

Capítulo 6

La responsabilidad social empresarial como herramienta estratégica en las PyMes

Jessica Lizbeth Cisneros Martínez

Sósima Carrillo

Zulema Córdova Ruíz

Francisco Meza Hernández

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE20259297>



Resumen

En los últimos años, las pequeñas y medianas empresas (PyMes) han avanzado a pasos agigantados en la adopción de prácticas sostenibles, convirtiendo la sostenibilidad en un pilar esencial. Esto ha permitido un comportamiento más ético, sostenible y respetuoso entre el medio ambiente, la calidad de vida de los empleados, una menor vulneración de los derechos laborales y humanos y la generación de utilidades de las empresas. Se pretende que estas prácticas formen parte de las estrategias de negocio de toda pyme. El objetivo de este estudio es proponer un modelo de gestión en el que la responsabilidad social empresarial sea vista como una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las PyMes. Se realizó un estudio descriptivo con información centrada en las PyMes de Mexicali, Baja California; es transversal, pues se recolectan datos de 164 empresas. Como parte de las conclusiones, destaca que para las PyMes una gestión sostenible no es solo un reto, es una oportunidad de negocio, pues pueden implementar de manera efectiva y sin grandes costos, prácticas responsables. Sin embargo, es esencial que la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial sea la esencia de toda organización, y que el establecimiento de estrategias y políticas permita visualizar en el largo plazo los beneficios de la responsabilidad social, entre ellos el aumento de su competitividad. Por ello, se propone un modelo administrativo para las PyMes, en donde se destaque la responsabilidad social como una herramienta de gestión importante para la empresa.

Introducción

Hoy en día, los entes, tanto grandes como pequeños, se enfrentan a escenarios mundiales con problemáticas globales, de tal suerte que aspectos como la globalización, la sociedad red y la ética influyen en la estructura social de las organizaciones, provocando con ello confianza o desconfianza en inversores y consumidores. Este estudio busca proponer un modelo de gestión en el que la responsabilidad social empresarial sea vista como una herramienta estratégica para aumentar la competitividad

de las PyMes. Es importante que estas estrategias nazcan desde el corazón de la organización y que intenten equilibrar intereses empresariales con el bienestar social, ambiental y ético; solo así las PyMes estarán más sólidas y podrán cumplir con las exigencias de los mercados actuales.

La responsabilidad social empresarial (RSE) se ha consolidado hoy día como un estándar y una necesidad estratégica para la sostenibilidad y el éxito de los negocios. Su implementación en las organizaciones busca contribuir a un desarrollo sostenible y al bienestar comunitario y de los trabajadores que rodean la empresa. Es por ello por lo que la relevancia del tema destaca cómo las PyMes, pese a sus limitaciones en comparación con las grandes empresas, pueden beneficiarse de la adopción de prácticas socialmente responsables que contribuyan al desarrollo sostenible, y les permitan compartir una ideología de crecimiento, mejora continua, así como el cuidado de las riquezas naturales y ambientales, generando en la organización una sana gobernanza.

Entre las limitaciones que afrontan las PyMes al implementar prácticas de RSE pueden encontrarse las barreras en recursos, tanto monetarios como humanos, la falta de planificación estratégica, la superposición de funciones en pocas personas, las crisis de crecimiento, problemas para acceder a financiamientos, entre otros. No obstante, las PyMes pueden involucrar la RSE en sus organizaciones, dándole un alcance adecuado, es decir, construir acciones en función de su tamaño e implementando programas a escalas alcanzables. Además, es importante recalcar que las PyMes son el propulsor de la economía mexicana, lo que las coloca en una posición estratégica para la implementación de prácticas de RSE, es decir, representan una gran fuerza empresarial para generar desarrollo sostenible, lo que sin duda es clave en el establecimiento de instrumentos de gestión de RSE.

Aunque diversas investigaciones han planteado el tema de la RSE en las PyMes, el presente estudio busca proporcionar un modelo de gestión que sirva como herramienta estratégica dentro de dichas empresas, modelo que al implementarse permita a la organización cumplir con los estándares necesarios para ser una empresa sostenible, competitiva y que realiza contribuciones significativas en pro del bienestar social y ambiental.

Hipótesis de investigación

La responsabilidad social empresarial es una herramienta estratégica para que las pequeñas y medianas empresas aumenten su competitividad y sean empresas sostenibles.

Como objetivo general del estudio se encuentra el proponer un modelo de gestión en el que la responsabilidad social empresarial sea vista como una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las PyMes. Los objetivos específicos se centran en los siguientes puntos: 1) Definir la RSE; 2) Comprender los beneficios de la puesta en marcha de una herramienta estratégica mediante un plan de trabajo basado en la RSE; y 3) Identificar si las PyMes de Mexicali, Baja California, están incluyendo acciones de RSE en sus estrategias de desarrollo.

