una de ellas es HUAWEI *SmartCare*, esta ayuda a las operadoras a alcanzar el liderazgo en red,

experiencia y negocio, a través de su infraestructura digital la cual le permite innovar y acelerar su transformación digital e inteligente.

La norma ISO 26000, ofrece adaptabilidad en su aplicación como uno de sus aspectos más llamativos, ya que puede ser aplicada a empresas sin importar su tamaño y giro, mayormente se ha adaptado a grandes corporaciones en lugar de a las pequeñas y medianas empresas, por ello algunos auditores consideran que el uso de la ISO 26000 es únicamente benéfica para empresas que se encuentran en sus inicios o para grandes corporaciones (Hahn 2013; Toppinen et al. 2015a, b) como es el caso de Huawei.

Changiz Valmohammadi (2014) divide el proceso de aplicación de esta norma en tres etapas principales:

1) Identificar a los grupos de interés de la empresa y el compromiso que tiene con cada uno de ellos.

2) Identificar cómo las decisiones y acciones de la organización afectan a las partes interesadas y a la sociedad en general a través del análisis de los siete temas centrales que establece la ISO 26000.

3) Identificar cómo aplicar la ISO 26000 e integrar en la estrategia, la cultura y las operaciones de la organización, estableciendo los 7 principios.

Haifeng Huang, Julian Barg, y Chunhong Sheng (2019) señalan que para que sea posible que una empresa desarrolle estrategias de sostenibilidad debe tener claramente definida su misión, un aspecto que Huawei parece tener claro en cada estrategia que desarrolla y en cada proyecto que emprende.

Tal como se indicó previamente, una de las estrategias más importantes de Responsabilidad Social es el reporte anual de sostenibilidad, es por ello por lo que a través de este reporte se podrán identificar y desglosar las acciones puntuales que lleva a cabo Huawei tomando como base los principios de la norma ISO 26000.

En primer lugar, encontramos la gobernanza de la organización, su principal objetivo es tener una cultura corporativa bien definida, que guíe a la toma de decisiones. Dentro de los reportes y entrevistas que se pueden encontrar en la página web Huawei, es fácil identificar este punto, la empresa tiene muy bien definida su misión para todos los trabajadores. La rotación de personal que poseen en distintas áreas de la empresa permite que todos estén en la misma sintonía y comprendan perfectamente la función de cada rol dentro de la empresa, que se valore el trabajo de todos, sin tener en mente la jerarquía de puestos. Como el lema de la compañía lo establece, la compañía existe para servir a los clientes, estas dos variables son siempre consideradas en la toma de decisiones.

En segundo lugar, los derechos humanos, Huawei está comprometido a cumplir con la “Declaración Universal de los Derechos Humanos” así como su propia Política de Cuidado de los Empleados, donde establece todos los principios con los que se compromete para garantizar una buena calidad de vida a sus trabajadores.

Sin embargo, estos principios no se limitan a Huawei, sus filiales también han publicado sus propias políticas de atención apegadas a las leyes y normativas locales. Aunado a esto, las acciones de Huawei en este punto también se ven reflejadas para sus usuarios, al garantizar la protección de sus datos y de su privacidad, crear campañas que ayuden a la mejorar la calidad de vida de las personas a través de la salud o que mejoren la optimización de recursos o la calidad del aire que se respira en cierta zona.

En tercer lugar las prácticas laborales, este punto considera uno de los recursos más valiosos para Huawei, sus trabajadores. Huawei busca siempre cumplir con las leyes locales, de manera global cuenta con una política de cuidado para los empleados en la cual se prohíbe el trabajo infantil, trabajo forzoso, involuntario, regulación de horas laborales, desarrollo dentro y fuera de la empresa, así como libertad de asociación. Además de esta política interna cuenta con varios proyectos enfocados en mejorar la salud física y mental de sus trabajadores.

