

INTEGRARSE¹. MODELO DE MEDICIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

INTEGRATE. BUSINESS SOCIAL RESPONSABILITY MEASUREMENT MODEL

SALDAÑA LARRONDO DULCE ELOÍSA ². COUTIÑO AUDIFFRED SALVADOR ³.

RECIBIDO: 10/02/2016 | ACEPTADO: 27/06/2016

RESUMEN

Esta investigación muestra la creación de un modelo vivo de medición de la Responsabilidad Social (RS), adaptado al estado de Querétaro, que funciona como una plataforma que orienta el sistema de gestión empresarial hacia la RS. El modelo busca atender la inquietud del sector productivo sobre la posibilidad de impactar positivamente en su entorno social y ambiental.

ABSTRACT: *This research shows the creation of a Business Social Responsibility Model, that works as a platform to orient its administrative system toward social responsibility. The model searches to understand the concern of the productivity sector that sees the social Responsibility as a possibility to positively impact its social and environmental setting.*

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Corporativa. México. RSE. Gestión Responsable.

KEY WORDS: *Corporate responsibility. México. Responsible Management.*

¹ Este modelo ha sido la Tesis Doctoral por la Universidad de Nebrija, España: Creación, desarrollo y aplicación del Modelo IntegraRSE como mecanismo para medir la responsabilidad social empresarial. Una aplicación al estado de Querétaro, (2014). Defendida en abril 2014.

² Profesor. Tecnológico de Monterrey. Querétaro, México. Correo: desaldan@itesm.mx

³ Profesor. Tecnológico de Monterrey. Querétaro, México. Correo: scoutino@itesm.mx

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. ANTECEDENTES

En relación con los primeros indicios sobre la RSE, cabe destacar que De la Cuesta (2005) hace un recopilatorio de las principales aportaciones formales, donde es posible observar que el concepto de 'Responsabilidad Social Empresarial' nace como una filosofía; sin embargo, actualmente ya contribuye con el desarrollo empresarial a través de un sistema de gestión integral, según lo menciona Restrepo (2009), dirigida hacia la construcción de una empresa ciudadana que, según Adela Cortina (1997, 25), "... contempla cubrir necesidades como la del empleo, sobre todo en una sociedad organizada en torno al trabajo, y donde la cuenta de resultados contempla bienes tangibles e intangibles que pueden que van desde propiciar la armonía y cooperación en el seno de la empresa, hasta asumir la responsabilidad social por el entorno".

Cabe anotar que otros autores coinciden en los inicios de la RSE en la década de los años 20, pero mencionan que aparece cuando el principio de filantropía se incorpora a la organización, llamada 'filantropía corporativa' (Ortiz-Arrieta, 2010).

Algunos otros sitúan el origen del concepto de la RSE en los años 50, ligado al acelerado crecimiento del tamaño y poder de las empresas americanas, y al papel protagonista que éstas empezaron a desempeñar en una sociedad que afrontaba problemas sociales urgentes, como la pobreza, el desempleo, las relaciones entre razas, la degradación urbana y la contaminación (De la Cuesta, 2005). De hecho, Howard Bowen, en 1953, fue quien aportó las ideas de lo que hoy conocemos como RSE. El autor destaca que la empresa debe prestar especial atención a los grupos de interés

y colaborar en la solución de algunos problemas sociales, pues la naturaleza de la empresa se extiende del ámbito económico al social.

Otra aportación es la del Premio Nobel de Economía de 1976, Milton Friedman, quien reconoce el aumento de los beneficios de la RSE debido a que en una economía libre la responsabilidad consiste exclusivamente en emplear los recursos y llevar a cabo actividades empresariales orientadas a aumentar los beneficios, pero sin quebrantar las leyes ni las costumbres mercantiles, y con criterios éticos, que para el autor son aquellas normas socialmente aceptadas para la convivencia (Friedman, 1970). Este concepto prevalece durante un largo periodo de tiempo según el cual la internalización de los costos sociales externos conducen, inevitablemente, a la reducción del valor de la empresa (Navarro y González, 2006).

Más tarde, en la década de los años 80, las empresas responden de manera voluntaria ante la consecución del desarrollo sostenible, definido como aquel que --según *World Commission on Environment and Development* (1987)- - "satisface las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias". Por tanto, la RS es una declaración de buenas intenciones en cuanto a contribuir con el desarrollo económico sostenible del planeta.

Es a partir de la década de los años 90 cuando la RSE adquiere un mayor impacto, fundamentalmente en algunos países europeos⁴ (Boatright, 1993), debido al surgimiento creciente de organismos internacionales que promueven la creación de códigos de conducta, directrices, normas y demás instrumentos

⁴ Dentro de estos países es posible citar a Reino Unido, Francia y Portugal.

para la implementación de la RSE como una estrategia de negocios integral y a largo plazo, buscando convertir a la organización como uno de los principales actores en el desarrollo sostenible de su localidad, de su región y de su país (Ortiz-Arrieta, 2010).

En este punto, cabe incluir la Norma ISO26000, publicada el 1 de noviembre del año 2010, la cual es voluntaria y no certificable, surge como un modelo de gestión de RSE para poner en práctica la responsabilidad social en una organización. La ISO26000 se basa en los principios de mejoramiento continuo, que relaciona los elementos vitales del concepto RSE y lo ofrece como una referencia internacional para aquellas organizaciones que decidan implementar estos conceptos de manera integral y estratégica (AENOR, 2010).

