



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Hoja de ruta en responsabilidad social ante los desafíos empresariales postpandemia**

Mesa Temática: Responsabilidad e innovación social para la sostenibilidad, cambio tecnológico y transformación digital

Modalidad de la ponencia: Investigación en proceso

María de Lourdes Díaz-Aboytes  
<https://orcid.org/0000-0002-6851-8565>  
Mexicana  
maria.diaz@uadeo.mx

Luz Cecilia Gálvez-Bon<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-1641-7540>  
Mexicana  
[luz.galvez@uadeo.mx](mailto:luz.galvez@uadeo.mx)

Virginia López-Nevárez  
<https://orcid.org/0000-0001-9887-0132>  
Mexicana  
virginia.lopez@uadeo.mx

Universidad Autónoma de Occidente  
Blvd. Macario Gaxiola y Carretera Internacional S/N  
C.P. 81213 / Los Mochis / México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Autor responsable de la comunicación

## **Hoja de ruta en responsabilidad social ante los desafíos empresariales postpandemia**

### **Resumen**

La transición hacia la Responsabilidad Social Empresarial, está dando algunos pasos significativos. En los últimos años se han observado iniciativas empresariales, en línea con los principios básicos de calidad de vida empresarial, responsabilidad sobre productos, contribución al bien común, ética en los negocios, apoyos sociales, cuidado del medio ambiente, justicia, corresponsabilidad y desarrollo social. En este contexto se plantea estudiar a las empresas de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa para observar cómo desarrollan sus prácticas de RSE, en términos del enfoque de stakeholders, iniciativas, gobierno corporativo, gestión y prácticas y políticas sociales, con la finalidad de desarrollar una hoja de ruta de las prácticas de responsabilidad social para avanzar en las acciones de responsabilidad social de las empresas para atender la crisis postpandemia por COVID-19. Para el desarrollo de este proyecto se pactó una alianza estratégica con el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) Zona Norte y con el Comité de Responsabilidad Social, realizando una investigación científico pragmática en las empresas de la ciudad de Los Mochis, Sin., que tuvieran el distintivo ESR que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en el año 2020. Los datos obtenidos en esta investigación permiten tener una aproximación a las tendencias y tipologías de proyectos que actualmente están desarrollando las empresas en temas de RSE, a partir de los cuales se propone una hoja de ruta para avanzar en el tema de Responsabilidad Social Empresarial hacia el desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, hoja de ruta, stakeholders.

## **Hoja de ruta en responsabilidad social ante los desafíos empresariales postpandemia**

### **Introducción**

En el año 2020 el mundo enfrenta una de las mayores crisis de salud global, matando a mucha gente, extendiendo el sufrimiento humano y cambiando la vida de las personas (Naciones Unidas, 2020), el impacto del covid-19 no tiene precedentes y por lo tanto representa un cambio en la historia moderna (He y Harris, 2020), la pandemia ha provocado más de 300 millones de casos confirmados y casi un millón de muertes en todo el mundo (OMS, 2020). Presentándose una crisis económica y recesión, además de eventos como el distanciamiento social, el autoaislamiento, aunado a ello, las restricciones de viaje, ocasionando una reducción de la población activa en todos los sectores económicos y la pérdida de muchos puestos de trabajo (Nicola, Alsa, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Losi Dis, Agha y Agha, 2020); este escenario muestra una pandemia que se mueve en fluctuaciones aleatorias impulsando una agitación desordenada alrededor del mundo.

Ante esta situación, la sociedad necesita más que nunca un comportamiento por parte de las empresas totalmente ético, transparente y responsable, el mundo va a precisar aún más que las empresas crean en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Santos, Tornel y García, 2020), lo que ha dado la pauta para esta investigación y responder el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo desarrollar una hoja de ruta de las prácticas de responsabilidad social para avanzar en las acciones de responsabilidad social de las empresas para atender la crisis postpandemia por COVID-19?

La crisis por COVID-19 no tiene precedentes, Rodríguez-Castellanos y San Martín (2020), señalan dos variables que han influenciado de manera fundamental: la globalización y la complejidad, al existir una compleja interconexión física y humana global que aceleró el contagio y la contracción económica. Dado que la empresa tiene un rol importante en el escenario mundial, ésta podría enfrentar la crisis del covid-19 y apuntalar logros de mediano y largo plazo, con una conciliación de la resiliencia empresarial con responsabilidad social (Fontrodona y Muller, 2020).

Esta crisis ha expuesto la vulnerabilidad de las empresas a fuerzas externas extraordinarias (He y Harris, 2020), ante esta inesperada situación, la sociedad necesita más que nunca un comportamiento por parte de las empresas totalmente ético, transparente y responsable (Santos, Tornel y García, 2020). Como lo refiere Cortina (1994), orientar la acción en un sentido racional, para dilucidar qué modo de actuación es más correcto que otro, y los principios universales son los que ayudan a responder dicha cuestión (Lozano, 2017). La RSE privilegia la capacidad de la empresa para desarrollar relaciones con sus stakeholders permitiéndole generar una función significativa de extensión de las fronteras de acción hacia la mejora social, ambiental y económica (Ituttioz, Masa y Medina, 2019), es decir la acción conjunta basada en la ética podrá atender los problemas de largo plazo globales y atender los retos postpandemia.

Existen algunos estudios que han surgido para entender la crisis del COVID-19 en las empresas y sus respuestas de actuación, que han sido en su mayoría documentados a través del análisis de casos históricos correlacionando las variables del entorno con la

crisis, la RSE y estrategias. La siguiente tabla muestra las investigaciones recientemente publicadas en la temática.

*Tabla 1. Evidencia previa de estudios sobre empresas, RSE y COVID-19.*

Autor / Año	Objetivo	Método	Resultados
Obrenovic, Du, Godinic, Tsoy, Aamir, Khan y Jakhongirov (2020)	Conceptualizar un modelo de sostenibilidad efectivo para las empresas durante la crisis del COVID-19.	Investigación conceptual Descriptivo / Explicativo	Las empresas que tienen un liderazgo distribuido, la fuerza laboral y una cultura adaptativa mantienen las operaciones comerciales durante la pandemia. Las empresas resilientes permiten una mejor toma de decisiones. Las organizaciones prosperas aprovechan el internet e integran las plataformas de comunicación en línea con sus rutinas comerciales.
Ratten (2020)	Comprender cómo covid-19 ha dado lugar a mayores niveles de creación conjunta de valor social con el objetivo de producir beneficios innovadores para la sociedad.	Interpretativo Revisión documental	Los responsables deben ser innovadores e incorporar iniciativas de creación conjunta de valor social en la forma en que tratan los efectos del covid-19, al tiempo que apoyan las políticas existentes. Es necesario utilizar una estrategia de emprendimiento social y cocreación de valor para paliar los problemas causados por el covid-19 a fin de generar un cambio positivo.
Rodríguez-Castellanos, San-Martín (2020)	Proporcionar algunas reflexiones sobre la crisis actual -sus características como derivada de la complejidad y sus repercusiones económicas y empresariales- y sobre la actuación de las empresas ante ella.	Revisión documental	Las empresas deben desarrollar capacidades: flexibilidad organizacional, ambidestreza, capacidad de aprendizaje, gestión de conocimiento, capacidad de gestión de riesgos, liderazgo, desarrollo de inteligencia sistémica e integración de tecnología y humanismo.
Moya-Padilla (2020)	Argumentar, desde las aportaciones de las ciencias sociales, los conceptos de riesgo y responsabilidad presentes en el debate ético suscitado por la COVID-19.	Cualitativo Análisis de contenido	Los conceptos de responsabilidad y riesgos se utilizan hoy de manera recurrente en los discursos científicos, en la vida cotidiana y en los debates que se producen desde los medios de comunicación