En cuarto lugar, tenemos el aspecto del medio ambiente, en el que destacan las acciones que tiene Huawei. Múltiples son los proyectos y acciones en esta área,

destacando la reducción de emisiones de CO2, mejora en gestión de residuos, uso de materiales reciclados en todos sus procesos, creación de infraestructura, investigación y desarrollo para la adaptación y mitigación del cambio climático, creación y uso de celdas solares.

En quinto lugar, dentro de las prácticas justas destacan las prácticas éticas que tiene Huawei con sus *stakeholders*, para garantizar la competencia justa con sus competidores se nombra en cada país a un director que supervisa y gestiona el cumplimiento de las filiales locales en este departamento, adaptando las políticas para cada país.

También se cuenta con una gestión independiente de consultores, contribuyendo a través de la sensibilización de sus empleados a un entorno justo y pleno adhiriendo la competencia leal a cada uno de sus procesos y operaciones comerciales.

En sexto lugar, asuntos del consumidor. Huawei se apega a las “Directrices de las Naciones Unidas para la Protección de los Consumidores” y el “Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”, con la finalidad de proteger la salud y seguridad de los consumidores, protección de uso de datos personales. Una de las acciones más importantes es el *Trust Center*, conformado con un comité encargado de las operaciones de seguridad, garantiza a los consumidores que la empresa se apega a la ley, a las políticas y normas de seguridad cibernética, cuidando la información personal de los usuarios y siendo transparente con ellos. Esta iniciativa ha sido altamente reforzada especialmente en los últimos años después de los problemas que enfrentó respecto a la privacidad de sus productos. Aunado a lo anterior Huawei garantiza calidad en cada uno de sus productos.

Por último, tenemos la participación activa e involucramiento de la comunidad, sus principales proyectos incluyen a los estudiantes, Huawei tiene diversos programas educativos en los países en los que tiene presencia, buscando que los estudiantes tengan acceso al internet, crea programas para fomentar la investigación y aportar herramientas informáticas, por ejemplo en México Huawei trabaja de la mano con

la Universidad Autónoma de México para crear un laboratorio que impulse el uso e investigación de IA en el país.

Según la revista Forbes (2023), el laboratorio estará equipado con más de 30 laptops y modelos de IA donados por Huawei, este estará abierto a grupos de investigación para el desarrollo de proyectos y análisis de datos. Entre otras acciones destacan la ayuda que brinda a ciudades rurales en China, así como la atención que ha brindado en anterioridad a ciudades que sufren pérdidas de electricidad y comunicación después de un desastre natural.

También se pueden mencionar los diversos proyectos que tiene en el ámbito de salud, apoyando con aparatos auditivos o visuales que dona a través de programas conjuntos con gobiernos locales u Organizaciones No Gubernamentales (ONG). En este punto también se pueden identificar acciones en pro del medio ambiente donde usa su tecnología para preservar especies.

Uno de los mejores ejemplos del punto anterior es el proyecto que surgió en 2021 en el río Storelva, en la localidad pesquera de Berlevåg, en el que Huawei proporciono e instalo cámaras subacuáticas de vídeo continuo, los cuales con ayuda de IA identificaron los peces que pertenecen a la especie de salmón atlántico y lograron crear un sistema de compuertas que se abre para dejar pasar al salmón atlántico salvaje y a otros peces río arriba para desovar, pero filtra a las especies invasoras para su eliminación, creando un éxito del 100%.

Las medidas y acciones previamente expuestas demuestran el arduo trabajo que ha realizado Huawei en los últimos años para que sus operaciones estén en cumplimiento con los principios que integran la ISO 26000. Reflejando el compromiso que tienen de manera general con todos los instrumentos internacionales a los que se apegan en materia de Responsabilidad Social.

3.4 Aplicación del modelo Denison en la cultura corporativa de Huawei

El modelo Denison, citado anteriormente como uno de los modelos más usados para el análisis de la cultura corporativa cuenta con 4 características básicas: implicación, coherencia, adaptabilidad y misión, a continuación, se muestra explícitamente el vínculo existente entre cultura organizativa y la eficacia de la misma.