En la línea de la evolución de la RSE, Frynas (2010) destaca que ésta emerge como una aproximación de los negocios tendiente a resolver el impacto social y ambiental de las actividades de las grandes compañías. El autor destaca que existe una RSE contemporánea --a partir de la década de los años 90--, en la cual los modernos precursores de la RSE crean una línea a partir de los boicots realizados en contra de los grandes productores que mantenían relaciones con proveedores que ejecutaban prácticas laborales en condiciones de esclavitud. Bajo su interpretación, la RSE influye en directamente en el rol que juegan y deberían de jugar de los negocios en la sociedad.

A manera de actualización y complemento para este trabajo se muestra en el Anexo la Tabla 1. Múltiples Interpretaciones de la RSE, que Frynas (2010) toma de Amaeshi y Adi (2007) para hacer un análisis sobre las diferentes interpretaciones de la RSE, según los autores más relevantes de las últimas dos décadas y hasta el año 2005.

De aquí también es posible observar la evolución y el énfasis o línea de acción de la RSE, según la década.

En este punto cabe destacar que la globalización, hoy en día, desafía la capacidad de las instituciones nacionales e internacionales para controlar la actividad corporativa. Al mismo tiempo, el hecho de que las cadenas de suministro globales estén estrechamente vinculadas, supone que las prácticas de gestión habituales y las demandas crecientes de responsabilidad se están extendiendo hacia todos los segmentos de la cadena de valor.

La RSE se ha expandido desde su temprana asociación con las compañías multinacionales (o transnacionales) para convertirse en un movimiento de alcance general que afecta a todas las entidades que conforman el sector privado a nivel mundial, así como a las organizaciones, y de ahí el nuevo término Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO)⁵.

Al mismo tiempo, la globalización ha provocado que la sociedad se preocupe por el comportamiento de las empresas y las organizaciones, aun fuera de sus fronteras, ejerciendo presión para transformar los valores de su actividad. En estos tiempos, los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino que es necesario un comportamiento orientado por el mercado, de manera responsable, al considerar la triple cuenta de resultados (social, ambiental y económico) en sus informes y reportes (Berbel, Reyes y Gómez, 2007).

⁵ Así lo utilizan los autores Berbel, Reyes y Gómez, en su artículo "La Responsabilidad Social en las Organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información" (2007).

EL CONCEPTO

Hay tantas definiciones sobre la RSE como organismos e iniciativas existen. En este artículo se abordan tres, que provienen de tres contextos diferentes.

En términos generales, puede mencionarse que la RSE se centra en la contribución que hace una compañía a la sociedad, de modo estrictamente voluntario, bajo el concepto de ‘mejora continua’, por lo que requiere cumplir con las expectativas de todos sus participantes y de la sociedad con base en un conjunto integral de políticas encaminadas hacia una cultura ética y digna, en las comunidades donde opera (McKenzie-Mohr, 1999 y Perdiguero, 2003), a partir del respeto a los derechos humanos y condiciones laborales, protección al consumidor, mantenimiento de prácticas éticas, protección al medio ambiente y la salud, desarrollo económico, entre otros factores (Swift y Zadek, 2002). El *Libro Verde*, de la Unión Europea, define a la RSE como “un concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medioambiente. A través de la RSE las empresas adquieren conciencia sobre impacto de su acción sobre todos los *stakeholders* y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto”. Cabe destacar que esta definición toma en cuenta a las partes interesadas y, de manera voluntaria, imprime un compromiso social al interior y al exterior de la organización. Para el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) la RSE es “cumplir con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, en sus contextos internos y externos. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua,

medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”⁶. Esta definición sugiere el rol actual de las empresas del siglo XXI, que deberán entrar en un proceso consciente de ganar-ganar, sin perder de vista su contexto y su realidad.

Otra de las definiciones a tener en cuenta es la propuesta por la norma ISO26000 (2010), que define a la RSE como “la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que:

- Sea consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.
- Tome en cuenta las expectativas de las partes interesadas (*stakeholders*).
- Esté en conformidad con la legislación vigente y congruente con las normas de conducta internacionales.
- Sea integrada en toda la organización y practicada en todas sus relaciones.

Es importante destacar que esta definición resalta el término responsabilidad de las empresas y la conciencia de sus impactos, así como de su deber ser; además incluye a las partes interesadas y habla incluso de su propia práctica.

Se destaca que en cuanto a definiciones no hay un consenso, cada organismo propone una nueva definición teniendo en cuenta su rol y su contexto en la sociedad

⁶ Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).
<http://www.cemefi.org> (fecha de acceso: diciembre de 2015).

donde se encuentra inmersa. Asimismo, y por esta razón, puede considerarse que la RSE tiene la característica de ser evolutiva, deja evidente que tiene un sentido de pertenencia, se integra en la visión del negocio, está orientada al largo plazo y, finalmente, reconoce que el poder de la empresa se extiende a su entorno (interno y externo) impactando al medio ambiente y a la sociedad. Por tanto, es fundamental que establezca un compromiso real y voluntario, además de ir más allá del cumplimiento de leyes y normas, mismas que han de ser íntegramente cumplidas y respetadas.

SUS VENTAJAS

La ventaja competitiva que ofrece la responsabilidad social para las empresas son tangibles. Es un hecho que los consumidores valoran, cada vez más a la RSE, pues es considerada como un atributo significativo a la hora de comprar un producto o servicio (Fernández y Martínez, 2008), en este momento se considera conveniente abordar las ventajas, ya que es posible enlazar los resultados que obtiene la empresa como resultado de la implementación de la responsabilidad social, con la conveniencia adicional del uso de reportes sociales⁷. De esta manera es posible identificar factores de éxito, externos e internos.