Marco referencial

Una de las características del entorno empresarial es el dinamismo, y es este mismo ambiente el que ha exigido a las organizaciones actuaciones éticas y responsables, las cuales se han incorporado a las empresas a través de la responsabilidad social empresarial (RSE), generando con ello una imagen positiva de la organización y contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la economía y del mercado en el que se desarrolla la empresa. Aunque en muchas ocasiones es evidente que estas acciones son el resultado de una imposición normativa, en otras, la sociedad es la que demanda a la organización dar respuesta sobre los impactos sociales que genera el desarrollo de la actividad económica. En virtud de lo anterior, las PyMes no son ajenas a estas exigencias, pues la sociedad reclama que ellas también desarrollen con calidad sus productos, que sean responsables con el medio ambiente, con sus trabajadores y en la gestión misma de su empresa. Sin embargo, mientras las grandes organizaciones tienen a su favor el recurso monetario, normativas claras, guías o estímulos que hacen más fácil el incluir actividades de RSE en su gestión diaria, las PyMes enfrentan solo el reclamo de la sociedad solicitando la implementación de prácticas de RSE y esto las ha llevado, en muchas ocasiones, a actuar por intuición o a implementar acciones informales, acciones que no cuentan con una guía o lineamientos específicos.

Si bien es cierto que las PyMes cuentan con recursos limitados, lo que ha dificultado la sistematización de procesos. Sin embargo, su gran fortaleza radica en la importancia que tienen en la economía, pues se les ha llegado a considerar el motor económico de nuestro país. Otra de sus fortalezas consiste en su rápida capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y su facilidad para vincularse con nuevas cadenas de producción y comercialización; esto las hace candidatas ideales para la aplicación de prácticas de RSE. Asimismo, según datos de la Secretaría de Economía, estas empresas en 2024 emplearon a 27 millones de personas, lo que representa el 68.4 % del total de personas que se desarrollan en el sector empresarial (Secretaría de Economía, 2024). Todo esto ha llevado a centrar la investigación en este tipo de empresas.

La responsabilidad social empresarial ha sido un concepto fundamental en el mundo de los negocios en el último decenio; incluso el contexto global exige que se renueve por el concepto de sostenibilidad empresarial, pues dicho concepto define mejor la realidad de la empresa, la cual requiere priorizar la sostenibilidad entre sus acciones empresariales, convirtiéndola en una parte importante de su estrategia corporativa. El historial de la RSE nos lleva al siglo XIX y a la primera mitad del siglo XX, en donde no existía como tal el término RSE; sin embargo, acciones como el cooperativismo, la búsqueda constante para crear valor y armonizar aspectos como la eficacia empresarial, valores y principios sociales para construir un mundo mejor, formaban parte de soluciones a problemas sociales.

Ulteriormente, en la segunda mitad del siglo XX se presentó una participación voluntaria y espontánea por parte de las organizaciones, las cuales llevaron a cabo actividades filantrópicas, persiguiendo así el bienestar de la sociedad y coincidiendo con los autores de la época como Carroll Archie (1979), quien describió el concepto de responsabilidad social de las empresas considerando cuatro tipos de obligaciones: económicas, legales, éticas y voluntarias, las cuales serían indispensables para lograr el éxito de las organizaciones; y más tarde en 1991 reformuló dicha definición mediante el esquema de una pirámide en donde representa cuatro niveles, siendo la base de dicha pirámide las responsabilidades económicas, es decir, contribuir a la creación de riqueza, pero generan-

do un beneficio apoyado en la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y las contribuciones de las empresas en beneficio de la comunidad.

Por otra parte, con el nacimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de los derechos humanos, se dio comienzo a una reflexión social. Sucesos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 y el Protocolo de Kyoto en 1997, entre otros, dejaron una profunda huella en la conciencia humana, generando presión para que el Estado promulgara normas en beneficio de los recursos naturales y el bien social. En este sentido, teorías como la de Milton Friedman (1970), en donde remarcaba que la única responsabilidad de las organizaciones era la utilización de recursos para obtener beneficios económicos, son criticadas, dando paso a nuevas conceptualizaciones de la RSE; tal es el caso de Freeman (2004), quien describe la RSE como el equilibrio entre el impacto de las actuaciones empresariales con relación a los intereses de los grupos relacionados con las mismas, destacando que dicho equilibrio permitiría la perdurabilidad de las organizaciones.

Para Lara Bueno (2003), la RSE nace como solución a las preocupaciones generadas en el ámbito social, así como a los efectos que la actuación empresarial genera en el ambiente interno y externo de las organizaciones. Fernández (2009), por su parte, señala que la RSE se basa en la voluntad de la empresa, pues por decisión propia buscan colaborar al cumplimiento de una sociedad y un entorno mejor. Para la Comisión Económica para América Latina, la excelencia en la empresa se logra combinando la calidad de los procesos productivos con la calidad en las condiciones de trabajo de las personas que participan en dichos procesos, es decir, incorporando tres fases del desarrollo sostenible: la primera fase, monetaria; segunda fase, comunitaria; y tercera fase, ecológica, favoreciendo la estabilidad de la organización, elevando su éxito financiero y consolidando su futuro (Caribe, Comisión Económica para América Latina y el, 2024).

Navarro (2008) señala que el consumidor y las empresas son más conscientes de sus compromisos ante la sociedad en su carácter de *stakeholders* del proceso de producción, distribución y venta/consumo; asimismo, señala que las organizaciones deben maximizar sus utilidades, pero siempre considerando los impactos inmediatos y futuros de su actuar. A eso el autor le llama RSE.