Tomando como base este modelo podemos localizar dentro de la cultura corporativa de Huawei los elementos mencionados por Denison y verificar si cumple con los requisitos que Denison menciona para una cultura corporativa eficiente.

Este modelo desglosa la cultura corporativa en secciones principales, dentro de la cultura de Huawei podemos localizar los siguientes puntos:

En primer lugar, el involucramiento; Huawei como empresa global ha logrado involucrarse con las comunidades donde se instala, sin embargo, el involucramiento es también aplicable de manera interna, por lo que destacan las siguientes acciones:

Figura 3.7: Acciones relacionadas con el factor involucramiento en Huawei

I N V O L U C R A M I E N T O	<p>Todos los niveles de la organización se sienten pertenecientes e importantes de alguna manera en la toma de decisiones o en el funcionamiento de la empresa.</p>
	<p>A través del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación Huawei ayuda a crear un mundo más seguro y equitativo para sus stakeholders.</p>
	<p>Proporciona una plataforma que permite a sus trabajadores acceder a múltiples cursos, certificaciones, tutorías, prácticas y mentorías para siempre seguir aprendiendo, estos servicios están disponibles a nivel global.</p>

Fuente: Huawei, 2023.

En segundo lugar, nos encontramos con la adaptabilidad, esta se caracteriza por una mejora continua de sus procesos, enfocadas al cliente, donde los errores y la experiencia ganada son utilizadas para generar cambios, este punto podemos encontrar las siguientes acciones principales:

Figura 3.8: Acciones relacionadas con el factor adaptabilidad en Huawei

A	Un claro ejemplo de la adaptabilidad de la empresa, es su rápida adaptatción a los cambios digitales que creo el covid 19, como las nuevas formas de comunicación, la incertidumbre en la cadena de suministro, los cambios en la demanda del mercado, los retos de seguridad de la red solo por mencionar algunos.
D	
A	
P	
T	
A	Huawei ha demostrado tener un sistema organizacional de aprendizaje muy particular y bien definido a través de su programa de rotación y desarrollo profesional, permitiendo a todos sus integrantes conocer e integrarse fácilmente a Huawei.
B	
I	
L	
I	Aplicación de nuevos aprendizajes.
D	
A	
D	

Fuente: Huawei, 2023.

En tercer lugar, tenemos la misión, el elemento más influyente dentro de la cultura corporativa, se tiene un propósito y fin claro para perseverar y definir metas y objetivos.

Figura 3.9: Acciones relacionadas con el factor misión en Huawei

M	La misión de Huawei es llevar lo digital a cada persona, hogar y organización para conseguir un mundo conectado e inteligente.
I	
S	
I	
Ó	
N	Huawei ha apoyado a restaurar la comunicación en zonas que han enfrenado problemas de conexión debido a desastres climáticos y en locaciones rurales alejadas.
	Constante inversión en infraestructura que hagan la transformación digital.

Fuente: Huawei, 2023.

En cuarto lugar, coherencia de las acciones de la organización, se refiere a los valores y sistemas de la cultura organizacional, construida por valores, símbolos y opiniones.

Figura 3.10: Acciones relacionadas con el factor involucramiento en Huawei

C	Cultura enfocada al cliente, por lo que la calidad en su servicio y productos siempre se encuentra en constante mejora.
O	
H	
E	
R	
E	Las estructuras internas están bien establecidas , con roles claros y definidos; pensados en un plan de crecimiento a largo plazo.
N	
C	
I	
A	Dedicación, mejora continua, apertura e iniciativa, integridad, trabajo en equipo.

Fuente: Huawei, 2023.

3.5 Conclusiones del capítulo

A lo largo de este capítulo, se logró desglosar la cultura corporativa y las acciones de responsabilidad social de Huawei a través de los principios que integran la norma ISO 26000 y el modelo Denison. Como se mencionó previamente, la tecnología se ha convertido en un recurso esencial para el desarrollo y la implementación de RSC. Gracias a sus avances, las empresas pueden optimizar sus procesos, monitorear su impacto social / ambiental y mejorar la transparencia en sus acciones, como Huawei a través de sus plataformas digitales.