Una de las grandes ventajas es la apertura a la interacción con otros *stakeholders*, a través de ésta se da un equilibrio entre la generación de valor agregado para los colaboradores y los accionistas, así como la justicia para con la población y el medio ambiente, pero siempre dentro de los marcos de la ética (Banco Mundial, 2006).

Asimismo se ha demostrado que la actividad comunitaria efectiva conduce, en el largo plazo, hacia la creación de valor con los accionistas. Por ello se ha establecido una necesidad, por parte de las empresas, de pensar estratégicamente en las actividades filantrópicas y sociales que llevan a cabo, pues se ha demostrado que éstas pueden incrementar su competitividad y la calidad del ambiente de negocios (Kaplan y Norton, 2004).

En el año 2010, Acción Empresarial⁸ publica los resultados de un estudio cuyo objetivo fundamental fue el de demostrar que existe evidencia científica sobre el tema de los beneficios de la RSE. Para tal efecto, se construye un listado, que se puede ver en la Tabla 2. Evidencia de Beneficios de la RSE para las empresas, que incluye todas aquellas propuestas de distintos autores que se refieren a aquellos beneficios.

Asimismo, coinciden en lo positivo los resultados de la Encuesta de Desarrollo Sustentable del año 2011 y 2014, realizada y publicada por KPMG⁹, donde se explica que los negocios en México deben comprender que, ciertamente, algunos elementos de sostenibilidad tienen un ‘efecto dominó’, positivo y relacionado. Se dice que las acciones positivas en lo ambiental y social, generan a su vez beneficios económicos (por ejemplo, la gestión eficiente de recursos). En la encuesta de 2014 realizada a 296 directivos y consejeros, el 97% de ellos consideran relevancia el tema de la sustentabilidad en sus agendas empresariales.

⁷ Cabe aclarar que el reporte, o memoria de sustentabilidad, es un conjunto de indicadores que la empresa deberá evaluar, integrar, implementar y dar seguimiento, para beneficio de la organización.

⁸ Acción Empresarial
http://www.accionrse.cl/docs/estudios/2804025849_Es_posible_medir_el_beneficio_que_la_RSE_tiene_para_las_empresas_Revisi%C3%B3n_de_casos_enero2011.pdf (Fecha de acceso: febrero 2016).

⁹ Para conocer más sobre el informe puede consultar la siguiente página web: <http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/encuesta-desarrollo-sostenible-mexico-2011.aspx> (fecha de consulta: julio de 2012).

González (2005) y Marchant (2007) destacan diversos factores de éxito desde el punto de vista realista y práctico, ya que esto ha supuesto un motor de promoción e impulso de la RSE (Porter y Kramer, 2006). Algunos de estos factores, son:

- Desarrollo de una cultura empresarial, basada en valores.
- El compromiso de la dirección de la empresa.
- Da la oportunidad de anticiparse a la gestión de riesgos, cuando el entorno es conflictivo.
- Se eleva la motivación y se incrementa la retención del recurso humano.
- Ayuda a la conservación de los recursos para el futuro.
- Se convierte en una empresa altamente eficiente y le permite disminuir sus costos.
- Se abren espacios de innovación en productos, mercados y servicios.

SU MEDICIÓN

La RSE es un proceso multidireccional, donde la organización contribuye con su comunidad y medio ambiente a través de las actividades estratégicas de su propio negocio, con y para sus partes interesadas. Así, es posible empatar los intereses de los *stakeholders* con las expectativas de la organización y de la sociedad.

Después de puntualizar una serie de beneficios por aplicar la RSE, es evidente que implica una ventaja competitiva para éstas. Así, se vuelve necesario medir la RSE a fin de conocer su posición inicial en términos de su responsabilidad para con todos sus *stakeholders*, pero también para trazar su camino en el corto, mediano y largo plazos.

Otra razón para fundamentar la importancia del uso de una guía de medición de la RSE es aquella que mencionan Porter y Kramer, quienes afirman que “es una

forma potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa” (2006, 45). También facilita a las empresas y grupos de interés la tarea de evaluar el rendimiento de sus acciones socialmente responsables, así como de avanzar en la integración de la responsabilidad en su gobierno, estrategias y operaciones (Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008). Además, a partir de la medición también es posible tener un punto de comparación entre empresas, y asignarles una posición en un *ranking*, tal es el caso del Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROHumana¹⁰ creado desde el año 2004.

Al respecto, Giner de la Fuente y Gil (2006, 40) puntualizan algunas razones para considerar la implementación de un sistema de medición de la RSE:

- Porque la RSE es implícita a la organización.
- Se conoce a la organización y a su gente.
- Hay personas idóneas en los puestos de trabajo y autogestionan su información, conocimiento, competencia, entre otras acciones.
- La gestión es participativa e incremental, según las propias necesidades.
- Se consolidan estrategias, estructuras y personas, regularmente.
- Las personas son básicas en la supervivencia.
- La tecnología es básica en la organización.
- Ve a la organización como un todo.
- Se adapta al entorno.
- Es responsable de su entorno y sus habitantes.
- La RSE es intrínseca a la gestión de la organización.

¹⁰ Para conocer más sobre el Ranking PROHumana puede acceder al siguiente enlace:

http://www.prohumana.cl/ranking_sustentabilidad_empresarial/
(fecha de consulta: febrero 2016).