De acuerdo con Andreu y Fernández (2020), en 1953 Howard Bowen empleó por vez primera la expresión responsabilidad social, refiriéndose al cumplimiento de compromisos en una organización, pero alineados con sus objetivos y valores (Andreu y Fernández, 2020). La responsabilidad social empresarial implica entonces el acuerdo organizacional no solo a maximizar sus ganancias o a cumplir con ciertas normativas; más bien, implica involucrar cuestiones de relevancia social y del medio ambiente dentro de la gestión de las organizaciones.

Hoy día, de cara a la sostenibilidad, se han implementado múltiples estrategias; una de ellas fue la plasmada en septiembre de 2015 en la Asamblea General de las Naciones Unidas, en donde se estableció una visión innovadora para las empresas en el ámbito económico, comunitario y del entorno, la misma que se tradujo en la Agenda 2030, la cual representaba los compromisos entre gobiernos y múltiples actores con la intención de buscar la paz, el progreso, un crecimiento económico y ciudades sostenibles, entre otras iniciativas (Caribe, Comisión Económica para América Latina y el, 2024). En este pacto no se dejó fuera a las pequeñas y medianas empresas; más bien, se destacó lo vital que resulta el que las PyMes se sumen a las iniciativas propuestas, pues, por citar un ejemplo, el cambio climático representa una problemática mundial y, de acuerdo con datos de la página de internet Pacto Global Red México, y citando del Banco Mundial, las PyMes representan alrededor del 90 % de las empresas y representan el 50 % del empleo en todo el mundo, lo que las coloca en una posición estratégica frente a la acción climática. Al respecto, las PyMes han externado su preocupación, pues carecen de las habilidades o la capacidad para establecer este tipo de objetivos; sin embargo, la asociación Science Based Targets, en conjunto con otras asociaciones, ha lanzado una ruta simplificada para establecer objetivos climáticos para las PyMes y así contribuyan a la RSE.

En el presente, competitividad y productividad son aspectos fundamentales que toda empresa busca conseguir; sin embargo, actualmente esa competitividad se ha visto influenciada por el entorno socioeconómico que rodea las empresas, de tal suerte que la empresa es visualizada desde el contexto social, tomando en cuenta las actuaciones y el impacto que esta tiene sobre su entorno. Este cambio de mentalidad ha generado en

las empresas reclamos, pero también un cambio en sus puntos de vista y opiniones; es decir, se requiere de un liderazgo empresarial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); solo así es posible lograr una transformación en la economía y en el impacto que tiene la empresa en la comunidad y en el ambiente que la rodea. De esta nueva ideología, nace entonces la necesidad de considerar la RSE como una herramienta estratégica para las organizaciones que permita generar catalizadores de cambio, así como vigilar y establecer normativas sobre aspectos internos y externos de las organizaciones.

De acuerdo con Diez de Castro (1982), en los inicios de la teoría de responsabilidad social se discute el propósito de la empresa en la sociedad y si este es solo económico. El autor destaca que, por un lado, la organización como unidad productiva cumple el propósito de producir bienes y servicios, pero, por otro lado, cumple la labor de cubrir las exigencias de la sociedad. La empresa debe estar pendiente no solo de su actividad económico-productiva, sino también de cumplir tácitamente una función social, colaborando en el cumplimiento de objetivos económicos. Para Sudreau (1975), la definición de empresa no coincide con su esencia, pues los impactos de la actividad empresarial sobrepasan el concepto estrictamente económico (Sudreau, 1975).

Las líneas anteriores destacan muy bien la importancia de una adecuada estrategia empresarial dentro de las empresas a fin de que las mismas puedan lograr un crecimiento y un éxito dentro del mercado en el que se desarrollan. Sin embargo, para que los principios e intenciones de la RSE no queden solamente en propósitos, esta se debe concretar en una estructura sistemática al interior de la organización.

Para Thompson, Peteraf et al. (2023), la estrategia de una empresa es su plan de acción, aquel que permite tener un mejor desempeño que su competencia y lograr maximizar su rentabilidad. Formular y ejecutar una estrategia es prioridad para la administración, pues si la misma es clara y razonada, se convierte en la fórmula para hacer negocios, alcanzar ventajas competitivas, satisfacer a los clientes y acrecentar el desempeño. Aquellas organizaciones que consiguen innumerables logros generalmente son debido a la combinación entre una estrategia inteligente, creativa y proactiva (Thompson, Peteraf et al., 2023).

Entendemos, pues, que el establecimiento de estrategias como herramientas de gestión son piezas fundamentales para el triunfo de toda empresa, de ahí la importancia de incorporar la responsabilidad social desde la misión, visión, valores, resaltando la importancia de trabajar con ética, con valores, con responsabilidad social. Una organización que profesa principios éticos sólidos bien arraigados es una organización que transmite a sus trabajadores esos valores, pues los considera parte integral de su identidad, de su imagen; además, su estrategia y sus decisiones reflejan y promueven una cultura de responsabilidad social. En ese sentido, el documento Pacto Mundial Red Española (2019) busca que la sostenibilidad en las PyMes sea una parte vertebral en sus estrategias de negocio y para ello ofrece una guía para la adopción de principios de sostenibilidad dentro de dichas empresas y muestra las oportunidades que ello puede generar.