Además, la tecnología facilita la comunicación con los stakeholders, permitiendo un mayor grado de involucramiento y colaboración en proyectos de RSC. Dentro de estas herramientas destaca la inteligencia artificial, que permiten a las organizaciones crear escenarios preciosos que generan estrategias de responsabilidad social de manera más efectiva, garantizando un mayor impacto , no solo agilizando la implementación de la RSC, sino que también potencia su alcance

y eficacia al mismo tiempo que considera el entorno en el que está de desarrolla, Huawei al ser una empresa de tecnología y telecomunicaciones, ha sabido aprovechar las ventajas que ofrece esta rama y las ha aplicado, por ejemplo, haciendo uso de sus canales de difusión (redes sociales, página web, convenios con gobiernos y escuelas ...) ha podido difundir de manera sencilla las acciones de RSC que desarrolla cada año, ha logrado incorporar aspectos tecnológicos a los sectores económicos más importantes, logrando usar la tecnología para mejorar la calidad de vida de las personas y crear un mundo más sustentable.

A través del modelo Denison, se logró analizar la cultura corporativa de Huawei, dentro de la cultura corporativa de la empresa se lograron identificar diversas acciones que logran catalogarse en alguno de los cuatro puntos principales que componen a este modelo. Se puede empezar señalando que Huawei ha logrado que su misión sea un objetivo palpable en cada una de las acciones que encamina, ya que a pesar de no vivir en un mundo conectado y sostenible; en cada rincón del mundo donde Huawei tiene alcance ejecuta al menos un proyecto enfocado en su misión, buscando al mismo tiempo beneficiar a sus *stakeholders*, ha logrado adaptarse a los cambios internos y externos a los que se ha enfrentado desde su creación, aspecto importante para una empresa que tiene posicionamiento a nivel global.

De igual manera ha logrado posicionarse en los mercados internacionales, involucrando su participación con la comunidad en donde se ubica y de manera interna involucra a los empleados haciéndolos parte de una organización, en el ultimo punto de este modelo se encuentra la coherencia, punto en el que destacan las acciones de Huawei que siempre están enfocadas en cumplir su misión y se encuentran alineadas a sus demás objetivos, como la atención enfocada al cliente.

En cuanto a los aspectos que conforman la ISO26000, también fue posible identificar diversas acciones que se alinean con estos principios, los cuales son más fáciles de identificar y aplicar gracias a una cultura corporativa bien establecida, permitiendo crear un futuro más sostenible; combinando estas dos métricas se logra identificar a Huawei como una empresa que tiene sus metas bien definidas, que

sabe cómo adaptarse a todo tipo de entornos sin perder su esencia, que está enfocada en sus clientes, sin dejar de lado a sus empleados quienes son el alma de la empresa, por ello mismo busca que cada una de las personas que forman parte de esta sepan que ejecutan un papel importante, probando así que las personas son la empresa y con ello se demuestra la importancia de tener valores, metas y objetivos de la empresa definidos para que cada uno de los empleados los aplique correctamente sin importar su rango o puesto, exhibiendo de esta manera como influyen los valores de la empresa en el actuar de la misma y en como esta es percibida de manera interna y externa.

Conclusiones

A través de esta investigación ha sido posible **reconocer el concepto de Responsabilidad Social**, el cual tiene más de una definición correcta, ya que es un concepto en constante cambio e innovación y al no ser obligatorio, cada empresa u organización puede hacer una interpretación de la misma, pero a grandes rasgos se podría **definir como la responsabilidad que tienen las empresas con la sociedad, pues al tener un rol tan importante pueden generar un cambio positivo**, así como modificar aspectos ambientales y económicos mediante un comportamiento responsable, transparente que cumpla con las normas y leyes locales, es posible identificar el rol de la cultura corporativa, como una parte fundamental de la empresa y del desarrollo de las estrategias de RSC que la empresa ha aplicado los últimos años.