En este contexto, la RSE se convierte para algunas empresas en una herramienta de gestión coherente con sus prácticas, mientras que para otras puede tratarse de algo ajeno, e incluso desconocido.

En el mismo sentido, el *Manual de Acción Empresarial* destaca que sus indicadores además de ser utilizados como herramienta de gestión y planeación, también son una herramienta práctica que permite a la empresa evaluar el grado de desarrollo de sus estrategias, políticas y prácticas en los distintos ámbitos que involucren la responsabilidad de una organización (2001, 5).

5. EL MODELO DE MEDICIÓN DE RSE PARA LAS EMPRESAS DEL ESTADO DE QUERÉTARO

En el mercado hay un gran número de guías, herramientas y modelos para autodiagnósticos, mediciones, distintivos, adhesiones, certificaciones, entre otros que se aplican a distintos giros de organizaciones y de diferentes tamaños. No obstante, la empresa deberá ser cautelosa para saber --de acuerdo con su contexto-- cuál será la mejor herramienta para medición y *ranqueo* para las empresas. Por ejemplo, en 2012 se realizó un esfuerzo conjunto por parte de la American Chamber, Kabyax, Manpower y la consultoría *Human Dynamics*, desarrollando un *toolkit*¹¹ de distintivos, reconocimientos y normas de responsabilidad social existentes y aplicables en México, que fue creado con la finalidad de que la empresa conozca las opciones que existen y elija según sus intereses.

Con el interés de aportar un valor agregado a las empresas de la región se decide crear un modelo con la cualidad de estar vivo, lo que significa que año con año se alimenta de aquellas iniciativas de responsabilidad social, en cualquier ámbito, que surjan en el contexto inmediato queretano, mexicano¹² o bien internacional.

Por lo anterior es que para este modelo, en su primer etapa de creación, se analizaron 20 guías y para su etapa final de creación se nutre principalmente 9 modelos distintos entre los cuáles se encuentran: *Global Reporting Initiative*, *Ethos*, ISO 26000, SGE 21:2008, SA 8000, Pacto Mundial, Manual de RS para Pymes Fundación Prohumana, Centro Mexicano para la Filantropía y Fundación del Empresariado Chihuahuense. En el Anexo en la Tabla 3. Un Ejemplo de Guía y Norma de RSE se puede revisar cómo se llevó a cabo el análisis de los 9 diferentes planteamientos de la RSE.

Los criterios de elección de las guías fueron:

- Son guías utilizadas internacionalmente y propuestas por organismos reconocidos mundialmente.
- Son guías aplicadas y usadas en Latinoamérica y en México.
- Son guías que pueden adaptarse a Pymes.
- Son guías que pueden ser utilizadas para un autodiagnóstico.

Algunas de las fortalezas de este conjunto de guías es que se utilizan los indicadores más destacados en el ámbito de la RSE y se pueden adecuar al entorno queretano ya que toman en cuenta los aspectos

¹¹ El toolkit está disponible para el lector en el siguiente enlace: http://www.responsable.net/sites/default/files/normas_rs.pdf (fecha de acceso: mayo 2014).

¹² Por ejemplo para el año 2014 se incorporaron algunos indicadores de medioambiente en este Modelo IntegraRSE a partir de la Ley General de Cambio Climático que vio la luz en México en el año 2013.

sociales más apremiantes. Asimismo se han tomado como referencia aquellas guías que se destacan en el ámbito mexicano, tales como FECHAC y CEMEFI que son dos organismos reconocidos por parte de la sociedad mexicana por su trayectoria y trabajo en torno a la responsabilidad social.

Otra de las características de este modelo, es que a pesar de que en el contexto de Querétaro en la primera década del S.XXI la RSE sea incipiente es necesario apoyar a las empresa con un modelo, que además de vivo sea riguroso, la razón principal es lo que menciona Ernst Ligteringen, Director Ejecutivo de Global Reporting Initiative quien dice que volver obligatorio el Reporte de Sustentabilidad para las empresas sería una política alternativa que daría mayores resultados en el avance de la economía sustentable. Por esta misma razón es que el Modelo IntegraRSE se construye pensando en que la empresa visualice todos aquellos elementos que forman parte de un Reporte de Sostenibilidad o de cualquiera de las normas internacionales aquí seleccionadas.

Dado el contexto anterior, para medir no sólo es necesario adoptar alguna de las herramientas que hay en el mercado, es imprescindible bajarlas al contexto de la empresa. Para ello, debe tenerse en cuenta el contexto social, demográfico, ambiental, económico, empresarial y del estado de la RSE en la región, además de lo anterior no hay que perder de vista una de las cuestiones más importantes el compromiso del Directivo de la organización con la RSE publicado y comunicado a todas sus partes interesadas. Sin este compromiso por mucho trabajo que exista de parte de algunos colaboradores de la organización, no tendrá el impacto deseado. Teniendo en cuenta lo anterior, los resultados serán más objetivos y el diseño del plan

de gestión, basado en estos resultados, puede ser veraz, eficaz y oportuno.

Precisamente, y con respecto al párrafo anterior, en términos del contexto, cabe mencionar que el estatus de la RSE en el estado de Querétaro pudiera calificarse de 'incipiente', o bien, en el estadio de RSE 1.0 que plantea Andreu Pinillos (2009), esto según el 2º estudio de Percepción de la RSE en Querétaro del pasado 2013. Los datos obtenidos arrojan una desvinculación entre empresa, sociedad y organizaciones de la sociedad civil. El 77% de la empresas encuestadas no conoce organismos que promuevan la RSE en la ciudad. Aunque 7 de cada 10 personas conocen el término de responsabilidad social casi un 70% de ellos lo vinculan con medio ambiente y el 84% de ellos no participa en ninguna actividad con organizaciones de la sociedad civil ¹³.