Sin embargo, es importante afirmar que la RSE no debe aplicarse únicamente a nivel operativo, sino más bien debe implementarse de manera visible en la alta dirección, pues solo así, realizando sinergia entre estos dos elementos claves de la operación de una empresa, se obtendrá el máximo beneficio. Esto es posible con una estructura de gestión responsable donde el beneficio para el accionista es una consecuencia de su buen actuar más que su finalidad.

Entre los beneficios y satisfacciones que tienen las empresas producto de aplicar responsabilidad social, se señalan dos vertientes significativas: en primer lugar, la responsabilidad social permite la capitalización de la sociedad, y, en segundo lugar, el compromiso con la colectividad es parte de la estrategia de identidad e imagen de esta.

Marco metodológico

A fin de lograr los objetivos del presente estudio, el diseño de la investigación es descriptivo, pues permite identificar si las PyMes de la ciudad de Mexicali, Baja California, tienen establecidas estrategias empresariales de RSE; es transversal, ya que adecuadamente se realizó una exploración de campo recolectando datos en el mes de julio de 2025 por un periodo específico de tiempo, y es cuantitativo, pues realiza un recuento mate-

mático con la finalidad de realizar un análisis de la información recopilada (Hernández, 2023). Por otra parte, se elaboró un cuestionario, con tres unidades de análisis: la primera sección aborda datos generales de la empresa y de la importancia que da el entrevistado a actividades de responsabilidad social. El cuestionario contiene instrucciones precisas, preguntas dicotómicas, de opción múltiple, en escala Likert y preguntas de opinión. La población estudiada comprende a todas aquellas empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Mexicali, Baja California, del sector comercial al por menor y por mayor, que tienen un personal ocupado que oscila de 11 a 250 trabajadores.

En la ciudad de Mexicali, existen actualmente 40 824 empresas pequeñas y medianas registradas en el padrón de las PyMes, y de estas, 7550 desarrollan actividades económicas de comercio al por menor, representando el 18.5 % de la actividad económica de dicho municipio, y 4981 empresas registradas con actividad de comercio al por mayor, representando el 12.2 %. Según lo muestra la Figura 1 a continuación:

Figura 1
Pymes por sectores



Fuente: Economía. Gobierno de México, datos 2024.

Al respecto, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) tiene localizadas en su padrón 1087 empresas dedicadas al sector comercio al por menor y por mayor, las mismas que representan

el universo y población de esta investigación. Una vez determinada la población de estudio, se calculó la muestra, mediante la fórmula para poblaciones finitas, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{1087 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2(1087 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 198.3514 / 1.1598 \quad n = 171.01 \text{ redondeado } 171$$

De acuerdo con la fórmula anterior, la muestra para lograr un nivel de confianza del 95 % y un error máximo del 3 % debe estar compuesta por 171 PyMes y, para realizar una selección sistemática de elementos muestrales, se aplicó la fórmula que se muestra a continuación:

$$K = N/n = 1087/171 = 6.35 = 6 \text{ redondeado}$$

El intervalo $1/K = 6$ muestra que cada 6 empresas son elegidas hasta llegar a 171. Las empresas fueron elegidas al azar, utilizando el procedimiento de los dados, en donde se arrojaron dos dados y los números que resultaron fueron 6 y 2, lo que permitió iniciar la selección de las empresas partiendo del número 62, y se continúa con intervalos de 6, siendo el siguiente 68, posteriormente 74 y así sucesivamente, hasta concluir en el 171. Sin embargo, es importante recalcar que solo 164 empresas decidieron finalmente participar en la investigación, lo que constituye la muestra de esta investigación. Finalmente, derivado de la aplicación del instrumento, se propuso a las PyMes entrevistadas un modelo de gestión en el que la responsabilidad social empresarial sea vista como una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las PyMes.

Resultados

Entre los principales resultados de las 164 PyMes encuestadas en Mexicali, Baja California, se detecta que el 70.73 % de las empresas entrevistadas son medianas, y 29.27 % pequeñas empresas. La posición que ocupan dentro de la cadena de comercialización las empresas entrevistadas es la

siguiente: 94 minoristas, 55 mayoristas y solo 15 comisionistas. Además, el 43.90 % de las empresas se sitúa en la zona poniente de la ciudad, resultando esta área una de las zonas con más plusvalía y por ello una de las mejores zonas para hacer negocios, mientras que un 31.09 % se encuentra en la zona oriente de la ciudad y solo un 25 % se sitúa en el centro histórico de la ciudad. Para identificar sobre quién recae la dirección de la pyme, se les preguntó si el director de una pyme es el propio dueño o si es alguien ajeno al negocio, pero que con su experiencia, preparación y capacidades es el indicado para impulsar el crecimiento de esta, y se encontró que un 78.48 % son los empleados los que se encuentran frente al negocio, mientras que un 42.26 % dijo ser el propietario de la misma el que ejerce la administración de la empresa. Por otro lado, un 25.15 % evidenció que su relación con la pyme era a nivel gerentes, un 15.9 % son accionistas y solo un 4.2 % es un directivo.