Gracias al desarrollo de los capítulos anteriores fue posible **clasificar las acciones de Huawei** en materia de responsabilidad social dentro de los **7 principios que componen la ISO 26000**, así como se lograron identificar los **4 componentes principales del modelo Denison**.

En el caso de Huawei, enfocándose en **su cultura corporativa**; es evidente que es una empresa fuertemente desarrollada en ese ámbito, desde sus inicios definió sus valores y misión, aunque debido a su rápido crecimiento experimento un periodo de confusión y adversidad en el correcto desempeño y aplicación de sus valores y objetivos, sin embargo **las metas definidas y los planes a largo plazo desarrollados por su creador fueron fundamentales para que la empresa se posicionara como una de las líderes en la industria**.

Su misión se puede identificar fácilmente detrás de diversas acciones y proyectos que la empresa ha desarrollado en materia **de responsabilidad social con el objetivo de mejorar la calidad de vida**, por lo tanto, ha colaborado fuertemente con hospitales, brindando aparatos médicos, generando centros de investigación de la mano de universidades, apoyando a crear más infraestructura en áreas rurales y haciendo uso de energías verdes, solo por mencionar algunas de sus acciones más

significativas, aunado a esto , siempre está en la búsqueda de generar un impacto positivo en el medio ambiente ya sea mediante el uso de energías renovables o aplicando logística inversa en su cadena de producción y distribución, todo esto con la finalidad de proveer conectividad para sus usuarios.

Por otra parte, al hacer uso **del modelo Denison**, se logró identificar que **la cultura de esta empresa cumple con todos los aspectos** señalados por Denison, por ejemplo, busca que todas las personas que trabajan en la empresa, sin importar su rol sepan que su papel dentro de la misma es importante, generando un sentido de pertenencia en el que todos se enfocan en las mismas metas, demostrando así un gran sentido de involucramiento con sus *stakeholders*.

También encontramos que **la adaptabilidad esta presente y ha sido un aspecto fundamental para su desarrollo y posicionamiento en el mercado**, desde su creación se vio orillado a enfrentar múltiples cambios, los primeros se dieron cuando su expansión comenzó y debió acoplarse a las leyes y normas locales de los lugares en los que se posicionaba, aunado a esto tiene un sistema de rotación de personal el cual permite a sus integrantes conocer diversos puestos dentro de la empresa y adaptarse fácilmente a los cambios.

Por último, dentro de su cultura se identifica que **es una empresa coherente, enfocada al cliente y se ve reflejada en la calidad de su servicio, así como la búsqueda constante de mejora en sus productos y servicios**. Sus estructuras internas bien definidas compuestas por planes a largo plazo buscan generar un impacto significativo en sus consumidores.

Complementando todos los puntos anteriores, se puede corroborar que la cultura corporativa de Huawei es solida y efectiva, por consiguiente, **hacer uso de la norma ISO26000 para el desarrollo y planificación de acciones en materia de responsabilidad social es óptimo**, proporcionando un manual de fácil aplicación para la empresa.

Respecto **al desarrollo de la RSC**, este se enfoca principalmente en crear un **futuro sostenible** de la mano del **desarrollo de nuevas tecnologías** buscando

resolver los desafíos actuales en materia de educación, desarrollo, comunicaciones, infraestructura y salud, apoyando el uso de energías renovables sin dejar de lado el involucramiento con las comunidades y su bienestar.

Haciendo uso de los principios básicos de la ISO26000 como una guía para la aplicación y desarrollo de la RSC dentro de Huawei, también **fue posible localizar y desarrollar acciones enfocadas en cada uno de los puntos de esta norma**. A través de sus reportes anuales de sustentabilidad logró demostrar que cuenta con **una gobernanza corporativa fuerte y definida**, ha generado cambios y **difusiones en materia de derechos humanos**, garantizando una mejor calidad de vida para sus empleados, así como generar diversas iniciativas, las cuales buscan enriquecer el ambiente laboral.