Santos, Tornel y García (2020)	Analizar cuáles son los efectos de las actuaciones social- mente respon- sables que están llevando a cabo un gran número de empresas.	Análisis ex- ploratorio, comparativo y descrip- tivo  Revisión documental	Las prácticas de RSC producen un aumento significativo de aspectos tales como la imagen de la em- presa, su reputación, la lealtad y el compromiso de los trabajadores y la satisfacción de los consumido- res. Todos estos rendimientos positi- vos obtenidos por las compañías como consecuencia de llevar a cabo un enfoque estratégico so- cialmente responsable, debe de servir como acicate a las compa- ñías, sin distinción de tamaños, países y/o sectores, para centrar todos sus esfuerzos en contribuir con la sociedad a salir de las tres graves crisis que ha provocado esta pandemia del Covid-19, la cri- sis sanitaria, la social y la econó- mica
García-Muñoz, Pérez y Nava- rrete (2020)	Analizar las estrategias de las microempresas ante el fenómeno mundial de la pandemia y la forma en que se pueden reactivar de manera rápida los negocios en la economía.	Cualitativa Descriptiva Análisis de contenido	Estrategias para permanencia en el mercado: reducción de gastos, renegociar, resiliencia y flexibili- dad, utilización de tecnología, co- municación, posicionarse en las redes sociales, compromiso so- cial, cambios en la demanda y forma de consumo, home office, li- derazgo adaptativo, equipos de trabajo, responsabilidad social y sustentabilidad, identificar esce- narios, reformular procesos, cul- tura de servicio remoto y capaci- dad de innovación.
Nicola, Alsa, Sohrabi, Ker- wan, Al-Jabir, Losi Dis, Agha y Agha (2020)	Resumir los efectos so- cioeconómicos del CO- VID-19 en aspectos indi- viduales de la economía mundial.	Cualitativo Interpreta- tivo Análisis de contenido	Análisis global de los sectores pri- mario, secundario y terciario. Es necesaria una planificación a medio y largo plazo para reequili- brar y reactivar la economía tras esta crisis. También es necesario un amplio plan de desarrollo so- cioeconómico que incluya planes sector por sector y un ecosistema que fomente el espíritu empresa- rial para que puedan crecer aque- llos con modelos de negocio sólidos y sostenibles

Fuente: Elaboración propia a partir de Obrenovic, Du, Godinic, Tsoy, Aamir, Khan y Jakhongirov, (2020); Ratten (2020); Rodríguez-Castellanos, San-Martín (2020); Moya-Padilla (2020); Santos, Tornel y García

(2020); García-Muñoz, Pérez y Navarrete (2020); Nicola, Alsa, Sohrabi, Kerwan, Al-Jabir, Losi Dis, Agha y Agha (2020).

La evidencia de los estudios previamente señalados muestra que las investigaciones realizadas se han trabajado en un nivel documental, quedando pendiente realizar estudios de caso y describir el estado actual de las operaciones empresariales durante una pandemia, identificando las mejores prácticas y sus efectos (positivos y negativos) para las organizaciones. También es necesario realizar análisis empíricos en profundidad para tratar de resolver muchas de las controversias sobre los efectos de la RSE en las variables de la gestión organizacional, por ejemplo: la estrategia social.

El objetivo general que persigue esta investigación es: desarrollar una hoja de ruta de responsabilidad social en las empresas para atender la crisis postpandemia por COVID-19, el estudio se fundamenta en el marco de la gestión de los stakeholders en un enfoque contingente.

Dentro de las aportaciones del estudio, se encuentra la teórica; ya que, en el desarrollo del mismo, se presenta un compilado de estudios sobre empresas, RSE y COVID-19. Asimismo, la aportación práctica a través de los principales hallazgos encontrados en las empresas estudiadas, que puedan servir de referencia a otros sectores o empresas que aún no son socialmente responsable, para que identifiquen o visualicen como área de oportunidad.

### **Referente Teórico**

Se considera el origen de la RSE con la publicación del libro "Social Responsibility of the Businessman" de Howard Bowen en 1953 en el que señalaba que era necesario una vinculación entre las políticas y la toma de decisiones en las empresas con base en los objetivos y valores de la sociedad. Sin embargo, entre los años 30 y 60 del siglo XX, la sociedad en general enfrentaba situaciones de extrema miseria y desigualdades adquiridas por la crisis económica (la crisis del 29) y diez años después por los restos de la segunda guerra mundial (1939 - 1945); por otro lado, "un crecimiento económico constante, impulsado por el consumo masivo basado en el fordismo, fundado en la negociación de las condiciones de trabajo y el acceso a un aumento del nivel de vida para los empleados de las empresas" (Raufflet, 2010, p. 26), lo que ponía de manifiesto que se debían establecer límites al poder de esta forma de producción para mantener un equilibrio entre la empresa y los diferentes grupos de la sociedad (Raufflet, 2014).

Así surgieron innumerables posturas sobre las responsabilidades de la empresa frente a la sociedad (Portales, García y Yepes, 2017). Lo que trajo consigo la dificultad de identificar y organizar la variedad de enfoques y teorías sobre la RSE, lo que sí es importante mencionar que en esta diversidad de propuestas es posible identificar como un elemento común que las empresas con una RSE institucionalizada trabajan por el bienestar social (Ojeda y Jiménez, 2012).

La responsabilidad social empresarial ha tenido una serie de transformaciones en las que se han ido incorporando elementos como la atención a los desafíos ambientales y a



los grupos de interés o *stakeholders*. En este sentido la RSE ha adquirido una responsabilidad activa (Frederick, 2008), más allá de la función económica de la empresa, perfilándose en la perspectiva ética de tercera generación que toma en cuenta los problemas globales y locales del planeta tierra con todos sus integrantes humanos y no humanos (Polo, 2019), en un sentido de responsabilidad social orientada a una gestión responsable de las externalidades, la incorporación de los *stakeholders*, la creación de valor con una visión hacia el desarrollo sostenible (Licandro et al, 2018).