En el cuestionario se buscó identificar el nivel de estudios de los propietarios de las empresas encuestadas, y se encontró que el 50 % de los propietarios de las PyMes son profesionistas, un 6.7 % tiene posgrados y un 13.42 % tiene estudios de secundaria. Este dato reafirma la razón de la solidez y permanencia de una pyme, puesto que el ser un empresario conlleva una serie de habilidades y conocimientos, implica liderazgo, establecer una visión clara de las metas que tiene la empresa y, aunque el ser profesionista no es condicionante del éxito, sí capacita a los propietarios con mayores herramientas para la supervivencia de su pyme.

La segunda parte del cuestionario se enfocó en evaluar aspectos como la identificación de la relevancia de actividades de responsabilidad social para la empresa. Como es bien sabido y como resultado de la globalización, son cada vez más las empresas que buscan ser competitivas; por ello, a fin de mantenerse vigentes en medio de un mercado cambiante y exigente, las empresas se esfuerzan por vigilar aspectos que permitan crear un equilibrio entre crecimiento económico, desarrollo social y preservación ambiental, de ahí el interés en prácticas de responsabilidad social.

La Tabla 1 muestra las preguntas que fueron claves para identificar si las PyMes de Mexicali, B. C., realizan prácticas de responsabilidad y si consideran importante la realización de dichas actividades:

Tabla 1
Prácticas de responsabilidad social

Ítem	Grado de importancia en la que las empresas deben apoyar las siguientes actividades:	1. Nada importante	2. Poco importante	3. Importante	4. Muy importante
a	El desarrollo económico local	4.27 %	10.98 %	37.19 %	47.56 %
b	La protección y seguridad de sus consumidores	12.81 %	32.93 %	39.63 %	14.63 %
c	El bienestar social	9.15 %	31.10 %	32.31 %	27.44 %
d	Donaciones	3.66 %	15.24 %	48.17 %	32.93 %
e	La educación	4.88 %	14.02 %	48.17 %	32.93 %
f	La protección y seguridad medioambiental	8.54 %	17.68 %	31.10 %	42.68 %
g	Actividades culturales	11.59 %	17.07 %	43.90 %	27.44 %
h	El desarrollo comunitario local	14.63 %	19.51 %	42.07 %	23.79 %
i	La conservación de los recursos naturales	17.07 %	28.66 %	32.32 %	21.95 %
j	Programas y políticas a favor del medio ambiente	13.42 %	23.17 %	37.80 %	25.61 %
k	Considera importante que las empresas tengan prácticas de RS	7.33 %	17.07 %	34.75 %	40.85 %
l	Cree que la RS es un asunto de relaciones publicas	3.65 %	7.93 %	33.54 %	54.88 %
m	La RS es vital para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier compañía	6.09 %	15.85 %	32.93 %	45.13 %
n	En el clima económico actual la RSE tiene una prioridad baja	16.46 %	37.81 %	27.43 %	18.30 %
o	Considera que la RS influye en la reputación social de la empresa	6.71 %	18.90 %	25.61 %	48.78 %

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de la investigación

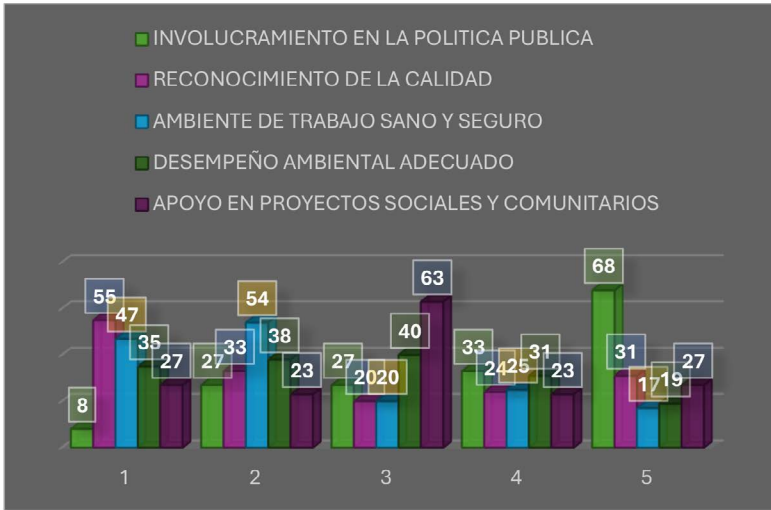
La tabla previa muestra que las tres principales prácticas que las empresas consideran de importancia son: en primer lugar, la responsabilidad social como asunto de relaciones públicas, considerándose muy importante en un 54.88 %; segundo, la responsabilidad social influye en la reputación social de la empresa, con un 48.78 %; y, en tercer lugar, el desarrollo económico local, considerado de mucha importancia en un 47.56 %. La tabla anterior deja clara la relevancia de que toda organización desarrolle en su gestión prácticas de responsabilidad social, pues 67 empresas de las encuestadas contestaron que es muy importante, mientras que solo 12 empresas consideran que no eran importantes dichas prácticas.