En el aspecto del **cuidado del medio ambiente**, son innumerables las investigaciones y acciones enfocadas a este objetivo. Huawei se apega a las leyes y normas locales de cada lugar en el que desarrolla sus actividades, así como buscar el involucramiento de la sociedad, trabajando de la mano con gobiernos y universidades para atender problemáticas que lleguen a tener la comunidad, como lo son problemas de comunicación, mejora de áreas comunes e infraestructura buscando que sus consumidores tengan las mejores atenciones y experiencias durante el uso de sus productos.

Después de analizar todos los datos expuestos anteriormente, es posible indicar que se cumplió con el objetivo general de esta investigación, completando exitosamente el análisis de la responsabilidad social de Huawei a través de la norma ISO 26000, demostrando que la implementación de esta norma es exitosa debido a la existencia y desarrollo continuo de la cultura corporativa de la empresa, de la cual también fue posible demostrar su correcta implementación haciendo uso del modelo Denison, reafirmando que la RSC y la cultura corporativa son aspectos complementarios en las empresas, sin importar el giro o tamaño de las mismas, sin duda si una empresa desea implementar estrategias de RSC, debe tener bien una sólida cultura corporativa que le permita ser la base de sus estrategias de RSC.

Sin duda, esta investigación y el análisis hecho a la empresa Huawei **puede ser replicado a otras empresas globales que comparten cada año sus reportes en materia de responsabilidad social para corroborar si sus culturas corporativas están lo suficientemente definidas y desarrolladas para un correcto desarrollo de estrategias de RSC**, de igual manera hacer un análisis comparativa con otras empresas de la misma industria de telecomunicaciones sería una investigación muy enriquecedora, especialmente una empresa que no sea oriental permitiría identificar de mejor manera las diferencias culturales dentro de la empresa y como estas impactan en la aplicación y su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

Angerler Eva, L.B (1 enero 2008). CSR and corporate governance in Austria. SAGE journals.

Argandoña Antonio, I. S. (2011). ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad social de empresa y gobierno corporativo, 4 – 30.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture and climate* (N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson, Eds.). SAGE Publications.

Atti, G., Galantini, V. and Sartor, M. (2019), "Stakeholder Management", Sartor, M. and Orzes, G. (Ed.) *Quality Management: Tools, Methods, and Standards*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 23-34. [Stakeholder Management | Emerald Insight \(elogim.com\)](#)

Appiah, D. (n.d.). Huawei aligns with SDGs to achieve differentiation and competitive advantage in the smartphone industry. Uca.ac.uk. Retrieved November 12, 2024, from https://research.uca.ac.uk/6356/1/Appiah%5EJ%20Ozuem%5EJ%20Bowen%20and%20Millman_%20accepted%20case%20study.pdf

Bargueño, M. Á. (2023, abril 19). *Los mejores inventos de Bell Labs, el Silicon Valley de los 70*. Forbes España; Forbes. <https://forbes.es/tecnologia/266163/los-mejores-inventos-de-bell-labs-el-silicon-valley-de-os-70/>

Berning, S. C. (2019). The role of multinational enterprises in achieving sustainable development - the case of Huawei. *European journal of sustainable development*, 8(3), 194. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n3p194>

Brinkman L.R. (1999). The dynamics of corporate culture conception and theory. *International Journal of Social Economics*. Vol 26 (no.5), pp. 674 – 694.