La etapa 1.0, según Pinillos (2009) afirma que en esta primera fase, la RSE se enmarca en las fundaciones, o bien, en una dirección de comunicación, mercadotecnia o relaciones institucionales, donde busca mejorarse la imagen, o bien, se visualiza como un proyecto que requiere altos costos sin ningún retorno.

Debido al estatus RSE 1.0, lo más conveniente es llevar a cabo una medición cualitativa más que cuantitativa, pues --ya lo dice Andreu Pinillos-- hay la actual necesidad de afrontar un cambio cualitativo para las empresas y apostar por iniciar una nueva etapa, a la que algunos autores denominan 'RSC 2.0', que conlleva el paso de la comunicación a la gestión de la RSE, y de la vinculación de la RSE al conteo de resultados (2011, 1).

¹³ Para mayor información sobre los resultados del 2º estudio de Percepción de la Responsabilidad Social en Querétaro, puede acceder el siguiente enlace: <http://responsabilidadsustentable.weebly.com/estudio-de-rse-en-queretaro.html>.

Precisamente para medir y promover la RSE en el estado Querétaro, de acuerdo con su contexto local, nace el Modelo Integral de RSE, desde su primera aplicación en 2010 es utilizado para otorgar el Premio al Mérito Empresarial en Responsabilidad Social, con el principal objetivo de destacar a aquellas empresas con las mejores prácticas, distribuidas en cinco dimensiones -Valores, ética y transparencia; Calidad de vida en la empresa; Medioambiente; Desarrollo a la comunidad; y Marketing responsable-.

A partir de la revisión final de 9 propuestas de RSE nacionales e internacionales se crea una guía de indicadores, dividida en las cinco grandes dimensiones, con sus respectivas sub-dimensiones (el conjunto puede consultarse en la Figura 1):

1.- Valores, ética y transparencia. Estos indicadores buscan evaluar si los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, o en un código de conductas, o código de ética, y si éstos contemplan la participación de sus empleados, de sus grupos de interés, y si, además, está sometido a control y auditoría periódicos.

2.- Calidad de vida en la empresa. Estos indicadores buscan evaluar las principales políticas y prácticas de la empresa, para con sus gerentes y empleados. Asimismo, es importante destacar la importancia actual de la cultura y el ambiente organizacional de cara a la incorporación de valores de respeto hacia la diversidad, en la contratación de personal, así como el establecimiento de políticas y sanciones en contra de prácticas abusivas hacia ambos géneros.

3.- Medioambiente. Los indicadores orientados a evaluar el medio ambiente buscan medir las acciones realizadas por parte de las empresas en relación con su impacto ambiental. Evalúan las acciones exigidas por ley, además de otros

proyectos que incorporen a todas sus áreas, e inclusive a sus grupos de interés.

4.- Desarrollo a la comunidad. En estos indicadores pretende evaluarse la responsabilidad social de la empresa en apoyo al desarrollo sostenible del entorno donde opera. También se consideran todas aquellas acciones que benefician a la comunidad local, demostrando su compromiso.

5.- Mercadotecnia responsable. Esta área evalúa aquellas acciones relacionadas con la comunicación comercial, la atención al cliente, y su gestión ética en materia de publicidad.

La medición, en su primera edición de 2010, se aplicó un total de 129 preguntas cualitativas. Una vez obtenidos los resultados de la aplicación del instrumento de medición, el modelo contempla una metodología para determinar la 'calificación' de la empresa sometida a evaluación integrando las cinco dimensiones de responsabilidad social previamente determinadas.

La empresa ganadora deberá tener más del 80 % de los indicadores cumplidos en cada una de las cinco dimensiones, y tener la puntuación más alta de entre todas las demás empresas participantes; lo que significa que sólo hay una empresa ganadora. Aunque también puede haber menciones honoríficas, las cuales se otorgan a aquellas empresas que destaquen por encima del 80 % en una de las dimensiones como se muestra en el Anexo en la Figura 1.

5.1. SUS ETAPAS

Primero: Se lanza una convocatoria, a las empresas registradas se les invita a un taller de sensibilización acerca de la RSE, en el cual además de conocer detalladamente el proceso de medición obtienen información sobre cómo documentar correctamente las evidencias. A partir de aquí, hacen un análisis del estado de su responsabilidad social mediante la revisión de los indicadores y de su estatus dentro de la empresa.

Segundo: Existe un evaluador que acompaña a las empresas durante todo el proceso, apoyado siempre por un consultor con amplia experiencia en RSE, a fin de incrementar la objetividad y la fiabilidad en los resultados. Luego de que la empresa ha terminado la recaudación de sus evidencias y análisis sobre sus buenas prácticas como organización, recibe la visita del evaluador junto con el grupo de trabajo que participó en la reunión de evidencias, y con la presencia del director general. La finalidad de la visita es la de revisar *in situ* las prácticas que manifiesta tener.

Tercero: Se lleva a cabo una revisión más, por parte de un coordinador de evaluadores, quién es el consultor antes mencionado, que incrementa aún más la objetividad de los resultados.

Cuarto: El coordinador del equipo de evaluadores realiza un *benchmark* entre las empresas, de acuerdo con sus características y sus resultados, a fin de presentarlas a todo el grupo de evaluadores para conocer los resultados y solo corroborar al ganador del Premio al Mérito Empresarial en Responsabilidad Social, así como la Mención Honorífica por dimensión, en caso de haberla.

Quinto: Finalmente, hay una última presentación de resultados con un Comité

Fundador conformado por secretarios y directivos relacionados con las cámaras empresariales, de comercio, algunas secretarías de gobierno del estado de Querétaro.

Con cada una de las revisiones y reuniones entre comités y la empresa, se aplica una encuesta de retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, tendiente a la mejora continua del proceso de incorporación de la RSE.

Al final de todo el proceso la empresa recibe un informe sobre sus fortalezas y debilidades en relación con el tema de la RSE, así como una propuesta de sugerencias para su mejora y posible integración a su sistema de gestión.

6. LOS RESULTADOS

El Modelo IntegraRSE ha sido diseñado para evolucionar y adaptarse a la actualidad del contexto y a las necesidades empresariales mediante un proceso multidireccional entre comité evaluador, comité fundador y empresa.

Para la empresa, este modelo es puede ser complementario con sus otras herramientas de gestión, ya que tiene la ventaja de generar información focalizada, lo que le permite abordar estrategias específicas. También genera estándares y abre la posibilidad de comparar el grado de desarrollo en cada tema de interés para las organizaciones.

En seis años de existencia, la participación de empresas ha sido creciente. La mayoría acuden al Premio para sensibilizarse y conocer cuáles son los parámetros a cumplir en estos ámbitos[11], siendo la guía de indicadores un marco de referencia.

Del año 2010 al 2015 han participado más de 90 empresas en el Estado. La

mayoría de ellas ha entendido al Modelo IntegraRSE como un marco de referencia que les ha ayudado a incorporar la RSE en su plan estratégico; están convencidos de que la responsabilidad social es el camino a seguir. Una empresa grande avícola menciona que a partir del reporte y recomendaciones recibidas: *“implementará en los lineamientos de auditoría operativa la revisión de la documentación que garantice el seguimiento y cumplimiento de los requisitos de Responsabilidad Social, asimismo generarán cursos de capacitación a todos los niveles de la organización buscando crear conciencia sobre este tema.”* Empresa Grande 2015.

Otra empresa enfatiza: *“Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, ofreciendo más propuestas de salud, esparcimiento, educación y también mejorar el horario de trabajo para que los colaboradores puedan tener un Trabajar más en la Cultura Organizacional, es decir en sus valores. Certificarnos como Edificio Saludable por parte de Gobierno y yo propondría ser una Empresa incluyente, es decir trabajar con personas con discapacidad”*. Pyme 2012. Tomando como ejemplo la experiencia de las empresas participantes es que alientan el espíritu del Modelo IntegraRSE, basado en el convencimiento de que la sensibilización y la incorporación de buenas prácticas planeadas estratégicamente llevarán a las empresas hacia la competitividad sustentable y, por ende, se logrará el crecimiento económico, social y ambiental de la región y del país.

7. RETOS A FUTURO

A lo largo de las seis ediciones implementadas, a pesar de ser un modelo vivo, están presentes diversos retos a futuro, algunos estar relacionados con la evolución de la medición, otros con el seguimiento al trabajo de las

empresas, otros con el intercambio de experiencias, así como la divulgación, el posicionamiento y los incentivos hacia las empresas.

Uno de los grande retos es la medición 360°, que implica una evaluación que involucre a todas sus partes interesadas. Lo que se busca con esta medición es que las empresas sean conscientes de su corresponsabilidad en función de la materialidad de sus impactos y no en función de una imagen.

Así mismo, surge como indispensable el atender a las empresas para dar seguimiento a sus estrategias sustentables ya integradas en su sistema de gestión. Otras de sus demandas giran en relación a la vinculación con otras empresas y organizaciones de la sociedad civil para generar intercambios de buenas prácticas, crear alianzas con ellas y generar intercambios.

La actualización constante del Modelo IntegraRSE a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a cada participante en todo el proceso. Es indispensable mantener los ojos abiertos hacia lo que ocurre en torno al tema de RSE nivel mundial para incorporarlo en el Modelo. Por ejemplo; se ha incluido algunos elementos de la ISO26000, de la Ley General de Cambio Climático en México, el tema de corrupción del Pacto Global, las actualizaciones del GRI, entre otros.

Otro gran reto es la extensión de este Modelo hacia otras latitudes, lo cual podría iniciarse a través de una adecuada divulgación y difusión de éste.

Finalmente, se visualiza como indispensable mostrar los resultados a las entidades gubernamentales a fin de lograr crear algún incentivo para las empresas, de esta manera las empresas podrían destinar recursos a este tipo de proyectos.

8. REFERENCIAS

- ACCIÓNRSE. (2011). *"Empresas por un Desarrollo Sustentable"*. Retrieved 2016 febrero from <http://www.accionrse.cl/index.php>
- BEBEL, G., REYES, J. D., & GÓMEZ, M. (2007). *"La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información"*. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 17 (29). 27-47.
- BOATRIGHT, J. (1993). *"Ethics and the conduct of business"*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- CEMEFI. (2008). Centro Mexicano para la Filantropía. Retrieved 2009, 10-05 from <http://www.cemefi.org/>
- CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA. (2009). *"Empresa Socialmente Responsable"*. Retrieved 2016 febrero from <http://www.cemefi.org/esr>
- COUTIÑO, S. (2014). *"Creación, desarrollo y aplicación del Modelo IntegraRSE como mecanismo para medir la responsabilidad social empresarial. Una aplicación al estado de Querétaro (tesis de doctorado)"*. Universidad Nebrija, Madrid, España.
- LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN EUROPEA. (1997). Retrieved 2016 febrero from *"Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas"* <http://observatoriorsc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- CORTINA, A. Ciudadanos del mundo: hacía una teoría de la ciudadanía. Alianza Editorial, Madrid.
- DE LA CUESTA, C., & VALOR, C. (2003). *"Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España"*. *Boletín Económico de ICE* (2755). 7-19.
- DE LA CUESTA, M. (2005). *"La Responsabilidad Social Corporativa o Responsabilidad Social de la Empresa."* Retrieved 2016 febrero from <http://www.hegoa.ehu.es/congreso/bilbo/doku/bat/responsabilidadsocialcorporativa.pdf>
- FERNÁNDEZ, R., & MARTÍNEZ, A. (2008). *"Naturaleza estratégica de la responsabilidad social de la empresa"*. *Revista: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2 (2). 116-125.
- FRYNAS, J. (2010). *"Beyond Corporate Social Responsibility. Oil Multinationals and Social Challenges"*. Cambridge University Press. Reino Unido.
- FRIEDMAN, M. (1970). *"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits"*. The New York Times.
- GINER DE LA FUENTE, F., & GIL, M. (2006). *"Un modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas"*. *Partida Doble* (182). 36-50.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *"Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes"*. Harvard Business School Press. Boston.
- MARCHANT, R. *"Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional"*. Edición electrónica gratuita. Retrieved february 2016 from www.eumed.net/libros/2007a/223/
- NAVARRO, J. L., & GONZÁLEZ, J. M. (2006). *"Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico"*. *Estudios de Economía Aplicada*, 24-2. 723-749.

PERDIGUERO, T. G. (2003). *“La Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Global”*, España: Anagrama Coleccion de Argumentos.

PORTER, M., & KRAMER, M. (2006). *“Estrategia y sociedad. El vínculo entre la ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”*. Harvard Business Review , 84 (12). 42-55.

OLCESE, A., RODRÍGUEZ, M., & ALFARO, J. (2008). *“Manual de la empresa responsable y sostenible”*. Mc Graw Hill. Madrid. .

ORTIZ-ARRIETA, L. *“El Observador económico”*. Retrieved 2011 Enero from Fundación Internacional para el Desafío Económico Global (FIDEG). Retrieved february 2016 from <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1096>

RESTREPO, R. (2009). *“Responsabilidad Social”*. INCOTEC. Colombia.

8. ANEXOS ---

Diríjase a la siguiente página para visualizar los anexos.

Tabla 1—Múltiples interpretaciones de la RSE.

Interpretación	Autores relevantes
<i>Business ethics and morality</i>	Bowie 1998; Freeman 1994; Phillips 1997, 2003; Phillips and Margolis 1999, Stark 1993.
<i>Corporate accountability</i>	O'Dwyer 2005; Owen <i>et al.</i> 2000
<i>Corporate citizenship</i>	Andriof and Waddock 2002; Carroll 2004; Matten and Crane 2005.
<i>Corporate giving and philanthropy</i>	Carroll 1991, 2004
<i>Corporate greening and green marketing</i>	Crane 2000; Hussain 1999; Saha and Darnton 2005
<i>Diversity management</i>	Kamp and Hagendorn-Rasmussen 2004
<i>Environmental responsibility</i>	DesJardins 1998; McGee 1998
<i>Human rights</i>	Cassel 2001; Welford 2002
<i>Responsible buying and supply chain management</i>	Drumwright 1994; Emmelhainz and Adams 1999; Graafland 2002
<i>Socially responsible investment</i>	Aslaksen and Synnestvedt 2003; Jayne and Skerratt 2003; McLaren 2004; Warhurst 2001
<i>Stakeholders engagement</i>	Donaldson and Preston 1995; Freeman 1984, 1994
<i>Sustainability</i>	Amaeshi and Crane 2006; Bansal 2005; Korhonen 2002

Fuente: Frynas 2010 de Amaeshi y Adi 2007.

Tabla 2—Evidencia de beneficios de la RSE para las empresas.

Variable de interés	Tipo de beneficio	Subtipo	Referencia
Beneficios para la empresa por desarrollar RSE	Ventaja Comparativa.	Reputación.	Lai <i>et al</i> (2010) Bear <i>et al</i> (2010) Fernández & Luna(2007) Flatt &Kiwalczy (2006)
	Valor agregado.	Intención de Compra.	Dodd (2010) Mohr & Webb(2005) David <i>etal</i> (2005)
	Compromiso Organizacional.	Atracción de capital humano.	Kim & Reber(2009) Ramasamy(2008) Andersen(2008) Montgomery &Ramus (2007)
		Motivación y compromiso Organizacional.	Kim & Reber(2009) Ramasamy(2008) Andersen(2008) Montgomery &Ramus (2007)
	Desempeño financiero.		Salehet <i>al</i> (2008) Brine <i>et al</i> (2007) Tsoutsoura(2004) Ortitsk <i>etal</i> (2003)

Fuente: Acción RSE, 2010.

Tabla 3—Un ejemplo del análisis de guías y normas de RSE.