Finalmente, la tercera parte del cuestionario permite evaluar los elementos que influyen en la reputación de las empresas de Mexicali, Baja California, así como identificar las prácticas de responsabilidad social que realizan y conocer los valores que forman parte de las organizaciones que se encuentran establecidas en nuestro estado. Para las empresas, tener una buena reputación es clave para su crecimiento, y esta se obtiene asumiendo los compromisos con los grupos de interés, añadiendo así mayor plusvalía a las empresas y sus capitales. Este intangible debe no solo formalizarse en reglas, sino también comunicarse a toda la sociedad y, claro, de manera interna en la organización; eso contribuirá al éxito organizacional. Entre los elementos que otorgan una buena reputación a las empresas se encuentran la calidad, un ambiente laboral sano y seguro, el apoyo a proyectos sociales, comunitarios, entre otros.

A continuación, se presentan la Gráfica 1 y la opinión que tienen las PyMes al respecto:

Gráfica 1

Causales que intervienen en la Reputación de las empresas de Mexicali



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de la investigación

Una vez identificados los factores más importantes para las PyMes relativos a la responsabilidad social, se les preguntó cuántas aplicaban en sus organizaciones prácticas de RSE y se encontró que solo el 44.59 % de ellas tienen establecidos programas de este tipo. Al respecto, se les pidió que enumeraran en una escala del 1 al 10 cuales son los principios sobre los cuales basan dichas acciones de RSE, considerando el 1 como el principio de mayor importancia y el 10 como el de menor y se encontró lo siguiente: que el balance entre la vida y trabajo fue enumerado como el principal valor sobre el que las empresas basan sus acciones de RSE, esto se debe a que en muchísimas empresas actualmente, se ha vuelto costumbre tener jornadas laborales extenuantes, además que las empresas cada día demandan más tiempo de sus trabajadores lo que ha provocado que los mismos se sientan divididos entre tener satisfecho al patrón acudiendo a su llamado sin importar el día o la hora o bien satisfacer sus necesidades familiares incluida la de manutención.

Un segundo valor elemental que motiva a las empresas a realizar acciones de responsabilidad social es el respeto a los derechos huma-

nos, y es que cuando se emplea este término, existe un sinnúmero de definiciones. Al respecto, Rodríguez (2014) menciona que por derechos humanos se consideran aquellos derechos inherentes a la persona humana por su simple condición de persona; es decir, aspectos como la dignidad humana son elementos fundamentales para la responsabilidad social de las organizaciones.

Un tercer principio sobre el que basan las acciones de RSE las PyMes es la igualdad de empleo y diversidad, y el respeto a intereses de partes interesadas, entendiéndose por este punto el desempeño de las empresas ante la colectividad que la rodea y los impactos en el medio ambiente por su operación diaria.

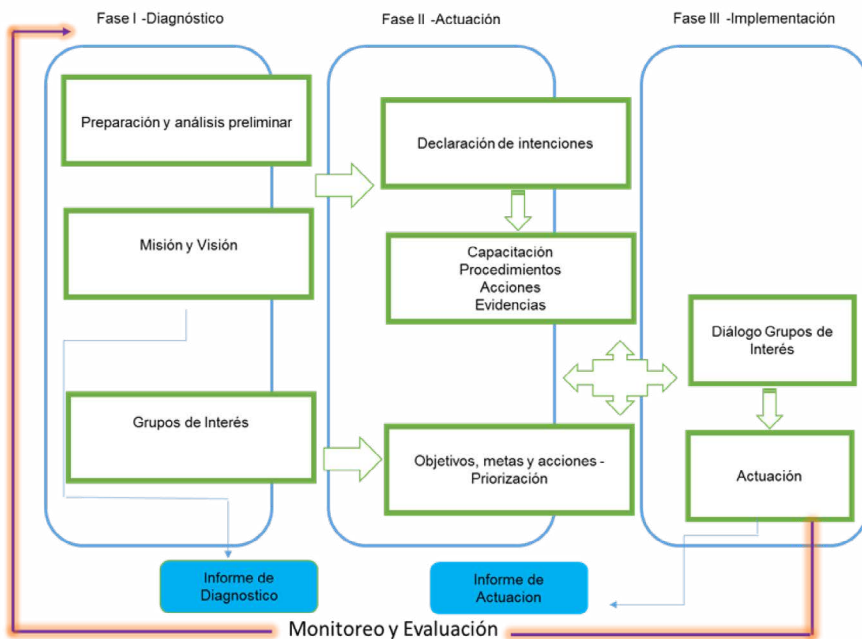
Como se puede observar, el impacto que las empresas tienen en el medio ambiente que las rodea se ha tornado complejo, pues su desempeño, eficacia e incluso la subsistencia de toda organización se encuentra en juego, pues hoy día se buscan ecosistemas sanos, equidad social y una gobernanza adecuada y sólida en las empresas. En virtud de ello y con el objeto de impulsar la responsabilidad social empresarial en las PyMes de Mexicali, Baja California, se propone un programa que integre acciones en la propia administración de las PyMes. Se pretende que este programa conciba la responsabilidad social como una herramienta estratégica para que la pyme crezca y avance a otros modelos de desarrollo, combinando aspectos financieros, sociales y ecológicos. Aunque se tiene claro que no es un proceso sencillo para las PyMes, pues en ocasiones requerirá cambios culturales muy enérgicos, en ámbitos como el respeto a derechos humanos, políticas laborales, políticas de compras y selección de proveedores, entre otros, creemos que el establecimiento de herramientas de gestión relacionadas con la RSE aporta una nueva visión de las PyMes y les da solidez.