- Campbell, J. L. (2007). *Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 32(3), 246–267.
- Carroll A. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of Organizational Stakeholders (pg.40 – 48).
- Cemefi.org (14 Julio 2022) ¿Qué es una mejor práctica de RSC? <https://www.cemefi.org/cemefi/sala-de-prensa/19-boletines-para-medios-de-comunicacion/770-ique-es-una-mejor-practica-de-rse>
- Chiavenato I, (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. McGraw-Hill. PP. 4
- Corporate information*. (s/f). Huawei. Recuperado el 19 de agosto de 2024, de <https://www.huawei.com/en/corporate-information>
- CurtisM & Williams J. (2014). The impact of culture and training on code of conduct effectiveness: reporting of observed unethical behavior. *Professional responsibility and ethics in accounting*. Vol 18. Pp.1 – 31.
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2021). Global CSR, drivers and consequences: a systematic review. *Journal of Global Responsibility*, 12(4), 416–434. <https://doi.org/10.1108/jgr-12-2020-0103>
- Davies A.(2016). *Corporate Governance Defines the way a Company does business*. En *The globalisation of corporate governance.The challenge of clashing cultures (113- 130pp.)* Routledge.
- De Chaabanne, Y. (2019). *The influence of organizational culture on the integration of CSR activities quantitative research within the dutch oil and energy branch*. Master thesis. Radbound University Nimegen.
- Denison Daniel, H.S (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?* *Organizational Dynamics*, 98 – 109.

Díaz Ortiz, Nancy Piedad (2013). Responsabilidad social empresarial como expresión de avance del conocimiento del hombre desde la cultura organizacional. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, IX(16),121-131. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409633954009>.

Fair competition and trade. (s/f). Huawei. Recuperado el 10 de septiembre de 2024, de <https://www.huawei.com/en/sustainability/the-latest/stories/fair-competition-and-trade>

Fortune global 500. (s/f). Fortune. Recuperado el 27 de enero de 2025, de <https://fortune.com/ranking/global500/>

Givens, R. J. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 15(2),239-263.

<https://emerald.bibliotecabuap.elogim.com/insight/content/doi/10.1108/IJOT-B-15-02-2012-B004/full/pdf?title=the-study-of-the-relationship-between-organizational-culture-and-organizational-performance-in-non-profit-religious-organizations>

Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Does organizational culture matter in the relationship between trust and SMEs performance. *Management Decision*, 57(7), 1638–1658. <https://doi.org/10.1108/md-05-2018-0557>

Hassan Gorondutse, Abdullahi (2016). The moderating effect of organizational culture on the commitment to corporate social responsibility (CSR) and the performance of SMEs in Nigeria, 65 – 77.

Hernández, M. J. Administración de empresas. 1. ed. [S. l.]: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide, 2021. 456 p. Disponible en: <https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/215444?page=31>.

Herzka, P., & Turáková, A. (2010). The applying denison model for the analysis of corporate. In Retrieved from http://leidykla.vgtu.lt/conferences/BME_2010/0 (Vol. 6, No. 004).

- How AI is reclaiming Norway's rivers from an invasive species.* (2023, septiembre 7). Huawei BLOG. <https://blog.huawei.com/en/post/2023/09/07/ai-reclaiming-norways-rivers-invasive-species>
- Hosain, M. S. (2019). Huawei ban in the US: Projected consequences for international trade. *International Journal of Commerce and Economics*, 1, Page No. 22-25.
- Huawei annual report.* (s/f). Huawei. Recuperado el 10 de septiembre de 2024, de <https://www.huawei.com/en/annual-report>
- ISO 26000.* (2020). ISO. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Jaakson, K., Vadi, M., & Tamm, K. (2009). Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 5(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/17471110910939962>
- Knežová, J., Vaňovská, Z., Sedláková, S. (2016). Possibilities of using the process management in public organisations for improving good governance. *Journal of Modern Science*, 28(1), 325-352.
- Kwarteng A.(2018). Empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance. Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*. Vol 26. (no.4), pp. 675-698.
- Licandro O et al.(2019) Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. (s/f).
- Marin, S. (2018). La responsabilidad social en la cultura. Cuadernos de la cátedra CaixaBank de la responsabilidad social corporativa.
- Mishra S. (2019). Evolution of corporate social responsibility: two sets of explanation. Vol 6, No.8. pp. 1341 – 1356. Emerald Publishing Limited.

- Mihail, B. A., & Dumitrescu, D. (2021). Corporate governance from a cross-country perspective and a comparison with Romania. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 600. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120600>
- Munro V. (2020). The Future of CSR and the New Ecosystem for CSR 4.0, CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation. En *The future of CSR and the new ecosystem for CSR 4.0* (pp. 203-229). Emerald Publishing Limited.
- Moura-Leite, R.C. and Padgett, R.C. (2011), "Historical background of corporate social responsibility", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 No. 4, pp. 528-539.
- Mohamed Adnan, S., Hay, D., & van Staden, C. J. (2018). The influence of culture and corporate governance on corporate social responsibility disclosure: A cross country analysis. *Journal of Cleaner Production*, 198, 820–832.
- Pérez A, J. J. *Empresa y administración*. ed. Madrid: Macmillan Iberia, S.A. 2011. 229 p. Disponible en <https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/52804?page=4>.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1998). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Time Warner International. Disponible en [BOOK.-In Search Of Excellence.pdf \(melvinuniv.org\)](#)
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. < <https://dle.rae.es/empresa> >
- Said, Joseph, Mohd Sidek, R. C. N. (Ed.). (2017). *Modern Organisational Governance* (Vol. 12). Emerald Publishing Limited.
- Sackman A. (2021) *Culture in organizations development, impact and culture – mindful leadership*. Germany. Springer Nature Switzerland.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sergio, M. G. (2018). La responsabilidad social en la cultura corporativa. Cuadernos de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa.
- Sengur F. (2020) Corporate Social Responsibility Reporting: Evolution, Institutionalization, and Current State. In: Crowther D., Seifi S. (eds) *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22438-7_83-1.
- Service, E.R. (1968), “*Cultural evolution*”, in Sills, D.I. (Ed.), *The International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 5, Macmillan and the Free Press, New York, NY, pp. 221.
- Tang L, Li H (2010) Chinese Corporate Diplomacy: Huawei’s CSR discourse in Africa. En J. Wang (Ed.), *Softpower in China*. (pp. 95- 115). Palgrave Macmillan
- Tian Tao, & Wu Chunbo. (2015). *The Huawei Story*. Sage Publications Pvt. Ltd.
- UN. (2024,17,08) Objetivos del Desarrollo Sostenible <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Valmohammadi C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance an ISO 26000 perspective, Vol. 10 N. 3 Emerald Publishing Limited.
- Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2023). Organizational culture and innovation: exploring the “black box”. *European Journal Of Management And Business Economics*, 33(2), 174-194. <https://emerald.bibliotecabuap.elogim.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-BE-07-2021-0203/full/pdf?title=organizational-culture-and-innovation-exploring-the-black-box>
- Viser W, Matten D, Pohl M & Tolhuist N (2010). *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. John Wiley & sons. Pg. 502.

- Wang, Heli; Tong, Li; Takeuchi, Rikki; and George, Gerard. Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions: Thematic Issue on Corporate Social Responsibility [From the Editors]. (2016). *Academy of Management Journal*. 59, (2), 534-544. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business. Available at: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4942
- Wu, X., Murmann, J. P., Can Huang, & Guo, B. (2020). *The management transformation of Huawei: From humble beginnings to global leadership*. Cambridge University Press.
- Wu, Z., Wu, J., Hou, Q., Jiang, H., & Chen, F. (2021). The strategy of international brand expansion of it enterprises: a case study based on Huawei. *Procedia Computer Science*, 183, 733–744. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.02.122>
- Xu, S. (2024). Research on Huawei's Digital Transformation and Market Adaptation in the Post-epidemic Era. *Frontiers In Business Economics And Management*, 12(3), 145-147
- Ya-Hui, L. (2019, 29 marzo). Cross Cultural & Strategic Management | Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/2059-5794>.
- Zarta Ávila, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula rasa*, 28, 409–423. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>
- Zhang, G. (2013). *Providing Global IT Solutions From China : The Huawei Story*. Paths International Ltd.
- Zompras A.(abril, 2015). An investigation of ISO 26000 and social responsibility practices applied in IT companies. *International Journal of human capital and information technology professionals*. 6 (2).pp.33 – 48. OK