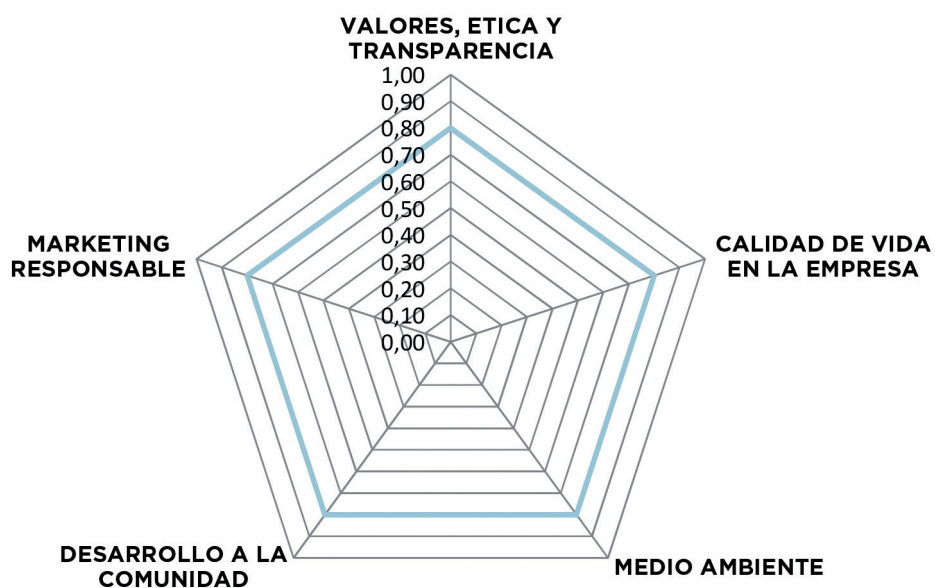
Global Reporting Initiative	
Origen	Nace con la Fundación del Empresario Chihuahuense en el Estado de Chihuahua, Mex. en 1996 y ha ido evolucionando en todas sus áreas de interés incluyendo el desarrollo de la Responsabilidad Social.
Estructura	
El instrumento de autodiagnóstico de FECHAC esta estructurado en 8 capítulos de la siguiente manera: 1. ¿Qué es la RS? 2. Presentación 3. Introducción 4. Descripción del instrumento 5. Instrucciones de uso 6. Indicadores: - Calidad de vida en la empresa - Compromiso con la comunidad - Cuidado y preservación del medio ambiente - Competitividad y relación con sus involucrados 7. Preguntas de cierre 8. Glosario de términos	
Fuente para la creación de esta guía.	- Pacto Mundial - Accountability - Norma SA 8000 - Global Reporting Initiative - Indicadores y lineamientos de RSE de CEMEFI - Manual IARSE Argentina - Acción Empresarial Chile - Libro Verde - Forum Empresa

Aplicación	
<p>El autodiagnóstico es un ejercicio en el que los miembros de las empresas aprenden a identificar los principales elementos de su institución y a calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.</p> <p>Esta herramienta tiene la finalidad de facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa para la planeación de su desarrollo institucional partiendo de 4 áreas fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida en la empresa. • Compromiso con la comunidad. • Cuidado y preservación del medio ambiente. • Competitividad de la empresa y su relación con sus involucrados (stakeholders). <p>Cada una de estas áreas está descrita por un determinado número de indicadores de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>El ejercicio de autodiagnóstico consiste en estimar en qué medida la propia empresa cumple con cada enunciado (expresado en términos de indicador), es por eso que junto a cada uno de ellos hay una escala del 1 al 5, donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización, y 1 el más bajo.</p>	
Despliegue y difusión	
<p>Se enfoca a las empresas Chihuahuenses, donde FECHAC, a través de sus asociados, promueve las prácticas de RSE promoviendo los beneficios financieros, operativos y de imagen. Actualmente, más de 31,000 empresarios están asociados con FECHAC por lo que su difusión es amplia.</p>	
Aspectos sobresalientes	Aspectos por mejorar
<p>Promueve una herramienta de fácil comprensión para la autoevaluación.</p> <p>Concientiza la necesidad de las empresas por adoptar prácticas responsables consultando documentos adicionales sobre los beneficios de la RSE.</p> <p>Este instrumento está diseñado para que quienes lo utilizan puedan identificar a “golpe de vista” el resultado general de su diagnóstico y colabora a la identificación de fortalezas y debilidades.</p>	<p>No ofrece una certificación.</p> <p>Carece de una medida obligatoria para los asociados.</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Figura 1—Dimensiones de RSE diseñada para el modelo integrarse.

Valores, ética y transparencia	Calidad de vida en la empresa	Medio Ambiente	Desarrollo de la Comunidad	Mercadotecnia Responsable
Visión, misión y código de ética	Políticas y reglamentos	Políticas y normas ambientales	Compromiso corporativo	Políticas, normas y código de conducta
Corrupción y transparencia	Mejora continua y RSE	Campañas y proyectos internos	Desarrollo económico y social	Atención al consumidor
	Equidad y diversidad	Reciclaje, reuso y disposición final	Relación con la comunidad	Información y privacidad
	Capacitación y desarrollo profesional	Toxicidad y contaminación	Voluntariado	Comunicación externa e interna
	Libertad de asociación	Energía, agua y emisiones a la atmosfera	Donaciones	Producto y Mercadotecnia
	Rotación y jubilación de personal	Alianzas	Alianzas	Apoyo a instituciones socialmente responsables
	Vida laboral			
	Salud			



Fuente: *Elaboración propia.*