El establecimiento de este tipo de programas desde la administración de la empresa pretende provocar una reacción en cadena, pues dará pie al fomento de la responsabilidad social empresarial en los diferentes grupos de interés de esta. Se busca conseguir que la filosofía de gestión de la empresa integre actitudes como el respeto por los principios éticos, la comunidad, las personas y el medio ambiente, influyendo de manera positiva en todos los integrantes de la organización y, por ende, en el desarrollo económico de la PYME.

Como parte fundamental de la puesta en marcha de este programa, se pretende no abandonar a la empresa, sino darles un seguimiento a las políticas de responsabilidad social empresarial establecidas; es decir, se realizará un monitoreo constante que permita identificar deficiencias en el programa a fin de realizar ajustes sobre el mismo o incluso modificarlo y promover nuevas prácticas. Tomando como base lo anterior, se propone un modelo de gestión en el que la responsabilidad social empresarial sea vista como una herramienta estratégica para aumentar la competitividad de las PyMes. Dicho modelo requiere para su implementación el cumplimiento de tres fases: la fase de diagnóstico, la fase de actuación y la de implementación. Es importante resaltar que las acciones de elaborar y ejecutar la estrategia son los pilares de la administración de la empresa y son la plataforma ideal para ganar en el mercado. A continuación, se presenta la metodología para la implementación del modelo mencionado en la Figura 1:

Figura 1

Modelo de implementación de la responsabilidad social empresarial en las pymes



Fuente: Elaboración propia.

Fase I. Diagnóstico

Esta primera etapa de preparación permite a la empresa expresar y plantearse cuestiones de gran envergadura como: ¿Por qué queremos mejorar?, ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde queremos ir? La respuesta a estas preguntas evidencia la situación actual de la empresa y deja un precedente sobre los cambios que tiene que realizar. Por otra parte, el análisis preliminar implica la identificación de prácticas de responsabilidad social en la pyme y la importancia que dan a la implementación de cada una de ellas. En esta parte es fundamental que la dirección comprenda y asuma el compromiso de mejora, pues dentro de esta fase se propone llevar a cabo una revisión de la misión y visión de la empresa, la cultura, así como las políticas empresariales establecidas. La fase de diagnóstico comprende también a los grupos de interés, quienes son componentes claves en la aplicación de las estrategias en las PyMes. Por ello, se pretende abrir el diálogo con accionistas, inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros, pues todos ellos deberán colaborar en la implantación de un programa de responsabilidad social empresarial. Es interesante recalcar que el personal de la organización únicamente se unirá a los esfuerzos de la administración cuando comprenda por qué es benéfico y oportuno seguir el curso estratégico diseñado por la administración.

Fase II. Actuación

En esta segunda etapa, se tiene como objetivo establecer la declaración de intenciones de la organización, que no es otra cosa más que ayudar a la empresa a identificar cómo avanzar a fin de establecer la responsabilidad social empresarial como parte de la gestión de una organización. Sin embargo, ninguna empresa debería caer en la trampa de establecer valores y promover la RSE solo como una declaración visible de propósitos sin cumplir o bien establecerlos solo porque proporcionan una buena imagen a la empresa; más bien, toda organización debe preocuparse por la congruencia entre la conducta del personal y de su empresa con respecto a las intenciones de la pyme.

Para ello, aspectos como la capacitación del personal, el seguimiento y establecimiento de documentos procedimentales, las implementacio-

nes de acciones y un registro adecuado de evidencias permitirán una implementación adecuada de la RSE en las PyMes, además del establecimiento de procesos necesarios para lograr el éxito de dicho programa. Esta segunda fase también considera la priorización de objetivos, metas y acciones que se llevarán a cabo con los grupos de interés.

Fase III. Implementación

Sin duda, esta es la fase más importante de esta metodología, pues aquí se pone en marcha la declaración de intenciones de la organización a fin de incorporar la responsabilidad social en todas las áreas de la organización. Además, esta fase es la más exigente y la que consume más tiempo, pues permitirá a la organización identificar si la declaración de intenciones fue realista o si requiere algunos ajustes a fin de aplicarse de forma adecuada. También pone a prueba la capacidad del administrador para motivar al personal y para crear y fomentar un ambiente laboral de apoyo a la estrategia.

De la misma forma, permitirá a la empresa identificar sus puntos débiles, establecer el diálogo con los grupos de interés y dejar en claro la forma en la que ellos también intervienen en el proceso y cumplimiento de normas de responsabilidad social. Asimismo, esta fase permite identificar las áreas de la organización que requieren especial atención.

Por último, una vez que se han cumplido las tres fases de la implementación de responsabilidad social para las PyMes, se le proporciona al propietario o a los socios un informe de actuación y se realizan los ajustes necesarios a fin de continuar con la puesta en marcha del programa. También se prevé llevar a cabo un monitoreo y evaluación del programa a fin de vigilar que se sigan cumpliendo los objetivos plasmados en la declaración de intenciones. Dicha evaluación se prevé que se realice cada ocho meses.