En el modelo de empresa basado en la gestión de los *stakeholders*, todos los grupos y/o personas con intereses legítimos participan en la actividad de esta para obtener algún beneficio/utilidad (Donaldson y Preston, 1995). Es decir, los intereses y beneficios entre la empresa y los grupos de interés son mutuos por lo que la relación pasará a ser bidireccional y equidistante de la empresa, considerando que no existen prioridades preestablecidas con relación a la importancia de unos beneficios o intereses sobre otros.

La operatividad del enfoque de *stakeholders* en la gestión de la responsabilidad social de una empresa implica por tanto la definición, lo más aproximada, de todos los posibles grupos de interés que están relacionados con la actividad empresarial. A través del seguimiento y análisis de las relaciones que aparecen entre la empresa y los distintos grupos sociales con los que interactúa, sus demandas, y sus posibilidades para expresar sus intereses y expectativas, se pueden implementar estrategias empresariales que sean capaces de responder a las demandas de la sociedad en términos de un comportamiento responsable y de creación de valor para todos que sea a su vez compatible con el cum-

plimiento de los objetivos económicos de la empresa. Precisamente, el desarrollo y despliegue de la *Teoría Stakeholder* se ha centrado en dar respuesta a tres preguntas fundamentales (Siarellu y Tani 2013): ¿Qué son los grupos de interés?, ¿Cómo definir un grupo de interés relevante y cómo gestionar la relación con éste? y ¿Cómo crear valor para estos grupos de interés?

Resulta esencial que la relación de la empresa con sus grupos de interés sea realmente estratégica y relevante, ya que de no ser así, pueden suponer un gasto de recursos innecesarios e ir en detrimento del crecimiento y la pervivencia de la compañía. La identificación de *stakeholders* puede realizarse en distintas dimensiones (AccountAbility, 2006): responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia o representación.

El mapa de los grupos de interés, es una herramienta que incluye a todos los *stakeholders*, sin excluir a ninguno inicialmente, y que podrá sufrir cambios en cada caso en función del sector de actividad de la empresa, de los países en los que tiene presencia y del tema o temas en cuestión que se quiere abordar. La elaboración del mapa de grupos de interés requiere una visión abierta y flexible ante los diferentes temas que susciten el interés de los *stakeholders*, aunque no hayan sido identificados como materiales para la organización. Una vez que se tenga el mapa completo, la empresa podrá priorizar en base a sus objetivos estratégicos. En todo caso, se trata de una herramienta en evolución que puede (y debe) sufrir modificaciones a medida del conocimiento sobre los *stakeholders* y los diferentes aspectos abordados aumente (Siarellu y Tani 2013).

Antes de definir lo que es una hoja de ruta, es importante mencionar lo que es la arquitectura empresarial, según (Arango, *et al.* 2010), es una de las disciplinas strategical necesarias para encaminar a las organizaciones hacia el éxito, con esta disciplina las entidades enrutan el camino para alinear la misma con la gestión de la tecnología de la información, toda vez que a través de las tecnologías de la información se agregan propuestas de valor innovadores para mantener la ventaja competitiva y sostenerse en el tiempo para no dar ventajas a la competencia.

Adicionalmente, la arquitectura empresarial permite alinear la estrategia de una entidad con su ejecución mediante representaciones descriptivas, por ejemplo el Modelo Motivacional del Negocio (BMM) (Bastidas, 2018).

Los estudios realizados en materia de arquitectura empresarial se han asociado con las hojas de ruta, como se puede apreciar en la siguiente tabla 2.

*Tabla 2. Estudios realizados en materia de arquitectura empresarial asociados con las hojas de ruta*

<b>Autor /año</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Concepto</b>
(Gipuzkoa, 2001)	Los procesos del <i>Roadmap</i> deben concluir dando un paso hacia la acción para avanzar a los objetivos planteados.	Una hoja de ruta ( <i>Roadmap</i> ) es el resultado de los procesos de <i>roadmapping</i> , y tratan de reflejar los caminos que guiarán a la organización desde la posición actual al destino deseado. Las hojas de ruta toman generalmente la forma de una representación gráfica que proporciona una visión estratégica de alto nivel sobre el tema o foco de interés que se analiza, soportado por una adecuada documentación”

<b>Autor /año</b>	<b>Objetivo del estudio</b>	<b>Concepto</b>
(Quiroga y Corega 2012)	El resultado esperado es proveer una herramienta que permita mejorar la calidad de análisis y elaboración de roadmaps en la arquitectura empresarial, minimizando el tiempo y esfuerzo requerido para realizar tareas.	Una hoja de ruta puede ser definida como las iniciativas que permiten mitigar una situación hacia un estado objetivo, teniendo iniciativas a través de distintas estructuras que orientan un camino determinado.
(López, 2013)	La implementación de un mapa de ruta, incluye la estructura de los procesos de la empresa y a la vez las estrategias que darán solución a las problemáticas presentadas. Permite alinear los procesos de gestión de TI con	Un <i>Roadmap</i> apoya la estrategia tecnológica y la planeación, generalmente es un diagrama cronológico con múltiples capas, que presenta los medios para ligar la tecnología y otros recursos a productos futuros, así como también a objetivos de negocios e hitos
(Millán, 2016)	Analiza las capacidades, procesos, personas en su estado actual para luego especificar las situaciones deseadas.	Es usualmente un gráfico que muestra una serie de pasos de alto nivel en una escala de tiempo de cómo se logra la situación deseada (TO-BE). Ayuda al grupo a asegurarse de que las capacidades o tecnologías necesarias para lograr el objetivo estén en su lugar en el tiempo correcto
(Yu & Zhang, 2019)	El <i>Roadmap</i> es la planificación futura de las empresas, alineando sus procesos a través de la innovación tecnológica, para mantener la una ventaja competitiva a través de una propuesta de valor preliminar.	El uso <i>Roadmap</i> o hoja de ruta tecnológica ayuda a comprender y pronosticar el desarrollo de las tendencias tecnológicas y a mantener una ventaja competitiva en el caso de una situación futura incierta

Fuente de elaboración propia con base en (Barrios, 2021)

## Metodología

La presente investigación es de tipo aplicada por los resultados; ya que, se busca comprender como se realiza la gestión de la responsabilidad social empresarial en las empresas que cuentan con el distintivo ESR, siendo el resultado un conocimiento de utilidad práctica para el sector productivo de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, México.

De acuerdo al alcance de la investigación, es explicativo-descriptivo, este estudio busca explicar cómo es que diversos factores de la responsabilidad social interna y externa, tales como el concepto de ciudadanía, el intento estratégico, el liderazgo, la estructura, los temas sociales y la transparencia conforman la gestión de la RSE.

Según Sautu (2005), la metodología refiere a un conjunto de métodos de una ciencia en particular que aplican una lógica y principios de razonamientos a la investigación. El presente trabajo, se desarrolla mediante una metodología mixta.

Dentro del marco metodológico, se señala que esta investigación se trata de un estudio multicaso; ya que, identifica patrones de un fenómeno en su ambiente natural; explica causas y cómo ocurren los fenómenos; proveen datos para evaluar procesos y permiten resolver problemáticas sociales, administrativas, políticas, entre otras (Hernández et al, 2014).

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron: cuestionario, entrevista estructurada y análisis documental. De acuerdo con diversos autores (Hernández et al, 2014, Martínez y Piedad, 2006), estas técnicas de investigación soportan la investigación mixta y son comúnmente utilizadas en los estudios de casos múltiples.

Para la revisión documental, se realizó un análisis en bases de datos oficiales del Centro Mexicano para la Filantropía, la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Mexicano de

la Competitividad (IMCO), el Instituto de Estadística y Geografía de México (INEGI), así como las páginas web de las empresas estudiadas.

Se tuvo también la oportunidad de revisar documentación de las empresas, para lograr familiarizarse con sus objetivos y metas, los principales logros y dificultades, que se encuentren debidamente documentados. Asimismo, tener un conocimiento de su ubicación social, trayectoria, estructuras y redes, sistema de regulación, servicios de agua, misión, visión, estructura organizacional, la identidad; así como también información de sus temas sociales, clientes y otros grupos de interés, acciones de cuidado y protección del medio ambiente y su participación en la comunidad.

Según lo publicado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), en el año 2020 se otorgó el distintivo ESR a 20 empresas de la ciudad de Los Mochis, de las cuales solo accedieron a participar 12 en toda la investigación, las cuales conformaron la muestra de los casos de estudio.

## Resultados

### Las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

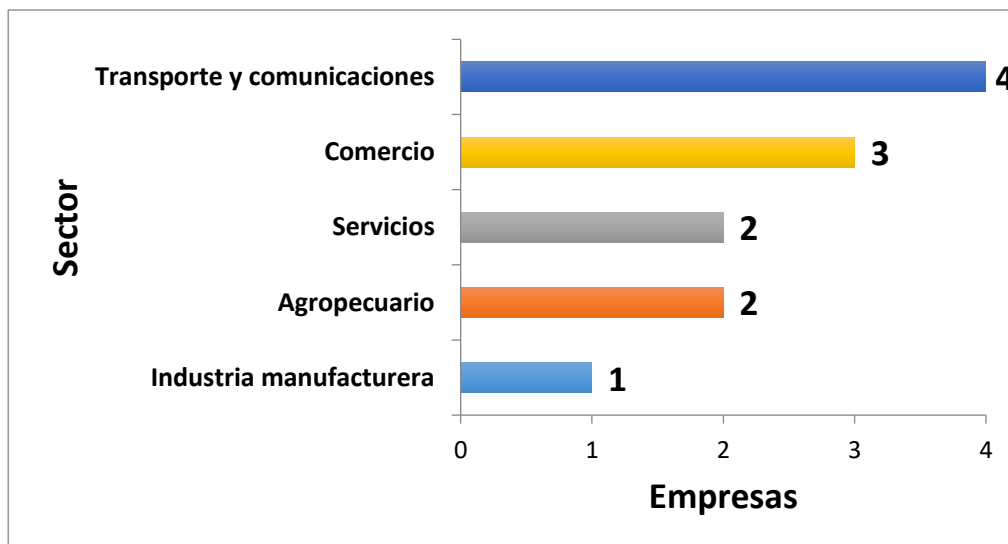
Se estudiaron 12 empresas que cuentan con el distintivo ESR en el año 2020, las cuales aceptaron participar en el estudio. Las características descriptivas de la muestra se pueden observar en las siguientes figuras y tablas.

*Tabla 3. Años con el distintivo ESR*

Años con el distintivo	Cantidad de empresas
1	2
2	2
3	4
4	2
6	2

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos

*Figura 1. Sector de las empresas con distintivo ESR en Los Mochis*



Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos

*Tabla 4. Empresas con el distintivo ESR que participaron en el estudio*

<b>Alias</b>	<b>Sector</b>	<b>Servicios</b>	<b>Años con el distintivo</b>
<b>CASO 1</b>	Agropecuario	Comercio de agroquímicos	3
<b>CASO 2</b>	Comercio	Productos de control y automatización, control y protección de motores, variadores de velocidad, calidad de la energía, eficiencia energética, instrumentación, entre otros.	3
<b>CASO 3</b>	Servicios	Consultoría en materia de Seguridad e Higiene y Protección Civil	1
<b>CASO 4</b>	Transporte y comunicaciones	Transporte turístico y empresarial	1
<b>CASO 5</b>	Transporte y comunicaciones	Servicios de medios de comunicación, conferencias, vinculación con la comunidad.	2
<b>CASO 6</b>	Comercio	Fabricación de productos de ingeniería	6
<b>CASO 7</b>	Industria manufacturera	Papel aluminio, Servilleta de papel y papel Higiénico	6
<b>CASO 8</b>	Servicios	Servicio Médico-quirúrgico profesional, terapia intensiva, medicina general, homeopática y de especialidades.	3
<b>CASO 9</b>	Servicios	Servicios de ambulancias terrestres, aéreas, servicios de consultoría de protección civil, prestación de servicios de extinguidores, renta de ambulancia para todo tipo de evento, etc.	2
<b>CASO 10</b>	Agropecuaria	Siembra, cultivo y cosecha de papa y maíz.	3
<b>CASO 11</b>	Servicios	Servicios de fumigación a grano almacenado en tolva, camión, furgón, silo, bodega y pila; análisis de calidad, termo nebulizaciones, cordones sanitarios y termometrías	4
<b>CASO 12</b>	Comercio	Venta de Carnes frías, lácteos, carnicería y abarrotes	4

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos



Los casos estudiados en esta investigación se han abordado desde el método de la Ciudadanía Corporativa del Boston College, que incluye 7 dimensiones: la ciudadanía corporativa, intento estratégico, liderazgo, estructura, temas sociales, relación con los grupos de interés y transparencia; estas dimensiones pueden transitar en 5 etapas en orden ascendente:

1. Elemental
2. Compromiso
3. Innovación
4. Integración
5. Transformación

El orden de las etapas, significa que conforme van avanzando en su responsabilidad social, la empresa puede ir subiendo a una siguiente etapa. Con la finalidad de analizar las dimensiones de la RSE que determinan la gestión que se implementa en la responsabilidad social empresarial, se retomaron los datos del cuestionario y se organizaron en diagramas para ilustrar de manera gráfica el avance de las dimensiones.

Para realizar los diagramas, se tomaron los valores de cada uno de las dimensiones, según la etapa en la que se ubicó en el análisis de los casos. Los valores representan el quintil de los niveles de responsabilidad social, quedando de la siguiente manera:

Quintil 1: Etapa ELEMENTAL

Quintil 2: Etapa COMPROMISO

Quintil 3: Etapa INNOVACIÓN

Quintil 4: Etapa INTEGRACIÓN

Quintil 5: etapa TRANSFORMACIÓN

El quintil que tenga la mayor cantidad de dimensiones, es el que se considera el nivel de responsabilidad social de la empresa.

A continuación, se presenta un resumen de las etapas de la responsabilidad social identificadas en las pymes que se estudiaron en la investigación.

*Tabla 5. Etapas de RSC del grupo de Empresas estudiadas*

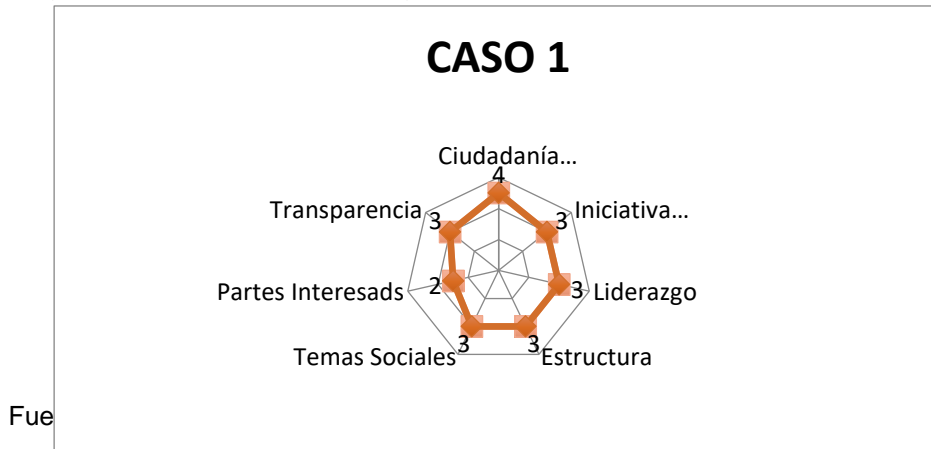
<b>Etapa de RSC</b>	<b>Empresas</b>
1. Elemental	0
2. Compromiso	2
3. Innovación	5
4. Integración	2
5. Transformación	3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 1. Quintil 3: Etapa INNOVACIÓN

Enfoque de RSC: Gestión de recursos humanos, actuaciones para la comunidad

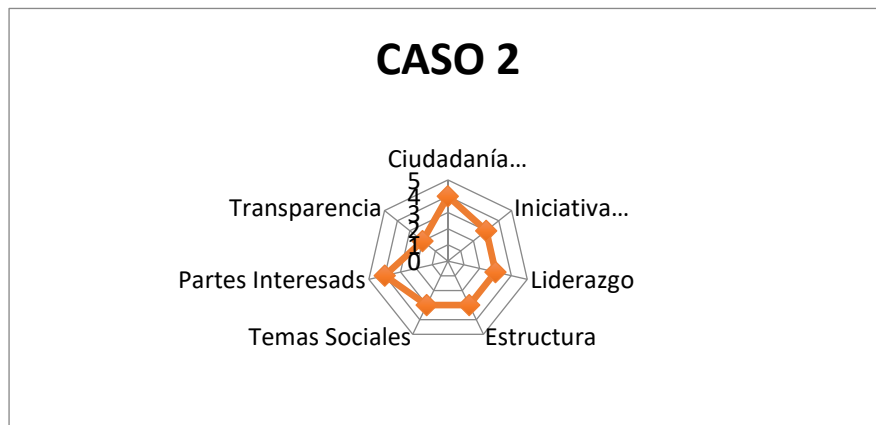
Figura 2. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 1



### CASO 2. Quintil 3: Etapa INNOVACIÓN

Enfoque de RSC: Satisfacción del cliente, certificaciones, sostenibilidad

Figura 3. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 2

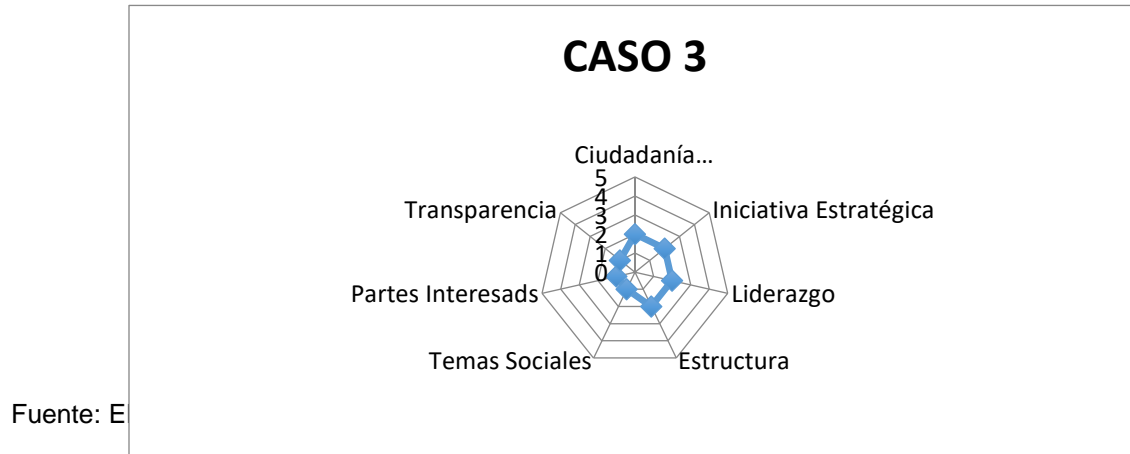


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

**CASO 3.** Quintil 2: Etapa COMPROMISO

Enfoque de RSC: Calidad de vida de los trabajadores, clientes, alianzas

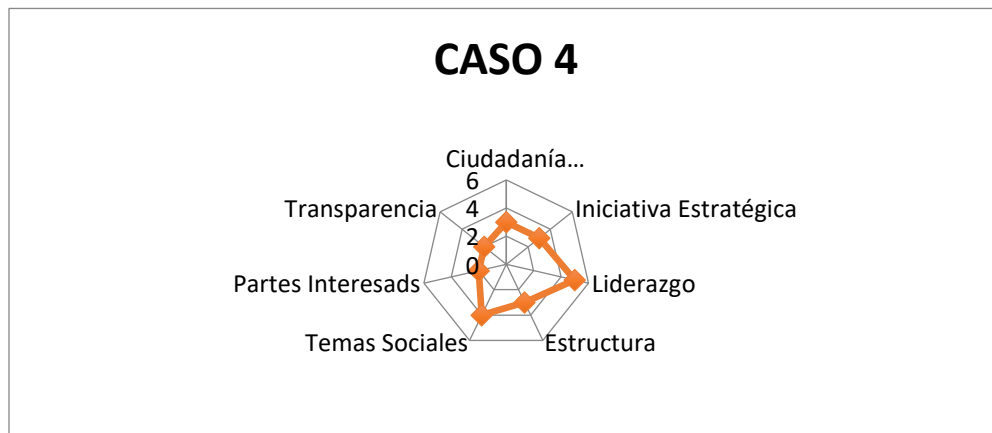
*Figura 4. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 3*



**CASO 4.** Quintil 3: Etapa INNOVACIÓN

Enfoque de RSC: Compromiso social, calidad de vida laboral

*Figura 5. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 4.*

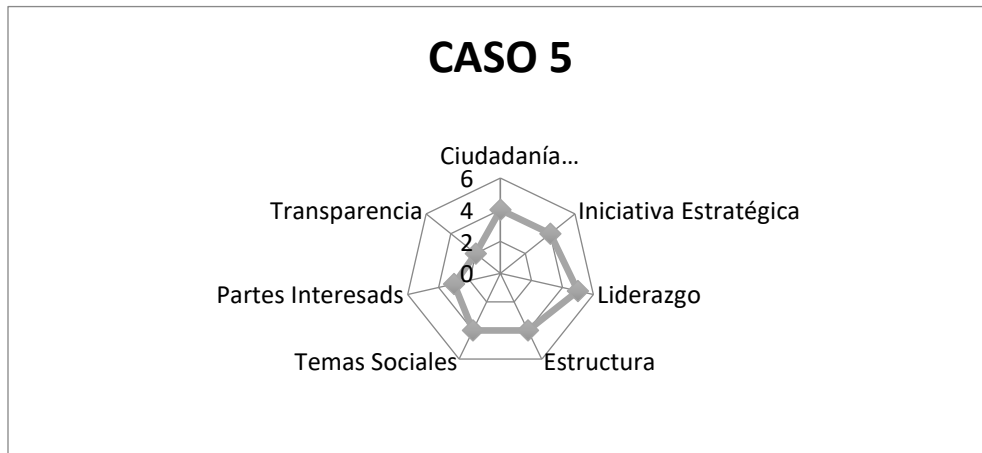


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 5. Quintil 4: Etapa INTEGRACIÓN

Enfoque de RSC: Cuidado ambiental, actuaciones para la comunidad, desarrollo sostenible

Figura 6. Etapa de RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 5

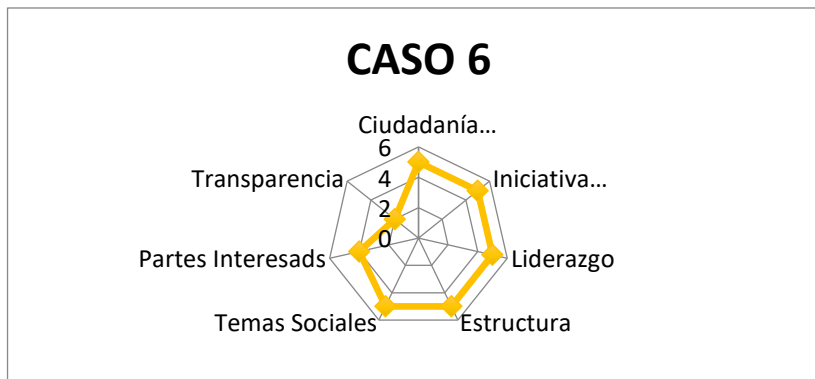


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 6. Quintil 5: Etapa TRANSFORMACIÓN

Enfoque de RSC: Relaciones laborales, voluntariado corporativo, medio ambiente

Figura 7. Etapa de RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 6



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 7. Quintil 4: Etapa INTEGRACIÓN

Enfoque de RSC: Prácticas laborales, inclusión, cuidado ambiental

Figura 8. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 7.

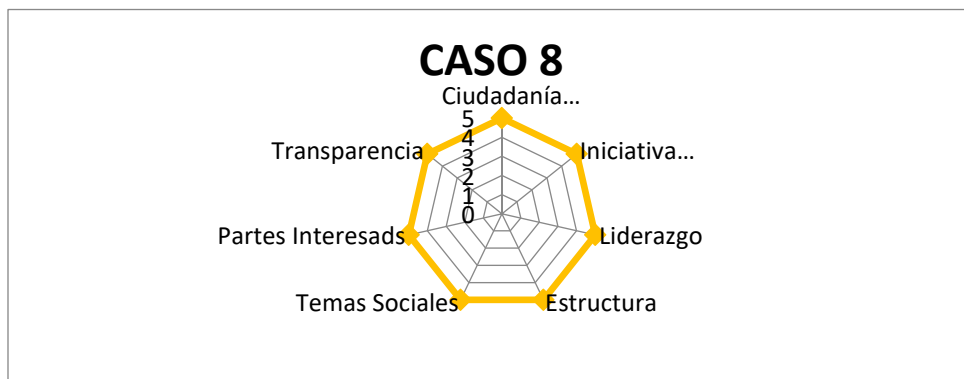


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 8. Quintil 5: Etapa TRANSFORMACIÓN

Enfoque de RSC: Sistema de gestión de RSC, transparencia, actividad empresarial medioambiental (gestión de residuos)

Figura 9. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 8

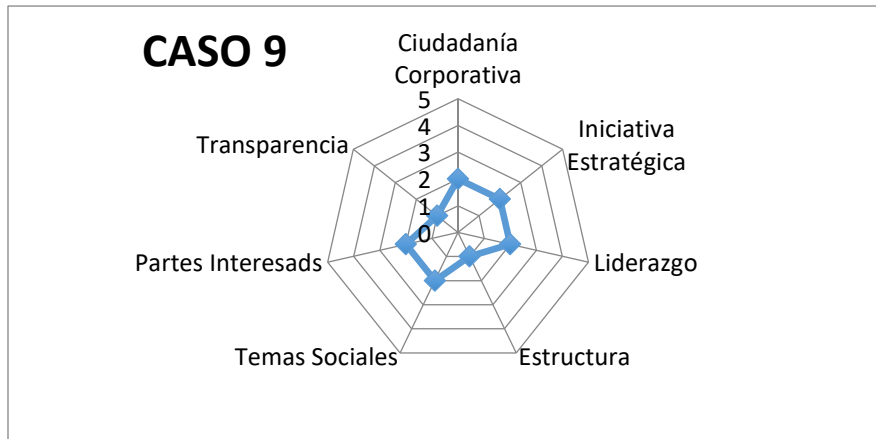


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

**CASO 9.** Quintil 2: Etapa COMPROMISO

Enfoque de RSC: Comunidad, valor social en el servicio.

Figura 10. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 9

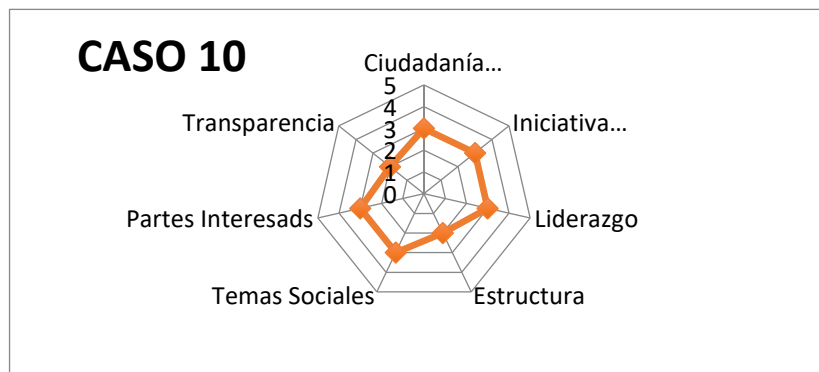


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

**CASO 10.** Quintil 3: Etapa INNOVACIÓN

Enfoque de RSC: Cuidado del medio ambiente, responsabilidad sobre producto

Figura 11. Etapa se RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 10

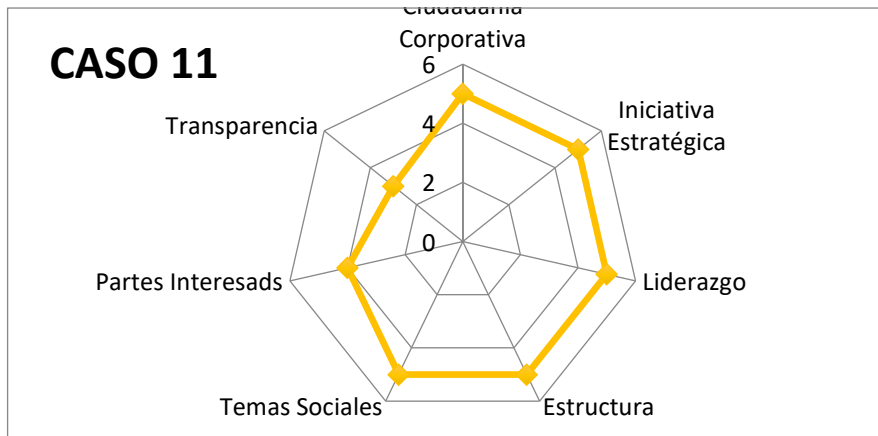


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 11. Quintil 5: Etapa TRANSFORMACIÓN

Enfoque de RSC: Conciliación de vida profesional y personal, Sostenibilidad

Figura 12. Etapa de RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 11

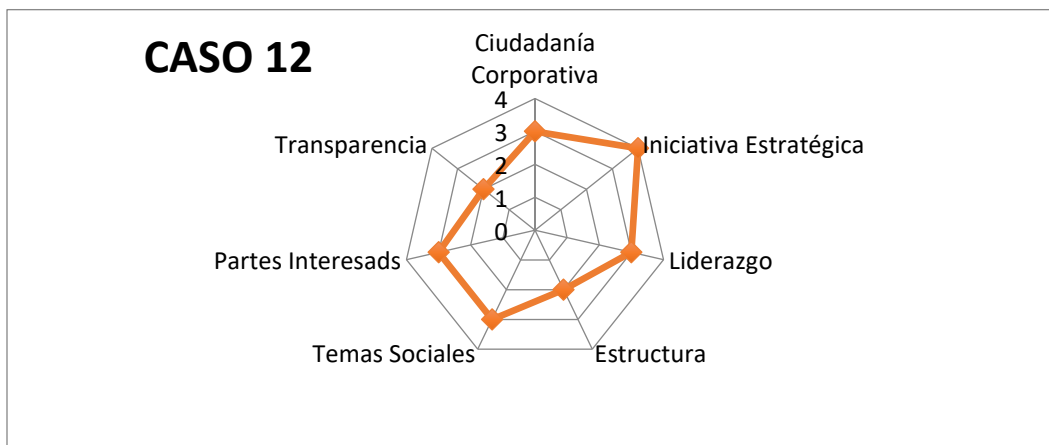


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

### CASO 12. Quintil 3: Etapa INNOVACIÓN

Enfoque de RSC: Calidad de vida de sus colaboradores, actuación en la comunidad

Figura 13. Etapa de RSC según el nivel de sus dimensiones en el CASO 12



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos



La puesta en marcha de una hoja de ruta para la Responsabilidad Social en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, requiere de un planteamiento estratégico que involucre de manera proactiva a las empresas, ciudadanía, organismos y universidades; dando un énfasis especial al rol de las empresas para aprovechar las capacidades transformadoras y las potencialidades emergentes derivadas de sus acciones. Los ciudadanos, cuyas decisiones de compra y hábitos de comportamiento son decisivos tienen que asumir una mayor responsabilidad para acelerar la transición hacia el consumo sostenible, tomando conciencia de su enorme fuerza para cambiar los estilos de vida y defender el bienestar a largo plazo. Por su parte, los organismos deben enfocar su radio de actuación en la promoción del desarrollo sostenible local y en las prácticas empresariales a través de la RSE y en fomentar la cooperación para el desarrollo. Las universidades deberán también dirigir sus esfuerzos a una formación basada en la ética y en la acción dirigida al compromiso social.

Partiendo de la adaptación de la definición de RSE de la Unión Europea que dice que para que una empresa pueda “asumir plenamente su responsabilidad social”, además de respetar y cumplir la legislación aplicable y los convenios colectivos entre los interlocutores sociales, ha de aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica. La acción colectiva de las empresas se vuelve entonces imperante en los temas de desarrollo y cooperación. La RSE proporciona un valor añadido al proceso de desarrollo local y al progreso social; permite la

constitución de un capital social a nivel local gracias al establecimiento de unas relaciones de confianza y de un espíritu comunitario, al compromiso cívico y la participación en la sociedad, así como al fomento de una mayor cohesión social que permite reintegrar a las personas excluidas y marginadas.

Es crucial ampliar el contexto de la RSE hacia la esfera de la sostenibilidad, que funcione como política palanca para la empresa y que delimite el plan de acción en los niveles internos y externos, de tal manera que se deriven directrices que permitan la generación de externalidades positivas en la comunidad y también coadyuven al logro de la Agenda 2030. En este mismo sentido se recomienda ampliar el marco de referencia para la gestión basada en la RSE, incluyendo dentro de la gestión de las empresas las iniciativas del Pacto Global, la Organización Internacional del Trabajo, la OCDE, los Principios CERES, el Banco Mundial y el ISO 26000.

Para conseguir una mayor eficiencia de la hoja de ruta de RSE, es necesario reforzar la generación e intercambio de conocimiento y fortalecer un diálogo fluido entre las partes interesadas. Esto exige incentivar la colaboración y el diálogo entre las universidades, administración pública, los agentes sociales, los sectores empresariales y la ciudadanía, con un amplio sentido de corresponsabilidad, para identificar las necesidades, encontrar respuestas y emprender acciones de desarrollo sostenible en los ejes económico, social y ambiental.

La hoja de ruta deberá ser capaz de responder a los principales retos:

- Gobernanza participativa
- Atención a los Derechos Humanos
- Trabajo digno
- Gestión de riesgos sociales
- Inversión social
- Cooperación para el desarrollo
- El bien común
- Gestión ambiental
- Manejo adecuado de los ecosistemas
- Inclusión social
- Desarrollo de cadenas de valor y alianzas para la RSE
- Producción y consumo responsable
- Integración de las empresas del tercer sector

No hay que olvidar que, en los procesos de gestión de la RSE, se producen importantes beneficios ambientales, sociales y económicos, incluyendo la generación de empleo sostenible. Es por ello la importancia del compromiso de la sociedad para facilitar el conocimiento, la difusión y el seguimiento de los avances, de las mejores prácticas y de sus resultados, de la participación de todos los agentes para convertir a la Responsabilidad Social Empresarial en una oportunidad vibrante para transitar a un verdadero desarrollo sostenible.

## Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos habría que empezar a considerar que es en la multi-determinación de factores donde la gestión de la responsabilidad social corporativa encuentra su razón de ser y su base de operación. Se observa que los casos estudiados tienen un nivel de transformación en la ciudadanía corporativa desde la perspectiva de la regulación y lo subjetivo, de tal manera que han avanzado hacia la construcción de una responsabilidad social como producto cultural (Gond, 2012). Como lo señalan Mirvins y Googins (2006) en este punto las empresas se encuentran en mayor compenetración con la ciudadanía corporativa y son capaces tanto estructural como culturalmente de mantener relaciones con Organismos No Gubernamentales (ONG). Algunas características en esta etapa son: Las empresas innovan en vez de imitar, tienen una visión global y son dirigidos por líderes con misión por otra parte estas empresas toman en serio los valores corporativos establecidos, es decir los aplican en sus estrategias, planes y políticas y rara vez las empresas que están en esta etapa operan solas, lo más frecuente es que cuenten con un buen número de socios, pudiendo ser otras empresas, pero también grupos comunitarios y ONG'S con los cuales abordan problemas y alcanzan nuevos mercados y desarrollan economías locales. En este sentido se puede observar que hay una tendencia de las empresas con distintivo de ESR a avanzar a la transformación social a partir de la generación de valores culturales asociados a la responsabilidad social e integrándose en grupos de stakeholders a nivel macro como las hojas de ruta.

## Referencias

- Arango Serna, M., Londoño Salazar, J., y Zapata Cortés, J. (2010). Arquitectura Empresarial – Una Visión General. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 9(16), 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.073>
- Bañuls, V. y Salmerón, J. (2011). *Fundamentos de la prospectiva en sistemas de información*. RA-MA. Colombia.
- Barín, L. (2017): RSE estratégica. En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 43-56
- Barrios Chaverra, G. (2021). *Diseño de un Roadmap Empresarial para el mejoramiento de los procesos de la gestión documental de la secretaría de movilidad del distrito de Turbo Antioquia a través de Cloud Computing*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia . Turbo, Antioquia : UNAD.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Editorial Trota. Madrid.
- Crossley, N. (2003). “Even Newer Social Movements? Anti-Corporate Protests, Capitalist Crises and the Remoralization of Society”, en *Organization*, vol. 10, núm. 2, pp. 287-305.
- Elkington, J. (1994): “Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development”, *California Management Review*, 36, 90-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
- Fontrodona, J. y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19 (Strengthening Business Integrity in the Face of the COVID-19 Crisis).

Disponible en: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3571706> o  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3571706>

Frederick, William (2008). "Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future" en Crane, Mc Williams, Matten, Moon y Siegel. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Inglaterra, Oxford, pp. 522-531.

García-Muñoz, C., Pérez, B., Navarrete, M. (2020). "LAS EMPRESAS ANTE EL COVID-19". *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo – GISST*, <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.83>, pp. 85-101.

He, H. y Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, vol. 16, pp. 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

Husted, B. y Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*. 43 (1). 75-91.

Iturrioz, J., Masa, C. y Medina, A. (2019). "La transparencia sobre Responsabilidad Social Corporativa y su implicación con el comportamiento económico-financiero: efectos en las empresas de Economía Social". *Revesco* (132) 2019, pp. 122-143. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.65487>

Licandro, O., Alvarado, J., Sansores, E., & Navarrete, J. (2018). Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 281-299.

- Lozano, J. (2017): "Ética en la empresa y toma de decisiones responsable". En: E. Rafflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, pp. 15-30.
- Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. *Oxford Handbooks Online*, 2-38.
- Montaño, L. y Rendón, M. (2016). "Identidad, protesta y responsabilidades sociales. De la crítica al discurso de la gestión moral". En: L. Montaño (Ed.), *Responsabilidad social de las organizaciones en México. Perspectivas críticas, experiencias y debates*, CDMX, México: Gedisa, 275-300.
- Moya-Padilla (2020). "Responsabilidad y riesgos: conceptos claves en el debate ético generado por la COVID-19". *Medisur* [revista en Internet]. 18(3): [aprox. 6 p.]. Disponible en: <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4725>
- Naciones Unidas (2020). *Shared Responsibility Global Solidary: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19*. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf>. Fecha de consulta 30 de mayo de 2020.
- Naciones Unidas (2020). *Shared Responsibility Global Solidary: Responding to the socio-economic impacts of COVID-19*. <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-03/SG-Report-Socio-Economic-Impact-of-Covid19.pdf>. Fecha de consulta 30 de mayo de 2020.
- Nicola, M., Alsa, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Losi Dis, C., Agha, M. y Agha, R. (2020). "The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-

- 19): A review". *International Journal of Surgery*. Vol. 78 (2020).  
<https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>. pp. 185-193
- Obrenovic, B.; Du, J.; Godinic, D.; Tsoy, D.; Khan, M.A.S.; Jakhongirov, I. (2020). "Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability* 2020, 12, 5981. doi:10.3390/su12155981, pp. 1-27.
- Ojeda, R. y Jiménez, O. (2012): "Medición de la responsabilidad social corporativa". En: T. Suárez y G. Lara (Ed.), *Responsabilidad Social Corporativa*, CDMX, México: PriceWaterHouse Editores, 37-68.
- Polo, M. A. (2019). "La responsabilidad ética". *Veritas*, (42), 49-72.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732019000100049>
- Ponce, S. (2017). Cómo integrar la cadena de valor por medio de la RSE. En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 145-156.
- Portales, L., García, C. y Yepes, G. (2017): "Evolución de la responsabilidad social empresarial: surgimiento, definición y proliferación global". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, México: Pearson, pp. 1- 14.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 56-68.
- Ratten, V. (2020). "Coronavirus (covid-19) and social". *International Journal of Sociology and Social Policy*. DOI 10.1108/IJSSP-06-2020-0237. pp. 1-10.



Raufflet, E. (2010). "Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible". En: *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle – Colombia. (43), pp. 23 - 32.

Raufflet, E. (2014). "Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: Historia y algunas líneas para el contexto mexicano". En: Gil, Morales y López (Ed), *Retos en materia de sustentabilidad y responsabilidad en las organizaciones*. México, REMINEO Y Universidad Veracruzana, pp. 23-38

Rodríguez-Castellanos, A. y San-Martín, Nerea (2020). "Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá". *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*. Vol. 7. DOI: [10.22579/23463910.219](https://doi.org/10.22579/23463910.219), pp. 1-17

Santos, J., Tornel, M. y García, M. (2020). "Repercusiones sobre las empresas de sus actuaciones socialmente responsables ante la pandemia generada por el COVID-19". *La Razón Histórica*. Núm 46, [www.revistalarazonhistorica.com](http://www.revistalarazonhistorica.com). pp. 1-11.