Conclusiones

Una vez descritos los resultados en el apartado anterior, se presentan las siguientes conclusiones:

Primero. Que para las PyMes el concepto acuñado responsabilidad social empresarial supone que el socio, dueño o accionista se sume de manera voluntaria a cubrir las preocupaciones de la sociedad y del medioambiente en las operaciones de negocio de su organización. Los valores personales de los propietarios son en muchas ocasiones la inspiración para que las PyMes asuman dichos compromisos, los mismos que luego serán convertidos en estrategias de RSE.

Segundo. Que para que tenga éxito la ejecución de prácticas de responsabilidad social, pese a no existir un marco regulatorio legal para las PyMes, los dueños, socios o accionistas tendrán que convertir la relación de la organización con los grupos de interés y la preocupación social, en herramientas estratégicas que establezcan la manera en la que la empresa operará en el mercado, estrategias que evidencien al mundo los valores y las buenas prácticas de la organización. Finalmente, establecer estrategias que mediante la puesta en marcha de prácticas de responsabilidad social, permitan a la organización crear valor desde una perspectiva económica para el dueño, socio o accionista y de rentabilidad también para los diversos grupos de interés.

Tercero. Que es necesario que exista y se difunda un instrumento que mida la RSE y que identifique los impactos financieros de la RSE en las PyMes, provocando en dichas empresas el deseo de integrar estas estrategias en su gestión. Si bien es cierto que desde 2019 fue publicada la *Guía para PyMes ante los objetivos de desarrollo sostenible*, por el Pacto Mundial Red Española, la antedicha publicación no mide impactos, solo orienta, ofrece consejos y sugerencias para la acción y ejemplos de buenas prácticas empresariales que puedan servir de referencia e inspiración.

Cuarto. El sistema de gestión que establezca la organización debe integrarse a la identidad, cultura y valores de la empresa; además, esta herramienta estratégica debe permitir llevar a la práctica las tácticas y programas que apoyen el medio ambiente y eleven la competitividad de la empresa. La estrategia se debe acoplar al entorno para alcanzar los objetivos planteados, y no despegarse de una adecuada planeación que permita establecer las acciones necesarias y que se ajusten a la organización.

Quinto. Se concluye que sí es factible establecer programas de responsabilidad social como herramientas estratégicas en las PyMes, pues

algunas características de estas empresas facilitan su aplicación; como ejemplo de ello está la flexibilidad en sus operaciones. Debido a su tamaño, se considera que los canales de comunicación son más rápidos y efectivos, además de que su estructura organizacional es sencilla, no compleja como en las grandes organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Andreu, A. y Fernández, J. (2020). *RSC: 70 años de historia para llegar a los Consejos de Administración*. *Ethic*, 27 de julio de 2020 <https://ethic.es/2020/07/rsc-70-anos-de-historia/>
- Caribe, Comisión Económica para América Latina. (s. f.). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. <http://www.cepal.org/es/pagina/acerca-desarrollo-sostenible>. Accedido 28 de octubre de 2024.
- Caribe, Comisión Económica para América Latina. (s. f.). *Acerca de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <http://www.cepal.org/es/pagina/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>. Accedido 28 de octubre de 2024.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, pp 497-505
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, pp. 39-48
- Diez de Castro, E. (1982). *La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad*. *Temas actuales de Gestión de Empresas*. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Editorial Club Universitario. España: Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA55&source=gbs_to_c_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Freeman, R. Edward (2004). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. En Tom Beauchamp, Norman L. Bowie & Denis G. Arnold. *Ethical Theory and Business*, 55-64. New Jersey: Pearson.
- Friedman, Milton (September 13, 1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*.

- <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- Hernández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la investigación Plus*. McGraw-Hill Interamericana. <https://libcon.rec.uabc.mx:2938/linkprocessor/v2-external?opid=vfl6sr&recordId=i32iysd4ef&url=http%3A%2F%2Flibcon.rec.uabc.mx%3A2048%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fresolver.vitalsource.com%2F9786071520593>
- International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. Suiza: ISO Central Secretariat.
- Lara Bueno, M.I. de (2003). *La responsabilidad social de la empresa: implicaciones contables*. España: Edisofer.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. ESIC Editorial. España. https://books.google.com.mx/books?id=CLnHKcDFNhMC&pg=PA13&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Rodríguez, V. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Derechos Humanos: un nuevo paradigma de corresponsabilidad. Costa Rica. *Revista de Derecho Empresarial*. <http://www.redemcr.org/contenido/responsabilidad-social-empresarial-y-derechos-humanos-un-nuevo-paradigma-de-corresponsabilidad/>
- Secretaría de Economía (2024). *Mi pymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Recuperado el 03 de marzo de 2025 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MI_pymes_SALIDA_Interactivo_5_.pdf
- Sudreau, P. (1975). *Informe del Comité de Estudio para la Reforma de la Empresa*. Ed. Mapfre, Madrid.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland A. (2023). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill.