

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Responsabilidad Social de las organizaciones  
como paradigma de gestión comunicativa

**T E S I S**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA**  
**C O M U N I C A C I Ó N**  
**OPCIÓN COMUNICACIÓN**  
**O R G A N I Z A C I O N A L**  
**P R E S E N T A :**  
**K A R E N L Ó P E Z C O R R A L**

Asesora: Lic. Esperanza Alejandra Cabrera Martínez



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mi mamá quien me guió por el camino del bienestar, conocimiento, constancia, respeto y valor para cada día ser mejor.*

*A mi familia.*

# A g r a d e c i m i e n t o s

---

A mi *Alma Mater*, quien en su misión de educar y facultar de conocimientos a los jóvenes para crear un mundo mejor; hoy, soy el cumplimiento y resultado de su razón de ser.

A *Esperanza Alejandra Cabrera Martínez* por compartir conmigo, a lo largo de varios años, su conocimiento, consejos, enseñanzas y valentía. Sobre todo, por la confianza que ha depositado en mí, la cual generó una sólida amistad.

A mis *sinodales*, quienes casualmente fueron mis profesores y amigos (por orden alfabético):

- *Guillermo Díaz Alcántara*. Quien fomentó la libertad de opinión en cada una de sus clases para retroalimentar el conocimiento.
- *Carlos Ávila Toscano*. Profesor y amigo de quien he recibido apoyo y confianza, tanto escolar como profesional.
- *Octavio Ramírez*. Amigo que comparte sus experiencias para aconsejar que no hay que rendirse pese a que una situación se torne difícil.
- *Adriana Reynaga*. Nunca olvidaré que en su clase surgió la idea de investigar este tema.

A la *profesora Blanca Audirac* por sus consejos metodológicos y por enseñarme que en un trabajo escrito los pequeños detalles tienen la misma importancia que el contenido, debido a que marcan la diferencia entre un trabajo incompleto, malo y escolar, y uno completo, bueno y profesional.

Al *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, específicamente a *Antonio Vives* y a *Neli Vera* por permitirme conocer más acerca del mundo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que me ayudó a madurar el conocimiento de dicha actividad, el cual está plasmado en este trabajo.

A *Jorge De Alvarado* y *Miguel Ángel Pérez Wong*, dos grandes amigos, quienes contribuyeron al término de esta investigación.

*Gracias a todos.*

## Introducción

### Capítulo I

#### La comunicación en la organización.

1.1.	Comunicación.....	06
1.2.	Organización.....	09
1.2.1.	Elementos de una organización.....	12
1.2.2.	Tipos de organización.....	13
1.3.	Tipos de comunicación.....	15
1.4.	Comunicación Organizacional.....	19
1.4.1.	Comunicación Interna.....	23
1.4.1.1.	Comunicación formal e informal.....	23
1.4.1.1.1.	Algunos medios de comunicación interna formal.....	24
1.4.1.2.	La comunicación cara a cara dentro de la organización como forma de comunicación informal.....	28
1.4.2.	Comunicación Externa.....	30
1.4.2.1.	Publicidad.....	30
1.4.2.2.	Relaciones Públicas.....	33
1.4.3.	Comunicación Mixta.....	35

### Capítulo 2

#### Responsabilidad Social de las organizaciones.

##### Perspectiva Histórica.

2.1.	La Caridad en la Iglesia.....	41
2.1.1.	La Caridad en España.....	42
2.1.2.	La Caridad en México.....	45
2.2.	La Beneficencia y la Asistencia del Estado.....	50
2.3.	La Filantropía en el Tercer Sector.....	56
2.4.	El Altruismo en el Voluntariado.....	61
2.5.	La Responsabilidad Social en las Empresas o Corporaciones.....	63
2.5.1.	Orígenes del concepto de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).....	64
2.5.2.	Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).....	67
2.5.3.	Concepciones actuales de la Responsabilidad social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).....	70

### Capítulo 3

#### La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) desde el enfoque contingente-situacional.

##### Una examinación del entorno.

3.1.	Aspectos generales de la teoría contingente o situacional.....	76
3.1.1.	Concepto de contingencia y su nacimiento como teoría.....	78
3.1.2.	Principales representantes de la teoría contingente.....	80
3.1.3.	La teoría contingente o situacional y sus variables.....	86
3.1.3.1.	Ambiente/entorno/contexto.....	86
3.1.3.1.1.	Ambiente global.....	87
3.1.3.1.2.	Ambiente de tarea.....	90
3.1.3.2.	Tipología de ambientes.....	91
3.1.3.3.	Tecnología.....	92
3.1.3.4.	Otras variables: tarea, estructura y personas.....	95
3.2.	Revisión del entorno: antecedentes y situación actual.....	97
3.2.1.	Primera Ola.....	98
3.2.2.	Segunda Ola.....	101
3.2.3.	Tercera Ola.....	108

3.2.3.1.	La globalización.....	110
3.2.3.2.	La tecnología.....	113
3.2.3.3.	La sociedad global y la sociedad de la información: Sociedad global de la información.....	114
3.2.3.3.1.	Nueva visión y comportamiento de las organizaciones lucrativas: nacimiento de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).....	117

#### Capítulo 4

#### La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como paradigma de gestión comunicativa

4.1.	La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como paradigma de gestión comunicativa.....	125
4.1.1.	Aproximaciones conceptuales: paradigma y gestión.....	125
4.1.2.	Construcción de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como paradigma de gestión comunicativa.....	128
4.1.2.1.	El polo de las condiciones del entorno.....	130
4.1.2.2.	El polo de comunicación.....	132
4.1.2.3.	El polo de las acciones.....	133
4.2.	Principios de la Responsabilidad social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).....	136
4.2.1.	Propuestas de planes para la implementación de la RSE.....	137
4.2.1.1.	CEMEFI: Guía para implementar un programa de Responsabilidad Social.....	137
4.2.1.2.	COMPITE: Lineamientos de Responsabilidad Social e Integridad.....	140
4.3.	La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) al interior de las organizaciones lucrativas.....	143
4.3.1.	Campos de aplicación.....	144
4.3.2.	Beneficios de la RSE en la dimensión interna.....	146
4.3.3.	Algunos casos.....	147
4.4.	La Responsabilidad Social Empresaria o Corporativa (RSE/RSC) al exterior de las organizaciones lucrativas.....	150
4.4.1.	Mecanismo para emprender acciones socialmente responsables en la dimensión externa.....	152
4.4.2.	Alianzas intersectoriales.....	154
4.4.3.	Campos de aplicación.....	156
4.4.4.	Beneficios de la dimensión externa.....	159
4.4.5.	Algunos Casos.....	162
4.5.	Balance social como herramienta de medición.....	166
4.5.1.	Algunos modelos de Balance Social.....	168
4.5.2.	Beneficios del Balance Social.....	170
4.6.	La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) en México.....	172
4.6.1.	Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE): Organización mexicana representativa de la RSE/RSC.....	175
4.7.	La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) en el Mundo.....	177

<b>Conclusión.....</b>	<b>181</b>
------------------------	------------

#### Anexos

I.	Empresas con Distintivo ESR.....	185
II.	La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) en acción: 100 empresas con programas de RSE.....	191
III.	Decálogo de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).....	201
IV.	Algunos casos de empresas socialmente responsables en América Latina y España.....	202
V.	Organizaciones vinculadas a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) en el Mundo.....	210

## Fuentes consultadas

- Bibliografía.....	223
- Cibergrafía.....	225
- Documentos.....	225
- Hemerografía.....	226
- Tesis.....	227

# I n t r o d u c c i ó n

---

Las organizaciones, en siglos pasados, no se preocupaban por la imagen que comunicaran a sus públicos, debido a que sus mercados no eran tan complejos como en el presente, por el sistema económico social actual, únicamente se presentaban como productoras de bienes o servicios.

Con el paso del tiempo, las nuevas tendencias económicas, tecnológicas, culturales y sociales a nivel global, principalmente la apertura comercial mundial, comienzan a definir esquemas y formas diferentes en que las organizaciones-empresas deben de comunicarse hacia sus públicos, los cuales se hayan inmersos dentro de un entorno complejo e inestable.

Situación, que en la actualidad, impone a la comunicación como primera fuerza estratégica frente a las técnicas administrativas y de producción. En la Era Industrial, la comunicación de masas, con la sola finalidad de venta, se desmasifica para que en la Era de la Información, atienda de manera especial y específica, a cada grupo de interés.

Nuevas formas de comunicación surgen como el marketing, la mercadotecnia y la imagen. Ésta última, proyectada de forma positiva y respaldada por otras herramientas comunicativas, es un factor decisivo para la supervivencia de una organización en el mundo empresarial actual.

Las organizaciones lucrativas actuales buscan diferenciación ante la competitividad creciente del mercado; así como, estabilidad en ambientes cambiantes, y siendo, la imagen reina de la comunicación global, fundamenta todos sus quehaceres en valores para lograr una identificación públicos-organización que manifiesten confianza y credibilidad; y por ende, buena reputación y altos estándares corporativos para el mejoramiento de sus relaciones públicas.

Así, nace la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), de ambientes heterogéneos e inestables, como la ejecución de una serie de actividades no lucrativas que realizan las organizaciones para el fomento al desarrollo social de la comunidad donde se encuentra ubicada.

Dichas acciones apoyan, principalmente, a los sectores vulnerables de la sociedad con el fin de impulsar la sustentabilidad de una región, país o nación, siempre respaldadas por la marca o el nombre de una empresa.

La incidencia de adaptación, de la RSE/RSC, a las empresas nacionales e internaciones aumenta considerablemente, lo cual muestra que la innovación y el

cambio han tocado su filosofía. La comunicación como proceso que permea todas las acciones de una organización, y que mediante ella, se mantiene en contacto con su ambiente interno y externo, ayuda a difundir este nuevo valor intangible. De este modo, la penetración de la filosofía de la RSE/RSC, a todas las actividades de la empresa, principalmente a las comunicativas, genera que este fenómeno se defina como un nuevo paradigma de gestión comunicativa, porque responde a las exigencias del entorno social y comercial, produce beneficios de valor e imagen, favorece el desarrollo social y la calidad de vida digna para todos.

El objetivo del presente trabajo es exponer, estudiar y analizar la Responsabilidad Social de las organizaciones lucrativas, con el propósito de conocer las contingencias ambientales que la revelan como un paradigma de gestión comunicativa, el cual, en la actualidad, se presenta como una nueva forma de hacer comunicación organizacional porque basa su gestión en las personas, en las relaciones humanas, en la ayuda de los sectores vulnerables y en sustentabilidad de nación con la finalidad de mejorar sus relaciones públicas y responder las exigencias de un mercado homogéneo.

La hipótesis general que se manejó a lo largo de la investigación es que el actual entorno de globalidad y capitalismo salvaje, define un discurso organizacional que va encaminado a la buena imagen corporativa para lograr una aceptación con los diversos públicos.

Asimismo, dictamina la forma en que las organizaciones deben comunicarse, tanto al interior como hacia su exterior, las cuales deben estar en constante adecuación al medio, siempre con el objetivo de abrir brechas en términos de eficiencia económica.

Tal es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual no está orientada como virtud, sino como un paradigma de gestión comunicativa que ayuda a cumplir objetivos y rebasar metas, fundamentalmente, monetarias.

Las hipótesis específicas son que la Responsabilidad social de las organizaciones actúa como un dispositivo de lanza a una economía más sustentable a otros movimientos y sectores de la sociedad civil.

Y que, una planeación y ejecución de la Responsabilidad Social en las organizaciones coadyuva a la modificación de conductas, tanto del personal de la empresa, la de los beneficiarios, hasta la comunidad en general, que es crítica y observadora de las acciones de las organizaciones. Dicho cambio de comportamiento tiende a la construcción de una cultura de compromiso, lealtad, subordinación y de respeto a la corporación.

Para tal efecto, en el primer capítulo, denominado “La comunicación en la organización”, esbozo el concepto de comunicación, los niveles que presenta y sus dimensiones de acción. Asimismo, presento una breve descripción del término organización, los elementos que la conforman y los tipos que existen, con el

propósito de conocer cuál y cómo se da la interacción de ésta con la comunicación.

Dichos elementos, tienen su punto de encuentro en la comunicación organizacional<sup>1</sup>, resaltándola en este estudio, como el conjunto técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Desde esta perspectiva, se divide en dos, comunicación interna y externa; sin embargo, una tercera consideración, la mixta, puesto que una misma técnica o actividad comunicativa puede desarrollarse en ambas instancias, tal como lo realiza la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC). Así, este apartado pretende resaltar la importancia de la comunicación en la empresa; así como, ubicar a la RSE/RSC dentro del marco de la comunicación organizacional.

El segundo capítulo, llamado “La Responsabilidad Social de las Organizaciones. Perspectiva histórica”, muestro un panorama histórico y sectorial de las diversas formas en las que se presentan actividades generosas, ubicar el papel del sector privado actual frente a ellas; pero sobre todo, esclarecer la diferencia entre cada actividad menesterosa, ya que usualmente el término caridad, beneficencia, asistencia, filantropía o responsabilidad social se aplican como sinónimo, cuando en cada uno radican diferencias.

El tercer capítulo, titulado “La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), desde el enfoque contingente-situacional. Una examinación del entorno”, es un marco teórico social que está enfocado hacia dos aspectos; el primero, revisa las características más importantes de la teoría contingente o situacional; el segundo, examina el ambiente actual, el cual está fundamentado en dos etapas previas a la evolución actual de la humanidad, con la finalidad de conocer y entender qué constantes innovan el mundo, en el que estamos inmersos; y cuál es el contexto donde nace la RSE/RSC.

Por último, el capítulo cuatro, nombrado “Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como Paradigma de Gestión Comunicativa”, presenta la construcción del fenómeno de RSE/RSC como un paradigma de gestión comunicativa. También, indica su quehacer, propuestas de planes para su implementación, áreas de aplicación, beneficios, algunos casos y su herramienta de medición, con el propósito de describir todo lo que es e incluye.

Esta sección, concluye con un breve panorama del desarrollo, investigación e implementación de la RSE/RSC en México y en el Mundo, con el objeto de

---

<sup>1</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 199. pp. 30-34.

comprender que esta manifestación comunicativa ocupa un lugar sobresaliente en el nuevo mundo empresarial.

Después de las conclusiones, adjunto cinco anexos con información complementaria (Empresas con Distintivo ESR en México, Decálogo de Responsabilidad Social Empresarial, Algunos casos de Empresas Socialmente Responsables en América y España, y Organizaciones vinculadas a la RSE en el mundo) para el mejor entendimiento del estudio.

Este trabajo muestra a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como una nueva visión de las empresas frente a la comunidad y su mundo: de ser un fenómeno inconstante, al formar parte medular e integral de la gestión del proceso de la Comunicación Organizacional, se transforma en un paradigma o modelo a seguir porque enfrenta la competitividad del mercado y alcanza la línea de los altos estándares corporativos.

Con la RSE/RSC las organizaciones lucrativas buscan ser mejores; por ello, es preciso que todo comunicólogo, la considere antes de diseñar cualquier estrategia de comunicación organizacional; de lo contrario, los mensajes y actividades no serán eficientes y eficaces para el logro de los objetivos primordiales de la empresa: expansión y generación de riqueza.

## LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

---

La comunicación en las organizaciones ha cobrado gran importancia en sus quehaceres, ya no sólo sirve para promocionar o informar de un producto o servicio, sino para el funcionamiento óptimo al interior de éstas, mantener contacto con sus públicos externos, crear relaciones armónicas y funcionales entre sus integrantes y las diversas instancias de la comunidad donde se desarrolla, etcétera.

Dichos aspectos, bien planeados y ejecutados, proporcionarán adaptación a las condiciones del entorno, el cual cada vez es más dinámico y exigente, ante la participación y desarrollo de las organizaciones en una nación. Por ello, en la actualidad, los entes sociales<sup>1</sup> se valen de un sinnúmero de herramientas comunicativas que favorezcan sus objetivos, entre las que se encuentran con mayor frecuencia, la publicidad y las relaciones públicas.

Así, el presente capítulo tiene por objetivo mostrar las formas, en que las organizaciones, presentan su comunicación –intragrupal e intergrupal con sus precedentes niveles- para entender a la comunicación organizacional como una rama del estudio de la comunicación que, desde la perspectiva de Horacio Andrade<sup>2</sup>, conjunta técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio con el fin de cumplir mejor sus objetivos, ambas aplicaciones bajo la esquematización en red.

La comunicación dejó de ser lineal y estática, ahora es convergente, hacia varios sentidos y dinámica; de tal manera, que la planeación en red o sistémica será la más efectiva y eficiente para abastecer, satisfacer y favorecer su actual condición y el alcance de fines.

Igualmente, expone la ubicación de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa RSE/RSC dentro de una de las herramientas de la Comunicación Organizacional, las Relaciones Públicas, debido a que se encarga de mantener una buena reputación de la organización.

Situación a la que responde la RSE/RSC con acciones de sustento y apoyo de la organización lucrativa hacia la comunidad, mediante planes de salud, educación, ecología, entre otros. Todo con fin de crear buenas relaciones, mediante el flujo de mensajes que produzcan prestigio y diferenciación con formas creativas e innovadoras de la comunicación, como lo es el caso de las acciones socialmente responsables.

---

<sup>1</sup> Sinónimo de organizaciones.

<sup>2</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 199. pp. 30-34.

Así, este apartado inicia con el desarrollo de la comunicación desde su aspecto más simple hasta su encuentro con el elemento organización para la producción de la comunicación organizacional. De la última, sus ámbitos de empleo y algunas de sus técnicas.

## 1.1. Comunicación

En el eje de nacer, vivir y morir, el ser humano tiene una interacción indisociable con el medio que le rodea; así, cada actividad que realiza está ínfimamente ligada con la comunicación, ya que mediante ésta, se expresa y se relaciona con y entre sus semejantes para cumplir sus objetivos, satisfacer sus necesidades y subsistir en su ambiente inmediato.

La comunicación es todo, porque todo comunica, es una mirada, un aliento, un movimiento, algo escrito, algo no escrito, algo pronunciado o un silencio total. Enumerar todo lo que es comunicación sería digno de otra tesis, pero en este estudio la entenderemos para comprender que mediante ella, cualquier ente social, se expresa a nivel individual dentro de una organización.

El estudio de la comunicación, de acuerdo con Griffin E.<sup>3</sup>, se remonta a *La retórica* de Aristóteles, escrita aproximadamente hace 2300 años, siendo uno de los primeros estudios empírico de la comunicación. Dicho registro histórico, es muestra de la importancia y preocupación que siempre ha presentado este campo, puesto que es la manera de mostrar lo que sentimos, pensamos, creemos, creamos, sabemos, hacemos, etcétera.

De esta forma, podemos afirmar que los estudiosos de la Antigua Grecia y Roma han dictaminado, gracias a sus estudios empíricos, un sin fin de líneas de investigación, de las cuales surge la comunicación. Por ello, actualmente, es un tema que varios investigadores, de todo el mundo, observan, investigan y registran en las diferentes formas que se puede presentar, de acuerdo con el momento histórico que se vive.

El término comunicación, proviene del latín *communicatio*, derivado de *communicare*, que significa comunicar. Sin embargo, la palabra dista de tener una acepción etimológica unívoca, ya que algunos autores han señalado que procede de *cum*, prefijo que significa con, junto a, y *munire*, suministrar, proveer, con lo que la expresión comunicación quiere decir tanto como suministrar con o proveer con o junto a<sup>4</sup>.

Más allá de las definiciones etimológicas, existe un sinnúmero de significaciones y modelos de la comunicación que explican el quehacer de la misma, su función, elementos integradores, barreras y campos de acción en situaciones específicas e históricas. A continuación, expongo el trabajo de

---

<sup>3</sup> Griffin, E., en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001. p. 3.

<sup>4</sup> Solano Fleta, Luis. *Tratado de Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona. España. 1999. p.181.

algunos investigadores del área que se ha preocupado por definir qué es comunicación.

<b>Autor</b>	<b>Definición de término “comunicación”</b>
Aristóteles <sup>5</sup>	En su estudio de La retórica deja entrever que la meta principal de la comunicación es la persuasión.
Harold Laswell <sup>6</sup>	Acto intencional de una persona de dirigir un mensaje a otra. Su modelo sigue el movimiento de dicho mensaje del emisor al receptor y consiste en una serie de preguntas: ¿Quién? ¿Dice qué? ¿A quién? ¿En qué canal? Y ¿Con qué efectos?
Claude Shannon y Warren Weaver <sup>7</sup>	Su modelo tiene una base matemática, explicitando en él, la estrategia de “seguir el mensaje”. Estableció que la comunicación es un proceso cíclico, ya que las fuentes también pueden ser receptoras y viceversa.
Wilbur Schramm <sup>8</sup>	Su modelo pone a la fuente y al receptor en el mismo nivel y sus elementos son codificación-interpretación y decodificación por un lado, y por el otro, decodificación-interpretación y codificación, ambos con la circulación del mensaje.
David K. Berlo <sup>9</sup>	Es el proceso nunca idéntico en donde se transmiten ideas, pensamientos; es decir, información, dentro del cual se ubican como elementos la fuente de comunicación, el emisor del mensaje, el canal o vía, el medio, el decodificador y el receptor.
Gerald Goldhaber <sup>10</sup>	Retoma la idea de Berlo, pero decide añadirle los elementos de redes e interdependencia.
Alberto Martínez de Velasco y Abraham <sup>11</sup>	Proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. Es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado para cerrar así el círculo.
Ricardo Homs Quiroga <sup>12</sup>	Proceso dinámico de intercambio de ideas (al decir ideas estamos englobando todo aquello que pueda tener cabida en la mente humana). La retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose de esta manera del proceso meramente informativo.

<sup>5</sup> Aristóteles en Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1998. p.1.

<sup>6</sup> Laswell, Harold, en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª ed. Mc Graw Hill. México. 2001. p.10.

<sup>7</sup> Shannon, C. E. y Weaver, W. *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Pres. Urbana, 1949.

<sup>8</sup> Wilbur, Schramm en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª ed. Mc Graw Hill. 2001. p.11.

<sup>9</sup> Berlo, David en Arrieta Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*. Editorial Diana. México. 1998. p. 23

<sup>10</sup> *Ibidem.*, p. 24.

<sup>11</sup> Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (coord.). *Comunicación Organizacional práctica*. Editorial Trillas. México. 1999. p.12.

<sup>12</sup> Homs Quiroga, Ricardo. *op. cit.*, p.1.

Autor	Definición de término “comunicación”
Annie Bartoli <sup>13</sup>	Es a la vez, acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión. En la empresa, es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un “recurso” fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. Debe ser un medio de motivación, de estrategia e incluso de performance.
Niklas Luhmann <sup>14</sup>	<p>La comunicación no se debe entender como proceso selectivo de dos, sino de tres selecciones. No sólo se trata de de emisión y recepción con atención selectiva en casa caso; la selectividad misma de la información es un momento del proceso comunicacional porque únicamente en relación con ella puede activarse en atención selectiva.</p> <p>La comunicación es una realidad emergente, un estado de cosas al que se llega mediante una síntesis de cuatro diferentes selecciones a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La selección de la información (separación de lo que es relevante y no)</li> <li>b) La selección del acto de comunicar (se eligen los medios)</li> <li>c) La expectativa de éxito de la acción comunicativa (evasión de distorsiones)</li> <li>d) La acción que se realiza en el acto de entender o no entender la información y el acto de comunicar (distinción entre el valor de la información y su contenido y lo separa de las razones que se han seleccionado para participar dicha información)</li> </ol>
Mario Krieger <sup>15</sup>	La comunicación produce sistemas que son capaces de observarse a sí mismos. Por ello, dice que en la comunicación está la base de los sistemas organizacionales; así, la comunicación cimienta la organización, le otorga identidad y le desarrolla su imagen.
Carlos Fernández Collado <sup>16</sup>	Es el proceso interpretativo a través del cual los individuos –en sus relaciones, grupos, organizaciones y sociedades- responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean.

Fuente. Elaboración propia.

Es notable que conforme el paso del tiempo, el concepto de comunicación se adapta a momentos, situaciones y necesidades específicas de comunicar, de acuerdo con la intención que tenga el emisor de permear con su mensaje.

De igual forma, es visible que la aplicación del término comunicación se fue orientando a las organizaciones, ya que es en ellas, donde los seres humanos

<sup>13</sup> Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización, La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós. México. 1992. p.71.

<sup>14</sup> Luhmann, Niklas en Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional*. Prentice Hall. Buenos Aires. 2001. pp. 208-213.

<sup>15</sup> *Ibid.* p.199.

<sup>16</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. Mc Graw Hill. 2001. p.16.

nos desarrollamos y emitimos información que deseamos que conozca el otro o los otros.

Así, y desde estos puntos de vista, definiremos a la comunicación como un proceso intencional, interpretativo y dinámico, mediante el cual se transmite información que se espera sea correspondida con otro mensaje o actitud. Para que exista una efectividad con el mensaje, se le debe proporcionar un tratamiento específico a cada elemento del proceso de comunicación.

La anterior definición de comunicación asociada al término organización es indisociable puesto que, hoy día, éstas participan en el entorno como entes sociales que comunican al interior y al exterior; y con más simpleza aún, la comunicación funciona para poner en contacto unos a otros para la convivencia de seres que persiguen un objetivo en común.

Antes de comenzar a hondar aún más en la relación indisociable de la comunicación y la organización, es importante retomar el concepto de organización, sus elementos; así como los tipos que existen.

## **1.2. Organización**

El ser humano es sociable por naturaleza, sus sentidos le permiten ver, tocar, olfatear, degustar y oír lo que está a su alrededor. Su instinto lo habilita para entablar relaciones con otros, lo que supone un proceso de socialización y agrupación que lo habilitará a pertenecer y crear su lugar en el entorno; así como, su desarrollo.

Ángela López<sup>17</sup>, señala que los individuos se incorporan a la vida social desde el nacimiento, lo cual se configura como un ejercicio de interacción continua con quienes les rodean para construir y consolidar su propio lugar en el conjunto, y reafirma, que esto lo lograrán mediante el aprendizaje de la gestión de sí mismo al interior de las redes que estructuran sus relaciones sociales.

Nuestro primer contacto con una organización, más allá de las “redes que estructuran las relaciones sociales”- como lo señala Ángela López- es con nuestro cuerpo, o bien llamado organismo humano, el cual es un conjunto de sistemas que tienen funciones específicas para la subsistencia.

En primera instancia, dicho conjunto, debe de adaptarse al clima-ambiente en donde se ubica, recoger alimentos del exterior –que realizan otros organismos- para su sustento; así como, protegerse y prepararse de las contingencias climáticas, todo ello con el objeto de sobrevivir a nivel físico, si no, morirá.

En segunda instancia, a nivel psicosociológico, tiene que relacionarse con otros cuerpos u organismos humanos para satisfacer sus necesidades básicas y primarias, como lo son: vestir, comer, tener dónde vivir, ser reconocido,

---

<sup>17</sup> López, Ángela. “La movilización social, proceso de individualización y de agrupación de voluntades para la acción colectiva” en *Acta Sociológica*. no.22. FCPyS. UNAM. México. Enero-Abril 1998. p. 95.

aceptado, querido o amado, al igual que, tener un espacio donde desarrollar sus aptitudes.

Tales niveles, revelan que el trabajo en conjunto de cada sistema del cuerpo está estructurado, integrado y mentalizado para guiar al organismo humano hacia el mismo fin: su permanencia en el ambiente y el encuentro con la felicidad.

De la misma forma en la que nuestro organismo se encuentra estructurado como un conjunto de sistemas interrelacionados para su funcionamiento, el individuo conjuga su dinámica social en organizaciones, tales como la familia, la escuela, la iglesia, las empresas, el hospital, la prisión, el ejército, los amigos, entre otros.

De acuerdo con Gerald Goldhaber<sup>18</sup>, desde 1956 se nos cataloga a los individuos como “hombres organización” debido al tiempo en el que nos encontramos relacionados y trabajando en distintas organizaciones.

Fernández Collado<sup>19</sup> determina que una organización es dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

Por otra parte, Annie Bartoli<sup>20</sup> prescribe que el término organización tiende a evocar numerosas significaciones, debido a que su aplicación es transdisciplinaria. Sin embargo, acepta dicha palabra, desde la acepción de ciencias de la gestión como la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo.

Bartoli<sup>21</sup>, entiende como conjunto organizado a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo. Los factores de distinción de una organización de distintos órdenes:

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo;
- Distribución de roles y tareas a realizar;
- División de la autoridad y del poder formal;
- Duración indeterminada
- Sistema de comunicación y coordinación;
- Criterios de evaluación y control de resultados

---

<sup>18</sup> Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*. Logos. México. 1977. p.18.

<sup>19</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. p.13.

<sup>20</sup> Bartoli, Annie. *op. cit.*, pp.17-18.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

Como acción de organizar y su resultado Annie Bartoli<sup>22</sup> lo determina como una misión de estructuración de cara a obtener más cohesión en las situaciones complejas mediante la aportación de cierto grado de orden para contrarrestar los fenómenos de entropía.

Ante lo dicho, la autora precisa que el resultado de la acción de organizar constituye un conjunto de elementos estructurales compuesto por reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades, lo cual reflejará como resultado de dicha acción, una estructura, siendo ésta, un conjunto de elementos y de interacciones relativamente estables del sistema<sup>23</sup>.

El vocablo sistema se comienza a fusionar con el término organización, desde esta perspectiva, un sistema es entendido como un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental<sup>24</sup>.

Existen dos tipos de sistemas<sup>25</sup>:

- a) Sistema cerrado. Tiene límites rígidos e impenetrables.
- b) Sistema abierto. Tiene límites permeables entre sí mismo y un suprasistema más amplio e impredecible.

Renate Mayntz<sup>26</sup> señala que se adapta a las variaciones del medio ambiente y cambia también en su estructura, sin disolverse ni perder su identidad.

Mario Krieger<sup>27</sup> dice que organización es el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo en común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo.

Es notable que el término organización desglosa una serie de definiciones que no terminaría de citar; por ello, en este estudio definiré a la organización como la unión de dos o más personas, con roles de trabajo específicos e independientes que en su conjunción persiguen el mismo fin.

Dicha agrupación de individuos determina un sistema abierto porque se encuentra en constante interacción a los cambios contingentes de su entorno, lo que supone un cambio-transformación constante que lo encamina a la evolución y a la adaptación de las modificaciones que se presenten.

---

<sup>22</sup> *Ibid.* pp. 20-21.

<sup>23</sup> *Ibid.* p. 22.

<sup>24</sup> Kast, Freemont y Rosenzweig, James. *Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001. p.16

<sup>25</sup> Ackoff Russell, L. en *Ibid.*, pp. 111-112.

<sup>26</sup> Mayntz, Renate. *Sociología de las organizaciones*. Alianza Editorial. Madrid, España.1972. p.60.

<sup>27</sup> Krieger Mario. *op. cit.*, p. 3.

### 1.2.1. Elementos de una organización

Una organización está compuesta por una serie de elementos que conforman una estructura específica y única en cada organización, puesto que los objetivos de vida y necesidades de desarrollo son diferentes nunca serán las mismas. La coordinación, planeación y una comunicación adecuada entre sus elementos guiará a la una organización al alcance de sus objetivos.

Fernández Collado<sup>28</sup>, destaca cinco elementos básicos de la organización:

- a) **Tamaño.** Es el número de personas que trabajan en ella. También se puede entender como el volumen estructural y operativo que requiere y necesitan sus actividades para el logro de objetivos. Definido el término organización, a partir de dos personas se puede conformar una. Se dice que el tamaño puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos.  
Actualmente, a nivel empresarial, las organizaciones están definidas en microempresa, pequeña empresa, mediana empresa o gran empresa, precisamente por la escala de recursos que tiene para el desarrollo de una actividad.
- b) **Interdependencia.** Consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. Pero es notable que no solo con los miembros de la organización, también se realizan con su entorno inmediato, así como, su microentorno.  
Este elemento, desde mi perspectiva, es el más importante para el mantenimiento, mejoramiento y desarrollo de una organización en el entorno interno como externo. Ya que si no existe una atención y un tratamiento adecuado de retroalimentación con sus diversos públicos no puede subsistir.  
Hoy día, la tendencia global de las organizaciones no es estar lejos o separado de su medio, sino ser parte activa de él, convirtiéndose así en un ciudadano más que necesita de los otros para realizar sus actividades, desarrollarse y mantenerse.
- c) **Insumos.** Son las unidades que necesita la organización para hacerse funcionar y subsistir, los cuales recoge del exterior, como son energía, personas, recursos materiales y financieros, e información.  
Sin lugar a duda, los insumos son parte fundamental del quehacer de una organización, ya que a partir de estos y de sus objetivos de actividad, cumple con su cometido de brindar un producto o servicio a la comunidad.
- d) **Transformación.** Fernández Collado, señala que es el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos o servicios. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización

---

<sup>28</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. pp.13-15.

hasta que salen de ésta. Al crear un nuevo producto o servicio, la organización procesa materiales, entrena personal, presta servicios o comercializa un bien.

- e) Productos. Es el resultado de la transformación de insumos que la organización toma del exterior; o mejor dicho, es el regreso al medio ambiente de los insumos que toma la organización del medio ambiente, transformados para su utilización. Los productos no sólo son bienes, también pueden ser servicios.

### 1.2.2. Tipos de organización

Las organizaciones, de acuerdo con sus objetivos, tienen diversas finalidades en el medio donde se ubican. Ante ello, Renate Mayntz<sup>29</sup> reconoce una tipologización en función de sus objetivos en donde distingue tres categorías puras y una mixta:

- a) Organizaciones voluntarias. Sus objetivos se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y a la interacción que ello exige (clubes, organizaciones recreativas). Suelen estar estructuradas democráticamente; las decisiones son por acuerdos o votación; los dirigentes, en su mayoría de los casos, son elegidos por los miembros, y en otros son cooptados. Su estructura es poco diferenciada y formalizada.
- b) Organizaciones estructuradas con el objetivo de actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas. Son admitidas a tal fin, transitoriamente: escuelas, universidades, hospitales, iglesias, cárceles, etc. Se distinguen dos tipos de ellas: cuando la incorporación es voluntaria y cuando es forzosa. Pueden distinguirse en ellas dos clases de miembros: los permanentes, que se asemejan a una estructura burocrática que las gobierna, y los transitorios, que pasan por ellas con un fin temporal determinado y que ejercen poca o nula influencia en su estructura o gobierno, porque están menos articulados. Suele haber poca (alumno a docente) o nula movilidad entre ambos estratos (presocarcelero)
- c) Organizaciones que tienen por objetivo el logro de cierto resultado:
  - Con fines de lucro: las empresas. Su organización está dada sobre la base del dueño del capital. Los miembros participan para ganarse el sustento.
  - En orden al bien común: la administración pública (los miembros participan para ganarse el sustento); las organizaciones benéficas, las ONG (los miembros pueden participar más allá de una finalidad o ventaja personal).

---

<sup>29</sup> Mayntz Renate. *op. cit.* pp.7-8.

- En orden al bien de sus afiliados: los sindicatos, las asociaciones, las mutuales. Suelen estar estructuradas democráticamente, es decir que las decisiones son por acuerdo o por votación. Los dirigentes, en la mayoría de las ocasiones, son elegidos por los miembros; en otras, son cooptados.
  - En orden a la obtención del poder: los partidos políticos y organizaciones similares. Suelen estar estructuradas democráticamente, las decisiones son por acuerdo o por votación, los dirigentes la mayoría de las veces son elegidos por los miembros y, en otras, son cooptados.
- d) Tipos mixtos que combinan las características de más de una de ellas, por ejemplo:
- o Las cooperativas: son organizaciones con fines de lucro pero la pertenencia es voluntaria y contributiva, las decisiones son por acuerdo o por votación, los dirigentes la mayoría de las veces son elegidos por los miembros.
  - o Consorcios, *countries*: su pertenencia está ligada a la propiedad, su objeto es la administración de los espacios de usos comunes del bien administrado. Suelen estar estructuradas democráticamente, las decisiones son por acuerdo o por votación. Algunos *countries* cooptan a sus miembros y rechazan la membresía de otros por discriminación.
  - o Fundaciones dedicadas a la educación, a la salud o actividades benéficas: tienen miembros vitalicios y asociados decidores (las decisiones son por acuerdos o votación, los dirigentes la mayoría de las veces son elegidos por los miembros y otras veces son cooptados) y miembros beneficiarios: población objeto de atención.

Alejandro Gallardo Cano<sup>30</sup> determina que los grupos o las formaciones sociales, son consecuencia de la necesidad humana de relacionar su conducta individual con la de los demás para llevar a cabo objetivos determinados, pero para que todo lo mencionado suceda, la comunicación hace presencia con la función de que a través de ella se producen los grupos, de tal manera que el autor establece que antes de que una organización se forme, se requiere de una comunicación previa entre sus integrantes, estableciendo que este es un hecho verificable incluso experimentable.

Una organización no funciona, de manera óptima, por el sólo hecho de tener un conjunto de elementos coordinados, ni por portar una estructura, ni un objetivo, ni reglas o por pertenecer a cierta clasificación. Una organización logra mantener en comunión a cada uno de sus elementos, con su estructura, tipología y diversos públicos, gracias a un factor llamado comunicación y a las relaciones que se entablan mediante ella.

---

<sup>30</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. Editorial Cromocolor. México. 1998. p.71.

La comunicación dentro de las organizaciones se presenta en diversos tipos, dependiendo del cúmulo de personas al que se encuentra dirigida, tema de ello, se esboza en el siguiente apartado.

### 1.3. Tipos de comunicación

El proceso de comunicación, es básico para la planeación, desarrollo y lanzamiento de cualquier producto comunicativo, su eficiencia y efectividad se logrará a partir del tratamiento adecuado a cada uno de sus elementos: emisor, mensaje, receptor, código, canal o medio y retroalimentación.

Sin lugar a duda, el elemento del proceso de comunicación que certificará el cumplimiento del proceso de comunicación es el receptor, según David K. Berlo<sup>31</sup>, el receptor es el elemento más importante del proceso de comunicación. Si el mensaje no logró impactar al receptor, de nada sirvió enviarlo.

El receptor y el emisor pueden ser un individuo, un grupo, o un sistema, y en esto, es en lo que debemos poner mayor atención, ya que ambos elementos del proceso imponen determinadas exigencias respecto a la forma y contenido de los mensajes, el medio o canal a utilizar, entre otras características.

Entre los modos en los que se puede presentar la comunicación, José Luis Mingo y José Luis Romero<sup>32</sup> apuntan que teniendo en cuenta la clasificación de los grupos en función del número de sus componentes, distinguen los siguientes modos de comunicación:

- Persona a persona
- Persona a microgrupo
- Microgrupo a persona
- Microgrupo a microgrupo
- Persona a macrogrupo
- Macrogrupo a persona
- Microgrupo a macrogrupo
- Macrogrupo a macrogrupo
- Persona a masa
- Masa a persona
- Microgrupo a masa
- Masa a microgrupo
- Macrogrupo a masa
- Masa a macrogrupo
- Masa a masa

---

<sup>31</sup> Berlo, David K. en Homs Quiroga, Ricardo. *op. cit.*, p. 49.

<sup>32</sup> Mingo José, Luis y Romero, José Luis en Solano Fleita, Luis. *op. cit.*, p.184.

Por otra parte, Alejandro Gallardo Cano<sup>33</sup> tipologiza a la comunicación desde la base de la teoría sociológica de la comunicación, con el siguiente despliegue:

### Tipología de la comunicación

<b>Comunicación Intrapersonal</b>	Engloba una serie de procesos comunicativo en el individuo y que son de fundamental importancia para la comprensión de otros fenómenos de la comunicación social, pues toda comunicación, en cierta forma, está sujeta a la interpretación privada del individuo. Raymond Ruyer <sup>34</sup> dice que es en el interior del individuo donde se conforma la información.
<b>Comunicación Interpersonal</b>	Es un acto social más básico, ya que es la comunicación cara a cara que permite establecer una relación de reciprocidad muy estrecha entre los participantes, en donde existe la posibilidad de emplear los cinco sentidos y de apreciar inmediatamente el efecto de sus mensajes.
<b>Comunicación Intragrupal</b>	Alejandro Gallardo <sup>35</sup> refiere que este tipo de comunicación, de acuerdo con los autores y con el campo de estudio, varía en sus acepciones. Por la parte de la Psicología Social Conductista es llamada comunicación organizacional, empresarial o de sistema; la Sociología, la define como comunicación de agrupaciones, de complejos o de formaciones sociales, por mencionar algunas. El mismo autor, define que el campo de estudio de este tipo de comunicación es toda aquella pluralidad humana constituida por hechos de interacción, cuyos integrantes exhiben una efectiva conexión entre sí. Dicha comunicación al interior de un grupo debe ser necesariamente compatible para poder articularse con otros grupos.
<b>Comunicación Intergrupal</b>	Los grupos se superponen parcial o totalmente, se cruzan, se cortan o interfieren en diversos planos, lo que significa que existe una relación comunicativa entre ellos. Este tipo de comunicación refiere una “red comunicativa de mantenimiento y desarrollo”, la cual se estructura cuando los grupos tienen compatibilidad de articular su comunicación con otros grupos, de acuerdo a la preparación que se da de ella en la tipología intragrupal. Gallardo Cano decreta que su función para con los grupos es básicamente interpretación, adaptación e integración (hacia adentro de los sistemas y entre los distintos grupos). Para lograr esto, se vale de

<sup>33</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *op. cit.*, p. 39.

<sup>34</sup> Ruyer, Raymond en *ibid.*, p.40.

<sup>35</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *op. cit.* p. 69.

	<p>ciertas técnicas y métodos como lo son la publicidad, el estudio de mercado, análisis de contenidos, control de calidad, análisis de productos (de otras empresas).</p> <p>Otro tipo de comunicación que se incluye dentro de la comunicación intergrupala, es la comunicación intercultural, debido a que los grupos al ubicarse en una red, comparten significados, costumbres, símbolos, ideologías, entre otros aspectos para convivir dentro de un mismo entorno.</p>
<b>Comunicación Colectiva o Masiva</b>	<p>El estudio de este tipo de comunicación ha servido para entender y conocer el impacto y la posible influencia de mensajes lanzados a través de aparatos.</p> <p>Lazarsfeld<sup>36</sup> puntualiza que para cada área de indagación se han desarrollado técnicas específicas: análisis de contenido, el análisis de efectos y el análisis de audiencias.</p>
<b>Comunicación Social o Societaria</b>	<p>Las interacciones propiamente sociales, abstraídas de todo cariz económico, político o cultural.</p>

Datos retomados de Alejandro Gallardo Cano. Curso de teorías de la comunicación.

En relación con la tipología de Alejandro Gallardo, clasificaremos a la comunicación para este estudio en:

- Comunicación personal
- Comunicación grupal
- Comunicación sistémica

Dicha, categorización simplifica los demás niveles que puedan existir entre ellas, quedando la comunicación inter e intrapersonal en personal, la inter e intragrupal en grupal, y la colectiva con la societaria en sistémica. Igualmente, estas jerarquizaciones, responden a los niveles en los que se estudia la comunicación en esta investigación:

- Individuo. Persona física.
- Grupo. Conjunto de dos o más personas que persiguen un objetivo.
- Sistema. Conjunto de grupos interrelacionados.

Sin embargo, haré mayor énfasis en la grupal y sistémica -incluyendo dentro de éstas, la personal-, debido a su esquematización en forma de red, la cual favorece a la comunicación en varios sentidos, dejando su linealidad y estática de otros tiempos.

Fernández Collado<sup>37</sup> determina que la comunicación, con el cambio social<sup>38</sup>, dejó de ser un proceso lineal en un solo sentido, por lo que hoy en día, es

<sup>36</sup> Lazarsfeld en Gallardo Cano, Alejandro. *op. cit.* p. 85.

<sup>37</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª ed. Mc Graw Hill. México. 2001. p. 293.

<sup>38</sup> El abordaje del aspecto del cambio social se encuentra en el Capítulo 3, inciso 3.2. Examinación del entorno: antecedentes y situación actual.

considerado como un proceso de convergencia en dos sentidos. Ante esto, añadido que no sólo se da en dos sino en más rumbos porque el mismo aspecto de innovación social, genera dinamismo, al cual la organización debe estar al tanto de su movilidad para responder comunicativamente. Por ello, la forma en red es la más funcional para abastecer la comunicación en varias direcciones.

Retomando la importancia que tiene el tratamiento adecuado de cada elemento del proceso de comunicación en conjunción su tipología, ambos con aplicación a la organización, Mario Krieger<sup>39</sup> decreta que la comunicación puede dirigirse hacia:

- a) Comunicación financiera
- b) Comunicación de riesgos
- c) Accionistas
- d) Proveedores
- e) Clientes
- f) Competencias
- g) Mercado en general
- h) Comunicación política
- i) Comunicación medioambiental
- j) Comunicación con los medios
- k) Comunicación con empleados o integrantes

Como he descrito, el desarrollo del ser humano es indisoluble de las organizaciones, cualquiera que éstas sean, de modo que en ellas nace, crece y muere. Sin embargo, en organizaciones formalizadas, como lo son las empresas, las escuelas, el gobierno, entre otras, se requiere un tratamiento y un análisis de la comunicación que emite.

El tratamiento formalizado de la comunicación en organizaciones y su integración de un concepto a otro, recibe el nombre de comunicación organizacional, la cual propone herramientas de enlace y mediación, en materia comunicativa, con sus diversos públicos.

De esta forma, una organización podrá lograr orientación de acciones, modificación en comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones o conocimientos, y tomar decisiones con mayor rango de acierto para el logro de objetivos, lo cual permitirá su establecimiento a largo plazo, desarrollo, producción, innovación y mantenimiento en el entorno que se ubica.

---

<sup>39</sup> Krieger, Mario. *op. cit.*, pp. 224-225.

## 1.4. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un campo reciente a explorar, en donde la actividad de una organización adjunta la comunicación de manera innovadora, creativa y formalizada para ponerse en contacto con sus públicos objetivo, tendiendo un puente de acercamiento y gestión.

Gerald Goldhaber, precursor en esta área de estudio, dictamina que esta rama de la comunicación tiene sus raíces en diversos campos como la antropología, psicología, sociología, teoría de la gerencia, teoría de la comunicación y oratoria<sup>40</sup>.

Hoy día, sus raíces se han expandido y concentra su acción en todos los campos como lo es en la ingeniería, en la forma de organizar y comunicar procesos; arquitectura, en la manera de comunicar y organizar espacios; entre otras. La comunicación organizacional es la forma en cómo organizar y comunicar algo para tener el resultado deseado.

María Antonieta Rebeil Corella<sup>41</sup>, retoma la famosa cita de Burke, quien en 1950 dijera que “la problemática central de la comunicación organizacional es el uso del lenguaje como un medio simbólico para inducción hacia la cooperación de seres que por naturaleza responden a símbolos”, a partir de este pronunciamiento, la comunicación organizacional cobra importancia y desarrollo dentro de diversos ámbitos, dando pie a su evolución.

Hoy día, el estudio de la comunicación organizacional está en boga y cada vez presenta numerosos hechos trasladados en acciones dentro de organizaciones, entre los precursores de este campo se encuentra Gerald Goldhaber<sup>42</sup> quien la define como el flujo de mensajes dentro de una red de interrelaciones interdependientes que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. Añade que involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

De acuerdo con Carlos Ramos Padilla<sup>43</sup>, la comunicación organizacional es la ordenación de sistemas de comunicación, el manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de objetivos previstos. Siendo facultad de la comunicación la coordinación mediante el lenguaje, esta definición va encaminada hacia la persuasión como elemento clave de la comunicación organizacional.

---

<sup>40</sup> Goldhaber, Gerald. *op. cit.* p. 9.

<sup>41</sup> Rebeil Corella, María Antonieta y RuizSandoval Reséndiz, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés Editores/UI. México. 1998. p.176.

<sup>42</sup> Goldhaber, Gerald en Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Trillas. México, 1991. p 16.

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 15.

Thayer<sup>44</sup> la señala como el flujo de datos que sirve en la organización a los procesos comunicativos y de intercomunicación. Identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales, reglamentarios y de relaciones públicas.

Homs Quiroga<sup>45</sup> califica a la comunicación organizacional como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos.

Comunicación organizacional –para Rebeil Corella<sup>46</sup> - es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.

María Antonieta establece que la comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones:

- a) La comunicación institucional, corporativa o relaciones públicas. Siendo aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos internos, externos y especiales<sup>47</sup>.
- b) La comunicación interna. Es el tratamiento de la comunicación que tiene que ver con los públicos internos de una organización, que son todas aquellas personas que son parte de la organización. Se verá adelante con más detalle.
- c) La comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad). Se conoce como la comunicación que se realiza directamente para mercadear los productos o servicios que tenga como quehacer la organización, siempre de la mano con los valores, imagen e identidad que tiene la misma.

Por otra parte, Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel<sup>48</sup>, realiza un acercamiento de la definición de comunicación organizacional desde tres acepciones que corresponden a diferentes aspectos de un mismo campo de interés y acción: como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades.

<b>Como fenómeno</b>	Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras.
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>44</sup> Thayer, Lee en *Ibid.*, p.16.

<sup>45</sup> Homs Quiroga, Ricardo. *op. cit.*, p. 61.

<sup>46</sup> Rebeil Corella, Maria Antonieta, *et. al.*, *op. cit.*, p.177.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 168.

<sup>48</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. pp. 30-34.

<b>Como disciplina</b>	Es una disciplina cuyo objetivo de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio. El entorno se presenta como elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización.
<b>Como conjunto de técnicas y actividades</b>	Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Desde este enfoque, apunta Horacio Andrade, la comunicación organizacional puede dividirse en: - <b>Comunicación interna.</b> Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) - <b>Comunicación externa.</b> Cuando se dirigen a sus públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales y medios de comunicación, etc.). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

Datos retomados de Horacio Andrade en Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones.

Sin embargo, Ricardo Homs enuncia que existen autores que engloban algunas herramientas de la comunicación al término comunicación organizacional, como la publicidad y la promoción, pero otros la excluyen.

No siendo éste, tema de discusión en este estudio, sí es importante anotar que cualquier forma de comunicación que emita la organización, tanto interna como externamente, ya sea comunicación publicidad, relaciones públicas, propaganda, entre otras, tiene que estar en plena coherencia a una estrategia común cuya finalidad primordial será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y rebasar metas.

Algunos autores como Abraham Nosnik<sup>49</sup>, define a la estrategia universal de comunicación en una organización como plan general de comunicación, el cual es el esfuerzo consciente y forma de ésta por generar información relevante y útil a sus públicos externos (clientes, consumidores, proveedores, intermediarios o asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales, secretarías de Estado, medios de comunicación social, cámaras industriales o del sector, asociaciones profesionales, organismos cúpula, la comunidad, la competencia, etc.), públicos especiales (accionistas, sindicatos, jubilados, discapacitados por un accidente de trabajo en la empresa, familia de los empleados, etc.) y los públicos internos (todos sus empleados).

Nosnik señala que entre los puntos que debe considerar un plan general de comunicación, se encuentran:

- a) Una auditoria de necesidades y expectativas de información de cada público;

<sup>49</sup> Nosnik, Abraham en Rebeil Corella, María Antonieta, *et. al., op. cit.* p. 89.

- b) El desarrollo de acciones y medios de comunicación para brindar la información requerida por dicho público,
- c) El desarrollo de acciones y medios de retroalimentación por parte de los públicos a la empresa para que ésta evalúe su efectividad con aquéllos y,
- d) El desarrollo de acciones y proceso de mejora continua para innovar y crear novedosas formas de vinculación de la empresa con sus públicos, generar con ello beneficios compartidos y justamente repartidos y procurar cultivar dicha relación “ganar-ganar”.

La congruencia entre las diversas técnicas y actividades comunicativas de una organización, establecidas dentro de un plan general de comunicación, deben ser integradoras con el objeto de proyectar estabilidad, consolidación y confianza.

El plan general de comunicación es una planeación importante de qué mensajes y cómo los emitirá una organización; sin embargo, es más importante que una organización tenga descrita su misión, su visión y sus valores, ya que bajo dichos estatutos se realiza, despliega y se pone en acción el plan general de comunicación.

La misión, la visión y los valores de una organización, llamada en conjunto, filosofía organizacional, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones de la organización en cualquiera de sus áreas, ya que es en ella donde se conjuga la razón de ser de la organización, sus objetivos y metas; así como, los valores y símbolos que comparten los integrantes, todo, con el objetivo de trabajar en una misma sintonía, secuencia o canal.

#### Filosofía organizacional<sup>50</sup>

- a) Misión. Es la razón de ser de la organización. Definición del papel de la organización en la sociedad. ¿qué hace? Su función es estipular y hacer saber la labor específica que tiene la organización, ya sea a nivel interno y/o externo de la misma.
- b) Visión. Es la proyección que se le da a la organización en determinado lapso de tiempo. En este apartado se describen, los objetivos a corto, mediano o largo tiempo; así como su meta. Es el rumbo hacia donde se dirige. Su función es plantear los objetivos o metas de la organización para que la comunidad laboral sepa para qué trabaja y bajo qué línea de acción, lo que hará que todos trabajen en conjunto y dirigidos hacia una meta. Es el ideal, el sueño a alcanzar de la organización.
- c) Valores. Son significaciones compartidas universalmente como amor, honestidad, calidad innovación, entre otras. En este caso, los valores organizacionales son significaciones compartidas que internalizan los empleados porque trabajan, piensan y sirven con ellos; los cuales a su vez, proyecta la organización debido a que esa significación debe

---

<sup>50</sup> La defino como la conjugación de misión, visión y valores, de acuerdo con los conocimientos adquiridos durante el estudio de la opción terminal de Comunicación Organizacional, en la FCPyS.

labrarse al exterior con sus acciones o en sus herramientas de comunicación.

La coordinación y organización de mensajes a emitir, bajo la filosofía organizacional, refleja solidez, coherencia y seguridad hacia sus diversos públicos, lo cual creará un ambiente armónico en todos los ámbitos, el cual es sin lugar a duda el estatuto básico de la comunicación organizacional.

Actualmente, una organización tiene a la mano un sinnúmero de técnicas y actividades comunicativas para darse a conocer, armonizar el ambiente de sus empleados, crear reputación, ganar credibilidad y confianza, etcétera, las cuales tienen la capacidad de ejecutarse en tres ámbitos:

- a) Ámbito interno
- b) Ámbito externo
- c) Ámbito mixto

A continuación expongo de manera descriptiva algunas de las formas de comunicación con las que puede gestionar una organización dentro de ámbitos específicos.

#### **1.4.1. Comunicación Interna**

Para Horacio Andrade<sup>51</sup>, la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Los medios de comunicación dentro de las organizaciones se presentan en dos formas, de acuerdo a su oficialización dentro de las mismas, pueden ser de comunicación formal e informal.

##### **1.4.1.1. Comunicación formal e informal**

El sistema de comunicación interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal, las cuales son descritas como<sup>52</sup>:

- a) Formal. Son constituidas por el flujo de mensajes y relaciones establecidas y conocidas oficialmente por todos los integrantes de la

---

<sup>51</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. p. 32.

<sup>52</sup> Son definiciones propias que fueron basadas en los conocimientos obtenidos durante el estudio de la opción terminal de Comunicación Organizacional, en la FCPyS.

organización. De acuerdo con Martínez de Velasco y Nosnik<sup>53</sup>, este tipo de comunicación fluye por una red dividida en tres direcciones:

- Descendente. Esta comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar.
  - Ascendente. Es en donde los trabajadores de una organización se comunican con los altos directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, quejas o sugerencias de trabajo.
  - Horizontal. Es aquella que se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico para coordinar trabajos y estrategias del mismo nivel.
- b) Informal. Son constituidas por el flujo de mensajes y relaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los integrantes de la organización. Son mejor conocidos como rumores, chismes o radio pasillo. No tienen una dirección específica, son rápidos de correr y surgen cuando hay un vacío de información.

Ramos Padilla<sup>54</sup> define a la comunicación interna como aquella que se efectúa sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización y la conforman de todos aquellos medios informativos que se emplean en la misma.

De esta manera, a continuación expongo algunos medios de comunicación interna con su respectiva descripción, para conocer la función específica que cumple dentro de la organización.

#### **1.4.1.1.1. Algunos medios de comunicación interna formal**

Entre los medios internos de comunicación o “house organ”<sup>55</sup> se encuentran:

- Memorandos. Son comunicados, generalmente descendente y horizontal que entrega información oficial. Tiene como objetivo recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- Órdenes de trabajo. Son notas, generalmente descendentes que comunican el quehacer o quehaceres inmediatos o durante el día a realizar.
- Revista. Es la publicación interna por antonomasia, debido a su aceptación, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades de la organización, contribuye al fomento de la investigación y de cultura.
- Periódico. Envuelve el área de conocimientos especializada, es utilizado para ganar tiempo en el factor información.

---

<sup>53</sup> Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. *op. cit.* p.23.

<sup>54</sup> Ramos Padilla, Carlos. *op. cit.* pp.26-29.

<sup>55</sup> Término utilizado para definir a las publicaciones internas, en Arrieta Erdozain, Luis. *op. cit.*, p.49.

- Boletín. Tiene un grado mayor en la selección a priori de su público o bien en la información que se maneja.
- Diario mural o cartelera. Es un pizarrón forrado de corcho en donde se expone información diversa, como actividades de motivación o mensajes de interés general. Para su óptima funcionalidad se debe considerar su ubicación con espacios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.
- Intranet. Medio electrónico interno, donde hoy día, los memorandos, circulares, revistas, periódicos, diarios, avisos, entre otros, son trasladados debido a su velocidad y permeabilidad inmediata del mensaje a la población que tenga la herramienta necesaria para acceder a dicha información. Se chequea correo electrónico para saber órdenes de trabajo o disposiciones oficiales.
- Reuniones. Son canales formales a través de los cuales las personas se organizan y trabajan en equipo.
- Síntesis informativa. Es la compilación de noticias, referentes a la organización, que se publican en los diversos diarios o revistas de circulación.
- Póster informativo o motivacional. Cartel con gráficos que informan o motivan sobre un aspecto en particular.
- Otros. Circulares, afiche, comunicados verbales de autoridades, etcétera.
- Programas diversos, como los que sugiere Homs Quiroga<sup>56</sup>:
  - o Programa de sugerencias. Regularmente se lleva a cabo mediante un buzón donde el personal introduce comentarios, quejas o sugerencias. Tiene la finalidad de promover la participación del personal en el mejoramiento de la organización.
  - o Programa de reconocimiento a los méritos. El reconocimiento de méritos es un fuerte y eficiente motor que empuja a una empresa; así, el reconocer a los integrantes de una organización por su productividad, antigüedad, asistencia, puntualidad, calidad de trabajo, actitudes positivas, de responsabilidad social y espíritu de colaboración son motivación para contribuir a la mejora continua.
  - o Programa de convivencia familiar (open house). Tiene la finalidad de integrar psicológicamente a la familia del empleado o trabajador al espíritu de la empresa, que se sienta muy próxima y estén identificados con ella.
  - o Otros. Programa de empleado del mes, de actividades de desarrollo y sustentabilidad social, de actividades recreativas, culturales y deportivas, etcétera.

Carlos Ramos Padilla<sup>57</sup> sugiere dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización: Manual de procedimientos y políticas de la organización, y la Guía de identidad. Dicho autor aconseja que el manual debe tener la siguiente información, a la cual añado el punto 2 -Filosofía de la organización-

---

<sup>56</sup> Homs Quiroga, Ricardo. *op. cit.* pp. 129-144.

<sup>57</sup> Ramos Padilla, Carlos. *op. cit.* pp. 26-29.

## Manual de procedimientos y políticas

<b>1. Sistemas de instrucciones</b>	a) Preámbulo, normas y clasificación b) Instrucciones para la distribución de información c) Índice y referencias
<b>2. Filosofía de la organización</b>	a) Misión b) Visión c) Valores
<b>3. Organización</b>	a) Estructura formal y/u organigrama b) Delegación de prerrogativas y poderes (funciones) c) Rutinas, ejercicios y prácticas (políticas)
<b>4. Finanzas y control de gastos</b>	a) Inversiones b) Contabilidad general c) Seguros, asuntos legales e impuestos d) Presupuestos, reporte de gastos, análisis de beneficios y resultados obtenidos e) Contabilidad de costos f) Auditoría
<b>5. Mercadotecnia y ventas</b>	a) Estudio de mercado, pronóstico de ventas y sus estadísticas b) Ordenación y sistematización en los sectores de venta c) Políticas de precios y convenios de venta d) Encauzamiento de pedidos e) Negociación de alquiler y venta de maquinaria f) Exhibición y presentación de equipos g) Garantías, fianza, hipoteca y reclamaciones
<b>6. Desarrollo de productos</b>	a) Bosquejos y cálculos b) Planificación de productos c) Investigación, exploración y sondeo d) Desarrollo y diseño de equipos e) Patentes y marcas
<b>7. Dirección, vigilancia e inspección de la producción</b>	a) Determinación de equipos b) Precios entre compañías de manufactura c) Examen de calidad
<b>8. Control y disposición de existencias</b>	a) Compras b) Convenios, compromisos y regulaciones con los proveedores c) Conducción y envío d) Depósito e) Manejo de inventarios
<b>9. Elementos, inmuebles y bienes varios de oficina</b>	a) Uso y diseño de materiales b) Terrenos c) Reemplazos de inmuebles y bienes de oficina d) Alteración y desmantelamiento de edificios e) Restauración y utilidad de equipos de oficina
<b>10. Personal</b>	a) Empleos, reglamentaciones de trabajo, promociones y ceses b) Horario de jornada c) Sueldos, pensiones y seguros d) Instrucciones y solicitudes para viaje e) Capacitación profesional y técnica
<b>11. Relaciones públicas, publicidad e informes.</b>	a) Relaciones públicas b) Relaciones con prensa y medios masivos c) Publicidad d) Información y bibliografía técnica e) Exhibiciones, convenciones y representaciones f) Normas de redacción de procedimientos y políticas internas y su autorización

Datos tomados de Carlos Ramos Padilla. La comunicación, un punto de vista organizacional.

Carlos Ramos establece que la existencia de este manual se debe a la necesidad de:

- a) Establecer un análisis del personal y de las capacidades de los equipos.
- b) Procurar una combinación entre las actividades y su relación con las funciones y crecimiento de la organización.
- c) Promover ordenamiento a las respuestas de los sectores externos, de tal forma que pueda constituirse un nivel apropiado de retroalimentación consistente.
- d) Delinear los métodos para la asignación de recursos humanos, materiales y técnicos.
- e) Modelar un ambiente de trabajo digno que determine una alta productividad mediante el proceso mismo de retroalimentación interna, externa, interna-externa, externa-interna.

Ante las razones mencionadas, agrego la siguiente:

- f) Dar a conocer la filosofía de la organización, para clarificar qué hace, hacia dónde va y con qué valores trabaja.

La guía de identidad, según Ramos Padilla, tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa y debe estar conformada con los siguientes puntos:

### Guía de identidad

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Creación de logotipo y determinar su uso</li> <li>b) Formación de símbolos y significados</li> <li>c) Tipografía (tipo de letras, su peso y tamaño)</li> <li>d) Sistema de aplicación de colores</li> <li>e) Elaboración de papelería interna y externa (dimensiones del logotipo y su colocación, datos de la empresa, etc.)</li> <li>f) Reglamentos para la edición de impresos para la promoción de productos (folletería)</li> <li>g) Procesos para la edición de impresos técnicos e instructivos de operación especializada por equipos</li> <li>h) Edición de publicaciones periódicas</li> <li>i) Edición de material educativo y para capacitación</li> <li>j) Sugerencias para campañas publicitarias</li> <li>k) Diseño y elaboración de empaques y cajas para la protección de los productos durante su manejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l) Imagen mediante banderas y anuncios exteriores para la organización</li> <li>m) Variedad de colores que se usarán en los productos</li> <li>n) Sugerencias para regalos o promocionales que otorgue la organización</li> <li>o) Control y vigilancia de la imagen en los vehículos de la organización</li> <li>p) Diseño de esquemas gráficos de los equipos para su fácil localización</li> <li>q) Muestras de tamaños y dimensiones del logotipo</li> <li>r) Información adicional: proceso de grabación y producción de videocasetes por países, frecuencias de radio, calcomanías y distintivos, número de pantone, etcétera.</li> <li>añado</li> <li>s) Información sobre diseño e información de la Intranet.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Datos tomados de Carlos Ramos Padilla. La comunicación, un punto de vista organizacional.

La elaboración de manuales o guías, como lo sugiere Carlos Ramos, es la herramienta que dirige el rumbo conceptual y gráfico de una organización, ya que mediante ellos se estipula lo referente a la misma, como misión, visión y valores; su contacto con el entorno y el aspecto laboral para los empleados; así como, características gráficas de la papelería y medios a utilizar.

Sin embargo, podrían ser no funcionales y terminar en el último cajón del escritorio, al momento que no se apliquen las actividades o herramientas de difusión apropiadas para su internalización y motivación.

Regularmente, en la presentación de políticas, reformas en las condiciones laborales, nuevas reglamentaciones o disposiciones, rediseño de gráfica, entre otras actividades internas, se realiza una presentación oficial ante los integrantes de la organización en un desayuno, cocktail, cena, reuniones, entre otras actividades de contacto directo formal con el objeto de darlas a conocer a su público interno para mantenerlo informado de todo lo que acontece dentro del lugar donde se desarrolla.

No obstante, los medios de comunicación oficializados o formales, no son los únicos que tienen participación e incidencia en la comunicación dentro de la organización. La forma de comunicación que reina en la organización, sin lugar a duda es la comunicación cara a cara, ya que es la que por naturaleza humana emitimos mediante la palabra pronunciada, un gesto, un movimiento, etcétera.

Sin embargo, la comunicación cara a cara es definida dentro de la organización, como un medio de comunicación interna informal; ya que, es difícil controlarla planearla o formalizada, debido a que es natural, versátil y espontánea. Pero tema de ello, es nuestro siguiente apartado.

#### **1.4.1.1.2. La comunicación cara a cara dentro de la organización, como forma de comunicación informal**

La comunicación cara a cara es común dentro de la organización, pero puede presentar dos variantes:

- a) Ser benéfica. Dado su carácter natural, humano y social. Todo individuo al desenvolverse en una organización emite espontáneamente una serie de mensajes, ya sean verbales o no verbales, para ponerse en contacto con otro para transmitir información, pensamientos, sentimientos, posturas, entre otros. La comunicación cara a cara, principalmente verbal, posee una agilidad y una velocidad insuperable a cualquier medio de comunicación formal, de esta manera teniendo una adecuada instrumentación de la misma, al ser complemento de los medios formales, podrá ser benéfica. Ejemplo de ello, de acuerdo con Martínez de Velasco y Nosnik, se encuentran:
  - Noticias. Es la transmisión de anuncios de un suceso reciente que contiene fundamento, pero que no se ha confirmado por una fuente digna de crédito. “Este año habrá aumento de sueldo”, “Con antigüedad de 10 años, se puede jubilar”, etcétera.
  - Comentarios. Son interpretaciones de noticias, informaciones o textos, principalmente a priori. Después de una reunión, junta o evento surgen.

- b) Ser agresora. Dado su atributo de ágil y veloz, cuando existe un vacío o sesgo de información, que produce incertidumbre, se despliega una serie de tipos de comunicación, a continuación descritos, que pueden atentar gravemente la estabilidad y armonía de una organización:
- Rumores. Es información ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original. “Es un hecho que habrá otro recorte de personal el mes que entra”
  - Chismes. Regularmente es información escuchada por casualidad, que al no conocerla en su totalidad, se retoma lo escuchado, tergiversándose de boca en boca. “En el próximo recorte de personal, correrán a Juan, María y Pedro porque no se llevan bien con la secretaria”, sin saber que se correrán a los tengan de menor tiempo de antigüedad.

La forma en que se presenta la comunicación interna dentro de una organización, siempre es exclusiva, ya que el personal que la integra trae consigo una serie de valores y objetivos personales que se adaptan a la filosofía organizacional. La conjugación de los valores y objetivos del personal con la filosofía organizacional, crea lo que llamamos cultura organizacional.

La cultura organizacional, para Robbins Stephen<sup>58</sup>, es un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otra. Es decir, es el conjunto de valores, usos, costumbres, lenguaje y significados compartidos que determinan el comportamiento de los individuos.

Ya sea mediante comunicación formal o informal, la comunicación interna es básica para el desempeño de labores, prácticas, procedimientos y responsabilidades de los integrantes de una organización; así como su integración, hacia a los objetivos de la misma, propiciando coherencia y organización de actividades.

La comunicación interna es tan importante como la comunicación externa, ya que por medio de la última se da a conocer la función que una organización cumple en el entorno, satisfaciendo necesidades de diversos públicos, la cual a continuación abordó.

---

<sup>58</sup> Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Pearson. México. 1999. p.595.

## 1.4.2. Comunicación Externa

Andrade Rodríguez<sup>59</sup> señala que es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Para Carlos Ramos Padilla<sup>60</sup>, es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Este tipo de comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización

Las herramientas, de que se auxilia la comunicación organizacional, para proyectar el quehacer de una organización en su entorno, son variadas y van desde la tradicional publicidad, las relaciones públicas, la mercadotecnia, el marketing, entre otras.

Sin embargo, para este estudio únicamente retomaremos a la publicidad y a las relaciones públicas, debido a que la formación de los comunicólogos organizacionales de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales sólo está estructurada bajo dichas vertientes.

A continuación presento el desarrollo del quehacer y las formas en las que se puede presentar la publicidad y las relaciones públicas, con la finalidad de ubicar de qué herramienta comunicativa se despliega nuestro objeto de estudio, Responsabilidad Social de las Organizaciones.

### 1.4.2.1. Publicidad

Mariola García<sup>61</sup> señala que la publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar y/o influir en su compra o aceptación.

Dicha herramienta, como proceso de comunicación, consta de elementos para que la comunicación publicitaria se efectúe con un mínimo de eficacia y entre ellos se encuentran:

<b>Emisor</b>	Recibe el nombre de anunciante, transmisor o fuente, que desea comunicar algo para sus propios fines. También por emisor, en la comunicación publicitaria, podemos incluir a los especialistas de la publicidad: agencias de publicidad, estudios especializados, entre otros.
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>59</sup> Andrade Rodríguez, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. p. 32.

<sup>60</sup> Ramos Padilla, Carlos. *op. cit.* pp. 29-30.

<sup>61</sup> García Uceda, Mariola. *Las claves de la publicidad*. ESIC. Madrid. 2000. pp. 17-39.

<b>Objetivos</b>	<p>Son las metas a conseguir con el mensaje. Un objetivo publicitario es una definición de los aspectos de comunicación de marketing, de forma comprensible para el público. Los objetivos que deben conseguir los mensajes han de ser adaptados a la etapa en la que se encuentra el producto respecto al consumidor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento. Dar a conocer el producto, sus características, modificaciones intrínsecas, nuevos usos, etcétera.</li> <li>• Interés y comprensión. De las informaciones que transmite la publicidad se seleccionan sólo las que motivan al receptor, con la intención de atraer y captar su atención.</li> <li>• Convicción. Enfatizar todo lo anterior para conseguir el convencimiento del público respecto a la satisfacción que produce el producto, y su deseo de compra.</li> <li>• Acción. La publicidad debe lograr impulsar al público a realizar la acción de compra. Podemos incidir en la opinión de líderes, recurrir a los testimonios.</li> <li>• Adopción. Lograr que el consumidor recurra habitualmente a la adquisición de dicho producto, cuando se disponga a satisfacer la necesidad que éste cubre. Debemos apoyarnos en las gratificaciones que proporciona su uso y consumo.</li> <li>• Justificación. Después de la compra, la publicidad aún tiene otro objetivo, el de racionalizar la decisión de compra, para anular el temor a la equivocación en la elección, y justificar el precio pagado.</li> </ul>
<b>Mensaje</b>	<p>Se le denomina spot o cuña. Son elaborados por empresas especializadas en comunicación publicitaria. Se constituyen con el lenguaje de los símbolos, las ideas, y se expresan creativamente mediante las palabras, la música, los textos, los gráficos, las ilustraciones, entre otros. En todo mensaje debemos distinguir: por un lado el objeto del mensaje (su objetivo, estrechamente ligado a los fines del anunciante); por otro sus estructura (contenido) y su forma de presentación al público. Debe referirse a las características y cualidades del producto, en consonancia con las expectativas y deseos de los compradores potenciales.</p>
<b>Medio</b>	<p>Son los diferentes canales a través de los cuales se difunden los mensajes. Su naturaleza condiciona las características del mensaje, su contenido y forma, así como su capacidad de impacto. Los podemos definir como canales impersonales (no existe contacto personal entre el emisor y el receptor); y controlables por el emisor-anunciante tanto del contenido y expresiones que difunden, como de su selección para la difusión, momento y frecuencia). Una vez elegidos los medios se seleccionan los soportes y se determina su forma de uso.</p>
<b>Receptor</b>	<p>Es la audiencia, es un público masivo, heterogéneo, anónimo y disperso geográficamente, al que se delimita, convirtiéndolo en lo que en marketing se denomina público objetivo, público meta, segmento objetivo, con el fin de adaptar los mensajes publicitarios a sus características económicas, psicológicas, sociales y culturales.</p>
<b>Interpretación</b>	<p>Si el receptor no es capaz de interpretar el mensaje de acuerdo con sus códigos y valores personales, éste habrá supuesto un gasto en lugar de la inversión, que debe representar toda comunicación publicitaria.</p>
<b>Efecto</b>	<p>Es la respuesta que esperamos se produzca en los receptores al lograr su convencimiento, como consecuencia del mensaje recibido, una actitud de predisposición favorable a la compra.</p>
<b>Retroalimentación</b>	<p>Investigación formal o informal que debemos hacer sobre el mercado, para conocer sus respuestas. Ello nos permitirá adecuar el mensaje a los cambios constantes observados en el público objetivo.</p>

Datos retomados de Mariola García. Las claves de la publicidad.

La publicidad, de acuerdo con García Uceda, tiene la función de comunicar e informar en tres niveles<sup>62</sup>:

- De la empresa, su composición, ubicación, instalaciones, métodos de fabricación.
- De los productos, lanzamiento de los mismos, usos, ventajas, durabilidad, nuevas aplicaciones.
- De las garantías y servicios de postventa.

Con base en las funciones de comunicación, la publicidad se puede presentar como forma de comunicación externa, en diferentes formas, tal y como lo presenta la tipología de Luis Ángel Sanz<sup>63</sup>:

- a) Publicidad comercial. La que se realiza en el campo del marketing, al servicio de la comercialización de un producto o marca.
- b) Publicidad corporativa/institucional. La que engloba las acciones estructuradas de comunicación al servicio de la imagen genérica de la empresa, por encima y al margen de sus productos o marcas.
- c) Publicidad directa. Comunicación individual, especialmente dirigida a públicos específicos, generalmente por correo (mailing) o mediante buzono, que constituye el embrión y el eje del moderno marketing directo.
- d) Publicidad en lugar de venta. Actividades de comunicación publicitaria que se realizan en los establecimientos comerciales a través de displays, carteles, escaparates, exhibidores, dispensadores de folletos, etc.
- e) Publicidad general. Comunicación colectiva, mediante anuncios en los medios publicitarios, algunos autores le han denominado publicidad indirecta.

Así, la publicidad como proceso de comunicación es de carácter impersonal y controlado, se difunde a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución para informar y/o influir en su compra (comportamiento) o aceptación (actitud).

Hoy día, la aplicación de la publicidad –en cualquiera de sus tipologías- ayuda a la organización a promocionar a la misma; así como, la venta de sus productos y servicios, siendo ésta última la principal utilidad de esta herramienta comunicativa. Sin lugar a dudas, es costosa, pero ante tanta competencia, es útil para generar proyección, reconocimiento, posicionamiento y venta.

---

<sup>62</sup> *Ibidem*.

<sup>63</sup> Sanz De la Tejada Luis Ángel. *Auditoria de la imagen de empresa*. Ed. Síntesis. España. 1996. pp. 254-255

Otra herramienta comunicativa de la que se vale la organización para proyectar su imagen son las relaciones públicas, las cuales en comparación de la publicidad, no es costosa, sólo necesita el excelente manejo del profesionalista que la realice, junto con un buen plan de relaciones públicas, de la cual se doy más detalles en el siguiente apartado.

#### **1.4.2.2. Relaciones Públicas**

Las Relaciones Públicas es una herramienta de la comunicación organizacional que tiene por objeto crear y mantener una buena reputación de la organización, ante sus diversos públicos.

Para José Daniel Barquero y Mario Barquero es una actividad de Alta Dirección, orientada a conseguir credibilidad y confianza en los públicos mediante gestiones personales, utilizando diversas técnicas de difusión y propagación, informando a tiempo, y en el momento oportuno sobre las personas u organizaciones para modificar o potenciar sus actitudes y acciones<sup>64</sup>.

Asimismo, Antonio Lacasa señala que son acciones de comunicación planificadas y dirigidas a públicos definidos con el fin de predisponerlos favorablemente (creando actitudes positivas) hacia una empresa o institución<sup>65</sup>.

Es importante señalar que esta herramienta de comunicación también puede tener una aplicación a nivel interno; no obstante, este caso únicamente se referirá a nivel externo.

Entre las formas de comunicación, en que las Relaciones públicas, se apoyan para ejecutar su acción se encuentran varias:

- a) El patrocinio y mecenazgo. Son aportaciones a la comunidad, ya sea para un evento deportivo, cultural, entre otros. Ambas están encaminadas a la responsabilidad social con el otro.
- b) Eventos. Que son actos organizados por la empresa o actos en donde la organización participa, como por ejemplo, inauguraciones, concursos, visitas a la empresa, día de puertas abiertas, ferias y exposiciones, entre otros
- c) Publicity. Difundir información sobre la organización sin realizar un gasto económico: notas de prensa, conferencias de prensa, etcétera.
- d) House organ. La elaboración y distribución de la revista de la organización crea una imagen positiva entre los diversos públicos.

---

<sup>64</sup> Barquero y Barquero en Lacasa, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000. España. 1999. p. 30.

<sup>65</sup> Lacasa Antonio. *op. cit.* p. 31.

- e) Responsabilidad social de las organizaciones. Es una acción o un conjunto de acciones no lucrativas que realizan las organizaciones para el fomento al desarrollo social de la comunidad donde se encuentra ubicada. Dichas acciones apoyan principalmente a los sectores vulnerables de la sociedad con el fin de impulsar la sustentabilidad de una región, país o nación, pero siempre bajo el nombre o marca de una empresa.

Las actividades de la responsabilidad social no son aisladas, están creadas bajo un esquema estratégico que proporciona a la organización publicidad, una imagen favorable ante sus diversos públicos y el elemento de competitividad en el mercado empresarial.

Así, hemos empezado a ubicar desde la perspectiva de las herramientas y actividades de la comunicación organizacional a nuestro objeto de estudio, la responsabilidad social de las organizaciones, específicamente de las organizaciones lucrativas o bien llamadas empresas.

Como lo hemos analizado, la responsabilidad social de las organizaciones es una forma de relaciones públicas que contribuye al desarrollo social de una comunidad, región, país o nación mediante actividades generosas y sin fines de lucro, las cuales a su vez, promueven una marca o el nombre de una empresa. Dichas actividades dan por resultado la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con sus públicos.

Craig Miyamoto, en la presentación de la Conferencia Nacional de Estudiantes de Relaciones Públicas de América (Noviembre 1997), propuso que la mejor forma para hacer relaciones públicas y desarrollar una comunicación correcta y benéfica es tener una conciencia permanente de la Responsabilidad social de su organización<sup>66</sup>.

De esta manera, la organización deja de ser sólo agente comercial y se adapta a su entorno como un ciudadano más que se preocupa por los problemas que le aquejan con dicho rol, ya sean políticos, económicos, sociales y culturales.

En nuestros días, la responsabilidad social ha cobrado gran auge e importancia dentro del discurso comunicativo de las organizaciones; por ello, es el tema central de la presente investigación, el cual se presenta como un paradigma de gestión comunicativa y se abordará con mayor detalle en capítulos subsecuentes.

Concluyendo con esta herramienta de comunicación externa, las relaciones públicas participan como un eco natural del quehacer de la organización, es una forma de comunicación innovadora y creativa, que aunque la enfocamos a ciertas actividades, es impredecible porque sus acciones trabajan y se adaptan a las necesidades del entorno en donde se ubica la organización, buscando y empleando el lado humano para fines comerciales, y no creando necesidades insatisfechas para objetivos mercantiles, como se aplica en la publicidad.

---

<sup>66</sup> *Ibid.*, p.52.

A lo largo de dos apartados, he abordado y analizado con sus respectivas actividades y herramientas, el ambiente interno con la comunicación interna y el ambiente externo con la comunicación externa; por lo que, el último espacio a revisar es el ambiente mixto con la comunicación mixta.

Dicho término es novedoso, y creo que para muchos es nuevo; sin embargo, es una de las tantas aportaciones al estudio de la comunicación organizacional que deseo proporcionar; por lo que, en la siguiente sección, lo describo con mayor detalle.

### **1.4.3. Comunicación Mixta**

La comunicación mixta es aquella comunicación que mediante la misma herramienta y actividad comunicativa tiene presencia tanto en el ámbito interno y externo. La principal herramienta comunicativa con sus respectivas actividades son las relaciones públicas.

Seguramente, algunos estudiantes o investigadores novatos del área de comunicación organizacional han observado y se han preguntado el por qué algunas de las actividades comunicativas internas son equivalentes a las actividades comunicativas externas, para ejemplificar esta cuestión presento dos ejemplos:

- **Eventos.** Se utilizan para dar conocer nuevas políticas, directivos o aniversarios empresa. Se realizan de manera interna y externa, celebraciones, desayunos, cenas, entre otras actividades de convivencia. Sólo el ámbito de ejecución cambia, pero la forma y el contenido de la actividad es el mismo, recayendo en la herramienta de Relaciones Pública, creando así, un puente de comunicación entre los públicos de interés.
- **Responsabilidad Social.** La organización se presenta con un rostro humano ante su ambiente interno y externo; en el primero, le brinda a sus empleados las condiciones laborales básicas para el desarrollo óptimo de su labor como es un seguro médico, afiliación sindical, días de asueto para situaciones imprevistas, vacaciones, aguinaldo, entre otras prestaciones generosas para momentos de emergencia; así, la organización está siendo socialmente responsable con sus trabajadores.  
En el segundo ámbito, brinda apoyo con actividades generosas a los sectores más necesitados y atiende necesidades básicas y primarias, mediante la creación de casas para que las personas “de la calle” puedan rehabilitarse, dormir y comer, entre otras.

En los dos ámbitos, la organización comienza a ser socialmente responsable al brindar las condiciones básicas de desarrollo; por una parte, a los empleados; y por otra, a la comunidad donde llevar a cabo su giro comercial. De igual manera, en la responsabilidad social, la

forma y el contenido de las actividades se dirige hacia el mismo rumbo, sólo el espacio de acción se traslada.

Dichos ejemplos, nos ayudan a entender que la comunicación mixta está basada, principalmente, en las relaciones públicas, las cuales no sólo son de aplicación externa, sino también interna, con el objeto de ganar credibilidad, confianza, reputación y fidelidad a una marca, o a una empresa.

Así, observamos que son ambivalentes las siguientes actividades:

a) Eventos

Interno. Aniversario de la empresa, presentación de nuevas políticas o mandos, día de la madre, entre otros.

Externo. Aniversario de la empresa, cambio de directivos, presentación de productos y/o servicios, participación en ferias o exposiciones, otros.

b) Patrocinios

Interno. De equipos de fútbol institucionales.

Externo. Principalmente de actividades recreativas, deportivas y/o culturales, principalmente.

c) Responsabilidad social

Interno. Creando una cultura de responsabilidad social ante los empleados por medio de óptimas condiciones laborales, dar participación a las familias de los empleados en actividades de asistencia, entre otras.

Externo. Mediante fundaciones, y ésta a su vez, con alianzas estratégicas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Este apartado tuvo la finalidad de exponer que nuestro objeto de estudio, la responsabilidad social, tiene presencia en el ámbito mixto; es decir, tanto al interior de una organización como al exterior.

Esto confirma que cualquier cambio de actitud, pensamiento y actividad debe empezar por la casa, ya que a través de ello, será más fácil fomentar al exterior, nuevos modos de acción que favorezcan a la creación de una cultura equitativa y de responsabilidad social

Finalmente, la comunicación es un proceso natural en el desarrollo de los individuos, los seres humanos al desenvolverse en organizaciones trasladan su comunicación y la ajustan a la de las últimas, con el objetivo de adaptarse a los espacios donde tiene acción.

De igual manera, las organizaciones conjugan todo el quehacer comunicativo y lo transforman en uno sólo para crear coherencia en acciones, actitudes, comportamiento, cultura e imagen.

Así, la comunicación es el proceso que permea todas las acciones de una organización a manera de red, por las interconexiones y la interdependencia de los ámbitos a quienes se dirige y contacta la comunicación, tendiendo así un puente amistoso que cree armonía y genere el alcance de los objetivos organizacionales.

A través de los años, las organizaciones han creado un sinnúmero de herramientas comunicativas, para el alcance de sus objetivos, principalmente económicos. Recordemos, que en siglos pasados, las organizaciones que utilizaban actividades comunicativas eran las que brindaban algún producto y/o servicio, se basaban únicamente en la promoción de su giro comercial, mediante volantes informativos o esquemáticos carteles ubicados en lugares con mayor tráfico de personas.

Poco a poco, se pasó a la inserción de anuncios en periódicos o gacetas, lo cual ampliaba el límite de circulación y promoción, todo ello, sin análisis alguno para la efectividad de su información.

Pasado el tiempo, observamos una vasta diversidad de formas de comunicación de las organizaciones, donde ya no sólo informan de productos o servicios, sino también de la empresa u organización, ambos basados en estudios y análisis de información y públicos a quienes van dirigidos.

La comunicación organizacional comienza a crecer y a evolucionar en los diversos tipos de organizaciones, puesto que integra, da forma y coherencia a cada mensaje emitido, ya sea a nivel interno y/o externo, con la finalidad de crear una imagen corporativa<sup>67</sup> favorable ante sus diversos públicos.

Sin lugar a dudas, la competencia, el actual entorno global, los mercados emergentes, entre otros aspectos, han dictaminado poner atención en la imagen corporativa de una organización, sobre todo lucrativa, la cual es desarrollada y soportada por las relaciones públicas, ya que es la herramienta que está diseñada para trabajar con la reputación de las organizaciones, bajo actividades de participación, promoción y apoyo a prójimo.

De esta manera, los planes de relaciones públicas comienzan a ser diseñados bajo las necesidades que presenta el entorno social donde se ubican las empresas, las cuales principalmente son comunitarias, como resultado de una amplia brecha entre el desarrollo social y el desarrollo económico empresarial.

Ante dicha situación, las técnicas y herramientas comunicativas tienen que ser creativas e innovadoras, deben ajustarse a momentos y a situaciones específicas para aprovecharse de ellos, atenderlos y generar puntos favorables para la imagen corporativa de una empresa, organización o institución, creando actividades comunicativas, como es el caso de la responsabilidad social.

La responsabilidad social, como se mencionó, es una acción o un conjunto de acciones no lucrativas que realizan las organizaciones para el fomento al desarrollo social de la comunidad donde se encuentra ubicada.

Dichas acciones apoyan principalmente a los sectores vulnerables de la sociedad con el fin de impulsar la sustentabilidad de una región, país o nación, pero siempre respaldadas por la marca o el nombre de una empresa.

---

<sup>67</sup> Entendemos por imagen corporativa, la percepción visual y conceptual que tienen los diversos públicos de una empresa, institución y/o organización, la cual puede ser favorable o desfavorable en la mente de los receptores, dependiendo de su actuar y de la forma de emitir su comunicación.

Sin embargo, desde el punto de vista comunicativo-organizacional, las actividades socialmente responsables no son aisladas, están creadas bajo un esquema estratégico que proporciona a la organización publicidad, una imagen corporativa favorable ante sus diversos públicos y el elemento de competitividad en el mercado empresarial.

En los últimos años, la responsabilidad social ha sido la actividad comunicativa con mayor concurrencia en las empresas, principalmente en los países en vías de desarrollo –o mejor conocidos como tercermundistas- debido a las condiciones de vida que presentan sus pobladores.

Como lo he mencionado, varios son los factores que han desencadenado a la responsabilidad social como actividad comunicativa de las empresas, entre ellos aparece el aspecto económico, el social, el cultural y el político.

Por ello, hay que analizar de fondo, este fenómeno organizacional, desde la visión comunicativa, ya que también ha contribuido con la sociedad para crear una economía más sustentable, intentando mejorar la calidad de vida de algunos sectores de la comunidad.

Las formas comunicativas de las empresas se empiezan a presentar con una cara más humana, pero sin olvidar su objetivo inicial de establecimiento en un ambiente: generar todos los recursos económicos posibles para continuar en expansión.

De esta manera, las empresas que ocupan a la responsabilidad social como actividad comunicativa, presentan un discurso organizacional con doble intencionalidad:

- 1º. Generar una imagen corporativa favorable porque mediante ella se comunica con sus públicos
- 2º. Crear la sustentabilidad de sus públicos para que sigan siendo consumidores cautivos y capaces de ser fieles a una empresa, marca o producto.

La responsabilidad social es un tema atrayente para los comunicólogos organizacionales porque es la última forma en la que se están moviendo las organizaciones en materia comunicativa, por ello es necesario investigarlo, paso a paso y factor a factor que la ha originado.

Sin embargo, antes de dar mayor aporte al objeto de estudio de esta investigación, es necesario realizar una retrospectiva histórica de la Responsabilidad Social, para destacar que es una práctica que siempre ha estado presente en la evolución de la sociedad; sin embargo, se ha presentado en diversos sectores con diferentes nombres.

Igualmente, marco la diferencia entre las actividades de caridad, beneficencia, asistencia, altruismo y responsabilidad social, que realizan sus respectivos ámbitos, puesto a partir de esta diferenciación, conoceremos la razón de ser de nuestro tema de estudio.

El siguiente capítulo abordo las diferencias que radican entre dichos términos y muestra que son parte fehaciente de la evolución de la ayuda a prójimo, la cual se desencadena, hoy día, en la Responsabilidad Social por parte del sector empresarial.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. PERSPECTIVA HISTÓRICA**

---

---

El objetivo del presente capítulo es mostrar una perspectiva histórica de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), la cual, hoy día, se presenta con gran auge, en las organizaciones lucrativas.

La cristalización de la acción de RSE/RSC, tal y la conocemos en la actualidad, parte de una evolución iniciada con la Iglesia católica y sus actividades de caridad, después de la Conquista Española de nuestro país en 1520, aunque existen algunos registros de la organización para la ayuda al prójimo desde la época de los Aztecas.

Sin embargo, en este estudio, el punto de partida para mostrar la escaleta de desarrollo de nuestro objeto de investigación, es retomado a partir de la conquista española. Pese a ello, también mostramos el panorama español, ya que es el referente cultural de país más directo que tenemos.

La perspectiva histórica inicia con la Iglesia católica y sus actividades de caridad, también llamadas de beneficencia; el Estado toma dichas actividades y las legisla con el mismo término que ocupaba el ámbito religioso, el de beneficencia, pero se transforma en asistencia durante el presidencialismo de Benito Juárez como respuesta a su reestructuración de la forma de gobierno a un Estado benefactor, y de la separación de éste de la Iglesia católica.

Por otra parte, la sociedad no se hace esperar y muestra indicios lentos pero seguros de participación en la mejora de calidad de vida para todos y para los que menos pueden sobresalir por sus condiciones físicas, económicas o sociales.

Para 1985 se comienza a organizar, a liberar y a atender con mano propia las carencias de los menos afortunados y la búsqueda de igualdad de derechos para la comunidad. De esta manera, nace la Sociedad Civil o también llamada Tercer Sector con agrupaciones no lucrativas que favorecen con sus actividades, casi todas filantrópicas, a finales de la década de los ochenta.

Para mediados de los años noventa, otra esfera de la sociedad emerge para participar en el sustento a otros, las organizaciones lucrativas o empresas, ámbito del que nace el concepto Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa. La cual promueve los valores de igualdad, respeto, trabajo en conjunto y apoyo a los menos favorecidos para generar sustento del propio sector y de la comunidad donde se desarrolla su giro de negocio.

En nuestros días, la Iglesia, el Estado, la Sociedad Civil junto con las Empresas y Corporaciones comienza a trabajar en conjunto para ayudar a los sectores más vulnerables de la sociedad; así como, para la búsqueda de la igualdad de derechos y participación. Todo ello, para lograr la sustentabilidad de país y mejorar las condiciones de vida en un mundo que presenta una amplia brecha entre el desarrollo social y el desarrollo económico, la cual urge atender.

## 2.1. La Caridad en la Iglesia

Desde antaño, la Iglesia ha sido el sector caritativo por excelencia, puesto que su labor está basada en salvaguardar a la humanidad, ayudar al prójimo, brindar alivio físico o espiritual a quien lo necesita; pero sobre todo, a la búsqueda de la igualdad entre los individuos, ya que todos somos hijos de Dios.

Para Concepción Arenal<sup>1</sup>, la caridad es definida como la compasión cristiana, que acude al menesteroso por amor de Dios y del prójimo.

Por otra parte, Cynthia Peña<sup>2</sup> señala que la caridad es dar una limosna haciendo de aquellos unos seres dispuestos a recibir monedas, ropa o alimentos sin realizar esfuerzo alguno para salir adelante, sin encontrar el camino para conseguir un trabajo y desvanecer sus necesidades permanentemente.

Sin embargo, entenderemos a la caridad como la acción o el conjunto de acciones generosas que realiza el sector religioso para el auxilio, apoyo y la mejora en la calidad de vida física y espiritual, de los grupos vulnerables como lo son los ancianos y niños de la calle, todo con el fin de forjar la igualdad entre los seres humanos.

Para comprender el desarrollo y labor del sector religioso, como raíz de la concepción de la responsabilidad social, a continuación presento algunos datos históricos de su obra y progreso.

Primeramente, expongo los hechos acontecidos en España, ya que es nuestro referente cultural, debido a su conquista en 1520; y posteriormente, se abordará el contexto nacional para saber cómo la ha adoptado nuestro país.

Igualmente, para fines de redacción de este apartado, utilizo los términos piedad, benevolencia y generosidad como sinónimo de caridad.

---

<sup>1</sup> Arenal, Concepción. *La beneficencia, la filantropía y la caridad*. Alicante. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. España. 1999.

<sup>2</sup> Peña Llanes, Cynthia. *Filantropía: La necesidad de desarrollar una cultura a través de la radio*. Tesis de Licenciatura. FCPyS. UNAM. México. 1998. p.63.

### 2.1.1. La caridad en España

De acuerdo con algunos registros históricos<sup>3</sup>, los primeros cristianos de España establecieron la más completa comunidad de bienes para ayudar a los menesterosos. Sus libros sagrados, establecían terribles castigos a aquellos que no aportaban al fondo común; así, el rico dejaba su sobrante, a favor del pobre que no tenía lo necesario. Por lo que, en esta etapa, la ayuda al otro se presentó como una imposición que liberaba de represiones.

Cuando el cristianismo comenzó a extenderse en España, fue imposible continuar con dicha actividad; por tanto, los sacerdotes, y principalmente los obispos, empezaron a recoger limosnas que daban los fieles para alivio de sus hermanos necesitados. Así, la limosna se convirtió en obligatoria y en uno de los más santos deberes para continuar su acción caritativa, siendo ésta, una de las primeras virtudes del hombre.

Mientras las leyes prohibían a las iglesias poseer bienes raíces, los obispos recogían las limosnas para distribuirlas inmediatamente, según las necesidades. Por regla, se hacían en tres partes:

- I. Una para el culto y para las comidas públicas –especie de banquetes ofrecidos por la caridad-
- II. Para el clero
- III. Para los pobres.

La iglesia cristiana reconocía a todos individuos con igualdad, de manera que apoyaban a cualquier necesitado, aún cuando no profesaran la misma religión.

A fines del siglo III, cuando la iglesia pudo poseer bienes raíces, comenzó a fundar asilos para los esclavos, hospicios y hospitales para los enfermos, desvalidos y peregrinos.

Más tarde, a la caída del Imperio Romano, cuando las legiones romanas fueron arrojadas definitivamente de España, “la religión de Jesucristo” se estableció como la religión del Estado; por tanto, la energía de la caridad no halló obstáculos para desarrollarse y mostrarse como poder supremo.

De esta manera, la caridad comenzó a ser una práctica constante por parte de los fieles cristianos, ganando el respeto de todos: cada hombre tenía el deber como cristiano de socorrer a su prójimo necesitado porque el Estado no reconocía en ningún ciudadano el derecho de pedirle socorro en sus males; ya que, sólo hacía su obra como cristiano, dejando el aspecto de asistencia y beneficencia a corporaciones religiosas.

A partir del siglo VI, una serie de comunidades religiosas aparecen y se multiplican por toda España para el auxilio de los desamparados. Por tanto, la Iglesia, al destinar gran

---

<sup>3</sup> Arenal, Concepción. *op cit.*

parte de sus bienes al socorro de los necesitados, llegó a considerarse y la consideraron todos como la única consoladora de los males que afligían, en aquél entonces, a la humanidad doliente y desvalida.

Sin lugar a dudas, el espíritu de la caridad estaba íntimamente ligado al sentimiento religioso, de tal manera que para cualquier fundación de ayuda, benéfica o de caridad, se recurría al Obispo y al Papa para que se autorizase.

Pasado el tiempo, en España, y resistiendo varios obstáculos -como la catástrofe del Guadalete y la destrucción del Imperio Godo por los mahometanos-, poco a poco, la acción caritativa de la Iglesia ganó terreno y logró multiplicarse por medio de fundaciones piadosas bajo diversas formas y con distintos objetivos como:

- a) Hospedar peregrinos
- b) Recoger transeúntes
- c) Propiciar asilos a la ancianidad desvalida
- d) Socorro a la pobreza
- e) Asistir a los enfermos
- f) Cuidar a los convalecientes
- g) Dotar a las doncellas pobres
- h) Proporcionar medios de seguir la carrera eclesiástica a los que carecían de ellos.
- i) Dotar de escuelas

Para este entonces, otras eran las personas interesadas en colaborar con las acciones de caridad que había emprendido la Iglesia, entre las cuales figuraban reyes, prelados, dignidades, ciudadanos oscuros, piadosas mujeres, confradías religiosas o autoridades locales pero siempre bajo el esquema de buen cristiano; sobre todo, de los reyes, ya que hacían la santa obra como cristianos, no como jefes de Estado, y cedían el patronato de su fundación o su custodia a corporaciones religiosas.

Esta nueva cara de participación, a favor del bien de la humanidad, generó vastos recursos para continuar la labor de auxilio, entre ellos se encontraban: propiedades rústicas y urbanas, censos, parte en los diezmos después de que se establecieron y en los productos de cruzada, créditos contra el Estado, arbitrios sobre ciertos artículos de consumo y sobre ciertas ventas verificadas en las ferias, parte en el producto de las diversiones públicas, y otros muchos más recursos.

Así, por doquier se encontraban establecimientos piadosos<sup>4</sup>, hasta en las más humildes aldeas se hallaban obras pías. Por mencionar, Sevilla, contaba con más de sesenta.

El espíritu de la caridad, que era el espíritu de la Iglesia cristiana, se notaba en todas las instituciones religiosas, y se echó de ver también cuando en la segunda mitad del XII, se establecieron órdenes militares, lo que marcó el desarrollo de cada vez más organizaciones caritativas, para atender a enfermos, ancianos, niños, pobres, huérfanos

---

<sup>4</sup> Recordemos que el término piedad o piadoso es de referencia directa a la palabra caridad.

o aquellos por sus condiciones no pueden sobresalir, mejor conocidos como los “necesitados”. El siguiente cuadro expone las más sobresalientes de esa época.

<b>Orden</b>	<b>Fundador</b>	<b>Causa</b>
<b>San Juan</b> Segunda mitad del siglo XII		Daban consuelo a los peregrinos, heridos o enfermos.
<b>De los Hospitalarios</b> Segunda mitad del siglo XII		Daban consuelo a los peregrinos, heridos o enfermos.
<b>Hermanos Menores</b> o <b>Frailes Medicantes</b> Primera mitad del siglo XVIII	<b>San Francisco de Asís</b>	Trabajaba para vivir, pedía para dar y llenos de privaciones, vivían entre los pobres, los enfermos y los leprosos.
<b>San Lázaro</b> o <b>Lazaretos</b> Se multiplican en España durante el siglo XIV	<b>Lázaro Santos</b> <b>Mujeres piadosas</b> <b>Reyes caritativos</b>	Consolaban a los contagiados por la lepra. Dio pie a un mayor desarrollo de organizaciones de apoyo, sobre todo para el rubro de enfermedades contagiosas como la lepra, su variedades o degeneraciones

De igual forma, los dementes, los huérfanos y enfermos, fueron parte de la agenda de la caridad religiosa. Así, para el siglo XV, aparece una serie de hombres que trabajan para auxiliar al prójimo, entre ellos figuran:

<b>Nombre</b>	<b>Orden Religiosa</b>	<b>Labor Caritativa</b>
<b>San Juan de Dios</b>	<b>Hermanos de la Caridad</b> Siglo XV Tuvieron gran expansión por toda España.	Consolaba a los míseros que no hallaban consuelo. Asistían a los enfermos en los hospitales donde se curan las enfermedades más repugnantes, aquellas rechazadas por los otros establecimientos. Instauró su primer hospital en Granada, y fundaron otros con el propio objetivo y bajo la misma regla Antón Martín en Madrid y Córdoba, Pedro Pecador en Sevilla y Frutos de San Pedro en Lucena.
<b>San Vicente de Paúl</b>	<b>Sacerdotes de los Pobres</b>	Socorrían a los necesitados con sus obras de caridad.
<b>Luisa de Marillac</b>	<b>Hermanas de la Caridad en Francia</b>	Socorrían a los necesitados con sus obras de caridad.

Pero, hasta ¿cuándo dejó de ser caridad y se transformó en beneficencia (asistencia)?

Fue hasta finales del siglo XVIII cuando el espíritu de la caridad en España había desaparecido, y con él la economía, el trabajo, la bondad y el orden. Debido a las grandes rentas, mala asistencia por el abandono de la actividad, falta de recursos, entre otros aspectos.

Así, la caridad aparece con un nuevo aspecto, el de la Beneficencia. El Estado, aunque tímidamente, acepta la caridad como un deber, y los individuos acuden a prestar su indispensable auxilio. De esta manera, aparece una Ley de Beneficencia y donde quiera se organizan asociaciones caritativas, entre ellas aparece la de San Vicente de Paúl, oficialmente aprobada en 1850.

En esta parte de la historia, es en donde la caridad conducida por el sector religioso es asumida por el Estado, intentando ser el benefactor de mejora en la calidad de vida a sus pobladores. Pero, ¿cómo llegó la caridad a nuestro país? Ese es tema de la siguiente sección.

### **2.1.2. La caridad en México**

De acuerdo con las referencias históricas señaladas por Cynthia Peña<sup>5</sup>, acerca del surgimiento y antecedentes de la religión católica y su función caritativa, establece que ésta llega a nuestro país cuando los españoles arriban al Nuevo Mundo y lo colonizan.

No obstante, Sara Lygeia y Yuri Meza<sup>6</sup> exponen algunos datos de obras de benevolencia<sup>7</sup> desde la época prehispánica, los cuales son retomadas de autores como Rómulo Velasco, en donde deduce que desde los mexicas tuvieron algunos tipos de instituciones benefactoras, que desde el punto de vista de los conquistadores y evangelizadores, eran rudimentarias o primitivas ante las que existían en el Viejo Continente.

Rómulo Velasco Ceballos<sup>8</sup>, afirma que los hospitales tienen un gran desarrollo en la época de Moctezuma II quien establece un centro de atención para inválidos en Colhuacán, sostenido con recursos del imperio y los suyos propios. Texcoco, también contaba con hospitales para atender a inutilizados de guerra, y Tenochtitlán, con un asilo para ancianos y sanatorios para convalecientes de diversas dolencias.

El mismo Rey Moctezuma II tenía anexo en su Palacio una casa para enfermos incurables. Junto al templo Mayor se levantaba un edificio llamado Natlatiloyan, donde se recogía a los leprosos.

---

<sup>5</sup> Peña Llanes, Cynthia. *op. cit.* p. 36.

<sup>6</sup> Lygeia Mura, Sara y Meza Aceituno, Yuri. *Asistencia Privada: caridad o derecho*. Ediciones Quinto Sol. México. 2001. p.12.

<sup>7</sup> Recordemos que el término benevolencia, lo retomaremos en este estudio, como sinónimo de la palabra caridad.

<sup>8</sup> Rómulo Velasco, Ceballos en Lygeia Mura Sara, *et. al.*, *op cit.* p. 12.

Para 1520, los mexicas poseían hospitales con servicios de alta calidad a los necesitados, ya sea por situaciones de pobreza, enfermedades o por la guerra. Esto se debe a los avances y conocimientos en medicina que las culturas prehispánicas, desarrollaron por experimentación y gracias al conocimiento de las hierbas.

Al finalizar la Conquista, el saldo en el rubro sanitario era devastador: se propagan epidemias, causadas por las batallas y el destrozamiento de los pueblos; así como por la gran cantidad de enfermedades que traen consigo los conquistadores españoles. Ante esta situación, una de las prioridades de dicha época es la creación de hospitales y asilos, lo cual redundó en el auge de actividades benefactoras.

La actividad de la iglesia Católica es trascendental para el desarrollo de la ayuda a los necesitados, debido a su espíritu caritativo. La conjunción de trabajos de misioneros, algunos conquistadores y personas de la comunidad con grandes fortunas es el ánimo que alienta muchos proyectos de apoyo a los sectores desprotegidos.

Asimismo, las instituciones virreinales y sus responsables –de aquella época-, son determinantes para la constitución y desarrollo de los establecimientos de beneficencia.

Por tanto, inicia con el abordaje de los trabajos de caridad más representativos que efectúa la Iglesia, ya que, sin lugar a dudas, es la iniciadora de quehaceres piadosos con las órdenes religiosas.

<b>Año</b>	<b>Dirigente y orden religiosa</b>	<b>Causas caritativas</b>
1524 Primera orden religiosa afincada en nuestra tierra.	Doce religiosos franciscanos dirigidos por Fray Martín de Valencia.	Captaron indígenas necesitados y fundaron hospitales. En 1756 concluyen las obras del hospital fundado por los Hermanos Terceros de la Orden de San Francisco; sin embargo, deja de funcionar en 1859, fecha en que las Leyes de Reforma suprimen las órdenes religiosas.
	Dominicos	Establecieron sus propios centros hospitalarios.
	Agustianos	Establecieron sus propios centros hospitalarios.
1579	Jesuitas	Por su iniciativa se construye un hospital y varias capillas sobre el islote de San Juan de Ulúa.
	Orden de San Juan de Dios	Propusieron la cimentación de otro hospital con capacidad para diez camas, en la Isla de los Sacrificios. Crearon un sinnúmero de conventos-

		hospitales, entre los que destacan: Convento-hospital de la ciudad de Pátzcuaro, Aguascalientes, Celaya, Ciudad Real de Chiapas, Oaxaca, Villa de León, Ciudad de Mérida, Campeche, Texcoco, Colima, Zacatecas, Toluca, Guadalajara, Ciudad de Valladolid, Durango, Ciudad de Puebla, Pachuca, Tehuacán de las Granadas, Orizaba, San Juan del Río, Azúcar y de la Villa de Atlixco.
	Orden de San Hipólito	Propusieron la cimentación de otro hospital con capacidad de para diez camas, en la Isla de los Sacrificios.
1628	Orden de San Antonio de Abad	Construyen un hospital para los enfermos que padecen el mal de San Antón o lepra. Esta institución funciona hasta 1784 por orden papal.
1677	Hermanos Blemitas	Habilitaron un hospital y un templo dedicado al culto en 1678; así como, una escuela gratuita. Sin embargo, en 1820 un decreto de la corte española, disuelve la orden, dejando sin rumbo su labor.

Al igual que en España, no sólo las órdenes religiosas o la Iglesia eran quienes se preocupaban de la situación de algunos sectores de su población, también comenzaban a participar en obras de generosidad particulares o privados y esferas militares.

Tal es el caso, de la contribución al desarrollo de establecimientos de ayuda por parte de los soldados que arribaron con Hernán Cortés y otros españoles radicados en México que donaron fortunas para obras de caridad. Entre los pioneros de ayuda social de esa época, se encuentran:

<b>Individuo</b>	<b>Causa</b>
Soldado Bernardino Álvarez	Se dedica al cuidado de enfermos y posteriormente, se consagra a la vida religiosa como fraile.
Francisco de Olmos y Juan de Castillo	Fundan el Hospital de la Santísima.
Gregorio López	Dona sus pertenencias, enseña a leer, escribir y cultivar.
Pedro López	Dirige una leprosería y crea el Hospital de Epifanía.
Pedro de Solórzano	Se nombra a sí mismo patrono, dona el producto de

	una hacienda y funda en 1600 un hospital en la Villa de Colima.
--	-----------------------------------------------------------------

La época de la colonia marca el inicio de una nueva etapa de la caridad, ya que no sólo se presenta con un tono religioso, sino también privado. Los habitantes pudientes, colonizadores españoles o visitantes de otros lugares comienzan a interesarse en brindar apoyo, lo cual sin lugar a dudas, cambia el rostro de la generosidad: la Iglesia y algunos interesados trabajan en conjunto con el objeto de contribuir a la atención de la población necesitada.

Lygeia y Meza<sup>9</sup>, afirman que el papel de los misioneros no sólo es fundamental para continuar la colonización sino también incide en la formación cultural de nuestra población; ya que, los establecimientos de beneficencia erigidos durante la época colonial por misioneros, soldados y personas con grandes fortunas; así como, por ordenanzas, disposiciones gubernamentales e instituciones públicas inciden en el desarrollo de la labor de ayuda a necesitados.

Es preciso anotar que para esta época, con el apoyo del sector privado y otros, en obras de caridad, el término “beneficencia” llegó como concepto significativo para cualquier acto de benevolencia; el cual también se adoptó para las reglamentaciones posteriores en la materia.

A principios del siglo XIX, no existían registros de agrupaciones caritativas que tuvieran una conformación estructurada, Sara Lygeia<sup>10</sup> señala que se debe a que todos los establecimientos benéficos son producto de la coyuntura y las circunstancias existentes. Es hasta mediados de ese siglo cuando se da la necesidad de organizar jurídicamente a las agrupaciones que realizan una labor asistencial.

En septiembre de 1842, nace la Sociedad Española de Beneficencia en México, organización que sirve de apoyo a todos los españoles radicados en la Nueva España. Se ordena en las disposiciones constitutivas de esta institución que se celebre una asamblea general anual y se nombre una junta directiva.

El Nacional Monte de Piedad, también tuvo una participación fehaciente como institución de beneficencia, siendo la más antigua en nuestro país. De acuerdo con Sara Lygeia y Yuri Meza, se caracterizó por ayudar a los más necesitados, además de ser reconocida como un establecimiento donde se pueden empeñar artículos.

En sus inicios, se pretendió que el establecimiento también sirva para hacer votos por las almas del purgatorio, con lo que su función de piedad y beneficencia se redondea.

Sin lugar a dudas, la actividad del Nacional Monte de Piedad estableció la pauta, en materia de reglamentación de las instituciones u organizaciones benéficas de esos

---

<sup>9</sup> Lygeia Mura, Sara, *et. al.*, *op. cit.* p. 20.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 23.

tiempos, las cuales comenzaban a tener un importante auge. Asimismo, es el ejemplo de que el Estado comienza a ser actor en las actividades de afabilidad para la sociedad.

El gobierno del presidente Benito Juárez, ante la colaboración e interés de la esfera religiosa, privada y estatal, marcó un cambio significativo en la historia de las instituciones de ayuda, debido a que les da mayor independencia y reconoce su carácter de coadyuvantes del Estado para llevar a cabo esta labor.

Las Leyes de Reforma y el presidente Benito Juárez reestructuran la forma de gobierno en el país, de las cuales se presentan en dos vertientes:

- El Estado adopta el rol de benefactor para vigilar y atender las necesidades de su población.
- El Estado corta lazos con la Iglesia, ya que en la reestructuración no tiene cabida como cúpula de poder en la manera de cómo guiar al país. Por lo que, las organizaciones caritativas, en su mayoría las religiosas, pierden valor; aunque, las distingue como colaboradoras del Estado en materia de auxilio al prójimo.

Durante el porfiriato, se puso especial énfasis en la división de lo privado, pero sin descuidar que el sector público vigile el manejo de los recursos benéficos.

Así, para el 7 de noviembre de 1899 se publica la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal. Uno de los puntos más importantes de esta ley es el hecho de que su artículo primero expone lo que debe entenderse por acto de beneficencia privada, como todos aquellos que se ejecuten con fondos particulares y con un fin de caridad o instrucción.

Es importante mencionar, que cada estado de la República Mexicana tenía su propia legislación en materia de beneficencia; sin embargo, se hará mención de los puntos más sobresalientes de la que se refiere al Distrito Federal, puesto que es la que sirvió de base para la creación del resto.

La época en la que se origina, dicha ley, la Iglesia es la que presentaba más participación y control de las acciones caritativas a los sectores más desprotegidos. Dichas actividades, también eran reconocidas como de beneficencia, ya que como el concepto lo revela, beneficiaban mediante sus acciones a otros. Sin embargo, esta investigación tomará la evolución y formalización de dicho término cuando el Estado comienza a ser partícipe en conjunto con la Iglesia en el apoyo al prójimo.

Se utiliza el concepto de caridad en forma sinónima al de beneficencia pero con el paso del tiempo el último evoluciona para señalar que ya no existía referencia religiosa, en las actividades de auxilio a los necesitados y se define como asistencia. Y al igual que la vigente, divide a las instituciones de beneficencia (hoy asistencia), en dos grandes campos: las fundaciones y las asociaciones; así como, en pública y privada.

La acción generosa por parte de la Iglesia definida, como caridad, contagia sus ánimos de apoyo a otros ámbitos, al privado y al Estado; por tanto, al estar

inmiscuidos más de dos esferas de la sociedad, la reestructuración no se hace esperar con sus legislaciones en donde, inicialmente, se define como Ley de Beneficencia, y en épocas contemporáneas se modificó a asistencia.

El siguiente recuadro, muestra el panorama de acciones emprendidas por el sector religioso, societario y estatal, en esa época:

<p><b>Iglesia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su dominio caritativo y fuerza como cúpula de poder duró hasta la era de las reformas con Benito Juárez.</li> <li>- Sufre carencias económicas para sus labores pero continuó su labor caritativa, bajo el estatuto de virtud de Dios.</li> <li>- El Estado reconoce su labor coadyuvante de la labor de atención y auxilio a los necesitados.</li> <li>- Trabaja a la par, en actividades caritativas, con algunos individuos de la sociedad y el Estado.</li> </ul>
<p><b>Sociedad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muestra interés sobre las condiciones sobre los sectores desprotegidos de la sociedad.</li> <li>- Algunos individuos, sobre todo habitantes españoles con grandes fortunas y grupos de militares, comienzan a trabajar para solucionar los problemas de la comunidad originaria de la Nueva España, ya que a partir de su conquista se vieron devastados por enfermedades, huérfanos, pobres, ancianos, entre otros.</li> <li>- Algunas de las actividades se adaptan al ámbito religioso, ya que en aquella época era el sector caritativo por excelencia.</li> </ul>
<p><b>Estado</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir de las reformas de gobierno, muestra interés por el bienestar de su población.</li> <li>- Adopta el papel de Estado Benefactor.</li> <li>- Trabaja por la igualdad de derechos y condiciones de vida para todos.</li> </ul>

En esta época, la Iglesia, algunos individuos de la sociedad y el Estado comienzan a trabajar con actividades paralelas de sustento al prójimo, las cuales no están pensadas, planeadas, ni organizarlas para trabajar en conjunto y unidad, al contrario se encuentran desvinculadas por la situación política de reconfiguración que se vivía en aquella etapa. Sin embargo, dicho paralelismo actúa a favor de aquellos que más lo necesitan.

Finalmente, el Estado al ocuparse de la regulación de las acciones paternas del sector privado, de la iglesia y de las propias, su participación como actor abre un nuevo campo de acción definido como beneficencia y asistencia, tal y como lo veremos en el siguiente sección.

## 2.2. La Beneficencia y la Asistencia del Estado

Al momento de que la acción caritativa, que ofrecía el sector religioso y aquellas personas interesadas en el auxilio de los menesterosos, se formalizó con su legislación, pasó a ser parte de la vigilancia y tarea del Estado. A esta traslación de acciones se le llamó beneficencia, y posteriormente, asistencia.

Beneficencia, de acuerdo con un Diccionario Jurídico<sup>11</sup> es definida como una acción fundada en un deber moral, que consiste en hacer el bien al prójimo por medio de la caridad, con el objeto de satisfacer o reducir las necesidades espirituales y materiales que padece.

Compete al Estado, como uno de sus deberes primordiales, el ejercicio de la beneficencia a través de los organismos competentes para tal efecto, aún cuando también puede obedecer a la iniciativa de carácter privado.

Concepción Arenal<sup>12</sup> señala que es la compasión oficial, que ampara al desvalido por un sentimiento de orden y de justicia.

En notable observar que ambas definiciones parten de que la acción de caridad, del ámbito religioso, es la base de la beneficencia. De esta manera afirmamos que la beneficencia es la “caridad” reglamentada, que también ha trasladado sus esfuerzos a otros ámbitos de la sociedad.

Ante esto, Arenal<sup>13</sup> señala que la caridad oficial que se llama beneficencia ha sustituido a la caridad que sostenida por el espíritu religioso, auxiliaba a los enfermos y a los necesitados. El Estado, representante de la nueva sociedad, ha recibido de la que se extingue la sagrada misión de ampara al desvalido.

En la traslación de campo de las acciones benevolentes, de la Iglesia al Estado, jamás se extingue la labor religiosa, sino se permitió la participación de otros actores de la sociedad, puesto que varias de las instituciones u organizaciones que se delinearon ante las reglamentaciones gubernamentales de beneficencia, continuaban siendo religiosas.

El principal y más importante rasgo de la participación del Estado, fue la legislación de las actividades benefactoras. De esta manera, se aprobó y se publicó la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal, en 1899, la cual se sometió a un largo camino de transformaciones que la llevan al cambio de concepto en su razón, al de asistencia, tal y como la conocemos actualmente. Dicho cúmulo de transformaciones se presentan en el siguiente recuadro.

---

<sup>11</sup> [http://tododeiure.host.sk/diccionarios/juridico\\_b01.htm](http://tododeiure.host.sk/diccionarios/juridico_b01.htm)

<sup>12</sup> Arenal, Concepción. *op. cit.*

<sup>13</sup> *Ibidem.*

## EVOLUCIÓN DE LA REGLAMENTACIÓN DE LA BENEFICENCIA

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
<p><b>Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el DF.</b>  <b>Creación de la Junta de Beneficencia Privada</b>  <b>7 de noviembre de 1899</b></p>	<p>Se caracteriza por la utilización de las definiciones que ésta encierra: Las <b>fundaciones</b> o <b>asociaciones</b>, no son propiamente personas morales, sino por el contrario, actividades reguladas por la ley; es decir, se trata en el primer caso, según el texto de la misma, de “el acto por el cual una o más personas destinan a perpetuidad algunos bienes para determinado objeto de beneficencia privada”, y entre ellos se encuentran hospitales, asilos, orfanatos, colegios y demás planteles educativos.</p> <p>En cuanto a las segundas, se refiere a la personas morales, pero no asignándoles esta categoría, sino indicando que son las que constituyen entre tres o más socios, sin ninguna idea de especulación en beneficio de los mismos y para alguno de los fines indicados en el artículo anterior”.</p> <p>Se contempla la figura de un órgano de supervisión y vigilancia para las instituciones, denominando, en ese entonces Junta de Beneficencia Privada, la cual, según la propia ley, quedaría integrada por tres personas de las más acreditadas por su honorabilidad y sentimientos filantrópicos; los miembros de esta junta serán nombrados por el ejecutivo y no disfrutarán remuneración alguna.</p> <p>Se establece que esta actividad por su naturaleza es de interés público, por lo que el Estado debe ejercer una labor de supervisión.</p>
<p><b>Ley de Beneficencia Privada para el Distrito y Territorios Federales</b>  <b>1904</b></p>	<p>Cambia los conceptos antes mencionados. Define los <b>actos de beneficencia privada</b> como aquellos realizados “con fondos particulares y con un fin filantrópico o de instrucción laica”. Se sustituye el término “<b>caridad</b>” por el de “<b>filantropía</b>”, debido a que el primer término se identificaba con la religión, por aquel concepto de “caridad cristiana”, en tanto que el de filantropía es un concepto más “laico”, como debería ser la instrucción que se proporcione con los actos de beneficencia.</p>
<p><b>Ley de Beneficencia Privada para el Distrito Federal y Territorios Federales</b>  <b>1926</b></p>	<p>El concepto de <b>acto de beneficencia</b> se transforma sustancialmente, ya que se define como los ejecutados con fondos particulares, sin objeto de especulación, con un fin humanitario y sin designar individualmente a los beneficiarios.</p> <p>Ya no se habla de actos de caridad, ni filantrópicos, sino de <b>fines humanitarios</b>, es decir, en los que la motivación no proviene del que los realiza, sino en virtud de una situación de necesidad del beneficiario.</p> <p>El término “<b>fundación</b>” sufre un retroceso, ya que se define como destinar a perpetuidad algunos bienes para un objeto de beneficencia y “<b>asociación</b>” se convierte en una definición vaga y excesivamente abierta al indicarse que son aquellos actos que por su propia naturaleza o por la voluntad de sus autores, no dan origen a una fundación o a una institución temporal.</p>
<p><b>Ley del 1933</b></p>	<p>Parece unificarse los criterios sobre las definiciones de las</p>

	<p><b>instituciones de asistencia o de beneficencia privada</b>, como se les conoce en esa época, las cuales son las particulares que con fines de utilidad pública y no lucrativos, son reconocidas por el estado como auxiliares de la administración pública y con capacidad para poseer un patrimonio propio destinado a la realización de actos de esta índole.</p> <p>Se introduce en la ley el concepto de “<b>utilidad pública</b>” para calificar a la actividad desempeñada por estas instituciones.</p> <p>Presenta un gran avance en cuanto a la legislación en la materia, ya que además de modificar el concepto de beneficencia, define a las fundaciones y asociaciones, es decir, a las instituciones de beneficencia privada en dos grandes ramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fundaciones.</b> Para la administración de un conjunto de bienes afectados a actos no lucrativos y de utilidad pública</li> <li>- <b>Asociaciones.</b> Personas morales que, por voluntad de los particulares, se constituyen en los términos de esta ley y cuyos fondos consisten en cuotas de los asociados.</li> </ul> <p>Se cree que la evolución de la definición de dichos conceptos se debe a la influencia de la publicación del Código Civil para el DF de 1928.</p>
<p><b>Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito y Territorios Federales 1943</b></p>	<p>Se incluye por primera vez el término de “<b>asistencia</b>” y define que se trata de las instituciones de asistencia privada. Regula a “<b>sujetos jurídicos</b>” y no sólo “actos jurídicos”. Establece que las instituciones de asistencia privada son entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiados.</p> <p>En cuanto al término “<b>fundación</b>”, se habla de la constitución de una persona moral mediante una afectación de determinados bienes destinados a actos de asistencia. Para el caso de las “<b>asociaciones</b>”, deben tener cuotas periódicas, además de que serán destinadas al sostenimiento de la institución. Se utiliza el término “<b>solidaridad</b>” como pretensión de unificar todo en un solo concepto.</p>
<p><b>Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal 1986</b></p>	<p>Deja de titular Territorios Federales, ya que dichos territorios se transforman en estados de la Federación en el periodo presidencial del licenciado Luis Echeverría Álvarez.</p> <p>Además, la Junta de Asistencia Privada, se convierte en <b>Junta de Asistencia Privada para el Distrito Federal</b>, delimitando así su campo de ejecución.</p>
<p><b>1991</b></p>	<p>Las modificaciones de esta ley son una muestra clara de cómo las condiciones políticas del país, y en especial de los programas de gobierno, inciden en gran medida, no sólo en lo relativo a la asistencia pública, sino incluso en la asistencia privada.</p> <p>Todas las legislaciones en materia de asistencia o beneficencia privada para el DF, hasta antes de 1998, han sido elaboradas y aprobadas por el Congreso de la Unión. Si bien son leyes de aplicación local, por su origen</p>

	<p>se constituyen en ordenamientos de carácter federal, ya que se trata de la capital del país y específicamente de su gobierno, que es la parte de la Administración Pública Federal.</p> <p>Es por ello que los programas gubernamentales federales inciden en la legislación del Distrito Federal, ya que, en 1991, durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari, se crea la <b>Secretaría de Desarrollo Social</b>. Asimismo, se crea el denominado <b>Programa Nacional de Solidaridad</b>, que es el vehículo del poder público para implementar todos los aspectos de <b>asistencia pública</b>, a través de la colaboración entre el gobierno y los demandantes de ayuda.</p>
<p><b>Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal</b> <b>1998</b></p>	<p>Define su objeto de acción, <b>regular a las instituciones de asistencia privada</b>. Se incluye una especie de glosario de definiciones, en los cuales se determina claramente lo que se entenderá para efectos de la ley. Se menciona y se define el concepto de asistencia social; así como, el de asistencia privada. Como <b>asistencia social</b> se entiende un conjunto de acciones dirigidas a proporcionar el apoyo, la integración social y el sano desarrollo de los individuos o grupos de población vulnerable o en situación de riesgo, por su condición de desventaja, abandono o desprotección física, mental jurídica o social. Comprende acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación. <b>Asistencia privada</b>, es lo mismo que asistencia social, pero con la especificidad de que éste se refiere a la ayuda que se presta con bienes de propiedad particular.</p> <p>Una de las disposiciones es que las instituciones deberán brindar sus servicios asistenciales “sin discriminación de género, etnia, religión o ideología, mediante personal calificado y responsable, cuidando siempre de respetar los derechos humanos, así como la dignidad e integridad personal de los beneficiarios”.</p> <p>Asimismo, indica que únicamente las instituciones gozarán de las <b>exenciones, subsidios y estímulos fiscales</b> que las leyes indiquen y la Junta de Asistencia Privada será quien debe dar la autorización para la extinción de las mismas.</p>

Datos sustraídos de Sara Lygeia y Yuri Meza. Asistencia Privada: ¿caridad o derecho?

El desarrollo de las disposiciones en materia de beneficencia muestra el interés de un trabajo conjunto de las partes interesadas en la mejora de su sociedad, en ese entonces, la Iglesia, el Estado y la esfera privada.

Gloria Guadarrama<sup>14</sup> señala que la participación del Estado político, en materia de beneficencia, marcó un cambio fundamental durante la segunda mitad del siglo XIX, mediante su integración con la sociedad civil –de ese entonces-, propiciada por la

<sup>14</sup> Guadarrama Sánchez, Gloria. *Entre la caridad y el derecho: un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social*. Colegio Mexiquense A. C. Estado de México. 2001. p. 35.

mayor conciencia colectiva de los problemas sociales, especialmente por la extendida pobreza.

Así, para 1943 el término de beneficencia adquiere el nivel de asistencia, el cual marcó aún más la integración del Estado a las actividades de ayuda de su población, junto a las del sector privado, estableciéndose así como un Estado Benefactor que vigila el desarrollo integral de su población.

El periodo presidencial del Gral. Manuel Ávila Camacho (1940-1946), dentro del cual se apareció el concepto asistencia en las reglamentaciones de apoyo a otros, fue una etapa de la historia de México donde las estructuras centrales del nuevo sistema habían tomado forma y consistencia.

Lorenzo Meyer<sup>15</sup> señala que lo que distingue el periodo histórico de ese entonces estuvo definido por dos tendencias:

- Una notable estabilidad política
- Un ritmo de veloz crecimiento y diversificación de la economía

Lo cual brindó confianza para formalizar y legalizar aún más la labor de vigilancia y salvaguardia de los actos de ayuda a los necesitados, del sector privado y estatal, ante la imagen mundial que comenzaba a proyectar nuestro país.

Por un lado, se cambió el concepto de beneficencia a asistencia, ya que como lo mencioné, el primero estaba ligado a la caridad y por ende a la Iglesia; así, la palabra asistencia desvincularía totalmente los lazos que pudiera haber entre dichas instituciones para la regulación de actividades del ámbito privado.

Por otra parte, el crecimiento y diversificación de la economía atrajo inversionistas al país, lo que generó el desarrollo de la esfera empresarial. Así, mediante la Ley de Asistencia Privada –de aquella etapa-, el Estado vigiló y certificó directamente las actividades acaecidas por dicho sector, al igual que para sí.

Guadarrama Sánchez<sup>16</sup> precisa que surgida de tradiciones morales vinculadas con la caridad y beneficencia, la idea de la asistencia como una responsabilidad del Estado y del cuerpo social colectivo, emerge también asociada al pensamiento de la Ilustración, como impulsor de las nuevas formas de organización de la vida pública.

La llegada de numerosos inversionistas a nuestro dictaminó nuevas formas de organización para la vida pública y social de ese entonces, por lo que las reglamentaciones -en cualquier materia- padecieron cambios con el objeto de que se adaptaran a los nuevos tiempos, en este caso fue en materia de auxilio a otros.

---

<sup>15</sup> Lorenzo Meyer. “La encrucijada” en Cosío Villegas, Daniel (Coord.). *Historia General de México*. Tomo 2. El Colegio de México. México. 1998. p.1275.

<sup>16</sup> Guadarrama Sánchez, Gloria. *op. cit.* p. 32.

La asistencia figuró como el término que definiría las acciones y actividades en beneficio de otros, sobre todo de los necesitados<sup>17</sup>, tanto del sector privado como público.

Cynthia Peña<sup>18</sup> señala que la asistencia es cuando una persona o un grupo de personas asisten la labor ya emprendida por otros individuos. En este caso, referido al nuevo actor, el Estado es quien comienza a participar, en su papel de benefactor de su población, en acciones de desarrollo para la misma.

Asimismo, dicha autora hace una separación entre la asistencia pública y privada, definiendo a la primera como una acción de beneficencia realizada por el Estado para disminuir las necesidades básicas de sobrevivencia. Uno de los ejemplos más conocidos son los Pronósticos Deportivos para la Asistencia Pública y la Lotería Nacional para la Asistencia Pública. El Estado al organizar estos premios recibe una cantidad por concepto de impuestos, dinero destinado a diferentes obras en instituciones u organizaciones públicas o privadas según sea el caso.

Por otra parte, la asistencia privada es aquella ayuda otorgada por las empresas y particulares a la labor de beneficencia. Peña Llanes determina que aunque las empresas buscan incrementar su capital principalmente, sí existen medios a través de los cuales destinan parte de su dinero a la ayuda humanitaria.

Con la asistencia pública el gobierno es quien determina, crea, ejecuta y regula las actividades de beneficencia de su comunidad, de acuerdo a las necesidades de su población; así como, de los recursos con los que cuente o los destinados a dicha labor.

Por el lado de la asistencia privada, desde los inicios de la regulación de dicha actividad, se creó la Junta de Asistencia Privada<sup>19</sup> para vigilar, desde la óptica gubernamental, las acciones de los particulares en materia de apoyo a grupos vulnerables.

De este modo, Norberto Bobbio<sup>20</sup> afirma que la integración del Estado político con la sociedad civil – de ese entonces- determinó la estructura formal de un sistema jurídico que garantizara las libertades fundamentales y la creación de una estructura social del propio sistema, que dio paso a un Estado comprometido con el financiamiento y la administración de la seguridad social.

Finalmente, el Estado benefactor, que con diversos matices dominó en el mundo Occidental desde el siglo XIX y hasta finales de los años sesenta, representa la aplicación en la práctica de los principios que buscaban la igualdad de todos los hombres, el bienestar y el progreso de la humanidad. Así, el término beneficencia, y

---

<sup>17</sup> Recordemos que entre los necesitados se encuentran los enfermos, ancianos, huérfanos, pobres, entre otros. Es decir, es aquel grupo de personas que por sus condiciones económicas, sociales, culturales y políticas no pueden desarrollarse por su propia actividad.

<sup>18</sup> Peña Llanes, Cynthia. *op. cit.* p. 63.

<sup>19</sup> Ver recuadro de la Evolución de la Reglamentación de la Beneficencia para conocer su estructura y labor original.

<sup>20</sup> Bobbio, Norberto, *et. al.* en Guadarrama Sánchez, Gloria. *op. cit.* p. 35.

posteriormente, asistencia pertenecen a la labor del Estado en materia de apoyo a los desprotegidos.

Sin embargo, los intereses políticos de las altas esferas del poder delimitaron, transformaron, y sin lugar a dudas, frenaron muchas de sus actividades y responsabilidades que se plantearon como deber del Estado con su comunidad; por lo que, se presenta un nuevo escenario que se ocupa y se preocupa de las acciones deficientes de la sociedad, con un nuevo concepto llamado Filantropía y con nuevos actores, la Sociedad Civil.

### **2.3. La Filantropía en el Tercer Sector**

Desde la época de la Colonia, diversas personas y pequeños grupos generosos – tanto religiosos como alternos– se interesaron por la situación desfavorable en la que se encontraban algunos sectores o regiones de la población. Paso a paso, el Estado hizo frente a los problemas que padecía su localidad; así, comenzó a participar en el fomento al equilibrio social de sus moradores.

Ante la participación del Estado como del sector privado para el desarrollo social, el gobierno legisló las acciones de los particulares, llamándole asistencia privada<sup>21</sup>, mientras tanto, las actividades del legislador se denominaron asistencia pública<sup>22</sup>.

Sin embargo, no hubo mayor crecimiento de las organizaciones o de los grupos que trabajaban a la par con el Estado, ya que constitucionalmente, se le atribuyó toda la tarea del bien común, al gobierno en su rol de Estado benefactor.

Esa estática y pasividad que la sociedad tuvo ante la obligación del gobierno en proveerle de las necesidades básicas y resolverle sus carencias, no logró una labor conjunta que trabajara por el bienestar de todos. Al contrario, poco a poco, dejó que la población se sumergiera; ya que, la situación económica y política de país frenó el desarrollo de muchos programas, actividades y acciones que pudieran definir una sociedad íntegra.

Desde los años sesenta, comienzan a aparecer movilizaciones que pretenden mejorar el nivel de vida de los sectores sensibles y desprotegidos, que buscan el logro de resultados reales para una convivencia armónica y que se auxilian de mano propia para generar un bienestar integral sin necesidad de exigirle algo al gobierno en turno.

Dichas movilizaciones, surgen de la inconsistencia del Estado a hacer frente a la problemáticas del país, a la situación política precaria en la realización de reglamentaciones que erradiquen deslealtades que quebrantan la confianza del Estado, los momentos de crisis económica que crean una amplia brecha social, entre otros

---

<sup>21</sup> Para reafirmar su definición, ver cuadro de la Evolución de la Reglamentación de la Beneficencia.

<sup>22</sup> *Ibidem.*

aspectos, los cuales llevaron a la maduración de la sociedad para organizarse y trabajar en las debilidades que presenta el país.

La sociedad es quien decide tomar riendas en el asunto y manifestarse con agrupaciones y trabajo dinámico para minimizar carencias de sustento básico, como lo son la salud, la equidad, el respeto, la tolerancia, la vivienda, el alimento, etcétera.

De esta forma, se hace partícipe la comunidad bajo grupos activos y organizados, a la cual se le ha denominado Sociedad Civil o Tercer Sector, con la actividad de sustento – en casi todas-, llamada Filantropía.

Jorge Villalobos Grzybowicz<sup>23</sup>, Presidente Ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía A. C., entiende por sociedad civil al conjunto social de individuos, instituciones y organizaciones que no forman parte del aparato de gobierno.

Cynthia Peña<sup>24</sup> la define como el espacio en donde los individuos pueden encontrar respuesta y solución a los problemas carentes de atención por parte del Estado.

Norberto Bobbio<sup>25</sup> señala que la sociedad civil es la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, que caracteriza a las organizaciones gubernamentales.

Villalobos distingue en tres periodos la evolución de la Sociedad Civil en México, la cual observaremos en el siguiente recuadro. Es preciso apuntar que la esquematización es obra propia del autor, utiliza el término Sociedad Civil en todas las etapas; sin embargo, éste comienza a estar presente –como actualmente lo conocemos- a partir de la década de los ochenta.

PERIODO	TEMPORALIDAD	CARACTERÍSTICAS
1º.	1521-1860	Fuerte presencia de la Iglesia Católica en la creación de instituciones de asistencia social. La iglesia llegó a poseer la mayor parte de la tierra del país, cuyos rendimientos financiaba escuelas, hospitales y obras sociales para atender las necesidades de pobreza, salud y educación de la población indígena.
2º.	1861-1960	Fuerte presencia del Estado en el área de asistencia social. Comienza en 1861 cuando el gobierno liberal nacionalizó los bienes de la Iglesia, y adquirió con ellos la responsabilidad sobre la atención a las necesidades sociales. En ese tiempo, México era un país predominantemente rural, con un lento proceso de modernización, dirigido por una élite y con graves problemas de pobreza y desigualdad social. Después de la Revolución Mexicana, el poder del Estado se consolidó, entre otras formas, a través de las políticas

<sup>23</sup> Villalobos Grzybowicz, Jorge. *Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general*. CEMEFI. México. 1997. p. 2.

<sup>24</sup> Peña Llanes, Cynthia. *op. cit.* p. 58

<sup>25</sup> Bobbio, Norberto en Villalobos Grzybowicz. *op. cit.*, p. 2.

		<p>de bienestar social dirigidas a atender las necesidades de los pobres, implementadas por grandes aparatos gubernamentales responsables de la educación, la salud, la seguridad social, la vivienda. A los grupos privados se les permitió trabajar en las instituciones tradicionales de asistencia social tales como orfanatos, asilos, clínicas y escuelas. En 1899 nace la Junta de Asistencia Privada.</p> <p>La consecuencia principal de este predominio de instituciones absolutas como la Corona, la Iglesia o Estado sobre la sociedad, fue una sociedad débil, con un muy reducido número de organizaciones propias e independientes del Estado.</p> <p>Así fue como se creó, promovió y fortaleció la cultura del paternalismo de unos y la dependencia y sumisión de otros, provocando una población muy poco participativa y siempre dependiente de gobierno, incluyendo al sector empresarial que dejó las tareas de desarrollo social en manos del gobierno. Este hecho nos ha marcado culturalmente. Se generó la cultura del súbdito pero no la del ciudadano.</p>
3º.	1960 a la fecha	<p>Se ubica a partir de 1960 y continúa hasta nuestros días. Se caracteriza por la creciente toma de conciencia y mayor participación de los ciudadanos en las tareas sociales. Surgen y se desarrollan organizaciones de todo tipo y enfocadas a una variedad de temas, pero principalmente a los temas que afectan a las mayorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo comunitario</li> <li>- Defensa de los derechos humanos</li> <li>- Defensa del medio ambiente</li> <li>- Educación cívica</li> <li>- Lucha por la democracia</li> <li>- Otros similares</li> </ul> <p>Este crecimiento y desarrollo del número de OSC se explica por el agravamiento de los problemas sociales aparejado a un crecimiento de la conciencia cívica proveniente de una mejor y mayor preparación de la población.</p>

La evolución de la sociedad muestra un creciente desarrollo de su voz, colaboración y acción ante las contingencias que se le aparecen. Su presencia dejó de ser pasiva, sumisa, atendida o esperanzada a costa de las acciones de otros, principalmente del Estado.

Hoy día, se define –como desde la década de los ochenta- Sociedad Civil o Tercer Sector mostrándose independiente, fuerte, participativa y cómplice en la atención de las deficiencias que aquejan su convivencia.

Dentro de la Sociedad Civil –establece Villalobos Grzybowicz- encontramos dos grandes conjuntos o dos grandes actores:

- Sector lucrativo. Identificado con la empresa que produce bienes y servicios

- Sector sin ánimo de lucro. Se organiza para ofrecer y producir bienes y servicios a la comunidad. También se le llama Sector no lucrativo, Sector de organizaciones no gubernamentales (ONG's), Sector voluntario, Sector solidario, Sector filantrópico, Tercer sector, por ser un sector privado pero con dimensión pública. Igualmente, se le denomina sector de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Por otro lado, Peña<sup>26</sup> señala que entre los grupos integrantes de la Sociedad Civil se encuentran los organismos no gubernamentales (ONG's) u organismos de la sociedad civil (OSC), los cuales no tienen fines lucrativos y se dedican a la filantropía.

Para esta investigación, definiremos a la Sociedad civil o Tercer Sector como el conjunto de individuos que se agrupan para brindar un producto o servicio que ayude a solventar carencias o apoyar a los sectores más vulnerables de la sociedad.

La Sociedad Civil, quien trabaja principalmente para hacer filantropía, está formada por aquellas organizaciones que emergen directamente de los habitantes de una población, ya que ellos al conocer el ambiente, las necesidades y las oportunidades del entorno donde se desarrollan, buscan alternativas de progreso para el bienestar de todos. Entre ellas figuran las organizaciones no gubernamentales (ONG's), asociaciones civiles (A.C.), organizaciones emergentes, organizaciones de la sociedad civil (OSC), entre otras acepciones.

Casi toda la labor que realiza el Tercer Sector, en materia de subsanación de los males que oprimen a la sociedad para la mejora en común, se conceptualiza en lo que llamamos filantropía.

La expresión filantropía proviene del término griego *philanthropia*: *philos*, amor; *anthropos*, hombre (género humano), lo que significa amor a la humanidad.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), entiende por dicho término:

- El compromiso generoso de personas que aportan tiempo, talento y recursos, a favor del desarrollo integral de la comunidad.
- El conjunto de acciones no remuneradas, orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad humana.
- Toda acción generosa y voluntaria, que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro, ni interés particular.

Por otra parte, Concepción Arenal<sup>27</sup> define a la filantropía como la compasión filosófica que auxilia al desdichado por amor a la humanidad y la conciencia de su dignidad y de su derecho.

Lorenzo Servitje<sup>28</sup> comenta que a la filantropía se le ha considerado como un sector de la vida social, distinto al de las actividades productivas que se desenvuelven a través

---

<sup>26</sup> Peña Llanes, Cynthia. *op. cit.* p. 53.

<sup>27</sup> Arenal, Concepción. *op. cit.*

del mercado, y distinto también a las actividades públicas que son responsabilidad del Estado. A dicho campo se le ha denominado sector social o no lucrativo, en donde la sociedad civil es el personaje principal de la acción filantrópica.

Sin embargo, consideraremos a la filantropía como a la actividad o a las actividades – sin fines de lucro- de apoyo al prójimo o al necesitado que realiza la sociedad, la cual se agrupa y trabaja para la búsqueda de la igualdad, el respeto a los derechos y el goce de una vida digna para todos.

Entre los temas de las organizaciones del Tercer Sector en México, se encuentran:

- Asociaciones de Colonos. Las cuales tienen la finalidad de salvaguardar la seguridad de su colonia.
- Colectivos estudiantiles. Lucha por la procuración de una educación gratuita y de calidad.
- Centros para la atención de enfermedades degenerativas. La salud es un terreno de mucha atención debido a los altos índices que existen de Cáncer y SIDA.
- Otras. Que atienden los asuntos de derechos humanos, ecología, defensa de los animales, pérdidas de niños, artísticas, etcétera.

Las organizaciones de la Sociedad Civil tienen la cualidad de nacer o morir en cualquier momento; la primera, porque surgen gracias a la fuerte necesidad de atender una nueva carencia; y la segunda, porque deja de satisfacer o subsanar situaciones especiales que en el pasado eran prioritarias.

Este efecto, sin lugar a dudas, se debe a la movilidad, a transformaciones o a cambios que se presentan en el mundo, en el país y la sociedad, ya que al ser un sistema abierto y complejo está expuesto a contingencias que modifican formas de organización y convivencia.

Jorge Villalobos<sup>29</sup> registra que en la Conferencia Anual de los Diplomados en Filantropía de la Johns Hopkins University, se afirmó que las organizaciones del tercer sector tienen atributos especiales como:

- Flexibilidad para reaccionar y adaptarse
- Independencia relativa para asumir nuevas tareas ignoradas por otros
- Confiabilidad de la sociedad
- Accesibilidad y receptividad por su contacto estrecho con la comunidad

La filantropía como producto del Tercer Sector o Sociedad Civil, es una forma de realizar acciones generosas por y para la comunidad. Se preocupa y se ocupa de generar calidad de vida -a quienes más lo necesitan-, basando sus actividades en los más altos valores de la humanidad, ya que cualquier ser humano tiene derecho a vivir con dignidad y respeto.

---

<sup>28</sup> Servitje, Lorenzo. *Filantropía y Responsabilidad Social. La inversión social. Un reto para la empresa.* CEMEFI. p. 2.

<sup>29</sup> Villalobos Grzybowicz, Jorge. *op. cit.*, p. 4.

De esta manera, he presentado otra forma y otro sector que promueve y participa en atacar las lasitudes que tienen ciertos ámbitos de la sociedad: La filantropía en el Tercer Sector o Sociedad Civil.

En el siguiente punto abordo, de una manera breve, una actividad menesterosa que el individuo sin pertenecer a una organización o a un sector en particular, emprende actos de ayuda o auxilio. Dicho ser humano, se compromete con una causa y la atiende en sus tiempos libres, a esta actividad se le denomina altruismo y tiene su origen en el sector del voluntariado.

## 2.4. El Altruismo en el Voluntariado

Sin lugar a dudas, la labor altruista merece una mención especial en este recuento de las formas en las que se presentan acciones generosas con los sectores que las emiten, debido a que es el concepto que define la actividad de compartir tiempo y trabajo para apoyar un proyecto social.

De acuerdo con A dictionary of civil society, philanthropy and the non-profit<sup>30</sup>, el término altruismo fue introducido por el filósofo y sociólogo francés Auguste Comte, a mediados del siglo XIX, como punto de oposición referente a la teoría económica - autosatisfacción y máximas utilidades-. Dicho concepto, está basado en la frase latina *alteri huic* –la cual literalmente traducida es *a este otro-* y se refiere a un tipo de pensamiento que propone beneficiar a otro que está en un menor camino.

El filósofo y catedrático francés Nicolás Grimaldi<sup>31</sup> señala que es una virtud moral, práctica que consisten en preocuparse del prójimo en cuanto que tal. Pensar que el otro es mi otro yo y puesto que podría sufrir lo que él sufre tengo que compartir con él todo lo bueno que tengo y ayudarlo en lo malo que padece.

En este sentido, definiremos al altruismo como la ética individual; es decir, el valor que conscientiza al ser humano de la situación en la que viven otros, la cual es reflejada en prácticas humanitarias que brindan apoyo y no esperan remuneración alguna.

El altruismo, como forma de pensamiento que provoca reacciones generosas participa dentro de cualquier actividad dadivosa porque es el espíritu individual que colabora para el bienestar de todos. Así, el individuo altruista decide destinar tiempo, trabajo y talento, para solventar la situación de otros.

El ámbito más representativo del altruismo es el voluntariado, debido a que es el primer espacio en donde el ser humano puede comenzar su participación como activista. Su aportación se

---

<sup>30</sup> Anheier, Helmut K. and List ,Regina A. *A dictionary of civil society, philanthropy and the non-profit sector*. Routledge. London. 2005. p. 6.

<sup>31</sup> Grimaldi, Nicolás en Peña Llanes, Cynthia. *op. cit.*, p. 69.

puede incluir a diversos campos de acción: a la Iglesia con la caridad, al Estado con la beneficencia, al Tercer Sector con la filantropía u otro, todo depende del ideal que persiga.

Jorge Villalobos<sup>32</sup> determina que el trabajo voluntario al servicio de la comunidad, además de beneficiar a todos, estimula y gratifica a quien lo realiza. Pero no sólo eso. Permite ampliar el círculo de generosidad en un movimiento que va desde los más próximos –los prójimos- hasta todo el universo.

Asimismo, enfatiza que no hay la menor duda de que al incrementar el trabajo voluntario, se incrementan los recursos disponibles. Estudios realizados muestran que un enorme porcentaje de los que hacen donaciones o trabajos dadvivosos a obras sociales, han participado o participan como voluntarios en alguna obra social.

El altruismo es la base para el inicio de cualquier forma de actividad que genera el bien común, ya que es el resultado de la convicción individual que aporta los recursos más valiosos, el talento y el tiempo. Por tanto, es un valor que se debe estimular para el beneficio de todos.

El último campo a revisar es la empresa o las corporaciones, las cuales –en la actualidad- ha adaptando a su rol mercantil el aspecto social. Con la actividad Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Corporate Social Responsibility (CSR) el sector moral participa en el desarrollo de la ciudadanía con programas sociales –salud, educación, vivienda, otros- y ambientales –protección a especies, reforestación, ecología, etcétera-.

En el siguiente apartado, examinaremos la forma en la que las empresas comienzan a adaptar a su estrategia de negocios, el apoyo a los demás como una acción en donde todos ganan llamada Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).

## **2.5. La Responsabilidad Social en las Empresas y Corporaciones**

A lo largo de los años, las empresas o corporaciones sólo han tenido como foco de atención el generar grandes capitales para su crecimiento y expansión, sin considerar, lo que a su alrededor sucedía: afectación al medio ambiente, calidad en sus productos o servicios, consumidores satisfechos o insatisfechos, empleados explotados con largas jornadas de trabajo y con bajos suelos, entre otras.

James Stoner<sup>33</sup> señala que las grandes empresas han sido blanco de críticas. Hacia principios de siglo XX, un grupo de periodistas –“los estercoleros”- iniciaron una cruzada y asombraron al país exponiendo las prácticas corruptas de los negocios, lo que desató una ola de reglamentaciones gubernamentales.

Otra oleada de reglamentos surgió poco antes de la Gran Depresión de los años treinta y, después, otra más en los años sesenta y setenta, cuando los movimientos en pro de los derechos civiles y de los consumidores achacaron a las corporaciones la responsabilidad de una muy larga lista de problemas.

---

<sup>32</sup> Villalobos Grzybowicz, Jorge. *op. cit.*, p. 9.

<sup>33</sup> Stoner, James A. F., *et. al. Administración*. 6ª edición. Pearson Educación. México.1996. p.108.

De un sinnúmero de momentos difíciles, a nivel mundial o nacional, que desestabilizan a la sociedad -ya sean levantamientos sociales por desigualdades, crisis económicas o falta de orden político- reclaman una reestructuración de actitud para ciertos sectores de la sociedad, tal es el caso de las empresas; por lo que, tienen de adoptar prácticas que convengan al logro de sus metas, tal es el caso de la responsabilidad social.

Archie B. Carroll<sup>34</sup> expone que el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) nació del cambio del modelo corporativo predominante económico a un modelo socioeconómico más amplio.

El modelo económico daba más interés a la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el gobierno, y un punto de vista general para las empresas como un sistema cerrado<sup>35</sup>.

En contraste, el modelo socioeconómico subraya la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del gobierno y un punto de vista de las empresas como sistema abierto<sup>36</sup>.

Las organizaciones de la Sociedad Civil que generan filantropía han sido el incentivo para que la esfera empresarial implante su responsabilidad social frente al espacio donde desarrollan su negocio, debido a que es la fuerza de la comunidad que trata de reformar y reorganizar la labor de algunos sectores de la sociedad, especialmente de los que generan los más altos ingresos económicos.

Sin embargo, la empresa frente a la exigencia -tanto del cambio de modelo, de la sociedad civil y de la situación de la misma- con su visión estratégica convierte esa imposición a una oportunidad para generar fortalezas que benefician su giro.

La Responsabilidad Social de las Empresas o Corporaciones ha presentado actividad, desde principios del siglo XX, pero con muy poco auge debido a que sólo se conscientizaba dicha actividad por el cúmulo de problemas sociales que aquejaban a la sociedad, por prácticas que atentaron en contra de los consumidores y el medio ambiente o por exigencia gubernamental, sobre todo por ésta última.

Actualmente, el papel o la respuesta de socialmente responsable, por parte de las empresas o corporaciones, no está muy distante de ello; sin embargo, hoy se le añade la necesidad de mejorar su imagen corporativa, mediante la actividad de las relaciones públicas llamada responsabilidad social empresarial o corporativa, con del objeto de sobresalir, con atención a la comunidad, ante sus competidores y generar un valor de competitividad.

Pero, de ¿dónde surge el término de responsabilidad social?, a continuación haré una breve exposición de ello.

---

<sup>34</sup> Carroll, Archie B. en Kast, Fremont E., *et. al., op. cit.*, p.163.

<sup>35</sup> Entenderemos como sistema cerrado como aquel conjunto de elementos interrelacionados que no interactúan con su medio o entorno.

<sup>36</sup> Entendiendo como sistema abierto como aquel conjunto de elementos interrelacionados que interactúan con su medio o entorno.

### 2.5.1. Orígenes del concepto de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa

El concepto etimológico “responsabilidad”, proviene del latín de *responsable*, que a su vez proviene del verbo *respondeo*, que significa responder, supino *responsum*. En términos más generales, alude a la capacidad de responder, sin que sea necesario que el hecho, *in concreto*, o la omisión estén presentes.

En otro sentido, la expresión responsabilidad – de acuerdo con el Diccionario Crítico Etimológico Castellano e Hispánico- fue aceptada por la Real Academia de la Lengua durante el siglo XIX, formando parte del español con dos acepciones<sup>37</sup>:

- a) Como deuda, obligación de reparar y satisfacer, por si o por otro a consecuencia de delito, de una culpa o de otra causa legal.
- b) Como cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado.

Asimismo, el vocablo responsabilidad tiene varios enfoques de entendimiento, entre ellos se encuentra el moral y el jurídico. Luis Solano Fleta<sup>38</sup> indica que la palabra responsabilidad es un vocablo que tiene referencia moral y jurídica, ya que puede ser definida como la capacidad de la persona de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos.

Desde el enfoque jurídico, expresa que alude directamente a la idea de obligación porque a su través nos vemos ligados a consecuencias de nuestros propios actos. Desde este punto de vista, responsabilidad equivale a obligación o conjunto de obligaciones derivadas, claro está, de la libre asunción de un estado o condición.

Solano Fleta añade que hablar de obligación o de responsabilidad social nos remite directamente al problema de la costumbre, en cuanto a la manifestación del sentir moral o jurídico de una colectividad, de la vivencia de sus valores e incluso de la legitimidad de todo ordenamiento de carácter imperativo.

De acuerdo con ilustres tratadistas del Derecho<sup>39</sup>, la costumbre es la norma creada e impuesta por el uso social. Por otra parte, la Escuela Histórica del Derecho<sup>40</sup>, la reconoce como la manifestación directa de la fuente originaria del Derecho, o sea, del espíritu del pueblo.

---

<sup>37</sup> Diccionario Crítico Etimológico Castellano e Hispánico en Fernández Christlieb, María Fátima. *Responsabilidad Social de los medios de comunicación: replanteamiento de su ejercicio tras la experiencia del siglo XX*. Tesis doctoral. FCPyS. UNAM. México. 2001. p.3.

<sup>38</sup> Solano Fleta Luis. *op. cit.* p.241.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

Esta concepción de la costumbre como manifestación del espíritu del pueblo se relaciona con la convicción de que se trata de algo justo, de lo que debe hacerse e incluso de que es necesario que se haga porque lo contrario es condenable.

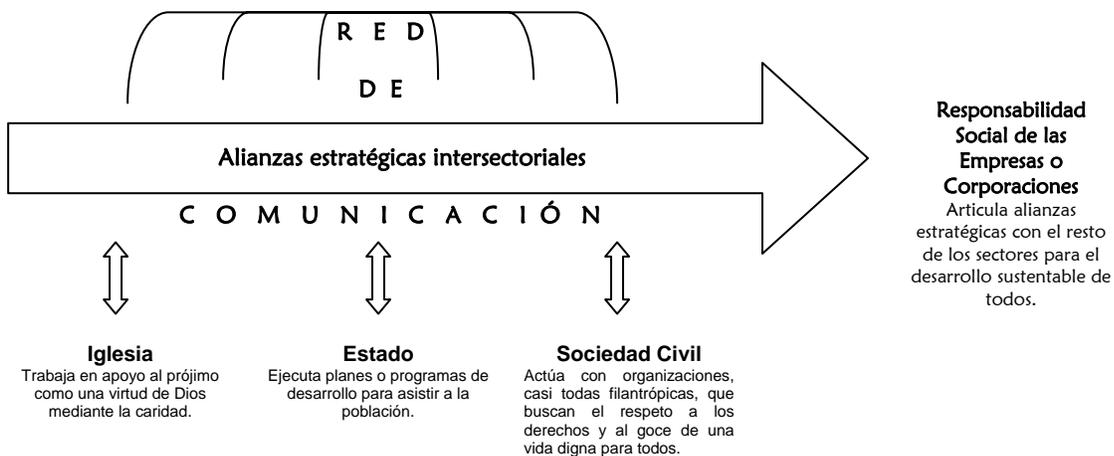
Como observamos, la palabra responsabilidad desglosa expresiones como capacidad de respuesta, obligación de reparar o satisfacer, deuda moral, capacidad de conocer y aceptar actos, entre otras.

Sin embargo, para efectos de este trabajo, la reconoceremos como la capacidad de tomar decisiones, con ciertas acciones, para dar respuesta en los momentos que se requiera o sea necesario con el objeto de equilibrar una situación.

La responsabilidad aplicada a lo social, como terreno de acción, se remite a la responsabilidad que tiene lugar en las relaciones de las personas o de colectivos entre sí, principalmente evolución y comportamiento de los individuos y grupos.

Así, la Responsabilidad Social de las organizaciones lucrativas, mejor conocida como Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) se refiere al compromiso social que tiene la iniciativa privada con la sociedad donde desarrolla su actividad productiva. La RSE/RSC crea alianzas estratégicas intersectoriales para el trabajo en conjunto que está encaminado al desarrollo sustentable para todos.

Las alianzas estratégicas intersectoriales exigen y generan la comunicación en red para su funcionamiento. La comunicación en red, mejor conocida como comunicación intergrupale intragrupal<sup>41</sup>, son niveles comunicativos que se presentan en las organizaciones, ambos se ocupan de articular la comunicación, para el contacto con el otro, al interior como al exterior de los sectores en cuestión. Lo anterior, lo ilustra el siguiente gráfico.



Fuente. Elaboración propia.

<sup>41</sup> Tipología de Alejandro Gallardo Cano. Ver capítulo 1, punto 1.3. Tipos de comunicación.

Dicha actividad social, al igual que las que emite la Iglesia, el Estado y el Tercer Sector, ha recorrido un largo camino de transformaciones, acreditaciones y desacreditaciones para su establecimiento, de tal y como la conocemos en la actualidad, con programas formalizados de implantación y reconocimientos para su distinción que contribuyen a la mejora de la reputación de quien la institucionaliza en su giro comercial.

En el siguiente apartado presento un recuento del desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, con la finalidad de mostrar el avance y trascendencia que ha tenido dicho actividad por parte del sector privado.

## 2.5.2. Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa

Al igual que el resto de actividades generosas, que hemos revisado a lo largo de este capítulo, la responsabilidad social empresarial o corporativa ha tenido un trayecto importante en el desarrollo y adopción de su concepto en las personas morales. El siguiente recuadro, lo ilustrará.

AUTOR	AÑO	PROPUESTA
<p>Andrew Carnegie★ Fundador del conglomerado U.S. Steel</p>	<p>1899</p>	<p>Publicó un libro llamado The Gospel of Wealth (El evangelio de la riqueza), que exponía la definición clásica de la responsabilidad social de las empresas. Su posición se fundamentaba en dos principios: el principio de la caridad y el principio de la custodia. Ambos conceptos eran paternalistas, en donde los dueños de las empresas eran padres para los empleados y clientes infantiles que carecían de capacidad para actuar para su propio bien. El principio de la caridad suponía que los miembros más afortunados de la sociedad debían ayudar a los menos afortunados. Estos infortunados podían recibir ayuda directa o indirecta, por medio de instituciones como iglesias, casa de asentamiento y (a partir de 1920) el movimiento de Área Comunitaria en EUA. Los propios ricos decidían cuánto dar y qué. Para 1920, las necesidades de la comunidad superaban incluso la fortuna de los ricos más generosos y se esperaba que las empresas contribuyeran con sus recursos a las obras de caridad para los infortunados. El principio de custodia, derivado de la Biblia, suponía que las empresas y los ricos fueran considerados custodios, o cuidadores, de sus bienes. El concepto de Carnegie decía que los ricos tenían “en custodia” el dinero del resto de la sociedad y que lo podían usar para cualquier propósito que la sociedad considera legítimo. También suponía que las empresas tenían el encargo de multiplicar la riqueza de la sociedad, incrementando el propio por medio de inversiones prudentes de lo recursos que se le habían</p>

		<p>encomendado.</p> <p>Fue hasta la Gran Depresión de los años treinta que una cantidad importante de ejecutivos adquirió un interés particular por el impacto de las empresas en la sociedad.</p>
Raymond Moley★★★	1937	<p>Declaró que aunque legal y éticamente, la administración continuaba siendo el principal agente del inversionista, su responsabilidad secundaria para con el público y la mano de obra se había hecho relativamente mayor.</p>
Roger D. Lapham★★★	1941	<p>Afirmó que en el limitado sentido del pasado, se había considerado a la administración responsable únicamente frente a la propiedad – los accionistas-, pero que existía una creciente convicción en un sentido más amplio de que la responsabilidad de la administración hacia sus clientes, el público y sus empleados eran primero.</p>
Frank Abrams★★★	Mayo 1951	<p>En un artículo de la revista Harvard Business Review enunció la nueva filosofía al señalar que la tarea del administrador era conducir los asuntos de la empresa de tal manera que se mantuviera un balance equitativo entre los derechos de los diferentes grupos interesados.</p>
Algunos académicos★	70's y 80's	<p>Convergió diversas fuerzas económicas que llevaron a algunos académicos a reexaminar el concepto de responsabilidad social de las empresas (RSE), debido a que estaban furiosos por el gran golpe propinado por el aumento de precios de los energéticos y por el gasto de tener que cumplir con las leyes destinadas a disminuir la contaminación, proteger a los consumidores y asegurar la igualdad de oportunidades. Además, la inflación y la deuda nacional se habían disparado.</p> <p>Ante esto, muchas empresas sostenían que sólo podrían sobrevivir si se les quitaban ciertas responsabilidades sociales.</p>
Milton Friedman★ Economista	Años recientes	<p>El vocero oficial de la reexaminación del concepto de responsabilidad social de las empresas era Milton Friedman, quien sostenía que <b>la responsabilidad primordial de la empresa es elevar las utilidades al máximo.</b></p> <p>De acuerdo con Friedman, la empresa sólo tiene una responsabilidad social: usar su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego: competencia franca y libre, sin engaños ni fraudes.</p> <p>Añadía que las empresas se debían dedicar a producir servicios y bienes con eficiencia y <b>dejar la solución de los problemas sociales en manos de los organismos de gobierno y las personas competentes.</b></p>
Keith Davis★		<p>Ha dicho que existe una regla férrea de la responsabilidad que afirma que, a largo plazo, <b>quienes no usen el poder de manera que la sociedad considere responsable, con toda probabilidad lo perderán.</b></p>

Robert Ackerman★		<p>Sugirió la <b>capacidad de respuesta</b> y no de responsabilidad, el cual señala que es la forma en la que las organizaciones adquieren conciencia de cuestiones sociales y, después, responden a ellas. Adopta dos enfoques.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Aborda la forma en que compañías individuales responden a los asuntos sociales.</i></li> <li>2. <i>La teoría trata de las fuerzas que determinan los asuntos sociales a los que deberían responder las empresas.</i></li> </ol> <p>El ciclo de vida de una empresa tiene un ciclo que vida que empieza cuando la compañía reconoce el problema, pasa por el estudio del problema y de las formas para resolverlo, y termina con la aplicación de una solución.</p> <p><b>La empresa puede perder su iniciativa cuando el gobierno o la opinión pública la obligan a actuar.</b></p>
Archie Carroll★	1979	<p>Combinó los conceptos filosóficos de responsabilidad social y los de la capacidad de respuesta en una sola teoría llamada <b>desempeño social de la empresa</b>. Según esta teoría, los principios económicos, jurídicos y éticos dan forma al terreno de los debates sobre responsabilidad social, dichos principios constituyen un contrato social, los cuales permiten que las compañías actúen como agentes de orden moral.</p> <p>La aplicación de los principios del contrato social a procesos para la toma de decisiones y políticas, se reflejan en cuatro posiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Reactiva</i>. La empresa responde a un asunto social después de que éste ha puesto en riesgo las metas de la empresa.</li> <li>2. <i>Defensiva</i>. La compañía actúa para protegerse de un enfrentamiento.</li> <li>3. <i>Acomodaticia</i>. La compañía se ciñe a los requisitos del gobierno y la opinión pública.</li> <li>4. <i>Proactiva</i>. La compañía se anticipa a demandas que no han sido plateadas.</li> </ol> <p>El desempeño social de las empresas es un elemento importante para muchos inversionistas porque piensan que <b>el buen desempeño social de la organización no sólo asume responsabilidad ante la sociedad, sino que conlleva a buenos resultados financieros</b>.</p>
Craig Miyamoto★★	Noviembre 1997	<p>En la presentación de la Conferencia Nacional de Estudiantes de Relaciones Públicas de América, propone algunas ideas acerca de lo que los profesionales, empresarios y comunicadores pueden hacer para desarrollar una comunicación correcta y beneficiosa: Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa.</p>

★ Información retomada de James Stoner and et. al. Administración.

★★ Información retomada de Antonio Lacasa. Gestión de la comunicación empresarial.

★★★ Información retomada de George Claude Jr. Historia del pensamiento administrativo.

Sin lugar a dudas, el desarrollo del Responsabilidad Social Empresarial muestra un trabajo de ética en los negocios que produce un cambio de actitud y de conciencia por parte de las corporaciones.

Desde esta perspectiva, James Stoner<sup>42</sup> define el término “ética” como el estudio de la forma en que nuestras decisiones afectan a los demás. También establece que es el estudio de los derechos y obligaciones de las personas, de las reglas morales que las personas aplican cuando toman decisiones y de la naturaleza de las relaciones entre las personas.

Así, la ética se muestra como un valor que hace referencia a la moral y las obligaciones de un individuo frente a otro, su acción se basa en el principio de respeto e igualdad, de la cual se desprende el concepto, la aplicación y la significación que, hoy día, se le da a la responsabilidad social de la organizaciones o corporaciones.

En el siguiente punto, abordaré de manera sintética, la forma en la que se concibe a la actividad social de las empresas, la cual tiene gran auge en nuestros días, como una labor sobresaliente que fomenta la equidad con una calidad de vida para todos.

### **2.5.3. Concepciones actuales de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa**

Hace menos de una década, a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, se le denominaba Filantropía Empresarial, término que hace alusión a que el sector privado habilitó actitudes que las organizaciones del Tercer Sector u otros sectores presentaban en apoyo de su comunidad por la situación de crisis que presentaba la colectividad en sus diversos ámbitos.

Es probable que, aún existan empresas que no conozcan el verdadero significado de la Responsabilidad Social Empresarial, quedándose con la idea de que la Filantropía Empresarial es lo mismo.

Ante esto, en el 2003, Antonio Vives<sup>43</sup>, Director del Departamento de Desarrollo Sostenible del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), señaló que la Filantropía -por parte de las empresas- es donar un dinero, prácticamente, desentenderse del tema. Es algo así como para apaciguar la conciencia y que incluso se puede hacer con la mejor intención del mundo.

Por otra parte, la Responsabilidad Social va mucho más allá, según dijo, e incluso comienza con la filantropía, y poco a poco, los empresarios se dan cuenta de que se pueden obtener ventajas competitivas asumiendo instrumentos para el mejoramiento de

---

<sup>42</sup> Stoner, James A. F., *et. al. op cit.* p. 116.

<sup>43</sup> <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2003/09/02/hoy/negocios1224127.html>

las condiciones de vida de la población. Así, la RSE debe formar parte de la estrategia de la empresa y no necesariamente tiene que ver con poblaciones pobres.

Del mismo modo, la organización Perú 2021<sup>44</sup> aclara que la Filantropía no es más que la mera caridad, es decir, la colaboración de índole social pero de manera no participativa en el proceso en sí mismo. Es un acto de carácter gratuito, humanitario y altruista; donde no hay recuperación de la inversión ni se controla lo que el donatario hace con el aporte donado. Por su naturaleza, la donación no implica el establecimiento de indicadores de impacto ni evaluación de resultados por parte de la empresa.

Sin embargo, la Responsabilidad Social busca el desarrollo sostenible y considera el impacto y la trascendencia en la afectación y contribución de esos actores involucrados.

En el presente, dicha adopción de actividades de desarrollo para la sociedad, por parte de las empresas y corporaciones, se ha ido definido y conceptualizado en el término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ya que han encontrado grandes beneficios económicos y de imagen.

El pensamiento actual de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, puede observarse en las siguientes concepciones:

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>45</sup> determina que la Responsabilidad Social Empresarial se concibe como el cumplimiento integral de la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ecológica, y en sus contextos interno y externo.

James Stoner<sup>46</sup> habla que la responsabilidad social del ámbito privado se remite a lo que hace una organización para influir en la sociedad en la que existe.

Por otra parte, Antonio Lacasa<sup>47</sup> lo relaciona con el tener presente las repercusiones que las decisiones empresariales pueden tener en el entorno y en la propia empresa.

Una vez tomadas, sus consecuencias deben ser analizadas para comprobar su impacto y deben servir de información para próximas decisiones. Las Relaciones Públicas hacen eco de este comportamiento y cara al exterior, la empresa ética realiza una serie de compromisos con sus diversos públicos.

Para Peter F. Drucker<sup>48</sup>, la responsabilidad social es una de las áreas claves de la empresa, y comprende a su vez, dos áreas secundarias que toda organización debe tener presente en su actividad.

---

<sup>44</sup> <http://www.peru2021.org>

<sup>45</sup> CEMEFI y AliarRSE. Fundamentos para la Empresa Socialmente Responsable. México. 2003.

<sup>46</sup> Stoner, James A. F., *et. al.*, *op. cit.*, p. 106.

<sup>47</sup> Lacasa, Antonio. *op. cit.* p. 53.

<sup>48</sup> Drucker, Peter F. en *Ibid.* p. 55.

<b>Ambiente externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Responsabilidades sociales y nuevas oportunidades</li> <li>✦ Relaciones con la comunidad</li> <li>✦ Relaciones con el consumidor</li> <li>✦ Contaminación</li> <li>✦ Envasado</li> <li>✦ Relaciones de inversión</li> <li>✦ Relaciones con el accionista</li> </ul>
<b>Ambiente interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Ambiente físico</li> <li>✦ Condiciones de trabajo</li> <li>✦ Grupos minoritarios</li> <li>✦ Estructura de la organización y estilo de dirección</li> <li>✦ Comunicaciones</li> <li>✦ Relaciones con la industria</li> <li>✦ Enseñanza y formación</li> </ul>

Además de tener presente en la actividad de responsabilidad social, dichas áreas, se debe tomar en cuenta la movilidad de los ámbitos económicos, políticos y sociales que presenta el microentorno<sup>49</sup> y el entorno inmediato para saber cuáles son las medidas más adecuadas para implantar dicha actividad social.

Como lo mencioné en el capítulo anterior y desde la visión de este estudio, la Responsabilidad Social de las Organizaciones, específicamente de las lucrativa, es una forma de Relaciones Públicas que contribuye al desarrollo social de una comunidad, región, país o nación mediante actividades generosas y estratégicas, las cuales a su vez, promueven una marca o el nombre de una empresa. Dichas actividades dan por resultado la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con sus públicos, bajo la comunicación en red, tal y como lo cité.

La RSE/RSC orientada a las relaciones públicas; por una parte, consigue credibilidad y confianza en los públicos con el objeto de modificar o potenciar actitudes ante la organización que emite mensajes o actividades socialmente responsables –Barquero y Barquero-; y por otra, al generar acciones comunicativas basadas en responsabilidad social, predisponen favorablemente a un público o a públicos hacia una empresa o institución -Antonio Lacasa-.

La comunicación en red, con las alianzas estratégicas, establece relaciones comunicativas entre los individuos que integran un sector y entre los ámbitos que integran las alianzas para el bienestar en común. Así, la Responsabilidad Social asociada a las relaciones públicas bajo el esquema de alianzas estratégicas producirá una reputación favorable para la organización lucrativa que decida adaptar esta actividad comunicativa a su plan de negocio.

Lo anterior, sin lugar a dudas, es quehacer de la comunicación organizacional<sup>50</sup>, ya que ésta al tener como objeto de estudio la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de organizaciones o grupos y entre éstos y su medio, trabaja para

<sup>49</sup> Entenderemos por microentorno el ambiente mundial.

<sup>50</sup> Desde la perspectiva de disciplina y de conjunto de técnicas y actividades de Horacio, Andrade Rodríguez de San Miguel. Ver capítulo 1, punto 1.4. Comunicación Organizacional.

facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre todos los miembros; al igual que, para influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Así, la visión de la RSE debe ser integral, donde las partes que la conforman deben ser vistas como un todo; al igual que, estratégica, estando siempre alerta de las contingencias que se puedan presentar y repercutir en el entorno donde se ubique el negocio. De esta manera se podrán tomar las medidas pertinentes para crear y controlar las actividades que en esos momentos se estén ejecutando.

Finalmente, las formas y los sectores en los que se ha presentado la labor de ayuda a los demás, ya sea la Iglesia con la caridad, la beneficencia y asistencia con el Estado, el altruismo con el Voluntariado y la filantropía con el Tercer Sector son conductas que reflejan el valor de la igualdad que las empresas y las corporaciones adaptan, poco a poco, a su planeación.

Tratar de mejorar las condiciones de vida de donde se desarrolla un giro comercial; cumplir, como empresa con sus expectativas mercantiles; así como, para poner en común y en igualdad mensajes que realcen la imagen corporativa, son los ejes de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa:

- Mejorar las condiciones de vida. Mediante el análisis del entorno donde la organización desarrolla su actividad productiva y la planeación de las necesidades que presenta la población.
- Poner en común y en igualdad mensajes. Bajo el esquema de comunicación en red, la organización lucrativa traslada su rol al de ciudadano y comunica a los sectores involucrados y a los que trabajan bajo la misma causa, su sentir y su participación.
- Realce de la imagen corporativa. El mejorar condiciones de vida e igualdad de participación y derechos de la población, mediante la representación de red comunicativa hará eficiente el impacto de mensajes o actividades socialmente responsables para el realce de la imagen corporativa de una organización lucrativa.
- Cumplimiento de la empresa con sus expectativas mercantiles. De esta manera, la empresa cumplirá satisfactoriamente sus expectativas comerciales al poner atención en las contingencias que su entorno directo sufre.

Ante esto, el presente capítulo tuvo como objetivo mostrar un panorama histórico y sectorial de las diversas formas en las que se presentan actividades generosas, ubicar el papel del sector privado actual frente a ellas; pero sobre todo, mostrar la diferencia entre cada actividad menesterosa, ya que usualmente, el término caridad, beneficencia, asistencia, filantropía, asistencia o responsabilidad social se aplican como sinónimo, cuando en cada uno radica una diferencia:

- ✦ La Caridad se presenta con las actividades de compasión y la misericordia hacia otros que genera la Iglesia.

- ✦ La Beneficencia y la Asistencia se remiten a la participación del Estado en la procuración del bienestar social como parte de su labor; así como, de la legislación de las actividades que particulares comienzan a desarrollar, junto con gobierno y grupos religiosos.
- ✦ El Altruismo es el valor individual por aportar, sin fines de lucro, para el progreso de sociedad.
- ✦ La Filantropía se asevera a la capacidad que la sociedad civil tiene para organizarse e intentar solventar las carencias de vive su comunidad.
- ✦ La Responsabilidad Social revela el nuevo rol que las empresas y corporaciones adquieren ante situaciones de desequilibrio para un doble desarrollo sostenible: sociedad y empresa o corporación.

Es preciso apuntar, que las acciones que realizan la Iglesia, el Estado, el Voluntariado o el Tercer Sector, fueron el empuje por el cual se instituyó la Responsabilidad Social en nuestros días.

Hoy por hoy, los sectores religiosos, gubernamentales y de la sociedad civil presentan una actividad dinámica, con una historia y experiencia sin igual porque nunca ha sustituido uno al otro. Son sectores, que desde sus orígenes, han trabajan con independencia, ideales propios y selectividad de ámbitos a apoyar, algunos con respaldo oficial y otros con su propias reglamentaciones.

De alguna manera, trabajan a la par debido a que comparten un fin, el desarrollo social. En el caso de la Responsabilidad Social de las Empresas o Corporaciones, ésta participa con dos vías:

- I. Como impulsor del progreso social
- II. Como emisor de mensajes planeados que al expresarlos produzcan buenas relaciones con sus públicos de interés y procuren el logro de los objetivos económicos.

Así, la Responsabilidad Social de la esfera empresarial ha llegado para quedarse mientras persista la gran brecha que existe entre el desarrollo económico con el desarrollo social, principalmente de las sociedades de países en vías de desarrollo. Dicha desequilibrio social y económico, así como político, sin lugar a dudas ha sido, el factor por el cual la RSE ha proliferado se implantación, en nuestro microentorno globalizado.

Para entender ésta y más cuestiones acerca de las situaciones por las que se ha desarrollado dicha actividad de sustento, en el capítulo posterior presento un análisis del entorno, bajo en enfoque contingente o situacional, el cual dará respuesta a múltiples cuestionamientos acerca de la adaptación, del sector privado a la Responsabilidad Social, como parte de su filosofía organizacional. ¿Acaso, las empresas y corporaciones serán tan generosas para el sustento de otros?, o también, ¿buscan su propio sustento y desarrollo con la Responsabilidad Social?

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA (RSE/RSC) DESDE EL ENFOQUE CONTINGENTE – SITUACIONAL. UNA REVISIÓN DEL ENTORNO**

---

---

El enfoque contingente o situacional de las organizaciones es una propuesta reciente para el análisis de entes sociales, ya que es la visión que engloba al supuesto teórico clásico, humanista y sistémico, con el complemento de variables contingentes o situacionales que impactan a la organización y al entorno donde se desarrolla.

El término contingente o situacional significa eventual, circunstancial, accidental, o inseguro; es decir, inesperado. La aplicación de este término a la organización, señala que no existe única manera de dirigirla, ya sea en materia administrativa, comunicativa, planeación, promoción, etcétera, porque el mundo muy cambiante.

Las eventualidades con mayor impacto en las organizaciones –de acuerdo con la perspectiva contingente o situacional- son el ambiente y la tecnología, las cuales caminan y se transforman a la par y de manera veloz; obteniendo, un choque con la organización siempre diferente. Así, el ente social debe evaluar constantemente la movilidad de las variables, y en consecuencia, adaptar sus acciones a las condiciones que le dictaminan.

Este capítulo es un aspecto teórico en que se mueve el mundo, lo que significa que es un contexto referencial/histórico del nacimiento de la globalización, tendencia que innovó al planeta y dio origen de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).

Se enfoca en dos aspectos: una exploración de las características más importantes de la teoría contingente o situacional y una revisión del ambiente actual, el cual está fundamentado en dos etapas remotas de evolución de la humanidad para conocer y entender la constante innovación del mundo en el que estamos inmersos.

Primeramente, rescato los aspectos más sobresalientes del enfoque teórico con el objeto de precisar que en estos tiempos, la teoría de sistemas ya no es suficiente para basar o guiar estudios, planes o propuestas organizacionales, sobre todo en materia comunicativa, ya que existen variables económicas, políticas, culturales, demográficas, ecológicas, tecnológicas o legales que mueven el especto interno y externo de la organización; definiendo así, nuevas formas de actuar.

En segunda instancia, realizo una exploración del actual entorno; para ello, retomo la visión de Alvin Toffler porque divide el desarrollo de la humanidad en tres etapas, denominadas olas: primera ola, era agrícola; segunda ola, era industrial; y, la tercera ola, era informacional; con la finalidad de mostrar las circunstancias que dieron paso a la innovación, de la cual es presa el ambiente, la tecnología, y por ende, la organización, siendo el estado ésta última la constante búsqueda de su adaptación a las transformaciones que presenta el entorno.

En la búsqueda constante de su adaptación al ambiente, rompe con tradiciones antiguas de negociación, comercialización, planeación, comunicación, organización, etcétera, que ya no son funcionales en el actual panorama; revalora, posiciones, comportamientos, actitudes y objetivos porque de continuar con los mismos sólo conseguirán su autodesaparición; pero adquiere, nuevas acciones, valores y roles que ayuden a la organización a su supervivencia y a la sustentabilidad de entornos que se ven afectados por las constantes dominantes.

De esta manera, nace la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como una nueva actitud de las organizaciones lucrativas que solventa parcialmente las necesidades de algunos países que enfrentan la innovación con serios problemas, lo cual favorece la creación de un entorno “óptimo” donde se pueda desarrollar su giro comercial.

Así, la RSE/RSC no sólo muestra una cara humana, también beneficia a la empresa o corporación para el alcance de sus objetivos económicos, actitud de la cual obtiene, mejor imagen, mayor contacto con sus diversos públicos, sustentabilidad de región, pero también la propia.

### **1.1. Aspectos generales de la teoría contingente o situacional**

Como mencioné en la introducción, utilizó este enfoque teórico porque otras visiones ya no son suficientes para responder o ubicar las circunstancias que propician los cambios en las organizaciones. De tal forma, esta teoría propone el análisis de las variables ambientales y tecnológicas para comprender la movilidad del entorno, al igual, que los aspectos a los que hará frente; y por ende, tendrá que desafiar y atender.

La teoría contingente o situacional nace como oposición al enfoque tradicional de la organización, el cual señala que existe sólo una forma de dirigirla, manejarla y guiarla para llevarla al cumplimiento de su objetivo económico, y por ende, al éxito.

Sin embargo, la visión contingente establece que no existe la fórmula o la receta exclusiva de estructurar, ni dirigir una organización, ya que ésta debe basar su conducta en las condiciones que el entorno presenta porque ante ellas se enfrentará.

De esta manera, el enfoque situacional comienza a presentar rasgos importantes desde los años cincuenta, algunos autores comienzan a tratar temas acerca del comportamiento como influencia del desempeño del factor humano, la tecnología, el ambiente, entre otros, tal como lo muestra el siguiente cuadro, a manera de revisión histórica:

### **Cronología de los principales eventos de la teoría situacional**

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>LIBROS</b>
1953	B. E. Skinner	Science and Human Behavior
1958	Joan Woodward William R. Dill	Management and Technology Environment as an Influence on Managerial Autonomy
1961	Tom Burns y G. M. Stalker	The Management of Innovation
1962	Alfred D. Chandler, Jr.	Strategy and Structure
1964	Harold J. Leavitt	Applied Organization Change in Industry
1965	Joan Woodward  F. E. Emery y E. L. Trist	Industrial Organizations: Theory and Practice The Causal Texture of Organizational Environments
1966	Harvey Sherman  William M. Evan	It All Depends: A Pragmatic Approach to Organization Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations
1967	P. R. Lawrence y J. W. Lorsch James D. Thompson Fred E. Fiedler Charles Perrow	Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration Organizations in Action A Theory of Leadership Effectiveness Organizational Analysis: A Sociological View
1968	L. E. Fouraker y J. M. Stopford Shirley Terreberry	Organizational Structure and the Multinational Strategy The evolution of Organizational Environments
1969	Edgar H. Schein P. R. Lawrence y J. W. Lorsch	Organizational Psychology Developing Organization: Diagnosis and Action
1970	Karl E. Weick Alvin Toffler J. W. Lorsch y P. R. Lawrence J. J. Morse y J. W. Lorsch Joan Woodward	Social Psychology or Organization The Future Shock Studies in Organization Design  Beyond Theory "Y" Industrial Organizations: Behavior and Control
1971	G. W. Dalton y P. R. Lawrence	Organizational Structure and Design
1972	Peter A. Clark	The Design of Organizations
1973	Jay R. Galbraith Donald R. Kingdon  F. E. Kast y J. E. Rosenzweig	Designing Complex Organizations Matrix Organization Managing Information Technologies Contingency Views of Organizational and Management
1974	Anant R. Negandhi D. Hellriegel y J. W. Slocum Jr. J. W. Lorsch	Modern Organizational Theory Management: A Contingency Approach  Organizations and Their Members

1976	y J. J. Morse R. H. Kilmann L. E. Pondy y D. P. Slevin W. H. Starbuck	The Management or Organization Design: Research and Methodology
1977	Ralph H. Kilmann Pradip N. Khardwalla Jay R. Galbraith John Child	Organization and Their Environment Social Systems Design The Design of Organizations Organization Design Organization: A Guide to Problems and Practice
	John Child	Organizational Design

Retomado de Chiavenato Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*.

Los inicios de la teorización contingente o situacional, abrieron nuevos caminos de crear, ver y planear el desarrollo y la expansión de una organización. De esta manera, dicho enfoque expone los factores que pueden repercutir en su desempeño y aceptación, entre los que se encuentra, el entorno y la tecnología. Los cuales, hay que considerar, si se desea mantener vivo un giro de negocio.

Para comprender esta visión teórica, comienzo esbozando el concepto de contingencia y el nacimiento de este enfoque con las aportaciones de los principales autores, con el objeto de mostrar un panorama general de la misma.

### 3.1.1. Concepto de contingencia y su nacimiento como teoría

La palabra contingencia – de acuerdo con Idalberto Chiavenato<sup>1</sup>- significa algo incierto, que puede ocurrir o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia, y no por la razón.

Desde mi perspectiva, se entiende como una situación o un conjunto de situaciones inesperadas que desequilibran un contexto, la(s) cual(es) transforman o innovan una situación, forma o estructura ya conocida.

Remitiéndonos al capítulo uno de esta investigación, en donde concreté que una organización es un sistema abierto que está en constante interacción con el ambiente o entorno donde se desarrolla, - hoy día- está expuesta a contingencias o situaciones imprevistas que le dictaminan nuevas formas de producción y comportamiento.

De esta manera, ante la observación de los teóricos por circunstancias imprevistas en el entorno, las cuales ya no se podían aclarar con el enfoque sistémico, pese a que éste, representaba un amplio marco de referencia para entender a las organizaciones, surgió el enfoque contingente o situacional con el objeto de intentar explicar los elementos -a los que en la época contemporánea- se enfrentaba la organización.

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª edición. Mc Graw Hill. México. 2000. p. 806.

Idalberto Chiavenato<sup>2</sup> establece que la teoría contingente o situacional nació a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizaciones más eficaces en determinados tipos de empresas. Los investigadores, de manera aislada, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de empresas seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud de control, la jerarquía de autoridad, etcétera.

Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de la interfaz con el ambiente externo. En otros términos, no existe una manera única y mejor de organizar.

En el aspecto más amplio de la teoría situacional, según Chiavenato<sup>3</sup>, destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos –sumamente diversos- de las organizaciones dentro de un ambiente que también es sumamente variado.

Los estudiosos actuales sobre las organizaciones han llevado a una nueva perspectiva teórica<sup>4</sup>: la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo.

Idalberto<sup>5</sup> señala que la más notable contribución de los autores del enfoque situacional es la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización (el ambiente y la tecnología), para predecir las diferencias en la estructura y funcionamiento de las organizaciones, debidas a las diferencias en estas variables.

Así, la presencia de diversos ambientes define diferentes relaciones de la organización con su entorno, y por ende, con sus públicos para alcanzar su aceptación y una eficacia óptima. Igualmente, la aplicación de tecnología determina un diseño organizacional específico que se adecue a necesidades específicas de trabajo.

En palabras de Fremont E. Kast y James Rosenzweig<sup>6</sup>, el punto de vista contingente propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables con respecto al suprasistema<sup>7</sup> que lo rodea. Busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como, entre la organización y su medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en qué formas operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas.

---

<sup>2</sup> *Ibid.* p. 814.

<sup>3</sup> *Ibid.* p. 806.

<sup>4</sup> *Ibidem.*

<sup>5</sup> *Ibidem.*

<sup>6</sup> Kast, Fremont E., *et. al.*, *op. cit.* p.121.

<sup>7</sup> Término que significa ambiente.

Asimismo, reconocen que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización de alguna manera únicos son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas. Por lo que, este enfoque representa un punto medio entre:

- a) el punto de vista de que hay principios universales de organización y administración, y
- b) la perspectiva de que cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente.

Donald V. Nightingale y Jean-Marie Toulouse<sup>8</sup>, determinan que el supuesto más profundo del enfoque contingente es haber congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas.

Es notable observar que el enfoque contingente hace hincapié en la relación de la organización con su ambiente externo y sus ambientes internos; al igual que, con la aplicación de la tecnología en sus quehaceres y la que le exija el ambiente para ser competitivos. La determinación de ambos aspectos deben estar en comunión para su óptimo funcionamiento, producción y adaptación de la organización con sus semejantes.

Así, el enfoque contingente es encapsulador de los aspectos más relevantes del supuesto clásico, humanístico y sistémico de la organización, con la inclusión de variables provenientes de la interacción de la organización con el entorno, las cuales determinan sus formas de trabajar, producir y comportarse.

Dichas variables pueden afectar o beneficiar el rol de la misma; por ello, deben ser tratadas de manera específica por cada organización; ya que, ante este enfoque, ninguna es igual, cada una tiene funciones y necesidades únicas a satisfacer.

### **3.1.2. Principales representantes de la teoría contingente**

La teoría contingente o situacional, según registros de Mario Krieger<sup>9</sup>, fue desarrollada por Ch. Hickson en *Strategic Contingency Theory*, y luego fue continuada por otros como T. Burns, G. M. Stalker, Lawrence y Lorsch, J. Woodward, J. Thompson, Chile y Ch. Perrow, tal como lo observamos en el recuadro anterior de los principales eventos de la teoría situacional.

Los estudiosos de la corriente del pensamiento situacional o contingente, marcaron una pauta importante en la forma de concebir, diseñar y planear el desarrollo de una organización. Bajo este pensamiento, el diseño eficaz de las organizaciones no puede entenderse sin tener en cuenta la existencia de determinados factores, situaciones o contingencias que pueden beneficiarlo o afectarlo considerablemente.

---

<sup>8</sup> Donald V., Nightingale y Jean-Marie, Toulouse en Kast Fremont E., *et. al. op. cit.* p. 122.

<sup>9</sup> Krieger, Mario. *op. cit.*, p. 264.

Entre otros teóricos que dieron un aporte importante a la visión contingente o situacional, se encuentran:

### Principales teóricos del enfoque contingente o situacional

TEÓRICO E INVESTIGACIÓN	APORTACIÓN TEÓRICA	APORTACIÓN A LA RSE/RSC
<p><b>Alfred Chandler Jr.</b> <i>Sobre la estrategia y la estructura organizacional</i></p>	<p>Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias que también exigen diferentes estructuras organizacionales.</p> <p>La estructura es el medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. El ambiente influye en la estrategia de la organización y ésta utiliza la estructura organizacional como punto de apoyo de su ejecución.</p>	<p>El desarrollo e implementación de estrategias comunicativas deben iniciar al interior de las organizaciones.</p> <p>El actual entorno determina la implementación de RSE/RSC en las formas comunicativas debe presentar su inicio desde su estructura organizacional.</p>
<p><b>Tom Burns y G. M. Stalker</b> <i>Sobre organizaciones mecanicistas y orgánicas</i></p>	<p>Concluyeron que parece haber dos sistemas divergentes de práctica administrativa. Uno, denominado mecanicista, parecía más apropiado para empresas que operan en condiciones ambientales estables. Otro, denominado orgánico, exigido por las condiciones ambientales en transformación.</p> <p>Entre las características de cada uno se encuentran:</p> <p>a) Mecanicista</p> <p>La condición de su ambiente es estable y permanente. Los problemas y las tareas con que el conjunto se enfrenta son asignados a especialistas. Cada individuo se empeña en su tarea como si ésta fuera distinta de las tareas reales de la empresa como totalidad, o como si fuera objeto de un subcontrato. Alguien en la cúpula tiene que responder por la importancia de ella. Los métodos, obligaciones y poderes técnicos atribuidos a cada función están definidos con precisión. Las operaciones y el comportamiento de trabajo están definidos con precisión. La interacción en la administración tiende a volverse vertical, entre el superior y el subordinado. Las operaciones y el comportamiento de trabajo están regidos por instrucciones y decisiones tomadas por los superiores. Esta jerarquía se mantiene por la suposición implícita de que todo el conocimiento relativo a la situación de la firma y sus tareas sólo reposa, o sólo debería reposar, en la cúpula de la empresa. La administración, que constituye una jerarquía completa bien conocida en los organigramas, opera un sistema de control simple en la cual la información fluye hacia arriba a través de una sucesión de filtros y las decisiones e instrucciones corren hacia abajo a través de una sucesión de amplificadores.</p> <p>b) Orgánico</p> <p>Se adaptan a condiciones inestables, y</p>	<p>La innovación significa un cambio constante, y es característica del actual entorno, por lo que lo defino como orgánico. Lo orgánico redefine esquemas; por ello, ahora, la empresa muestra una cara humana.</p>

	<p>dinámicas cuando surgen problemas y exigencias de acción que no pueden ser fragmentadas y distribuidas entre especialistas de una jerarquía bien definida. Los individuos tienen que realizar sus tareas especiales basadas en el conocimiento que posean de las tareas de la firma en su totalidad. Los trabajos pierden mucho de su definición formal en términos de métodos, obligaciones y poderes, pues éstos tienen que redefinirse continuamente por la interacción, tanto lateral como vertical, con otros individuos que cumplen la misma tarea. La comunicación entre personas de categoría diferentes se asemeja más a la consulta lateral que a la orden vertical. La jefatura no se considera infalible.</p> <p>Así, existe un imperativo ambiental: el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones. En otros términos, el sistema mecanicista o cerrado es adecuado para ambientes estables, en tanto que el sistema orgánico o abierto es adecuado para ambientes inestables que exigen adaptación continua.</p>	
<p><b>F. E. Emery y E. L. Trist</b> <b><i>Sobre los contextos ambientales</i></b></p>	<p>Estudian a las organizaciones desde la perspectiva de sistema abierto. Tratan de identificar como un todo el proceso y las reacciones que ocurren en el ambiente para clasificar la naturaleza sobre la estructura de la organización. Afirman que existen cuatro clases de contexto ambiental, cada uno de los cuales propicia determinada estructura y comportamiento organizacionales. A cada contexto ambiental corresponde cierto tipo de organización más adecuado, pues existe una interdependencia causal entre la organización y el entorno.</p> <p>Los cuatro tipos de contexto ambiental son:</p> <p>a) Ambiente tipo 1: entorno estático (tranquilo). Tiene las características de simplicidad, rutina y certeza. Contempla procesos decisorios basados en la certeza, la rutina y la previsibilidad. Su adaptación de la organización es de pasividad, estabilidad y causalidad.</p> <p>b) Ambiente tipo 2: entorno estático y segmentado. Tiene las características de elemental y previsible, pero diferenciado. Contempla procesos decisorios basados en la certeza, con cierto riesgo debido a la diferenciación. Su adaptación de la organización es de cierto conocimiento del ambiente.</p> <p>c) Ambiente tipo 3: entorno perturbado y reactivo. Tiene las características de complejo y</p>	<p>En los entornos con movilidad media a turbulentos, necesitan adaptarse a las condiciones ambientales. Hoy día, todas las organizaciones lucrativas son sistemas abiertos que están en constante interacción con su medio, el cual determinará su funcionalidad y operabilidad. Así, se descubre que la RSE/RSC responde a la inestabilidad contextual.</p>

	<p>cambiante con reacciones imprevistas. Contempla procesos decisivos jerarquizados con base en el conocimiento del mercado donde se da la competencia. La adaptación de la organización considera la previsibilidad de los cambios.</p> <p>d) Ambiente tipo 4: entorno de campos turbulentos.</p> <p>Tiene las características de complejidad, cambio, turbulencia e incertidumbre. Contempla procesos decisivos basados en la identificación de las amenazas y las oportunidades ambientales. Acción preactiva. La adaptación de la organización considera la anticipación a cambios ambientales. Ante su requerimiento de una acomodación de las organizaciones disímiles se exige una relación cooperativa. De esta manera este tipo de ambiente se presenta un cambio continuo asociado a la innovación, el cual provoca incertidumbre importante y fuerte impulso hacia la investigación y desarrollo o tecnología avanzada.</p> <p>Así, cada tipo de ambiente provoca la aparición de diferentes características organizacionales, las cuales son impulsadas desde afuera por las condiciones ambientales. La adaptabilidad existe en la medida en que un sistema logre sobrevivir a los cambios externos.</p>	
<p><b>Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch</b>  <b><i>Sobre el enfrentamiento organización versus ambiente</i></b>  <b><i>Formularon la teoría situacional</i></b></p>	<p>Preocupados por las características que deben tener las organizaciones para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado, concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.</p> <p>a) Diferenciación</p> <p>Consiste en la división de la organización en subsistemas o departamentos en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado. Se presenta gracias a los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación hacia el objetivo. Identificación de un subsistema con su finalidad.</li> <li>- Orientación temporal. Adopción de una visión a largo plazo.</li> <li>- Orientación interpersonal. Énfasis en el cumplimiento de tareas.</li> <li>- Formalización de la estructura. Establecimiento de niveles jerárquicos, sistemas de control o de recompensas, etcétera.</li> </ul> <p>b) Integración.</p> <p>Es el proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos departamentos o subsistemas. Visión de las relaciones y las contribuciones de las partes con el todo.</p> <p>Es notable la oposición de dichos términos, pero cuanto más diferenciada es una organización, más difícil es solucionar los conflictos de los departamentos y</p>	<p>Las organizaciones lucrativas para enfrentar las condiciones externas – de mercado y tecnológicas- del mundo actual buscan diferenciación e integración.</p> <p>La RSE/RSC le aporta dichos beneficios a la empresa.</p>

	<p>obtener una colaboración efectiva, pero para el funcionamiento óptimo de una organización se requerirá mayor integración.</p> <p>La certeza sobre la dinámica del ambiente, es un aspecto que sirve conocer el contexto y entorno en el cual se desarrolla una organización.</p> <p>Así, a mayor sea la certeza, mayor será la previsibilidad del ambiente; cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la imprevisibilidad a cerca del ambiente. El grado de certeza depende de los siguientes componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad en la información sobre el ambiente</li> <li>- Relaciones causales</li> <li>- Tiempo de retroalimentación</li> </ul> <p>A mayor claridad de la información sobre el ambiente, mayor será el conocimiento de las relaciones causales, y cuanto menor sea el tiempo de retroalimentación, mayor será el grado de certeza que la organización tenga respecto del ambiente.</p> <p>Formularon la teoría situacional: las organizaciones necesitan ser adecuadas sistemáticamente a las condiciones ambientales. Aspectos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización es un sistema abierto</li> <li>- Las variables organizaciones presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente</li> <li>- La estructura interna de la organización representa un conjunto de tres puntos de confrontación: confrontación organización-ambiente, confrontación grupo-grupo, confrontación entre el individuo y la organización.</li> </ul> <p>La teoría situacional procura explicar que los principios de organización no son absolutos. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización y ambiente, y por el criterio de adaptación entre trabajo, empresa y personal. Las organizaciones también deben ajustarse sistemáticamente a las metas colectivas y a los objetivos humanos individuales.</p>	
<p><b>Joan Woodward</b> <b><i>Sobre organización versus tecnología</i></b></p>	<p>La tecnología influye fuertemente en la estructura y el comportamiento organizacional, así como en el estilo de administración y comunicación de la empresa. Existe un imperativo tecnológico que condiciona la estructura y el comportamiento de las empresas. La tecnología determina el tipo de estructura y el comportamiento de las empresas. La</p>	<p>El desarrollo tecnológico abre más la brecha entre el desarrollo económico y el desarrollo social del mundo.</p> <p>Las organizaciones lucrativas son generadoras de estas herramientas para satisfacer sus necesidades de</p>

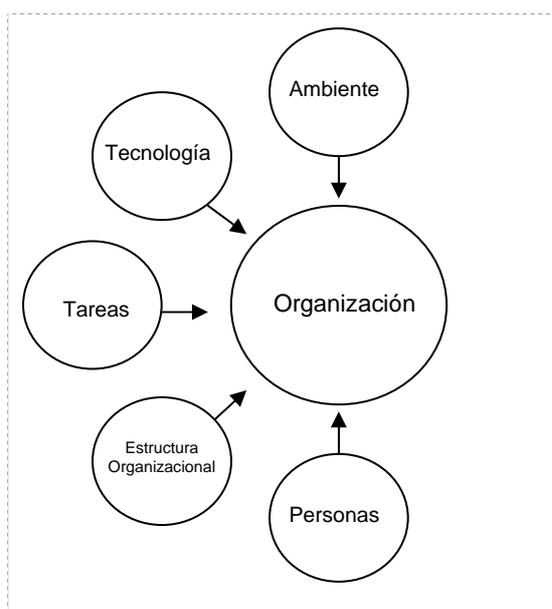
	estructura y la dinámica empresarial son medios para obtener la máxima eficiencia de la tecnología adoptada. El conocimiento de la tecnología utilizada por la empresa es vital para realizar el análisis organizacional.	producción. Pero, para salvaguardar sus necesidades de supervivencia en el entorno, aplica acciones socialmente responsables para disimular el impacto tecnológico en lo social.
<b>Grupo de Aston (Grupo de investigadores ingleses)</b>	El tamaño de la empresa es el más importante determinante del efecto de la tecnología sobre la estructura organizacional. El impacto tecnológico en la estructura organizacional es más decisivo en las empresas de menor tamaño, puesto que las empresas grandes están más preparadas para asimilar la influencia y el cambio tecnológicos, sin realizar grandes modificaciones estructurales.	Entre más grande la empresa, mayor es la cantidad de mensajes que emite; por ello, los corporativos son los que más acciones de sustento al prójimo realizan.

Fuente: Elaboración propia con información de Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración.

Los diversos autores que contribuyeron al desarrollo de la investigación de las organizaciones en la época contemporánea determinaron que el ambiente y la tecnología son los aspectos determinantes que afectan el funcionamiento de las mismas. Igualmente, las tareas, la estructura y las personas, también influyen en ella, aunque con menor impacto para la eficiencia y eficacia.

De esta manera, podemos definir que los aspectos a considerar en el diseño, la administración y la forma de comunicación de una organización se resumen en el siguiente gráfico:

### Principales factores o variables que afectan a las organizaciones



Retomado de Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría de la administración.

Así, basados en la estructura y en los aspectos del gráfico anterior, como variables que impactan directamente en las formas comunicativas, administrativas y de producción de una organización; en el siguiente punto, presento los elementos que constituyen a las variables, al igual que sus características con el objeto de conocer de forma más precisa la esencia de cada una.

### **3.1.3. La teoría contingente o situacional y sus variables**

La teoría contingente o situacional señala que no existe la única, ni la mejor manera de planear, crear, estructurar, comunicar o administrar una organización, y por ende, sus acciones, actitudes y actividades. Debido a que éstas, se encuentran condicionadas por variables o factores que pueden intervenir favorable o desfavorablemente en su funcionamiento.

El enfoque contingente o situacional al ser una propuesta teórica que expone una visión diferente de observar a las organizaciones y el desempeño de éstas ante los factores que la influyen; también es, un llamado de atención a las empresas de considerar -mediante la identificación, la valoración y el análisis- las variables que pueden ser áreas de oportunidad para atender y generar ganancia o atentados que derroquen un giro de negocio y lo hagan desaparecer.

Por ello, es importante la observancia, movilidad y desarrollo de las mismas; sobre todo, al momento de diseñar una estrategia, la apertura de comercio, la expansión de mercado o la forma de cómo generar una comunicación favorable con sus diversos públicos de acuerdo a los objetivos que pretenda.

Como lo observamos, en el gráfico de principales factores o variables que afectan a una organización, se encuentran el ambiente y la tecnología como aquellos que ejercen mayor influencia en las organización; y a las tareas, estructura organizacional y personas con menor impacto, casi como consecuencia de los primeros. Con la finalidad de entender dichas variables o factores, a continuación reviso cada uno de ellos.

#### **3.1.3.1. Ambiente/ entorno /contexto<sup>10</sup>**

Para Chiavenato<sup>11</sup> es todo aquello que rodea externamente una organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual ésta se halla inmersa. En tanto sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya en lo que sucede internamente en la organización.

---

<sup>10</sup> Para fines de este estudio, entenderé el término ambiente, entorno y contexto como sinónimos.

<sup>11</sup> Chiavenato, Idalberto. *op. cit.* p. 848.

Mario Krieger<sup>12</sup> determina que el contexto o ambiente es donde la organización se desarrolla. En él vive inmersa, extrae insumos, dirige sus productos. Ahí, están sus competidores, en él surgen coaliciones favorables y desfavorables; al igual que, le determina las condiciones económicas, tecnológicas, de regulaciones nacionales e internacionales en las que efectúa sus actividades.

Sin embargo, es percibido de diferente manera por cada organización, ya que cada una tiene actividades, tareas, área de ubicación distintas, objetivos y metas disímiles, lo cual lo hace complejo e incierto debido a su dinamismo, a los cambios y a las transformaciones de su evolución.

Algunos autores como Idalberto Chiavenato, Fremont Kast, James Rosenzweig, entre otros, afirman que la organización se enfrenta a dos niveles de ambiente; por ello, realizan una distinción entre ellos, denominándolos: ambiente global y ambiente de tarea. Desde esta perspectiva a continuación, los abordaré.

### **3.1.3.1.1. Ambiente global**

El ambiente global, también llamado macroambiente, macroentorno o ambiente general es –de acuerdo con Richard H. Hall<sup>13</sup>- un conjunto de condiciones genéricas y externas a las organizaciones, que influyen de manera general en todo lo que ocurre en cada organización, bien sea en las estrategias adaptadas o en las consecuencias de las acciones organizacionales.

Según Idalberto<sup>14</sup> está constituido por un conjunto amplio y complejo de condiciones y factores externos que rodean todas las organizaciones e influyen ampliamente en ellas, siendo sus variables:

a) Tecnológicas.

Se producen con gran velocidad de acuerdo a las necesidades de producción y comunicación. Rompen las barreras del tiempo y el espacio con el objeto de generar transacciones económicas a lo largo y ancho del planeta. Está compuesto por una serie de herramientas tecnológicas que recrean la realización de actividades humanas y de producción. Es una variable que al igual que el ambiente repercute de manera importante a la organización, por ello en apartados posteriores se le dará el tratamiento oportuno.

b) Políticas.

Es el resultado de las normas adoptados por el gobierno en sus diversos niveles: buen funcionamiento de sus instituciones, características de gobernabilidad, estabilidad, previsibilidad, transparencia de un sistema político, lo cual determinará las particularidades y el clima necesario para

---

<sup>12</sup> Krieger, Mario. *op cit.* p. 249.

<sup>13</sup> Hall, Richard H., en Chiavenato, Idalberto. *op. cit.* p. 854.

<sup>14</sup> *Ibidem.*

realizar inversiones a un país, o en su defecto que las organizaciones emprendan nuevos proyectos o planeen su expansión.

La ideología gubernamental puede definir los rumbos de la política económica del país, la política fiscal y tributaria, la política de empleo, salud pública, educación, vivienda, saneamiento, entre otros aspectos, que pueden facilitar o dificultar las operaciones y las actividades de la organización.

c) Económicas.

Afectan por igual a todas las partes de una organización, ya que deciden sus prioridades en función de los ciclos económicos: invierten en un ciclo expansivo y se restringen en un recesivo.

Las condiciones económicas generan nuevas oportunidades y hacen desaparecer a otras (apertura económica, globalización, integración, pactos comerciales, entre otros). Esta variable se deriva del contexto económico general, así puede ser permanente o transitoria.

Las variables económicas permanentes son:

- Nivel general de actividad económica del país
- Nivel de desarrollo económico de la región o localidad donde se halla la empresa
- Grado de industrialización del país o región
- Distribución de la riqueza o e ingreso per cápita

Entre las principales variables económicas transitorias se encuentran:

- Nivel de actividad económica local
- Tendencias inflacionarias o deflacionarias
- Balanza de pagos del país y disponibilidad de divisas
- Política fiscal en determinados sectores de la actividad económica

d) Legales.

Hace referencia al contexto de leyes y normas legales que regulan, controlan, incentivan o restringen determinados tipos de comportamiento organizacionales. Dependen del contexto político y económico, e incluso del contexto social.

e) Culturales.

Las principales variables culturales son:

- Las tradiciones culturales del país, en general, y las tradiciones de la región donde se localizan, en particular
- La estructura del presupuesto familiar de gastos, en relación con los bienes y servicios
- La importancia relativa dada a la familia y a la colectividad local y nacional
- La actitud de las personas frente al trabajo en cuanto a las ideas sobre la profesión
- La actitud respecto del dinero y el ahorro
- La homogeneidad o heterogeneidad de las estructuras raciales y lingüísticas del país.

Dichas variables determinan el clima social donde la organización va a funcionar, ya que puede ser benéfico o dañino. Las actitudes sociales cambian la opinión sobre las actividades organizacionales; y éstas, también pueden cambiar el pensar de la sociedad.

f) Demográficas.

Se refiere a las características de la población: crecimiento, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo o edad, etcétera. Las características demográficas de una sociedad pueden ser potenciales para una organización, si ésta analiza y prevé su mercado. Igualmente, esta variable influye al interior de las organizaciones, a través de las características de las personas que trabajan allí.

g) Ecológicas.

Es el marco físico y natural que rodea las organizaciones, incluye: las condiciones físicas y geográficas y la manera como las utiliza el hombre.

El siguiente gráfico, representa las diversas condiciones que influyen a una organización en el ambiente global.



Retomado de Idalberto Chiavenato.  
Introducción a la teoría de la administración.

### 3.1.3.1.2. Ambiente de tarea

Igualmente, llamado ambiente particular u operacional, órbita organizacional, microambiente o microentorno. Idalberto<sup>15</sup> lo precisa como el ambiente específico de cada empresa u organización, y corresponde al segmento del ambiente general más próximo e inmediato de cada organización.

Está constituido por las demás organizaciones, instituciones, grupos e individuos con los que una organización interactúa directamente para poder funcionar. Le suministra las entradas o insumos de recursos e información, y recibe la asignación y distribución de las salidas o resultados.

William R. Dill<sup>16</sup> lo define como las fuerzas más específicas que son importantes en los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización individual, y el cual es diferente en cada organización.

Chiavenato<sup>17</sup>, reconoce cuatro sectores principales de este ambiente:

- a) Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la organización (clientes).  
Se encarga de absorber las salidas o los resultados de la actividad organizacional.
- b) Proveedores de recursos para la organización.  
Son proveedores de capital y dinero (mercado de capitales, a cargo del área financiera), de materiales (mercado de proveedores, a cargo del área de suministros y compras), de fuerza laboral (mercado de recursos humanos, a cargo del área de personal), de equipos, de servicios (empresas prestadoras de servicios como publicidad, procesamiento de datos, etc.) y de espacio de trabajo.
- c) Competidores.  
Está constituido por organizaciones que compiten entre sí para obtener los recursos necesarios y lograr la conquista de mercados para vender sus productos o servicios.
- d) Entidades reguladoras.  
Se encuentra el gobierno, los sindicatos, las asociaciones interempresariales, las asociaciones de clase. Son organizaciones que imponen controles, limitaciones o restricciones a las actividades de la organización, ya sea especificando su manera de comportarse, producir o vender.

El siguiente gráfico, representa el ambiente de tarea con sus factores de influencia a la organización:

---

<sup>15</sup> Chiavenato, Idalberto. *op. cit.* p. 861

<sup>16</sup> Dill, William R., en Kast, Fremont E., *et. al.*, *op. cit.* p. 144.

<sup>17</sup> Chiavenato, Idalberto. *op. cit.* p. 861.



Retomado de Idalberto Chiavenato.  
Introducción a la teoría de la administración.

Desde mi punto de vista, el ambiente es la variable con mayor influencia para la organización, ya que es en él donde se crean, recrean, se transforman, nacen o mueren. Ambos tipos –global y de tarea- son de suma importancia para desarrollo, funcionamiento y destino de una organización, ya que ninguna es autosuficiente, necesita de otros factores para cumplir su misión.

El ambiente es percibido por cada organización de diferente manera, cada una lo aprovecha de la manera más oportuna, adecuando sus actividades según sus necesidades y objetivos. No obstante, existe una tipología de los ambiente, de acuerdo a las características e influencia del ambiente global, por lo que son característicos del ambiente de tarea.

### 3.1.3.2. Tipología de los ambientes

Según su estructura y dinámica, Idalberto Chiavenato<sup>18</sup>, los clasifica en:

- a) Por su estructura en:
- Ambiente homogéneo. Los proveedores, los clientes y los competidores son semejantes. Es cuando hay poca segmentación de los mercados.
  - Ambiente heterogéneo. Cuando se presenta mucha diferencia entre proveedores, clientes y competidores, lo que causa diversos problemas a la organización. El ambiente es heterogéneo cuando hay mucha segmentación de mercados.

---

<sup>18</sup> *Ibid.* p. 868.

b) Por su dinámica en:

- Ambiente estable. Se caracteriza porque se presentan pocos cambios, o ninguno, y si se presentan, se distinguen por un desarrollo lento y previsible. Es un ambiente tranquilo y previsible.
- Ambiente inestable. Es un ambiente dinámico en que se presentan muchos cambios, los agentes provocan en él cambios constantes e influencias recíprocas, lo que conforma un campo dinámico de fuerzas. La inestabilidad provocada por los cambios genera incertidumbre en la organización.

De acuerdo con las condiciones que genera la influencia del ambiente de tarea, se conciben determinados tipos de ambiente, ya sean de estructura o de dinámica, por ello hay que considerar los movimientos de los factores globales en su impacto sobre los del microentorno, con el objeto de conocer el ambiente al que hará frente la organización para su funcionamiento.

Otra variable que ejerce un poder importante en la homogeneidad, heterogeneidad, estabilidad o inestabilidad de un ambiente, es la tecnología, la cual es la herramienta o el conjunto de herramientas de las que se vale una organización para su desempeño en producción, administración, comunicación, etcétera. Asimismo, la importancia de su consideración radica en que cada vez se vuelve más y más sofisticada, al grado de prescindir de la fuerza humana para el desarrollo de un producto o servicio, lo cual genera incertidumbre en el ser humano de su función, labor o quehacer en la sociedad. El siguiente punto aborda dicha variable.

### **3.1.3.3. Tecnología**

El término tecnología, sin reflexionar más allá de él, nos hace referencia al conjunto de herramientas que ayudan a facilitar el trabajo, sobre todo, aquél que requiere esfuerzo físico para su realización. También, lo relacionamos con el desarrollo de la humanidad, ya que ésta ha evolucionado como lo ha hecho el hombre.

Fremont y James<sup>19</sup> señalan que la tecnología se refiere a la aplicación del conocimiento para el desempeño más eficiente de ciertas tareas y actividades. En una conceptualización más formal, la definen como la organización y aplicación de conocimiento para el logro de fines prácticos. Incluye manifestaciones físicas como las máquinas y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados.

Desde un punto de vista administrativo, Idalberto Chiavenato<sup>20</sup> estipula que la tecnología es un elemento desarrollado en las organizaciones, en general, y

---

<sup>19</sup> Kast Fremont, E., *et. al.*, *op. cit.* p. 217.

<sup>20</sup> Chiavenato, Idalberto. *op. cit.* p. 873.

en las empresas, en particular, con base en conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de la ejecución de las tareas –know-how-, y por sus manifestaciones físicas derivadas –máquinas, equipos, instalaciones- que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas para transformar en resultados los insumos recibidos por la empresa; es decir en productos o servicios.

La tecnología es conocimiento innovador que se transforma en elementos físicos o intelectuales, los cuales coadyuvan al desarrollo y funcionamiento de una organización, ya que facilita la realización de cualquier actividad. Como reflejo de elementos físicos, se encuentran las máquinas o herramientas –tal como lo señalan los autores anteriores-, y como elementos intelectuales ubicamos a las estrategias y planes de diversas áreas, diseños, informes, etcétera.

Como mencioné, la tecnología es innovación que permite el progreso. A lo largo de los años, el hombre ha creado herramientas que le permitan alcanzar objetivos que en ese momento de vida necesitaba cubrir, pero también las ha desarrollado y transformado cuando se enfrenta a nuevos retos; de esta manera, las renueva y las sofisticada para que tengan funcionalidad en el cumplimiento de nuevas actividades.

Así, la tecnología al ser innovación y progreso –gracias a su constante transformación- causa gran impacto en los ambientes de las organizaciones. Ante esto, Idalberto<sup>21</sup> determina que la tecnología puede considerarse desde dos ángulos:

- a) Como variable ambiental. Es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan en sus sistemas las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.
- b) Como variable organizacional. Es un componente organizacional en la medida en que forma parte del sistema interno de la organización, incorporada a éste, y, por tanto, influye en él y en su ambiente de tarea.

Ambas orientaciones, también impactan en la sociedad, ya que la constitución de tanta innovación y progreso tecnológico implantado por las organizaciones lucrativas conciben resultados sociales tanto positivos como negativos, de acuerdo al nivel de desarrollo de país en donde se implante. Es claro que en países desarrollados el choque tecnológico es menos violento que en países en vías de desarrollo debido que tienen más capacidad de permeabilidad y adaptación; mientras tanto, los últimos es donde esta variable produce más estragos psicosociales.

Según Idalberto Chiavenato<sup>22</sup>, entre los efectos sociales que proporciona la tecnología se encuentra:

- Ayuda a la capacidad del hombre para alcanzar objetivos individuales o colectivos (por ejemplo, producir un nuevo tipo de alimento).

---

<sup>21</sup> *Ibid.* p. 874.

<sup>22</sup> *Ibid.* p. 875.

- Produce efectos colaterales no intencionales ni deseados, proporcionales en magnitud a los efectos deseados (por ejemplo, el volumen de ácido sulfúrico depositado en la atmósfera es proporcional a la cantidad de energía producida).
- Proporciona conocimiento sobre los efectos colaterales, que en ocasiones pasan inadvertidos y deben tenerse en cuenta al tomar la decisión de adoptar cierta tecnología.
- Provee caminos alternativos que pueden seleccionarse en la consecución de los objetivos (por ejemplo, aviones, trenes o camiones como medios alternativos de transporte).
- Ayuda en la toma de conciencia de nuevas necesidades y nuevos objetivos (por ejemplo, la tecnología señala la necesidad de consumir cantidades adecuadas de vitaminas en la dieta).
- Proporciona herramientas para analizar y comprender sistemas complejos (por ejemplo, los instrumentos de la ciencia administrativa que pueden aplicarse en los procesos decisorios para seleccionar tecnologías).
- Proporciona conocimiento sobre nosotros mismos, lo cual permite definir aspectos de la condición humana (por ejemplo, indica los niveles de aspiración y cómo los seres humanos, con frecuencia administran y redefinen las situaciones).

Como efectos o categorías de cambio o impacto en el ambiente o en las empresas por la implementación de tecnología, Harold Koontz y Cyril O'Donnell<sup>23</sup> mencionan algunos:

- Mayor capacidad para disminuir el tiempo y la distancia en el transporte de carga y pasajeros, mediante ferrocarriles, automóviles y camiones, aviones, vehículos espaciales, etcétera.
- Mayor capacidad de generar, almacenar, transportar y distribuir energía: electricidad, energía nuclear, rayos láser, etcétera.
- Mayor capacidad de diseñar y proyectar nuevos materiales y cambiar las propiedades de los ya existentes para que satisfagan mejor las necesidades: aleaciones de acero, aluminio, fibras sintéticas, plásticos, nuevos medicamentos, etcétera.
- Mecanización o automatización de los procesos físicos para liberar el esfuerzo humano hacia otras actividades: máquinas y equipos de producción.
- Mecanización o automatización de ciertos procesos intelectuales hasta entonces reservados al ser humano: el computador permite aumentar la capacidad de almacenar, manejar, seleccionar y suministrar datos.

Chiavenato<sup>24</sup> resume que la influencia de la tecnología en la organización, tanto interna como externa es grande, de lo cual resulta:

- La tecnología posee la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de la

---

<sup>23</sup> Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril en *Ibidem*.

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 889.

empresa. Algunos autores hablan de imperativo tecnológico para referirse al hecho de que la tecnología determina (y no influye simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. Joan Woodward<sup>25</sup> explica que al observar la conjugación de organización, tecnología y éxito, eso demostrará que esa es la mejor forma de estructurar una organización, y por ende de comportamiento, ya que arroja resultados favorables.

- La tecnología, o racionalidad técnica, se convirtió en un sinónimo de eficiencia, y ésta, se transformó en el criterio para evaluar los administradores y las organizaciones.
- La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas para que sus trabajadores mejoren más la eficacia, aunque siempre dentro de los límites del criterio normativo de lograr eficiencia.

Como observamos, muchas son las ventajas tangibles de la aplicación de tecnología a los quehaceres de las organizaciones como a las actividades individuales de los seres humanos.

No obstante, hay que tener muy en cuenta dicha variable en fusión con el factor ambiente, ya que le puede favorecer o desfavorecer; o por el contrario, hay que observar muy de cerca a las organizaciones, ya que con sus tareas o tecnología pueden ser las que alteren el ambiente y tecnología ya instaurada. Por ejemplo, cuando se establecen nuevas empresas procedentes de países desarrollados en regiones en vías de desarrollo, entre otros.

El ambiente –en sus dos versiones- y la tecnología son los factores que pueden producir mayor impacto en las organizaciones; sin embargo, también existen otros como las tareas, la estructura y las personas, pero con menor grado de impacto. En el siguiente punto los abordo de una manera muy somera, debido a que se desprenden de los de mayor significación.

#### **3.1.3.4. Otras variables: tareas, estructura y personas.**

Las tareas son las labores de la organización; es decir, la misión organizacional que tiene en el ambiente donde se desarrolla. Esta variable definirá la perdurabilidad o la desaparición de la organización, ya que hay productos o servicios que han dejado de cumplir su función en ciertos entornos, debido a su desarrollo o calidad de vida de nación.

Por ejemplo, en los países desarrollados, la creación de tractores para el cultivo sustituyó a los animales de carga para el arado, es más, en dichas regiones se ha dejado de cultivar porque la agricultura ha dejado de ser fuerza económica. Sin embargo, en zonas en vías de desarrollo, sobre todo aquellas que se encuentran entre la fase agrícola e industrial, los animales destinados para el arado de tierras soy muy comunes y socorridos por la baja económica

---

<sup>25</sup> Ver cuadro de los principales teóricos del enfoque contingente o situacional.

de su entorno para utilizar herramientas o máquinas que minimicen las labores prácticas.

Pese a lo mencionado, es indiscutible que la definición de las tareas de una organización, dependerá de los factores ambiente y tecnología. El primero, - con sus variables económicas, políticas, culturales, demográficas, legales y ecológicas-, especificará qué y cuáles tareas son necesarias en determinado entorno. Por otra parte, de acuerdo al avance o disposición tecnológica de una región, se logrará la implementación de mayor o menor grado tecnológico.

Respecto a la estructura mencioné<sup>26</sup> que Joan Woodward<sup>27</sup>, en sus investigaciones, puntualizó que la estructura es definida por la conjugación de organización (concretada por el ambiente de tarea), tecnología (establecida por los objetivos organizacionales a cumplir) y el éxito (resultado de la correcta vinculación de ambiente y tecnología), definirán la estructura que se adecua a las necesidades de una empresa.

Las personas, otro factor de impacto organizacional, son sistemas abiertos y dinámicos que están expuestos a una serie de cambios por las mismas variables que afectan a una organización, al igual que por características propias como usos, costumbres, experiencias, edad sexo, religión, status cultural, intelectual y económico.

El ambiente global influye al individuo, en su manera de pensar y percibir su posición en la sociedad. El ambiente de tarea y la tecnología definen las tareas requeridas y el grado de especialización del ser humano para realizar ciertas actividades.

Asimismo, la coalición del ambiente de tarea y tecnología, determinan con frecuencia el tamaño y la composición de grupos de trabajo, ya que los avances tecnológicos comienzan cada vez más a suplir las actividades que el ser humano tenía apropiadas.

Es notable que las variables tarea, estructura y personas están directamente vinculadas con el ambiente y la tecnología; por ello, teóricos de la visión contingente o situacional –gracias a sus diversas investigaciones- las definieron, en la época contemporánea, como factores determinantes y de gran influencia.

Después de la revisión de este enfoque organizacional, resumimos que la visión contingente o situacional trabaja bajo el supuesto que no hay única manera de estructurar, ni dirigir una organización; ya que, dichas actividades están sujetas a variables: ambiente, tecnología, tareas, estructura y personas.

El ambiente es preponderante ante el resto de los factores que impacta una organización, la tecnología es imponente más no determinante; y las tareas, la estructura y las personas son el resultado de la conjugación de los primeros.

---

<sup>26</sup> En el recuadro de principales teóricos del enfoque contingente o situacional y en el apartado de tecnología.

<sup>27</sup> Teórico que investigó la relación de la tecnología versus estructura.

Esta teoría hace mayor énfasis en la identificación y el análisis de las variables, ya que ellas servirán para conocer las condiciones positivas o negativas ante las que se enfrentará una organización. De esta manera, podrá crear y/o adecuar estrategias que más favorezcan sus objetivos mercantiles y realizar óptimamente su plan de negocio. Es importante mencionar, que dichos factores tienden al dinamismo; por lo que, deben de ser constantemente reexaminados.

Dicha identificación y análisis de las variables; así como, el diseño del plan a seguir, debe estar acompañado con una eficiente y eficaz forma de comunicación, hacia los públicos interesados; ya que ésta al ser un proceso intencional, interpretativo y dinámico, mediante el cual se transmite información que se espera sea correspondida con otro mensaje o actitud, debe recibir un tratamiento especial, de acuerdo a las necesidades comunicativas que presente el ambiente: *a un ambiente homogéneo y estable, menor complejidad y dinamismo comunicativo; pero, a un ambiente heterogéneo e inestable, requiere creatividad, diversidad y dinamismo comunicativo.*

El impacto de dichas constantes es diferente de organización a organización y de país a país, sobre todo de las organizaciones de países primermundistas<sup>28</sup> a organizaciones de países tercermundistas<sup>29</sup>; ya que, los de mayor nivel de desarrollo son los que tienden a dirigir las variables, mientras que las regiones en vías de desarrollo sufren los daños de las decisiones de las potencias mundiales, por la desigualdad que existe entre ellos.

Lo anterior, da pie a introducirnos a la exploración del entorno donde la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE/RSC) tiene mayor actividad. El predominio de acciones socialmente responsable de las empresas se observa con mayor frecuencia, en los países subdesarrollados, los cuales son víctima de las decisiones de las fuerzas económicas; por lo que, su ambiente es inestable y requiere creatividad, dinamismo y diversidad de formas comunicativas de las empresas.

De esta manera, basado en el enfoque contingente o situacional, inicio la revisión del entorno, en donde las organizaciones lucrativas tienden participación en las cuestiones sociales, con la finalidad de contribuir al desarrollo sustentable de nación y de sí.

### **3.2. Revisión del entorno<sup>30</sup>: antecedentes y situación actual.**

La teoría contingente o situacional nos indica la observancia de la movilidad del ambiente con sus variantes y la tecnología, ya que son las que dirigen la forma en que las sociedades se reestructuran constantemente; y a su vez, las organizaciones, debido a que son su reflejo.

---

<sup>28</sup> También llamados potencias mundiales o países desarrollados.

<sup>29</sup> También llamados países en vías de desarrollo o subdesarrollados.

<sup>30</sup> Recordemos que en este estudio los términos entorno, ambiente y contexto tienen el mismo significado.

A lo largo de la civilización humana, el mundo ha pasado por puntos de inflexión o cambios. De acuerdo con Alvin Toffler, la sociedad mundial ha transitado por tres momentos, los cuales definió como olas –basado el análisis de oleaje-:

- La primera ola. Se produjo aproximadamente hace diez milenios con la revolución agrícola.
- La segunda ola. Estalló a finales del siglo XVIII, gracias a la revolución industrial.
- La tercera ola. En la cual hoy día estamos inmersos, llegó a Estados Unidos de América durante los años 50's.

De igual forma, cada etapa de oleaje se relaciona directamente con las fases del capitalismo, el cual – según Octavio Ianni<sup>31</sup>- es un modo de producción y reproducción material y espiritual que se forma, expande y transforma en modelos internacionales por la conexión que crea entre los relacionados: países, continentes, colonias, mercancías, etcétera.

La combinación de las características de etapa del desarrollo de la humanidad con la forma en la que el capitalismo se presenta, da como resultado el tipo de ambiente que presenta el mundo, el cual presenta como fuerzas de cambio o inflexión, la economía y la tecnología, en cualquiera de sus casos.

Siendo partidaria de la inclinación de Alvin Toffler, en la segmentación, descripción y análisis de la historia del desarrollo de la humanidad en olas (bajo su análisis de oleaje), retomo su postura teórica para el desarrollo de este apartado: primera ola (Era agrícola), segunda ola (Era industrial), y tercera ola (Era Informativa).

Dicha situación, me permite describir brevemente el panorama que se vivió en las primeras olas para conocer las diferencias que existen con la actual; de esta manera, conoceremos el por qué las empresas se ha vuelto socialmente responsables ante su comunidad.

### 3.2.1. Primera Ola

La primera ola de cambio se desencadenó hace diez mil años por la invención de la agricultura. Según Toffler<sup>32</sup> comenzó hacia el 8000 a. de J.C. y dominó la tierra hasta los años 1650-1750 de nuestra era, en donde la población pudo haberse dividido en dos categorías: los primitivos y los civilizados.

- Sociedades primitivas. Vivían en pequeñas bandas y tribus, subsistían mediante la caza o la pesca, eran las que habían sido dejadas por lado por la revolución agrícola.

---

<sup>31</sup> Ianni, Octavio. *La sociedad global*. Siglo XXI Editores. México. 1998. p. 33.

<sup>32</sup> Toffler, Alvin. *La tercera ola*. 8ª edición. Plaza & Janes Editores. Barcelona, España. 1993. p. 25.

- Sociedades civilizadas. Estaban constituidas por aquella parte del planeta en que la mayoría de la gente cultivada el suelo. China, India, Grecia, Roma, México, entre otros, son algunos ejemplos.

Pese a dicha sectorización, entre ellas existían similitudes, principalmente, la de la tierra; ya que era la base de su economía, la vida, la cultura, la estructura familiar y la política. Asimismo, prevaleció una sencilla división del trabajo en las actividades agrícolas, y surgieron unas cuantas clases y castas perfectamente definidas: una nobleza, un sacerdocio, guerreros, esclavos o siervos.

En cuanto a las características sociales y políticas, el poder era autoritario con gran rigidez y el nacimiento determinaba la posición de las personas en la sociedad. La economía estaba descentralizada, de tal modo que cada comunidad producía casi todo cuanto necesitaba.

Alvin Toffler<sup>33</sup> expone que durante la dominación de esta fase se dieron ocasionalmente indicios de cosas como que en las antiguas Grecia y Roma existieron embrionarias factorías de producción en masa. Se extrajo petróleo en una de las islas griegas en el año 400 a. de J.C., y en Birmania, en el 100 de nuestra Era. Florecieron grandes burocracias en Babilonia y en Egipto.

Surgieron extensas metrópolis urbanas en Asia y América del Sur. Había dinero e intercambios comerciales. Rutas comerciales surcaban los desiertos, los océanos y las montañas, desde Catay hasta Calais. Existían corporaciones y naciones incipientes. Existió incluso, en la antigua Alejandría, un sorprendente precursor de la máquina de vapor.

Estas sociedades obtenían su energía de animales, humanos, del sol, viento y agua; de los bosques, obtenía leña para la preparación de sus alimentos y calentarse. Utilizaban las ruedas accionadas por corrientes de agua o por la fuerza de las mareas hacían girar piedras de molinos. La fuerza animal sirvió para trabajar la tierra con los animales de arado. En resumen, la fuente de energía de este periodo fue extraída de fuentes renovables.

Para inicios del segundo tercio del siglo XX, comienza a presentarse el primer ciclo del capitalista, debido a que las sociedades civilizadas empiezan a intercambiar, comprar y vender mercancías. Este modo capitalista de producción se organiza en modelos nacionales. Ianni<sup>34</sup> señala que este periodo revoluciona las formas de vida y trabajo porque se instituye la producción de mercancías, de valores de cambio que incluyen la disolución entre el trabajador y la propiedad de los medios de producción, el mercado, la mercantilización que crece poco a poco de las fuerzas productivas y relaciones de producción. Este lapso concluye para mediados de la segunda ola.

---

<sup>33</sup> *Ibid.* p. 36.

<sup>34</sup> Ianni, Octavio. *op. cit.* p. 21.

Ante dichas características, podemos definir que el ambiente de esta ola, era homogéneo porque la estructura que lo representa es poco segmentada y uniforme. Además, fue estable porque presentó un desarrollo lento -durante diez decenios-, lo que significó pocos cambios; por tanto, fue previsible.

En cuanto a la tecnología, el último cincuentenario de esta ola, presentó la transformación, actualización y creación de nuevas herramientas para la facilitación de actividades, sobre todo de aquellas que requerían esfuerzo físico. Lo artesanal requería igualdad de productos y velocidad de fabricación; así, las necesidades de producción, expansión y distribución exigieron innovación en la forma de hacer las cosas. Igualmente, ante la calidad de vida de la clase burguesa se inventaron artefactos para el hogar que hacía la vida cómoda.

Por otra parte, las tareas, la estructura y las personas no influyeron de manera trascendente porque al ser regla social el hecho de que el nacimiento determinaba la posición, cada individuo sabía qué actividad realizar: si nacía en la nobleza gozaría de comodidades; por el contrario, si nacía de esclavos, ser esclavo era su destino, etcétera. No obstante, cada clase o casta familiar se organizaba como unidad; es decir, en conjunto, en unión y en armonía, puesto que todos contribuían para la realización de actividades. Lo cual es un reflejo de la estructura de la sociedad.

De esta suerte, para finales del siglo XVII-XVIII la creación de nueva tecnología, basada en la mecanización, empezó su manifestación; al igual que, el ímpetu por la expansión económica de los países “más civilizados”, dio pie a lo que conocemos como Revolución Industrial, época que dio inicio a la segunda ola.

Así, las necesidades comunicativas de las organizaciones, internas como externas, de aquel tiempo fueron pocas, ya que, al poder prever lo que podía pasar, la comunicación para los públicos era interpersonal o grupal, con poca información, era la necesaria e indispensable porque cada posición en la sociedad sabía lo que le correspondía hacer debido a la homogeneidad de la sociedad: recibir órdenes *versus* trabajar (interno), producir *versus* comprar (externo).

Durante la etapa agrícola, nulas eran las actividades socialmente responsables de las organizaciones lucrativas, que comenzaban a nacer, debido a que su prioridad era la transformación de sus procesos a producciones masivas. Asimismo, al haber poca competencia entre los proveedores de productos y servicios, no era necesaria la creación de una diferenciación entre ellos o dar un “plus” en su labor.

Las actividades de auxilio al prójimo, que existían en aquella época, estaban a cargo de la Iglesia mediante obras caritativas, las cuales comenzaron a dar reflejo en la etapa final de esta ola, como lo fueron el hospedaje a peregrinos, recoger transeúntes, crear asilos para ancianos desvalidos, socorrer a la pobreza, asistir enfermos, entre otros. La información con mayor detalle de las

acciones de ayuda a otros, se encuentra en el capítulo 2, en la sección de caridad.

### 3.2.2. Segunda Ola

Hasta 1650-1750 se pudo hablar de un mundo de primera ola, ya que al estallar la Revolución Industrial en Europa comenzó una nueva fase: el industrialismo que le dio la bienvenida a la segunda ola.

El industrialismo -según Alvin Toffler<sup>35</sup>- fue algo más que chimeneas y cadenas de producción. Fue un sistema social rico y multilateral que afectaba a todos los aspectos de la vida humana y combatía todas las características del pasado de la primera ola: la agricultura se fue retirando y se dio comienzo a la industria.

El mismo autor relata que en país tras país, se fue presentando el mismo choque –entre los intereses de la primera ola con los de la segunda- lo cual originó crisis políticas y agitaciones, huelgas, levantamientos, golpes de Estado y guerras. Sin embargo, esto no impidió su desarrollo como nuevo modo de vida.

Y así, fue, el industrialismo basado en la división del trabajo reestructuró las formas de organización de la sociedad, desde las familiares hasta las laborales, dando paso a la desintegración social y familiar de los seres humanos para que cada uno realizara sus actividades de forma independiente.

De este modo, surgió la familia nuclear<sup>36</sup>, la cual fue el modelo moderno “Standard”, conformado por el padre, la madre y unos pocos hijos, sin parientes como lo era la familia multigeneracional, característica de la primera ola. La familia nuclear liberó las actividades y el desarrollo de cada uno de sus integrantes a nuevas instituciones especializadas; por ejemplo, los hijos a la escuela, los padres y madres a las fábricas, los ancianos a los asilos, etcétera.

La educación brindada por las escuelas, fue de corte fabril, donde se les enseñaba los fundamentos de lectura, escritura, aritmética, Historia y otras materias bajo principios de puntualidad, obediencia y de trabajo mecánico y repetitivo.

Dichos conocimientos y valores eran los necesarios para la forma de trabajo, pensamiento y vida, puesto que satisfacían las necesidades laborales de aquella época. Pese a ello, la educación fue el mayor bien concedido a la humanidad para su desarrollo en todos los sentidos: ciudadano, profesionalista, integrante de familia, entre otros.

---

<sup>35</sup> Toffler, Alvin. *op. cit.* p. 37.

<sup>36</sup> *Ibid.* p. 44.

Igualmente, conforme se fue desarrollando el industrialismo, se creó un nuevo ambiente productivo definido como corporación. Según Toffler<sup>37</sup>, la corporación existió desde los 1800 pero eran muy raras, ya que eran las típicas empresas familiares, de un individuo o de asociaciones; y la mayor parte de ellas, se dedicaban a actividades semipúblicas tales como construir canales o administrar pasos de peaje. En esos años había 335 corporaciones de ese tipo.

La forma de trabajo en las corporaciones se realizó sobre la estructura del industrialismo, la división del trabajo -según William Sexton<sup>38</sup>- fue el principio primario de la teoría clásica de la organización. Charles Babbage<sup>39</sup> enunció por primera vez la idea de que la especialización del trabajo es mucho más fácil y eficiente que reclutar o adiestrar a los maestros artesanos.

Específicamente, si el trabajo que debe hacerse puede subdividirse de tal modo que el proceso total se convierta en una acumulación de tareas simples, serán posibles grandes economías de tiempo y esfuerzos, debido a la especialización consecuente que permite esa división.

La aplicación de la división del trabajo, la introducción de gran maquinaria y la inversión de fuerte capital a las pequeñas organizaciones de los inicios de la segunda ola, las transformó en grandes corporaciones que dieron paso a la producción en serie o en masa. Así, en 1901 apareció la primera corporación de mil millones de dólares<sup>40</sup>, la United States Steel; y en 1919, ya había media docena de este tipo de “mega organizaciones comerciales”.

Además de la familia nuclear, la escuela de corte fabril y la corporación como instituciones sociales definidoras de todas las sociedades de la segunda ola, surgieron otras, tales como los servicios gubernamentales, clubes deportivos, iglesias, cámaras de comercio, sindicatos, organizaciones profesionales, partidos políticos, bibliotecas, asociaciones étnicas, grupos recreativos, entre otras<sup>41</sup> conforme tenía más desarrollo el industrialismo y mejoraba la calidad de vida la sociedad.

La principal forma de energía de la sociedad de la segunda ola, primordialmente, la que utilizan las corporaciones, fue explotada de fuentes renovables, tales como el carbón, el gas y el petróleo; es decir, de combustibles fósiles irremplazables; dándose así, la más grande explotación capital de la naturaleza, lo cual, con el paso del tiempo destruyó mucha de la Ecología mundial.

La energía no renovable, dio funcionamiento a la estructura técnica de las grandes corporaciones en materia de producción, la cual estaba integrada por un sistema de varias máquinas interconectadas que sustituyeron de manera gradual el trabajo de los humanos y de los animales; ya que, la fuerza, la

---

<sup>37</sup> *Ibid.* p. 46.

<sup>38</sup> Sexton, William. *Teorías de la organización*. 7ª reimpresión. Trillas. México. 1999. p.13.

<sup>39</sup> Babbage, Charles en *Ibidem*.

<sup>40</sup> Toffler, Alvin. *op. cit.* p. 47.

<sup>41</sup> *Ibidem*.

exactitud y precisión del nuevo nivel de tecnología era incomparable y muy productivo.

Asimismo, el auge de las grandes corporaciones con inmensas máquinas para la producción en serie de millares de productos idénticos, necesitó el desarrollo de nuevas vías para su distribución. De acuerdo con Alvin Toffler<sup>42</sup>, la segunda ola introdujo progresos y cambios radicales en las vías de comunicación entre ciudades y países, gracias a los progresos realizados en la producción. Los ferrocarriles, carreteras, canales hicieron accesibles varias zonas para la comercialización.

La accesibilidad a varias regiones dio pie al surgimiento de complejas redes de intermediarios, vendedores al por mayor, comisionistas y representantes de los fabricantes. Así, la distribución individual dejó paso a la distribución en masa y a la comercialización en masa, ambas se convirtieron en elementos componentes de todas las sociedades industriales, tan familiar y fundamental como la máquina misma<sup>43</sup>.

La distribución y la comercialización en masa requirieron de medios masivos para la información. Inicialmente, figuraron el servicio postal, el teléfono y el telégrafo; después, se inventaron poderosos medios para enviar el mismo mensaje a muchas personas a la vez, de una manera barata, rápida y segura: el periódico, la revista, la televisión, el cine y la radio se definieron como los medios de comunicación masiva por excelencia. En dichos medios, también, reencarnó el principio básico de la fábrica: estampar mensajes idénticos en millones de cerebros<sup>44</sup>, finalmente, producción en serie de información.

Según Tomás Álvarez y Mercedes Caballero<sup>45</sup> la comunicación de masas es hija y motor de la revolución industrial, debido a que su nacimiento está vinculado al negocio y al desarrollo de la burguesía. No surge como elemento de apoyo al derecho de información del hombre, aunque sirva para ello, sino como un sistema económico encaminado a generar beneficio. Genera un beneficio para la industria comunicativa y genera también beneficio para la economía en general.

El modo capitalista de producción organizado en modelos nacionales que reinó, durante finales de la primera ola e inicios de la segunda, con la invención de gran maquinaria que producía en serie, el desencadenamiento de vías de comunicación para la distribución y comercialización de productos, y el surgimiento de los medios de comunicación masiva, transformaron la historia del capitalismo que hasta entonces se conocía.

De esta forma, el capitalismo se reorganizó bajo fundamentos nacionales que traspasaron fronteras, mares y océanos. Octavio Ianni<sup>46</sup> establece que en esta forma de producción y reproducción material y espiritual, el comercio, la

---

<sup>42</sup> *Ibid.*, p. 42.

<sup>43</sup> *Ibid.* pp. 42-43.

<sup>44</sup> *Ibid.* p. 52.

<sup>45</sup> Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes. *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Papeles de Comunicación 18. Paidós. España. 1997. p. 122.

<sup>46</sup> Ianni, Octavio. *op. cit.* pp. 21-22.

búsqueda de materias primas, la expansión del mercado, el desarrollo de las fuerzas productivas, la búsqueda de variadas y nuevas fuentes de lucro, instituyó colonialismos, imperialismos, sistemas económicos, economías mundiales, sistemas mundiales, centralizados generalmente en capitales de naciones dominantes, metrópolis o países metropolitanos.

Surgen entonces los ingredientes de otras y nuevas transformaciones sociales: modelos y valores socioculturales de inspiración racional pragmática, técnica y procedimientos mercantiles, intereses y expectativas organizados en sociedad o de un modo propiamente contractual; grupos y clases constituidos con base en la propiedad de la fuerza de trabajo y los medios de producción, códigos e instituciones jurídico-políticas de tipo nacional occidental.

En cuanto a la forma de gobierno, se consolidó el Estado bajo una estructura organizativa de división de trabajo y especialización de actividades -como el de la corporación- denominada burocracia. Según Max Weber<sup>47</sup>, la burocracia es un sistema organizativo, que debe de presentar las siguientes características:

- a) Carácter legal de normas y reglamentos. Presenta una legislación propia que define el funcionamiento de la organización.
- b) Carácter formal de las comunicaciones. Todas las formas de comunicación se formulan y registran por escrito.
- c) Carácter racional y división del trabajo. Cada participante desempeña un cargo específico, cumple funciones específicas y tiene su campo específico de competencia y responsabilidad.
- d) Impersonalidad de las relaciones. Las actividades se desarrollan en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas.
- e) Jerarquía de autoridad. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior. La jerarquía es orden y subordinación.
- f) Rutinas y procedimientos estandarizados. La burocracia fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- g) Competencia técnica y meritocracia. Basa la selección de las personas en el mérito y la competencia técnica, y no en preferencias personales.
- h) Especialización y profesionalización de los participantes. Porque se especializa en sus actividades y hace carrera dentro de la organización.
- i) Completa previsión del funcionamiento. Este modelo organizativo parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible, ya que todos están regidos por normas y reglamentaciones.

La organización y estructura de la corporación fue el reflejo del funcionamiento de todos los ámbitos de la sociedad. Después de que ésta y las organizaciones de la primera ola se desarrollaron como unidades armónicas, de cooperación, equidad y unión en sus quehaceres, la llegada de un nuevo modelo industrializado basado en la actividad burocrática, transformó los valores de la sociedad de la segunda ola.

---

<sup>47</sup>Weber, Max en Adalberto, Chiavenato. *op. cit.* p. 458.

El industrialismo fragmentó las relaciones sociales e incluyó el individualismo como factor social, nadie se preocupaba por el otro ni por lo que sucedía, cada uno se ocupaban –exclusivamente- de sus propias actividades: el hombre se convirtió en máquina, y como tal, se valoró.

El hombre mecanizado sólo recibía órdenes, no pensaba, ni replicaba, ya que sus quehaceres estaban definidos por escrito en reglas y normas. Sólo acataban la información que emanaba su jerarquía de autoridad; por lo que, su estructura socio-organizativa fue descendente basada en un poder directivo y coercitivo para la obediencia, tanto en los ámbitos laborales como sociales.

El papel del gobierno ante las relaciones impersonales, que determinaba la burocracia, con la sociedad, permitió que tendiera a ser integrador con las corporaciones en su desarrollo y expansión. De tal forma, se inmiscuyó demasiado en los negocios en lugar de trabajar en políticas de desarrollo social.

Palabras de Alvin Toffler<sup>48</sup>, definen que el gobierno fue gran acelerador, gracias a su poder coercitivo y a los ingresos obtenidos de los impuestos, podía hacer cosas que la empresa privada no podía permitirse el lujo de abordar. Así, los gobiernos podían impulsar el proceso de industrialización adelantándose a cubrir los huecos que iban surgiendo (...), antes de que les fuera posible o rentable a las empresas privadas hacerlo. Los gobiernos podían realizar una integración anticipada:

- Los sistemas de educación general favorecían la difusión de la forma nuclear de la familia
- Aceleraron la adaptación de la estructura familiar a las necesidades del sistema fabril, y
- Orquestó toda la complejidad de la civilización industrial

A medida que aumentó la importancia de la integración, cambió la naturaleza y el estilo del Gobierno: eran más gestores que líderes creativos sociales y políticos. De esta manera, las sociedades de la segunda ola estaban gobernadas por los integradores con jerarquías en todos los ámbitos de la sociedad para intervenir con su “política de integración” en las decisiones.

Al mismo tiempo, que la industrialización, mecanización y burocratización de la producción en las ciudades se desenvolvía, los individuos -que aún vivían en la fase agrícola- vieron la oportunidad de desarrollo y mejora en la calidad de vida en las regiones industriales, optando por emigrar a las zonas urbanas. Así, la industrialización ocurrió paralelamente con la urbanización, rompiendo las barreras de los complejos poblacionales óptimos.

Fernández Collado<sup>49</sup> señala que muchos países como Bolivia, México y Brasil comenzaron a enfrentar serios problemas sociales provocados por una excesiva urbanización cuando millones de campesinos emigraron a las

---

<sup>48</sup> Toffler, Alvin. *op. cit.*, p. 90.

<sup>49</sup> Fernández Collado, Carlos. La comunicación humana en el mundo contemporáneo. 2ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001. p. 295.

ciudades más importantes. Una vez iniciado el proceso de urbanización parecía imposible detenerlo, y el problema se agravó cuando no fue posible ofrecer empleos, habitación adecuada y otros servicios en los nuevos conglomerados.

En este sentido y de acuerdo con el mismo autor, la ciudad tercermundista brindaba un nivel de vida inferior al de las zonas rurales de donde procedían los migrantes.

Rogers<sup>50</sup> establece como principales elementos de la segunda ola a:

- a) La industrialización
- b) La urbanización
- c) La tecnología de uso intensivo de capital
- d) La planificación gubernamental centralizada
- e) El enfoque hacia el crecimiento económico, y
- f) Una excesiva insistencia en las causas internas del subdesarrollo, donde los campesinos se mostraban miedosos e indiferentes al cambio tecnológico, y en que existían problemas sociales estructurales –como una intrincada burocracia gubernamental-, poderosos terratenientes y la corrupción de gobernantes y empresarios.

Rogers define atinadamente las características de la era industrial, la cual al estar basada la forma organizativa burocrática se creyó que todos los comportamientos de los individuos eran previsibles, al igual que el ambiente, la tecnología, las tareas, etcétera; sin embargo, durante el segundo tercio del siglo XX, la situación organizativa comenzaba a cambiar, a transformarse y a sacar a la luz muchas de las consecuencias de las características de la sistema industrial.

Y aunque el gobierno, trató de frenar algunas inconsistencias –principalmente sociales-, causadas por su gran intervención y alineación de su actividad en los negocios, la brecha entre el desarrollo social y el económico comenzaba a ser más grande, sobre todo durante las cinco últimas décadas de esta fase de desarrollo.

El Estado comenzó a participar con políticas dirigidas a personas morales, con el objeto de contribuir al desarrollo social. Por ejemplo, en México se instituyó la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal, la cual en 1899 se aprobó para considerar el acto de destinar algunos bienes para determinado objeto de beneficencia privada. Dichas acciones iban a estar vigiladas por un órgano de supervisión y vigilancia para las instituciones, denominando, en ese entonces, Junta de Beneficencia Privada<sup>51</sup>.

De esta forma, la iglesia continuó con sus actividades bondadosas, como en la primera ola, siendo así, el sector caritativo por excelencia y más antiguo. Al cual le continuó el Estado y la esfera privada, en memoria de su trabajo en

---

<sup>50</sup> Rogers, E. M. en *Ibid.* p. 296.

<sup>51</sup> Para mayor información de la evolución de esta ley, remitirse al recuadro Evolución de la reglamentación de la beneficencia durante el industrialismo del capítulo 2, en la sección de La Beneficencia y Asistencia del Estado.

conjunto para la obtención de gran remuneración económica, la cual era signo de poder en aquellos tiempos.

El industrialismo, más allá de ser un nuevo modo de producción y reproducción material y espiritual, fue una obsesión por generar más y más capital, mercado, ingresos y riqueza, tanto del gobierno como de las grandes corporaciones porque eso significaba poder.

Por ello, toda creación y recreación de modos de producción, distribución, mercantilización, organización, educación, estructura social y gubernamental, vías de comunicación y medios de comunicación fue creado bajo el yugo de la importancia económica.

En resumen, se puede observar que la segunda ola del desarrollo de la humanidad presentó un ambiente, en su mayoría previsible, debido a la forma burocrática de organización; por lo tanto, el tipo de entorno que presentó la fase industrial fue estable en cuanto a su dinámica. Y referido a su estructura, tuvo principios de heterogeneidad, debido a que, mostró poca competencia en servicios y productos.

Las variables que guiaron el rumbo del industrialismo fueron la económica y la tecnológica, ya que ambas predicaron y promovieron el expansionismo mercantil, el poder y la riqueza. La combinación de dichas constantes, definieron una nueva estructura social basada en la división de trabajo, y realización de actividades bajo autoridades jerárquicas; las tareas de las organizaciones, al producirse en serie o en masa, determinaron actividades repetitivas que permitieron la especialización de labores; y por último, las personas se desarrollaron bajo la impersonalidad de relaciones, la cual fue aprendida desde su seno familiar; viviéndose así, un total clima de monotonía y linealidad, la cual se creyó que iba a durar por siempre.

Pero no fue así, problemas sociales como la urbanización y los elementos característicos de la industrialización, sacaron de la jugada mundial a algunos países, ya que al preocuparse más por su política de negocios y generación de riqueza, no se ocuparon de su proyecto nacional futuro, quedándose así, en el subdesarrollo.

Toffler<sup>52</sup> afirma, que los cambios que frenaron la continuidad de la civilización industrial se encuentran:

- a) Llegada a un punto de inflexión en la “Guerra contra la Naturaleza”. La biosfera, simplemente, no tolerará más el ataque industrial.
- b) No se puede seguir confiando indefinidamente en energía no renovable, principal subvención del desarrollo industrial.
- c) Crisis de los sistemas de la segunda ola: los individuos se comienza a revelar ante las injusticias sociales, laborales, económicas, ecológicas, tecnológicas, políticas y sociales.

---

<sup>52</sup> Toffer, Alvin. *op. cit.*, pp. 160-161.

Y así fue, algunas regiones de América Latina, África y Asia presentaban, cada vez más problemáticas en todos los ámbitos sociales, las cuales era claro que ya no se podían “sanar” en el mismo sistema; debido a que, el industrialismo sólo apuntaba a la destrucción:

- Contaminación ambiental por tantas chimeneas fabriles
- Explotación irracional de mares y bosques
- Surgimiento de enfermedades por las exhalaciones industriales
- Abusos y explotación laboral
- Educación decadente e insuficientemente creativa para enfrentar nuevos retos,
- Etcétera

El daño estaba hecho y el ambiente, dejó de ser propicio para desarrollar el expansionismo empresarial. Pocos países, como Estados Unidos de América, sí previeron las consecuencias que se acentuarían al seguir utilizando el sistema industrial; por lo que, invirtieron en la investigación y creación de nuevos medios y formas para continuar el desarrollo comercial, el cual ya había sido nacional, nacional expansivo por su traspaso de fronteras, mares y océanos a las regiones relativamente cercanas, sólo faltaba entenderlo a nivel global.

Comenzó una nueva era, una nueva ola que permeó y reestructuró las formas sociales y políticas de todo el mundo: La Tercera Ola. La cual tenía como principal reto, el expansionismo global de las empresas para llegar a cada rincón del mundo porque el aspecto económico siguió siendo preponderante en muchas naciones.

Asimismo, esta nueva fase, se ocupó aún más de la creación de nuevas herramientas para la facilitación en realización de actividades, generación de tecnología para suministrar energía; y, sacar a flote a la sociedad al ámbito nacional, mediante la regeneración de algunos daños –principalmente sociales- surgidos en la era industrial. Todo con el objeto de crear un ambiente óptimo en el que pueda funcionar el mismo giro de negocio en todas partes del mundo. El siguiente apartado, aborda las características de esta nueva etapa de la humanidad.

### **3.2.3. Tercera Ola**

Nuevamente, las variables tecnológicas y económicas manejadas hábilmente por las grandes corporaciones abrieron la puerta a una nueva era de progreso mundial: la revolución de la información, donde la computadora incursiona a la vida del ser humano.

La tercera ola que emerge con la revolución informacional genera, de nueva cuenta, un combate de nuevos valores y tecnologías, nuevas relaciones geopolíticas, estilos de vida y modos de comunicación, que exigen ideas y analogías, clasificaciones y conceptos completamente nuevos, los cuales

incluyen cambiantes pautas de energía, nuevas formas de vida familiar, avanzados métodos de fabricación, movimientos de autoayuda, entre otros.

Era espacial, era de la información, era electrónica, era digital, aldea global o era tecnetrónica, sociedad postindustrial, revolución científicotecnológica o sociedad superindustrial son algunas de las formas que se le denomina a la tercera ola<sup>53</sup>.

De acuerdo con Alvin Toffler<sup>54</sup> este punto de inflexión o cambio llegó a los Estados Unidos durante la década de los 50's, década en la que el número de empleados y trabajadores de servicios superó por primera vez al de obreros manuales. Siendo, también, la misma década que presencié la introducción del ordenador, los vuelos comerciales de reactores, la píldora anticonceptiva y muchas otras innovaciones de gran impacto.

Innovación, la cual defino como la manera de practicar nuevas ideas, hacer nuevas cosas o retomar las antiguas para recrearlas y actualizarlas; es decir, es un constante cambio sin fin; desde mi perspectiva, es el lema de esta tercera ola, en la que hoy día "surfeamos".

Según Mario Krieger<sup>55</sup>, toda innovación comienza con la detección de un problema, un desafío, o una oportunidad que pueda resolverse con la incorporación y aplicación de conocimiento a la organización. Esta innovación busca aportar a la organización una más eficiente operación, un mejor producto o servicio, hasta una mejor relación con los otros, y por ende, mayor competitividad e imagen. Por ello, la innovación –en la tercera ola- se comienza a aplica a todos los ámbitos de la sociedad porque da pauta a la regeneración.

Algunos empresarios de las potencias industriales observaron la oportunidad de traspasar las barreras de su expansión económica, desafiando la forma en la que el capitalismo reinaba en esos tiempos, dando paso, a una nueva forma de hacer negocio: el capitalismo global, estructura de negocios en red que se reflejó en todos los ámbitos del mundo, acercándonos unos a otros.

La innovación destacando en el ámbito económico promueve la transformación de la tecnología para que sirva a sus intereses:

- a) Un nuevo orden económico denominado globalización.
- b) Desarrollo incesante e innovador de las tecnologías de producción, información y comunicación.

Dicha combinación originó una sociedad, en la era de la información, con voz y voto que condena, exige y propone alternativas para vivir en comunión bajo una calidad de vida digna porque replantea valores sociales y relaciones que generan el cambio social.

---

<sup>53</sup> *Ibid.* pp. 19-20.

<sup>54</sup> *Ibid.* p. 25.

<sup>55</sup> Krieger, Mario. *op. cit.*, p. 303.

Sin embargo, los gobiernos que no se han emparejado a esta nueva etapa, quedándose en pensamientos, procesos y estructuras industriales pierden reconocimiento, fuerza, valor y credibilidad en su misión, ante una población demandante, que decide actuar frente a las consecuencias ambientales causadas por el industrialismo, y por, las consecuencias sociales que se acentúan más con la llegada de la era de la información.

En los siguientes puntos describo, paso a paso, la serie de transformaciones que se dieron durante la tercera ola, con el fin de conocer el entorno donde nace la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) y saber las razones del por qué la aplican.

### **3.2.3.1. La Globalización**

Después de haberse desarrollado, a finales la era agrícola, el capitalismo de expansión nacional; en la era industrial, un capitalismo con modo nacional que cruzó mares, océanos y fronteras, creando bloques y sistemas económicos; en la era de la información, nace el capitalismo global, el cual pretende que todos los países sean la misma fuente de desarrollo económico.

El capitalismo global surge a raíz de:

- a) Un crecimiento económico que se produjo en el industrialismo, gracias a la conformación de bloques y sistemas de intercambio económico.
- b) Grandes cambios tecnológicos que, cada vez, son más innovadores porque comienza a facilitar, aún más, los quehaceres; al igual que, comienzan a romper las barreras del tiempo y del espacio para realizar negocios en cualquier parte del mundo y a cualquier hora.
- c) La sobrecapacidad que presentaban las empresas por la tecnología implantada.
- d) La urbanización que empezaba a mostrar su inconformidad ante las molestias la sociedad, sobre todo de aquellos aspectos que se habían arrastrado desde la era industrial: contaminación, enfermedades, pobreza, entre otros.

Octavio Ianni<sup>56</sup> señala que además de sus expresiones nacionales y de los sistemas y bloques que componen regiones y naciones, países dominantes y dependientes, el carácter global del capitalismo comienza a ganar un perfil más nítido: los Estados-naciones, tanto dependientes como dominantes, declinan ante su nacimiento.

Las propias metrópolis declinan en beneficio de los centros donde se toman las decisiones, dispersos en empresas y conglomerados moviéndose por países y continentes, en el azar de los negocios, de los movimientos del mercado y de las exigencias de la reproducción ampliada del capital.

---

<sup>56</sup> Ianni, Octavio. *op. cit.*, pp. 22-23.

Según el mismo autor, los procesos de centralización y concentración del capital adquieren mayor fuerza, envergadura y alcance. Invaden ciudades, naciones y continentes, formas de vida y de trabajo, modos de ser y pensar, producciones culturales y formas de imaginar. Muchas cosas se desarraigan, pareciendo flotar por lo espacios y tiempos del presente.

De esta forma, Lorena Ramírez Herrera<sup>57</sup> establece que la globalización se presenta como la piedra angular de este cambio económico por la apertura de mercado en casi todo el globo terráqueo. La globalización actual, se da a principios de 1980, aunque para algunos su inicio empieza de una manera formal en los 90's. Dentro de sus características más importantes se encuentra:

- Apertura comercial.
- Creciente intercambio de bienes y servicios –no sólo de partes sino de partes y componentes que han llevado a la fragmentación de la producción en diversos países-.
- Mayor participación de la inversión extranjera.
- Creciente integración de los mercados financiero.
- Incesante avance de la tecnología de la comunicación y de la información.
- Nacimiento de cientos de empresas en todas partes del mundo.
- Surgimiento de diversos proveedores de un mismo producto.
- Competencia empresarial desmedida.

Además, de presentar características económicas, también las presenta en el ámbito social, siendo la principal:

- Diversidad de cultura y valores: formas de pensamientos, conocimientos, lenguaje, estilos de vida, tradiciones, ideologías, costumbres, religiones.
- Segmentación-sectorización de los públicos.
- Desmasificación de la sociedad.
- Elección de gustos y preferencias individuales de la población.
- Medios de comunicación de comunicación e información especializados que rompen con el esquema lineal de las eras pasadas.

El incesante avance de la tecnología caminó de la mano con el desarrollo de la globalización en sus diversos géneros:

<b>En lo económico</b>	La tecnología rompió barreras que le imponían el tiempo y el espacio, estableciendo su propio orden; el rápido crecimiento de los sistemas mundiales de la información y comunicación, permitió que las empresas incursionaran a los mercados digitales usando las innovadoras herramientas de comercialización y de comunicación en red <sup>58</sup> , tales como el uso de la tecnología de punta que propone un mundo virtual –según Ramírez Herrera <sup>59</sup> -que
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>57</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/iramirez.html>

<sup>58</sup> Comunicación grupal en tipo malla de araña, o tipo armazón, como partes autónomas y lejanas unidas en dicho tipo de estructura (Alvin Toffler, La empresa flexible).

<sup>59</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/iramirez.html>.

	<p>se transforme en un espacio de desarrollo y evolución de estrategias y tácticas diferentes de comercialización. Hoy día, además de utilizar el mundo virtual para la comercialización, se utiliza para la realización de negocios, distribución y venta directa, provocando así, el nacimiento de un <b>mercado globo-virtual</b><sup>60</sup>, donde centran los pactos mercantiles del globo terráqueo.</p>
<b>En lo social</b>	<p>La aplicación de lo global a los mercados económicos se reflejó en todos los ámbitos de la sociedad, al igual, que la industrialización y lo que este modelo conllevó durante la segunda ola. De tal manera que las sociedades contemporáneas se alinearon al esquema mercantil dominante, surgiendo así la <b>sociedad global</b><sup>61</sup>, donde se conjugan el mundo con sus diversas culturas.</p>
<b>En la comunicación y en la información</b>	<p>El nacimiento de cientos de empresas por todas partes del mundo, generó el surgimiento de proveedores nacionales e internacionales de un mismo producto o servicio, lo cual provocó un fenómeno llamado “elección de compra”, basado en gustos y preferencias personales e independientes.</p> <p>De esta manera, los medios de comunicación, desmasificaron la selección de compra, pero crearon la competencia entre los proveedores para lograr posicionamiento y generar más ventas.</p> <p>Dicha competencia, tanto de productos y servicios como de mercados, inundó a la sociedad de datos, mediante el intercambio de mensajes, para sobresalir ante otros; por lo que, la apertura de mercado y adaptación de la tecnología a éstos, logró la desmasificación de la sociedad –creada en el industrialismo- por medio del incremento en la cantidad de información que se intercambia en una país con el mundo, lo cual también define a la población, como la <b>sociedad de la información</b><sup>62</sup>, donde todo se segmenta.</p>

El aceleramiento de los procesos económicos generó la presencia de tecnologías informáticas y de de comunicación, que provocaron cambios/innovaciones económicos y comerciales –como ya lo mencioné-, que repercuten directamente en las habilidades de la fuerza de trabajo como producción, mantenimiento, distribución, compra y venta; es decir, de las empresas, como unidades económicas de producción social y de decisión, denominas empresas.

Las organizaciones lucrativas al estar inmersas en un ambiente de constaste innovación tecnológica, económico-comercial y de transformación social, tienden a adaptar su actividad y su actitud a las condiciones que le demanda la región donde establezcan su giro de negocio. Debido a que el sueño por una

<sup>60</sup> Definición propia.

<sup>61</sup> Término utilizado por Ianni, Octavio. *op. cit.* p. 23.

<sup>62</sup> Término utilizado por Toffler, Alvin. *op. cit.*, p. 217.

verdadera sociedad global, aún es “guajiro”, ya que hay territorios que no han pasado ni al industrialismo y muchos no rebasan a dicha Era. No obstante, este aspecto será abordado más adelante.

### 3.2.3.2. La Tecnología

La tecnología inicia su desarrollo para salvaguardar la crisis de energía del periodo industrial, y de más elementos de dicho sistema. De esta manera, sus esfuerzos de innovación tienden hacia la variable comercial; por lo que, la aceleración de la revolución económica presenta rápidamente.

La computadora u ordenador es la principal herramienta que marca el destino de la era industrial, ya que funge como el cerebro que ejecuta una serie de procesos exacto, simultáneos, especializados, lejanos, múltiples, entre otros que el ser humano puede realizar; por lo que, el individuo presenta todavía más una sustitución por la tecnología.

Esta variable favoreció muchos aspectos de la comunicación para las acciones comerciales, pero también para el desarrollo del hombre, ya que a través de ella conoce, experimenta, observa y aprende otras culturas porque entabla relaciones en un mundo virtual, que por no ser de esta forma jamás conocería.

Entre las invenciones<sup>63</sup> favorables que presenta la tecnología, en la tercera ola, se encuentran:

- Los satélites y transponderadores. Los primeros son estaciones activas, receptoras y transmisoras que reciben señales, las fortalecen y las retransmiten a la Tierra; por otra parte, los segundos son un desarrollo satelital con más energía disponible para la retransmisión de señales, con capacidad para recibir simultáneamente mensajes en una amplia vereda de canales y capacidad para transmitirlos.

De estas invenciones, surgen más sofisticaciones de formas de comunicación antiguas como:

- Teléfono celular. Soportado por una red digital de fibra óptica. Su utilización es común, tanto que se ha convertido en una extensión del ser humano, pese a que sus tarifas son altas, los equipos –poco a poco– se han adaptado a las condiciones de los usuarios. En la actualidad, se les ha introducido el teletexto<sup>64</sup>.
- Televisión por cable. Inicialmente fue elaborada para su utilización en comunidades que se encontraban fuera del alcance de las estaciones televisoras. Hoy día, se le ha incorporado la radio e Internet y cualquier hogar tiene accesibilidad a ella, mediante el pago de programación clásica, y una extra, para transmisiones especiales.

---

<sup>63</sup> Fernández de Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. México. 2001. pp. 346-361.

<sup>64</sup> Sistema de imágenes en el que se puede enviar y recibir mensajes.

- La radio con emisiones electromagnéticas. La cual está sustentada por ondas de frecuencia que son invisibles para el ojo humano, que transforman los mensajes eléctricos en energía electromagnética y producen las transmisiones radiofónicas.
- Televisión con mayor fidelidad. La mayoría de las innovaciones televisivas fueron en la fidelidad de la imagen y el sonido, utilizando un soporte muy similar al de la radio.
- La computadora u ordenador. Es el instrumento de comunicación, procesamiento de palabras, de diversos análisis, de transacciones económicas, diseños, de archivo, etcétera, por excelencia; el cual, funciona como un cerebro virtual.
- Internet. Es la red global de redes de computadoras el cual se pueden comunicar las personas o dar conferencias, tener un servicio postal electrónico llamado e-mail, grupos de amigos, de discusión o de intereses personales a nivel virtual, entre otros.

Éstas y muchas más sofisticaciones crean la realidad tecnológica que presenta la tercera ola. De esta manera en la globalización, las nociones de tiempo y espacio han solidificado el desarrollo de la tecnología, al tiempo que ha roto con ellas, principalmente la de las telecomunicaciones y la de la computación, lo que ha influido de manera vasta en la redistribución de los procesos productivos a escala mundial, que buscan dos aspectos:

- Definir a la tecnología como la más grande ventaja competitiva de las regiones, y
- Generar una mayor rentabilidad internacional, al crear mercados y redes virtuales de trabajo a escala mundial que reducen al personal humano.

Sin embargo, dichas innovaciones son producto de las grandes potencias mundiales que dirigen el mundo económico, para el cual fueron hechas, lo que produce la apertura de una brecha social y de conocimiento brindado por ellas, en las regiones que aún se encuentran en la ideología industrial, y mucho más, en la agrícola.

Igualmente, el desarrollo de tecnología capaz de realizar más procesos simultáneos, en comparación del hombre; al mismo tiempo, que éste último deja de saber utilizar dichas herramientas, es erradicado del ámbito laboral. En este apartado no ahondaré en este punto, ya que será planteamiento del punto consecuencias sociales de la sociedad global y de la información.

### **3.2.3.3. La Sociedad Global y Sociedad de la Información: Sociedad Global de la Información.**

Como lo mencioné, la estructura que plantea el sistema económico global y su tecnología define el diseño societario. Por ello, aparece en este ciclo una Sociedad global de la información.

Autores como Castells<sup>65</sup> señala que la sociedad de la información es una forma específica de organización social en la generación, el procesamiento y transmisión de la información, elementos que se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en el periodo histórico.

Andrés Rodríguez y Claudio<sup>66</sup> Parra definen a la sociedad de la información como el estado en que se encuentran las sociedades en que se implanta y generaliza el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los distintos ámbitos de la vida de los ciudadanos, de las empresas y las instituciones. A todos ellos se les permite acceder a la información y productos que se encuentran en formato electrónico sin limitaciones de tiempo y espacio.

Por otra parte, Octavio Ianni<sup>67</sup> utiliza el término sociedad global para definir a la sociedad del capitalismo global, la cual incluye relaciones, procesos y estructuras sociales, económicas, políticas y culturales, aunque operando de manera desigual y contradictoria.

Igualmente, es una totalidad segmentada, de donde algunos de sus partes surgen movimientos de la sociedad civil, gracias a las a las determinaciones económicas y tecnológicas que arrastran consigo implicaciones sociales, culturales y políticas.

Desde mi perspectiva, retomo ambos axiomas de la definición de sociedad de este periodo, para definirla como una Sociedad Global de la Información debido a que en ella confluye vasta información, producida por la tecnología y el modelo económico global.

Sin embargo, sólo, es global para quienes dominan o controlan dichas variables (potencias mundiales como Estados Unidos, Japón, China, Alemania, entre otras) porque hay una vasta cantidad de países y regiones del mundo que no han rebasado la era agrícola o la industrial.

Por los países desalineados, se presenta Centro y Sudamérica, el Caribe, África, algunos Países Europeos, por mencionar algunos. A nivel económico, sus empresas a penas pueden sobrevivir en su ambiente de tarea; o peor aún, la organización familiar agrícola trabaja para su propio sustento. A nivel social, sufren los accidentes y las repercusiones sociales que genera la ambición global por el poder.

Se pensaría que ante el control de las grandes potencias del esquema económico y tecnológico, no les debiesen importar el resto de los países; sin embargo, éstos producen un enorme impacto en la funcionalidad, efectividad y eficiencia de su ideología, ya que presentan:

---

<sup>65</sup> Castells en Rodríguez, Andrés y Parra, Claudio. "Hacia un modelo nacional de la información". *Centro de Tecnologías de Información (Intec)*. Chile. p. 17.

<sup>66</sup> *Ibidem*.

<sup>67</sup> Ianni, Octavio. *op. cit.*, p. 23.

- Economías desaceleradas. Por la incidencia de gobiernos integradores y centralizados, característicos de la era industrial, que desencadenan:
  - o Problemas sociales. Tales como pobreza, pobreza extrema, problemas de salud, educación deficiente para enfrentar las necesidades laborales de las grandes empresas que dirigen los dividendos económicos y tecnológicos; y por ende, desempleo, inseguridad, violencia, falta de vivienda y servicios básicos; en resumen, una calidad de vida “digna” de todo ser humano.
  - o Problemas ecológicos. Deforestación, derrumbamiento ecológico, adelgazamiento de la capa de ozono, contaminación ambiental, de suelo, de mares y lagos, sequías, radiación nuclear por experimentos o ataques, inundaciones; en resumen, alteración y destrucción de la naturaleza por la mano del hombre.

Frente a esta desigualdad, Octavio Ianni<sup>68</sup> confirma que el proceso de la globalización de la cultura, al marchar al lado de la sociedad, la economía y la política, aunque de manera desigual, globaliza también a grupos y clases sociales, movimientos sociales y partidos políticos, ideologías y utopías.

Dice que hoy más que nunca, las desigualdades económicas, políticas y culturales son lanzadas a escala mundial. El mismo proceso de globalización con que se desarrolla la interdependencia, la integración y el movimiento de las sociedades nacionales produce desigualdades, tensiones y antagonismos.

En cuanto a la forma de gobierno –el mismo autor- señala que el mismo proceso de globalización que debilita al Estado-nación o replantea las condiciones de su soberanía, provoca el desarrollo de más diversidades, desigualdades y contradicciones en escala nacional.

Aunque, la tercera ola intente unir con su ideología al mundo, el planeta se encuentra lleno de contrastes, contrastes que producen incertidumbre e inestabilidad del entorno o ambiente; ya que, con tanta innovación, en materia tecnológica y económica, se amplía una brecha social y ambiental cada vez más difícil de cerrar.

De esta manera, defino el ambiente de la Sociedad Global de Información:

- a) Por su estructura. Heterogéneo, debido a que, la apertura económica a escala mundial dotó a todo el mundo de cientos proveedores de un mismo producto, lo cual produce alta competencia entre ellos para apoderarse del mercado, o al menos, una parte de él. Igualmente, por la desmasificación de la sociedad y confluencia de culturas por la globalización, el actual ambiente, está lleno de miles de preferencias y gustos a satisfacer. Ambas características, exigen a quienes están insertos en él innovar la estrategia de comunicación para alcanzar sus objetivos.

---

<sup>68</sup> *Ibid.*, p. 31.

- b) Por su dinámica. Inestable, por los contrastes que presenta el mundo, lo cual no deja caminar al parejo el desarrollo global que sugiere esta nueva ideología, lo cual crea incertidumbre.

Las sociedades que viven y sufren la desigualdad, factor que no les permite unificarse con los demás para desarrollarse de manera óptima y armónica, son aquellas que se han quedado en Eras pasadas o vías de desarrollo, ya sea del periodo agrícola al industrial o del industrial al de la información, entre ellos, se encuentra Centro y Sudamérica, el Caribe, África, algunas regiones de países europeos<sup>69</sup>, entre otros.

Algunos sectores de dichas sociedades, pese a las carencias para una vida digna resurgieron para autoayudarse en la solvencia de necesidades, que por derecho cualquier ser humano merece. Al igual, que por las políticas públicas y de desarrollo social del gobierno que desarticuladas a la realidad que vive el mundo.

En México y en otras partes del mundo, entre la década de los 60's y 80's, surgen movimientos sociales de manifestación y atención propia para minimizar las penurias de los derechos humanos básico para el sustento, denominados en conjunto Filantropía, de la Sociedad Civil o Tercer Sector<sup>70</sup>, obteniendo resultados positivos por sus actividades.

La acción del Tercer Sector, sirve como ejemplo a todas las esferas del mundo para mostrar que la unión hace la fuerza, de este modo, comienzan a surgir decenas de organizaciones mundiales para contribuir con la causa de mejorar los niveles de vida de las zonas necesitadas, como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Ante la observancia, de toda esta labor, las organizaciones lucrativas deciden trabajar, a favor, de los aspectos que necesitan atención; e inician, un el cambio de comportamiento y actitud frente al ambiente heterogéneo e inestable donde desarrollan su giro de negocio.

### **3.2.3.3.1. Nueva visión y comportamiento de las organizaciones lucrativas: nacimiento de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC)**

Las organizaciones lucrativas, principalmente, las que incursionan al mercado global comienzan a entender que el continuar con su sólo objetivo de obtener beneficios económicos mediante su producción de bienes no seguirán con vida digna en el ambiente o entorno.

El resurgimiento de la Sociedad Civil marcó y reestructuró la manera percibir el mundo, dándole valor y emitiendo juicios de las actividades que el resto de los

---

<sup>69</sup> De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>70</sup> Para mayor detalle, remítase al apartado de Filantropía en el Tercer Sector del capítulo II.

sectores realizaban: bueno, malo, corrupto, asesino ambiental, contaminador, etcétera.

Ante esta valoración de juicio –según Joan Costa<sup>71</sup>- las grandes empresas que sólo se interesaban el capital, la producción, la organización y la administración como pilares de toda empresa industrial; en la actualidad, optan por a una producción de valor, con el objeto de acercarse a quienes había dejado a la deriva durante casi todo el desarrollo de la humanidad, la sociedad, antes de que el gobierno se las imponga, ya que esto le generará más valor y credibilidad.

Dicha innovación organizacional, para el mismo autor<sup>72</sup>, es una mutación trascendente de la cultura de los bienes materiales a la cultura de los servicios y valores intangibles, los cuales proceden del conocimiento, del saber y del pensamiento estratégico. Y se presenta con los siguientes aspectos:

- a) Identidad (quién soy y qué hago).  
Es el ADN de la empresa, la matriz de su exclusividad diferencial que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones;
- b) Cultura (cómo lo hago, qué es diferenciador y, por tanto, más importante que lo que hago).  
La cultura corporativa es la energía integradora del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor, la cultura de servicio y el estilo de la empresa.
- c) Comunicación (cómo comunico lo anterior)  
La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material.
- d) Imagen (cómo me ven, que es más decisivo que quién soy y qué hago realmente)  
Es la interacción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social. La imagen determina conductas, opiniones y decisiones de los clientes y la colectividad.

La imagen, siendo el elemento de valor más importante en esta nueva actitud de las empresas, transfiere su objetivo singular a uno plural, donde dará batalla contributiva en varios sentidos. Alvin Toffler<sup>73</sup> define a este tipo de empresa como la corporación de objetivos múltiples, en donde, la ética la acompaña en su andar.

Este tipo de empresa, tiene funciones no económicas o transeconómicas, y exige, entre otras cosas, ejecutivos más ingeniosos. Implica una dirección capaz de especificar objetivos múltiples, sopesarlos, interrelacionarlos y encontrar políticas sinérgicas que logren al mismo tiempo más de un solo

---

<sup>71</sup> Costa, Joan. "Imagen Corporativa en el siglo XXI. El nuevo paradigma" en *I Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica*. Venezuela. 22-23 de Noviembre de 2001. p. 2.

<sup>72</sup> *Ibid.* p. 6.

<sup>73</sup> Toffler, Alvin. *op. cit.* p. 308.

objetivo. Requiere políticas que optimicen no una, sino diversas variables a la vez y pongan atención múltiples línea básica como lo social, ambiental, informacional, política y ética –según Toffler<sup>74</sup>-.

Ya no será posible la supervivencia de una organización lucrativa con su única finalidad de generación económica y expansión; hoy día, toda organización tendrá que aplicar a su labor, objetivos múltiples coordinados para su longevidad.

De la exploración anterior, concluyo que es de un ambiente inestable, cambiante con desalineaciones –principalmente sociales-, con movilizaciones económicas drásticas que benefician a algunos países, pero desajustan a más, con tecnología innovadora que no está al alcance de todos; es de donde nace la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), para tratar de atender algunas debilidades.

Igualmente, la heterogeneidad ambiental producida por la globalización exige dar un valor agregado a los productos o servicios que las empresas ofrecen, ya que la competencia por los mercados cada vez es más salvaje. Así, con la RSE/RSC aplicada a los productos o marcas permite la diferenciación que producirá la elección de compra.

Ambos tipos de ambientes, inestable y heterogéneo, son sobresalientes en la sociedad global de la información, principalmente en los países que aún se encuentran en vías de desarrollo, debido a que están sujetos a las decisiones de las potencias mundiales y a juicios de valor social.

Y aunque sabemos, que desde la revisión histórica de esta investigación, su origen se remonta a 1899<sup>75</sup>, es a principios de la década de los noventa donde despega y cada vez más y más organizaciones lucrativas lo adoptan a su plan de negocios, aunque en sus inicios con otra terminología pero bajo el mismo concepto y búsqueda de beneficios.

Al tiempo del auge de actividades socialmente responsables por parte de las empresas, surge la autorreglamentación como parte de su plan de negocio para generar verdadera credibilidad y confianza ante sus diversos públicos.

Rhys Jenkins<sup>76</sup> señala que a principios del decenio de los noventa se presenció una oleada de códigos empresariales encabezada por Levi Strauss, con sus Términos de Compromiso Empresarial (Business Partner Terms of Engagement), adoptados en 1992.

El profesor Jenkins añade que pronto le siguió en Estados Unidos un gran número de fabricantes de ropa y minoristas. Para mediados de los años

---

<sup>74</sup> *Ibid.* pp. 310-311.

<sup>75</sup> Para información detallada, remítase al apartado del Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa del capítulo II.

<sup>76</sup> Profesor de la School of Development Studies, University of East Anglia. "Códigos de conducta empresariales: autorregulación en una economía global" en *Revista Comercio Exterior*. Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext). Vol. 54. No. 9. México. Septiembre 2004. p. 767.

noventa, la moda de códigos había llegado a Europa, y numerosas empresas del Reino Unido y el resto del continente empezaron a adoptarlos.

Una vez más, los primeros en incorporar códigos referentes a las condiciones laborales fueron precisamente los fabricantes de prendas de vestir y minoristas, entre otros, C&A, Otto Versand en Alemania y el Pentland Group en el Reino Unido.

Y señalo que fueron los primero, porque el mismo autor refiere una oleada precedente de códigos, la cual surgió en los años setenta cuando se registró un moviendo importante de demandas laborales, saludables e higiénicas en el lugar de trabajo, refiriéndose sólo a ese aspecto.

En síntesis, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa arriba en un periodo que se rige con la ideología de ser el todo uno sólo, la globalización; sin embargo, muchas parte del todo no presentan las mismas características de desarrollo; por lo que, surgen lagunas sociales que requieren atención.

De esta forma, el denominado Tercer Sector y algunas empresas comienzan a atender dichas carencias; estas últimas, incentivadas por la actividad de juicio de valor en las formas de actuar, por parte de la esfera social que trabajaba desde entonces para su propio beneficio. Pero, ¿para qué realizaban actividades socialmente responsables las organizaciones lucrativas? Para la sustentabilidad<sup>77</sup>, de dos ámbitos.

- Sustentabilidad para otros.  
Es obvio, que la adopción de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) pretende servir a la población donde desarrolla y comercializa sus productos o servicios, con el objeto de brindar una vida digna y plácida a quienes, la empresa ha elegido como su prioridad para contribuir en la mejora de las regiones o sectores de la sociedad que necesitan atención y apoyo.
- Sustentabilidad propia.  
Rosemary Bruner<sup>78</sup>, directora de asuntos sociales en la sucursal americana de Hoffmann-La Roche, ratifica este aspecto al comentar que parte de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) se reducen a relaciones públicas, naturalmente, también cumplen una finalidad propia. Pero gran parte refleja una percepción modificada de las funciones de la corporación.  
A lo cual, Alvin Toffler<sup>79</sup> deduce que de mala gana, impulsados por protestas, procesos judiciales y el temor a la acción del Gobierno, así como por motivos más laudables, los directores están empezando a adaptarse a las nuevas condiciones de producción y a aceptar la idea de que la corporación tiene una multiplicidad de objetivos.  
En lo personal, pienso que las actividades traseconómicas en el mayor de los casos no son de mala gana como lo refiere Toffler, porque hoy día

---

<sup>77</sup> Entendida como la realización de actividades propias que hagan defendible y mejorable uno o varios elementos o aspectos.

<sup>78</sup> Bruner, Rosemary en Toffler, Alvin. *op. cit.* p. 310.

<sup>79</sup> *Ibidem.*

habemos personas que nos conscientizamos de la injusta forma de vida que muchos individuos tienen -ya sea por enfermedad, pobreza, racismo, etcétera- podemos contribuir a mejorarla, en algunos aspectos. Pese a esto, no descarto la posibilidad de la aceptación de acciones de ayuda al prójimo “por apariencia e hipocrecía” porque se siguen preocupando por el único objetivo de la empresa de la era industrial. Independientemente, al último punto discutido, la Responsabilidad Social Empresarial presenta algunos beneficios como los siguientes:

- Buena imagen. Sus diversos públicos tienen una mejor percepción de la empresa por sus acciones.
- Creación de un “valor especial y agregado” a un producto, servicio, marca o empresa ante la competencia comercial que hace la diferencia al momento de compra, elección o atribución de valor como ente social.
- Crear un ambiente funcional donde pueda realizar óptimamente su giro de negocio

Por ello, en la actualidad, muchas empresas comienzan a contagiarse de la adopción de dicha actividad<sup>80</sup>, inicialmente, empezaron a proliferar en empresas con escala transnacional o global, ya que algunos de sus entorno no eran apropiados para el desarrollo de su giro; sin embargo, en algunos países, se observó la aceptación de empresas con escala nacional para competir con los de otras regiones del mundo, ya que a cualquier organización lucrativa le ofrece la ventajas de imagen, valor; es decir, de sustento propio en ambientes heterogéneos e inestables, en donde es mejor “todos ser amigos y vivir en comunión; es decir, en comunicación”.

Retomando los cuestionamientos finales del capítulo dos, ¿acaso, las empresas y las corporaciones serán tan generosas para el sustento de otros? O, también ¿buscan su propio sustento y desarrollo con la Responsabilidad Social?

Concluyo que, no, efectivamente las organizaciones lucrativas no son tan generosas para sólo preocuparse por los otros, he observado y analizado durante la segunda sección de este apartado que las empresas y corporaciones han retomado a parte de su objetivo primordial –expansión y generación de capital- otros objetivos que le facilitan el desarrollo de sus negocios, tal es el caso del desarrollo social.

Y finalmente, para el desarrollo social mediante la actividad de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) encuentran la manera de mejorar las carencias que tienen ciertas regiones para generar un ambiente menos inestable que sea sustentable para sus propios fines, y su vez, beneficie a la comunidad.

---

<sup>80</sup> Ver anexo 2 La RSE en acción: 100 empresas con programas de Responsabilidad Social, para conocer las actividades –de esta índole- de algunas organizaciones lucrativas.

El fenómeno globalizador produce múltiples cambios en todas las instancias, y en lo que respecta a las empresas, es notable que ya no son iguales, en comparación con otras fases del desarrollo de la humanidad, ni lo serán porque tienen que ajustarse a los tiempos de cambio que dictamina dicho fenómeno, el cual le exige:

- Adaptación a las condiciones del entorno
- Transformación de las formas comunicativas.
- Utilización de nuevos códigos de referencia para la construcción de una identidad y personalidad propia.

Para la adaptación a las condiciones del entorno, la globalización como fenómeno que intenta que el todo sea uno, produce que el papel que juegan las organizaciones no sea el mismo, sino que se extienda al plano ciudadano donde también le afectan las inconsistencias del entorno; por lo que, deberá trabajar con equidad e igualdad de condiciones.

Dicha circunstancia, promueve la transformación de las formas comunicativas, las cuales de forma lineal ya no son funcionales, ahora tienen que ser en varios sentidos para llegar a todos aquellos que se requiera, a manera de red.

Para el logro de esto, la comunicación organizacional tiene un papel primordial, ya que al retomarla desde la perspectiva de Horacio Andrade<sup>81</sup> como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio para influir en ellos, todo con la finalidad de que la empresa cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos, permite su adaptación a las condiciones requeridas por el entorno.

Por último, para el cambio de códigos de referencia que generen identidad y personalidad propia para las empresas, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) surge como adaptación, tanto de acción como de comunicación, para trasladar el rol de empresa a ciudadano y la innovación de las formas comunicativas mediante acciones generosas, de apoyo y sustento a otros que responderán a planes de salud, educación, tecnología, ecología, etcétera; es decir, todo lo que RSE es y conlleva en su desarrollo y en los beneficios que produce su aplicación.

Joan Costa<sup>82</sup> señala que el mundo globalizado implica una remodificación del pensamiento empresarial tradicional, del cual resulta un nuevo paradigma porque las ciencias sociales de la acción y la comunicación, aplicadas a las ciencias empresariales, se reestructuran de un modo totalmente nuevo, perfilándose en tres polos:

- El polo de las condiciones del entorno
- El polo de las comunicaciones
- El polo de las acciones

---

<sup>81</sup> Ver capítulo 1, sección 1.4. Comunicación Organizacional.

<sup>82</sup> Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre una nueva cultura de gestión*. Paidós. Barcelona. España. 1999. p. 24.

Dichos polos se ajustan a lo antes planteado, para comprender que la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa emerge como un paradigma de gestión comunicativa porque cada vez más empresas adaptan dicha acción a su filosofía replantea las relaciones, en materia de comunicación, con todos los sectores de la sociedad, se adapta a las condiciones globales y obtiene beneficios para continuar sobreviviendo en un entorno inestable y altamente competitivo.

El siguiente capítulo aborda de manera más detallada la conformación de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como paradigma de gestión comunicativa, y lo que es en sí el fenómeno.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL O CORPORATIVA (RSE/RSC) COMO PARADIGMA DE GESTIÓN COMUNICATIVA**

---

---

La globalización trajo consigo cambios drásticos en el desarrollo de la humanidad, fundados por el cambio de esquema económico y tecnológico, que innovan constantemente el quehacer de los individuos, núcleos familiares, organizaciones de la sociedad civil, empresas, instituciones y gobierno.

La apertura de mercados, más allá del intercambio financiero a escala mundial, transfiere costumbres, usos y valores que penetran las raíces culturales de los países invadidos por empresas transnacionales, lo cual provoca la desalineación de formas de vida y la ampliación de la brecha social, de por sí existente, gracias al gobierno integrador, característico de la Era Industrial.

Los países no avanzan a la par, volviéndose dominantes aquellos que conjugan el conocimiento con los recursos monetarios, de manera adecuada, para dotar a sus países de la más alta infraestructura tecnológica, la cual agiliza procesos, rompe con las barreras del tiempo y del espacio y genera poder.

En contraste, sobresalen regiones dejadas por el tren del progreso - mejor conocidas como zonas en vías de desarrollo o tercermundistas-, debido a que sus actividades aún divagan en modelos industriales o agrícolas, y son directamente dependientes de las acciones de los países poderosos, presentando así, entornos inestables.

Sin embargo, siendo esencia de la globalización, la expansión de la corporación a todos los rincones del mundo, nacen cientos de empresas con diferente nacionalidad, pero con giros comerciales idénticos que luchan por un espacio en el mercado, produciendo un ambiente heterogéneo.

Así, en ambientes inestables y heterogéneos, las empresas necesitan adecuar sus estrategias a las condiciones del mercado y producir diferenciación entre tantos competidores. De esta manera, las organizaciones lucrativas transforman su perfil técnico, regido por la lógica del provecho económico, a uno de producción de valor, que muestre sentido humano, igualdad y equidad.

En consecuencia, nace la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), como una actividad de las Relaciones Públicas, que genera reputación, valor agregado y reconocimiento. Y, se instituye en este capítulo, como paradigma de gestión comunicativa, al reestablecer relaciones y comunicación con todos sus públicos, los cuales le permitirán obtener el máximo desempeño interno, fidelidad e imagen; así como, sobrevivir y lograr el óptimo desarrollo comercial.

El presente capítulo arranca con la construcción de la Responsabilidad Social Empresarial como un paradigma de gestión comunicativa, que inyectada al proceso de la Comunicación Organizacional logra un clima de estabilidad interna, adaptación a situaciones inestables, competitividad en el mercado heterogéneo y ayuda de manera estratégica a conseguir los objetivos de la empresa.

Asimismo, expongo propuestas de implementación, áreas de aplicación, beneficios y algunos casos de la RSE/RSC, para conocer todo lo que encierra este fenómeno y los aportes que le brinda a la empresa y a la Comunicación Organizacional, la cual estudia la forma en que se da la comunicación dentro de las organizaciones, entre ellas y su medio.

Posteriormente, se aborda el Balance Social, como una herramienta de medición de las acciones socialmente responsables, el cual es un producto comunicativo estratégico, que forma parte, de este paradigma de gestión comunicativa.

Finalmente, exhibo un breve panorama del desarrollo, investigación e implementación de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en México y en el Mundo, con la finalidad de comprender que esta manifestación comunicativa ocupa un lugar sobresaliente en el nuevo mundo empresarial.

#### **4.1. La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como paradigma de gestión comunicativa**

Para la construcción del fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) retomo el fundamento teórico de Joan Costa, a cerca de los polos que integran el nuevo paradigma de gestión empresarial, los cuales comparto porque reúnen los aspectos de funcionamiento y adaptación óptima de la organización a los principios de la organización, para el encuentro de su real cometido: riqueza, valor y expansión.

Antes de iniciar este análisis, abordo la definición de los conceptos de paradigma y gestión, con la finalidad de comprender mejor la fundación teórica de este estudio.

##### **4.1.1. Aproximaciones conceptuales: Paradigma y Gestión**

###### **Paradigma**

Alejandro Gallardo Cano<sup>1</sup>, señala que un paradigma –también llamado modelo, patrón o parámetro- es una forma preestablecida que intenta representar algo. Pueden ser representaciones físicas, gráficas, escritas o discursivas de un fenómeno.

---

<sup>1</sup> Gallardo Cano, Alejandro. *op. cit.*, p.12.

Thomas S. Kuhn<sup>2</sup> lo establece como una estructura conceptual compartida por una comunidad intelectual que provee problemas y soluciones modelo para la investigación. Asimismo, determina como una forma de hacer las cosas, una manera de observar el mundo.

Raúl Gutiérrez Sáenz<sup>3</sup> lo significa como un ejemplo, un modelo o un reflejo de algo que sucede.

Desde estas perspectivas, y para fines de este estudio, especifico que un paradigma es la representación de un fenómeno de la realidad, el cual se presenta de manera constante, en un tiempo y espacio determinado.

Un paradigma o modelo construye una visión específica de una manifestación de la realidad, la cual puede ser cambiante o complementaria, según la perspectiva –perceptual, conceptual o teórica- que se utilice para observarlo.

## **Gestión**

Dupuy y Rolland<sup>4</sup> puntualizan a la gestión como el conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una organización.

Philippe Lorino<sup>5</sup> estipula que la gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión para la acción. La medida y el análisis son la base para la acción: formular y, si es posible, marcar objetivos y luego medir los resultados en la consecución de estos objetivos es la finalidad de toda herramienta de gestión.

Ante todo, dirigir es disponer de los medios de saber (en particular de saber si se es eficiente en la persecución de objetivos precisos); seguidamente disponer de los medios de entender (en particular, por qué se es no eficiente); y finalmente, disponer de los medios de orientar la acción hacia la mejora permanente de resultados.

José Albors Garrigós<sup>6</sup> marca que la gestión –también llamada dirección, gobierno, administración- es aquel proceso que logra que las actividades sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas.

Sin embargo, el mismo autor, determina que la gestión aplicada a la empresa<sup>7</sup> es el proceso de fijación y posterior logro de objetivos de la empresa y regulará esta transformación de los recursos. Como parte de la gestión habrá de conocer como se cumplen estos objetivos y la eficiencia de esta transformación, es decir controlar el proceso.

---

<sup>2</sup> Kuhn, Thomas S. en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001. p. 294.

<sup>3</sup> Gutiérrez Sáenz, Raúl. *Introducción al método científico*. 14ª edición. Esfinge Milenio. Naucalpan, Estado de México. 2001. p. 31.

<sup>4</sup> Dupuy y Rolland. *Manual de control de Gestión*. Ediciones Díaz de Santos. España. 1992. pp. 3-4.

<sup>5</sup> Lorino, Philippe. *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Alfaomega Marcombo. Barcelona. España. 1993. pp. 1-2.

<sup>6</sup> Albors Garrigós, José. *Gestión y organización de empresas*. Universidad Politécnica de Valencia. España. 1999. p.9.

<sup>7</sup> *Ibid.* p.12.

Albors Garrigós<sup>8</sup> establece que en la actualidad, la gestión se presenta en un esquema teórico, determinado por los siguientes puntos:

- Planificar. Establecer objetivos y caminos para lograrlos.
- Organizar. Dividir el trabajo, asignar responsabilidades, coordinar la utilización de los recursos necesarios para lograr los objetivos planificados.
- Dirigir. Guiar, motivar y comunicar con las personas hacia la consecución de los objetivos.
- Controlar. Medir y evaluar el cumplimiento planes para tomar medidas correctoras si estos no se cumplen.

Después de la revisión de la posición que adoptan los autores anteriores, a cerca del concepto de gestión, determino que ésta, en este estudio, debe ser entendida como el proceso de planeación, organización, estrategia, implementación y control de las actividades de una organización, para que el objetivo, previamente planteado, logre su propósito.

Entendiendo a cada elemento del proceso, del siguiente modo:

- Planeación. Es el plan o proyecto a seguir, donde se estipulan los objetivos y los cursos concretos de acción.
- Análisis. Indagar si la planeación es viable, determinar las características sobre las cuales se ejecutarán los objetivos.
- Estrategia. Diseñar las líneas de acción a seguir y los pasos más adecuadas ante los resultados del análisis.
- Organización. Repartir funciones y labores, dándole forma y uso a los elementos de empleo para su aprovechamiento eficiente.
- Implementación. Es la ejecución de las estrategias, las cuales contienen un rumbo adecuado de acción, motivación y comunicación.
- Control. Medir la implantación de estrategias, con la finalidad de conocer el impacto que tuvieron, de esta manera, se sabrá si se alcanzaron los objetivos estipulados en la planeación.

Así, la gestión es un proceso estratégico que ayuda a conseguir, de manera eficaz y eficiente, los objetivos de una organización.

Según Philippe Lorino<sup>9</sup> el dominio de las técnicas o pasos de la gestión, será un elemento esencial en la diferenciación competitiva en el mercado mundial, con la misma importancia que la tecnología del producto o el proceso de producción.

La globalización, productora de grandes transformaciones en todos los sectores del mundo por la constante innovación tecnológica y económica, genera crisis que exigen la reformulación de esquemas de actuación.

La organización, un sistema abierto que está en constante interacción con el entorno que le rodea, tiene que entender la nueva realidad se contrapone a los

---

<sup>8</sup> *Ibid.* p. 13.

<sup>9</sup> *Ibidem.*

procesos industriales, y de seguir, utilizándolos no podrá continuar con un desarrollo óptimo.

Por ello, debe crear nuevos procesos, estrategias y reglas que se adapten a los problemas o situaciones que aparecen cuando la realidad es percibida de otro modo.

En la sociedad de la información global<sup>10</sup>, la comunicación en las organizaciones ha cobrado gran importancia porque facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, entre ellas y su medio, los cuales con un tratamiento adecuado le ayudarán a cumplir mejor y más rápidamente sus objetivos.

Siendo, la innovación un elemento de constante presencia en el mundo actual, y por ende en las organizaciones, exige la transformación de la comunicación para satisfacer las nuevas demandas.

Un paradigma de gestión comunicativa se estructura a partir de una nueva visión de la realidad; lo cual significa, que la comunicación -por las constantes diferencias presenta el entorno- debe adaptarla de manera diferente para enfrentar los nuevos esquemas mundiales.

Para el desarrollo de este estudio entendiendo el término paradigma de gestión comunicativa como una nueva forma de procesar, dirigir y accionar la comunicación, la cual renueva procesos, planes y estrategias comunicativas, dentro de un tiempo y espacio específico.

La empresa actual cambia su gestión de promoción y ventas a una gestión con un rostro humano. Otorga un peso importante a las personas, las relaciones humanas, atención a las carencias de su entorno y a la sustentabilidad de Nación; es decir, se muestra responsable ante sus acciones.

Así, surge un nuevo paradigma de gestión comunicativa mediante la Responsabilidad Social Empresarial porque la inyección de esta nueva visión a la médula comunicativa de la empresa, crea relaciones con sus sectores de interés, genera una imagen favorable y la vuelve competitiva. En el siguiente inciso abordo con mayor detalle esta construcción paradigmática.

#### **4.1.2. Construcción de la Responsabilidad Social Empresarial como paradigma de gestión comunicativa.**

Según Joan Costa<sup>11</sup> el nuevo paradigma de gestión empresarial, está propuesto sobre una concepción sociosistémica, liberada del lastre de más de un siglo de management (administración) basado en el productivismo como un fin. Ello, logrará que la empresa tome aires renovados que la vivifiquen y la

---

<sup>10</sup> Característica de la globalización.

<sup>11</sup> Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós. Barcelona. España. 1999. p. 24.

proyecten hacia delante, con nuevas ideas y herramientas que la enfrenten con éxito al ambiente complejo creciente.

La revisión del cambio social –capítulo tres- que ha sufrido la humanidad, a lo largo de su desarrollo en el planeta, se resume en tres etapas, la agrícola, la industrial y la de información global; siendo esta última, la que presenta más cambios en tiempo y espacio.

La Era Informativa o de globalización, en que nos desarrollamos, exige innovación en todos los sectores de la sociedad, por la predominancia del nuevo esquema económico y tecnológico. Debido a esto, Costa<sup>12</sup> señala que nuestro mundo globalizado implica una recodificación del pensamiento empresarial tradicional.

Para la organización lucrativa, ya es suficiente fabricar y brindar productos y/o servicios de calidad, y hacer publicidad, propaganda o relaciones públicas que sólo reflejen su cometido mercantil para su propio beneficio. Dicha recodificación, debe estar encaminada al valor intangible para todos.

El valor intangible que reclama las nuevas exigencias mundiales, indican la transformación de rol de la empresa con sus públicos, en donde más allá de la gestión económica, se gestione la interacción, la comunicación y valores.

Ahora, toda empresa debe crear nuevas relaciones: el valor-cliente, el valor-empleado, el valor-accionista, la sociedad entera<sup>13</sup>. En términos de negocio, estratégicos y de comunicación, se trata de valores diferenciados: el valor-innovación, el valor-cultura, el valor-calidad, el valor-identidad, el valor imagen<sup>14</sup>.

De lo anterior, resulta un nuevo paradigma de gestión, específicamente, de los códigos que produce y difunde la empresa, en todos sus ámbitos. Reestructurándose así, el sentido social y comunicativo de la empresa, el cual, de acuerdo con Joan Costa<sup>15</sup> se perfila en los siguientes polos:

- El polo de las condiciones del entorno, entorno físico, entorno material, entorno humano, entorno social (interacciones dentro y fuera de la empresa, y entre ambas direcciones);
- El polo de las comunicaciones, es decir, de los procesos de interacciones y de intercambios de materia, energía e información que tienen lugar en los entornos citados;
- El polo de las acciones, la manera en que la empresa se encuentra en relación directa o indirecta, instantánea o diferida, y cómo actúa dentro de sí misma y con su entorno.

---

<sup>12</sup> *Ibidem.*

<sup>13</sup> *Ibid.* p. 106.

<sup>14</sup> *Ibidem.*

<sup>15</sup> *Ibid.* p. 24.

De este encuentro tripular, según el mismo autor<sup>16</sup>, procede una metodología particularmente globalizadota que lleva a la práctica, para integrarlas, la nueva significación del entorno como lugar de acciones e interacciones; la gestión de las comunicaciones como vector de relaciones y de informaciones, y la concepción de los actos y de las acciones como resultado de decisiones y actos productores de realidad.

En los siguientes apartados desgloso el desarrollo de cada uno de los puntos para mostrar la importancia y el establecimiento del objeto de estudio de esta investigación, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, como un paradigma actual de gestión comunicativa.

#### **4.1.2.1. El polo de las condiciones del entorno**

La llegada de la globalización, generó cambios drásticos, tal y como surgieron del cambio de la fase agrícola a la industrial. Sin embargo, la Era Informativa corre a mayor velocidad, debido al desarrollo tecnológico que aligera procesos y rompe con las barreras del tiempo y el espacio.

De acuerdo con la exploración de la globalización –capítulo tres<sup>17</sup> -, determina que el actual entorno es inestable y heterogéneo, donde surge un nuevo modelo económico basado en un capitalismo global, con la pretensión de que todos los países sean la misma fuente de desarrollo económico.

No obstante, no todos los países presentan las características idóneas para que esta situación sea ejecutable, ya que la de por sí existente desigualdad social, frente al arribo de la globalización, expande más la brecha entre el desarrollo económico y social. Viéndose afectados, aquellos países con nulos planes de desarrollo político, económico y social; y aquellos, que aún no rebasan la etapa agrícola o, a penas, alcanzan la cumbre del capitalismo.

La globalización, en materia de gobierno, ha dejado de trabajar al parejo de las exigencias de la sociedad y mucho más al de las empresas, ya que se ha debilitado, al seguir con su política integradora de la etapa industrial. Sin embargo, la organización lucrativa mantiene buenas relaciones con él, ya que es el gestor directo de políticas comerciales, que pueden favorecerla.

Dentro de sus características más importantes de la globalización, se encuentran:

- Apertura comercial.
- Creciente intercambio de bienes y servicios –no sólo de finales sino de partes y componentes que han llevado a la fragmentación de la producción en diversos países-.
- Mayor participación de inversión extranjera.
- Creciente integración de los mercados financieros.

---

<sup>16</sup> *Ibidem.*

<sup>17</sup> Para mayor detalle, ver capítulo 3, punto 3.2.3.1. La globalización.

- Incesante avance de la tecnología de la comunicación y de la información.
- Nacimiento de cientos de empresas en todas partes del mundo.
- Competencia empresarial desmedida.

En lo social:

- Desigualdad reflejada en pobreza.
- Altos índices de hambruna, falta de servicios básico en salud, vivienda y trabajo.
- Desigualdad de oportunidades.

El intercambio de bienes y servicios, la creciente participación extranjera en los mercados financieros, la infraestructura tecnológica y la aparición de cientos de organizaciones lucrativas provocan una competencia desmedida en función de la absorción de mercados.

Dicha circunstancia, exige a las empresas transformar su estrategia comercial, la cual debe **ofrecer valores agregados a sus productos y/o servicios**, para **lograr una ventaja competitiva que cree diferencia** entre los bienes que circulan en un mismo mercado. Mientras tanto, la pobreza como reflejo de la desigualdad bloquea los objetivos remunerativos de las empresas; por lo que también, debe ajustar sus tácticas a esta situación.

Por otra parte, el juicio de valor que nace – mediados de los 80's y 90's-, por parte de la sociedad, ante las prácticas empresariales desmedidas de explotación humana y ambiental; así como, de la ejecución de un capitalismo salvaje, al intentar fabricar y colocar sus producciones a costa de todo.

Durante el foro económico mundial de Davos celebrado en Suiza, en 1999, el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, desafió a los líderes mundiales de negocios a llevar a cabo un “acuerdo global” de valores y principios para dar una cara humana a la globalización.

De tal suerte, las corporaciones deciden un cambio de actitud y postura frente a la sociedad, dejándose ver con un rostro humano, que le preocupa la situación de atraso en el desarrollo social que viven muchos países del mundo.

Así, transfigura su rol de empresa con fines totalmente financieros; a un ciudadano más del mundo que también le afecta la desalineación social de algunas regiones; por lo que se muestra a favor de la igualdad, participación y autodesarrollo.

Entendiendo a la igualdad<sup>18</sup> como la distribución equitativa e los beneficios del desarrollo, como el ingreso, la educación, la información, etcétera; a la participación<sup>19</sup>, como la colaboración popular en la planeación y ejecución del desarrollo; y, al autodesarrollo<sup>20</sup>, como autosuficiencia e independencia del

---

<sup>18</sup> Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001. p. 297.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

pueblo respecto al gobierno nacional mediante el uso de recursos locales e iniciativa popular. Y al ser, la empresa un ciudadano más del pueblo, ayudaría al logro de dichos estatutos.

Este es un breviarío de las condiciones del entorno con las que interactúa la empresa, el cual es resumido como inestable por la inconsistencia que genera la desigualdad social, y heterogéneo debido a la alta competencia de las empresas en posicionar sus productos y/o servicios.

#### **4.1.2.2. El polo de comunicación**

La inestabilidad y heterogeneidad reflejan un cambio en la construcción de relaciones y comunicación con los diversos públicos. La adopción de la empresa de un rostro humano, frente a las inclemencias de la sociedad, concibe flexibilidad para que ésta logre sus objetivos.

La creación y reconfiguración de relaciones con los ámbitos de su propia estructura empresarial, así como, con los sectores de la sociedad, renuevan el papel comunicativo de la empresa. Y la flexibilidad, abre la puerta de ésta hacia la comunidad, con el fin de lograr acercamiento y crear lazos.

Sin embargo, el tratamiento de la comunicación es un tema delicado porque requiere un procedimiento especial y específico para cada organización, ya que ninguna es igual, por las diferencia de tamaño, estructura, función, pero sobre todo, de su filosofía organizacional.

Recordemos que la filosofía organizacional<sup>21</sup> es la reunión de la misión (¿qué hace?), la visión (¿hacia dónde va?) y los valores (significaciones universalmente compartidas como honestidad, amor, calidad, etcétera.), que sirven de brújula para orientar, canalizar, promover, armonizar y crear coherencia en las actividades de la organización.

De esta manera, la comunicación consigue el papel protagónico, debido a que es el sistema nervioso central de la organización porque permea toda su dinámica y procesos, y se interconecta con sus grupos de interés. Por ello, debe ser congruente, para que sus integrantes caminen hacia la misma dirección; y, sus públicos externos perciban alineadamente la información que ésta emita.

La orientación o rumbo que se dé a la comunicación, creará el valor intangible y diferenciador, fundado en identidad<sup>22</sup>, cultura<sup>23</sup> e imagen<sup>24</sup>; como respuesta al efecto globalizador, que exige de las corporaciones.

---

<sup>21</sup> Para mayor detalle ver capítulo 1, apartado 1.4. Comunicación Organizacional – Filosofía organizacional.

<sup>22</sup> Entendida como el quién soy y qué hago (matriz diferenciadora).

<sup>23</sup> Entendida como cómo lo hago, bajo qué valores, usos y costumbres.

<sup>24</sup> Entendida como la percepción visual o conceptual de la organización hacia sus públicos y es clasificada en el cuestionamiento de cómo me ven.

El cual, para su óptimo desempeño, debe auxiliarse del ejercicio la comunicación organizacional, debido a que le aporta, como conjunto de técnicas y actividades<sup>25</sup>, la facilitación y agilización del flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Todo ello, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Desde esta perspectiva, y para obtener mejores resultados, la comunicación organizacional puede dividirse en las siguientes dimensiones, ya que cada una requiere un tratamiento diferente:

- Comunicación interna. Cuando la comunicación y sus programas están dirigidos al personal de la empresa (directivos, gerencia media, empleados y obreros).
- Comunicación externa. Cuando se dirigen al público externo de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera). A su vez, esta comprende las relaciones públicas y a la publicidad.

Ante estas demandas de valor, la comunicación lo puede crear, fomentar y difundir, mediante la elección correcta de la acción que responda a las exigencias de la globalización.

La conjunción de una gestión adecuada de la comunicación y de la acción que predique un valor agregado y diferenciador, formará un paradigma de gestión comunicativa, basado en una comunicación de valor en red porque se dirigirá una misma actividad, con diferentes formas, pero lema a todos los sectores de la sociedad.

#### **4.1.2.3. El polo de las acciones**

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) al ser una actividad que contribuye al desarrollo social de una comunidad, región, país o nación mediante actividades generosas y estratégicas, las cuales, a su vez, promueven una marca o el nombre de una empresa, es la acción ideal de creación de valor a la empresa porque establece nuevas relaciones comunicativas en todos sus ámbitos.

¿Qué propone la acción de la RSE/RSC?

Que las empresas ya no sean iguales como en Eras pasadas, preocupadas únicamente por su capital, producción, organización y administración, sino que adopten un perfil humano basado en la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, ya que esta actividad le arroja múltiples beneficios intangibles,

---

<sup>25</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. pp.30-31.

basados en imagen y valor, tal como lo exige la sociedad global de la información, las iniciativas internacionales y estándares de competitividad.

## **Beneficios**

### **EMPRESA**

- Crea relaciones con sus grupos de interés.  
La empresa al ser flexible crea redes de comunicación para la fomentación de un nuevo tipo de relación de ésta con sus grupos de interés: empleados, consumidores, accionistas, comunidad, gobierno, competidores, entre otros.
- Mejora sus procesos internos y externos  
Al adoptar la RSE, una corporación fomenta equidad y participación en la calidad de vida para todos, lo cual genera empatía y reconocimiento de sus labores, y a su vez, mejora sus procesos internos y externos al darle una posición social especial en la comunidad.
- Posiciona o reposiciona un producto, una marca o una empresa.  
Al realizar actividades socialmente responsables de manera eficaz y eficiente, la organización lucrativa ya no es percibida de la misma forma; por lo que, la sensación que se tiene hacia el producto, marca o empresa genera un valor agregado.
- Es una ventaja competitiva.  
La RSE al ser un valor agregado o un “plus” de un producto, marca o corporación es una supremacía que no todos la tienen.
- Produce mayor visibilidad, credibilidad y transparencia.  
Una organización lucrativa socialmente responsable tiene mayor presencia, retención en la mente de los públicos y difusión en la sociedad, ya que el “decir lo que se hace y hacer lo que se dice” es la mayor muestra de credibilidad de ésta con sus audiencias, y por ende, de transparencia en sus labores.
- Crea lealtad y fidelidad.  
El mismo hecho del cumplimiento de “decir lo que se hace” y comprobar “o hecho con lo dicho”, genera lealtad y fidelidad en sus decisiones de compra y/o servicio, ya que se sabe que mediante el apoyo de la RSE, se promueve la mejora en la calidad de vida digna, justa y de equidad para todos.
- Genera valor, imagen y reputación a la empresa.  
Los puntos anteriores generan un valor intangible, fundado en imagen positiva y reputación en la percepción de la sociedad, siendo este, uno de los mayores requerimientos para la expansión de negocios.
- Adapta a la corporación a las contingencias del entorno y lo regenera.

El juicio de valor imperante de la sociedad de la información global queda atendido, gracias a la realización de acciones de RS en el entorno donde la corporación desarrolla su giro de negocio. Siendo éstas, a su vez, parte del intento por regenerar el ambiente donde realiza intercambios financieros, con el objeto de que sea óptimo su desempeño.

- Deduce impuestos

Es uno de los beneficios más atractivos para la realización de labores socialmente responsables, ya cada una de éstas, permite legalmente que el costo que haya generado, sea deducible de impuesto. De manera que, es una buena forma de invitar a las corporaciones a ser socialmente responsables.

## SOCIEDAD

- Fomenta la calidad de vida de la comunidad.

La RSE al tener como campos de aplicación de sus actividades a la salud, educación, medio ambiente, desarrollo personal entre otros, fomenta el desarrollo social de la colectividad.

- Genera autosustentabilidad.

Gracias al apoyo al desarrollo social, por parte de las empresas, junto con las actividades de la sociedad civil para lograr un mundo mejor, la sociedad se muestra autosustentable.

De esta manera, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa al producir un fin de beneficios a la organización lucrativa, para su supervivencia en el entorno inestable y heterogéneo; hoy día, es adoptado, difundido e investigado por cada vez más empresas e instituciones a nivel mundial, lo cual hace que se convierta en un paradigma porque es una visión, una nueva forma de comunicar sus mensajes y acciones organizacionales.

Y es, de gestión comunicativa, debido a que, siendo la gestión una planeación estratégica para el logro, eficaz y eficiente, de los objetivos de la empresa rediseña la filosofía organizacional para basar su emanación de mensajes en Responsabilidad Social para el bien común.

En la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), la organización lucrativa encuentra respuesta a las demandas de la globalización; por ello, se transforma en parte fundamental del proceso de la comunicación organizacional con foco al área de las Relaciones Públicas porque crea una reputación favorable ante sus diversos públicos.

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) como paradigma de gestión comunicativa, se coloca como modelo o paradigma útil a seguir, que se podría convertir en una regla de oro porque responde a las exigencias del entorno global social (juicio de valor) y comercial (competitividad).

Además, la preparación conciente de su gestión comunicativa, basada en la comunicación organizacional, le proporciona beneficios de valor e imagen, los cuales son de gran reconocimiento en nuestra sociedad. Y por último, beneficia el desarrollo social y la calidad de vida digna para todos.

En los siguientes apartados presento todo lo referente a principios, propuestas de implantación, la RSE en su dimensión interna y externa –desde el aporte de estudio de la comunicación organizacional-, sus respectivos beneficios, entre muchos más aspectos con la intención de sumergirnos más en este paradigma de gestión comunicativa, que cobra más fuerza, relevancia y práctica en el sector privado.

#### **4.2. Principios de la RSE/RSC**

Las organizaciones lucrativas establecen a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como una nueva manera de proceder, planear o administrar su comunicación. En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), órgano que ha trabajado más en la RSE, propone basar la acción socialmente responsable en principios básicos del orden social<sup>26</sup>, para crear proximidad real a las necesidades de una región, de los cuales distingue:

- Respeto integral a la dignidad de la persona y fomento a su desarrollo integral;
- Solidaridad hacia los menos favorecidos y subsidiariedad en la interacción para buscar continuamente la creación de condiciones y oportunidades que favorezcan una mejor calidad de vida;
- Contribución constante al bien común;
- Respeto y cuidado de la herencia y riqueza planetaria destinada para disfrute y sustento de la humanidad presente y futura;
- Corresponsabilidad en el logro de mejores condiciones de vida;
- Trabajar con ética empresarial: transparencia, honestidad y legalidad en la gestión de los procesos y actividades de justicia y equidad.

Dichos principios, muestran por sí mismo que la RSE/RSC es una forma de comunicación mixta, tal como lo mencioné en el primer capítulo, que presenta desarrollo tanto a nivel interno como externo de una organización.

Con base en los lineamientos del orden social, en los siguientes puntos expongo algunas propuestas de cómo implementar la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, con la finalidad de conocer algunas prácticas de aplicación.

---

<sup>26</sup> CEMEFI. *Fundamentos. Empresa Socialmente Responsable (ESR). Programa de Responsabilidad Social Empresarial.* México. 2003.

#### **4.2.1. Propuestas de planes para la implementación de la RSE/RSC**

Variadas son las formas en que instituciones, comités, consejos, organizaciones no lucrativas, centros, asociaciones, etcétera, invitan a las empresas a implementar programas de Responsabilidad Social, tanto al interior como al exterior de éstas.

Sin embargo, en esta sección sólo expongo dos de las muchas que existen, a nivel mundial, con el objeto de presentar algunas sugerencias en que se puede planear la RSE/RSC, así como los puntos a considerar en su ejecución. La primera, es del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), y la segunda, es del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C. (COMPITE).

##### **4.2.1.1. Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI): Guía para implementar un Programa Empresarial de Responsabilidad Social.**

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una organización con gran importancia en México, con lo que respecta a la Filantropía del Tercer Sector y a la Responsabilidad de las Empresas, ya que ha creado los espacios en la fomentación de ayuda y sustento al prójimo.

La propuesta básica de la implementación de la RSE<sup>27</sup> de este órgano, gira entorno a cuatro vertientes:

- a. Porque ya es un hecho conocido que el éxito sostenible de un negocio, depende tanto de sus resultados económicos como del equilibrio entre los intereses de todos los agentes involucrados en su desarrollo actual y futuro –inversionistas, clientes, proveedores, empleados, socios, comunidad local, la sociedad en su conjunto y las futuras generaciones-.
- b. Porque la experiencia nacional e internacional avalan el hecho de que la conducción socialmente responsable de una empresa, genera decisiones de negocios mejor informadas; construye fidelidad; enriquece la imagen corporativa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad empresarial de largo plazo.
- c. Porque cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus trabajadores, de su comunidad y del país. Así, esta preocupación se transforma en una ventaja competitiva que genera beneficios tangibles.
- d. Porque las empresas socialmente responsables, reconocen que las políticas y prácticas empresariales socialmente responsables, constituyen un imperativo comercial, y las empresas líderes transforman esta declaración en una ventaja competitiva.

---

<sup>27</sup> Cajiga Juan, Felipe. *Guía para implementar un Programa Empresarial de Responsabilidad Social*. CEMEFI A.C. México.

Actualmente, reconoce la Responsabilidad Social de las organizaciones lucrativas mediante un distintivo denominado “ESR a la Empresa Socialmente Responsable”, el cual se presenta anualmente. En el 2001 presentó su primera versión con la expedición de 17 insignias, en el 2005 la cifra ha incrementado considerablemente<sup>28</sup>.

Ante la expedición de dicha condecoración, el Centro Mexicano para la Filantropía se compromete a compartir muestras de su uso, difusión del distintivo ESR en apoyo a su promoción y posicionamiento del mismo en la comunidad empresarial y en la sociedad en general. También, a participar en actividades o eventos que promueva el mismo centro, AliaRSE<sup>29</sup>, y/o Forum Empresa<sup>30</sup> para dar difusión a la labor de las Empresas Socialmente Responsables.

Pero, ¿cómo recomienda el CEMEFI inicial la implementación de la RSE/RSC? Mediante el seguimiento de su guía, la cual tiene algunas recomendaciones, elementos y acciones para saber por dónde empezar, a continuación la presento.

### Guía para implementar un programa de Responsabilidad Social

<p><b>1. Establecer un norte.</b></p>	<p>Es necesario determinar y articular la visión y valores de la empresa con RS como un norte de navegación, de tal modo que todos sepan cuáles son los criterios para evaluar su quehacer en el ámbito de la RSE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Defina la RS en su empresa.</li> <li>- Desarrollar la declaración de principios y códigos de conducta (utilizar los valores éticos para la resolución de dilemas).</li> <li>- Realizar un Diagnóstico Empresarial (recomendado antes de iniciar) para identificar las competencias y áreas de oportunidad en cuatro ámbitos de la RSE:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de vida en la empresa</li> <li>Ética empresarial</li> <li>Vinculación con la comunidad</li> <li>Preservación del medio ambiente</li> </ul> </li> <li>- Discuta y adopte el decálogo de la RSE<sup>31</sup>.</li> </ul>
<p><b>2. Considerar a los individuos.</b></p>	<p>El impacto de la RSE se consigue con la capacidad de involucrar a los representantes e inversionistas, empleados y a la comunidad en general, pero solo será realmente efectiva si toma en consideración a las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discutir internamente sobre la importancia de la RS para su empresa (grupos piloto).</li> <li>- Establecer sistemas de comunicación, transparencia e involucramiento con los grupos de interés o clave para la empresa (personal, colaboradores, clientes, proveedores, etc.).</li> <li>- Formación ética en la visión de RS de los empleados.</li> </ul>

<sup>28</sup> Para conocer el número y las empresas con distintivo ESR a la Empresa Socialmente Responsable, desde el 2001 a la fecha, ver Anexo 1.

<sup>29</sup> Organización que promueve el cumplimiento de la RSE en las empresas y empresarios mexicanos, coordinando y facilitando la sinergia de diferentes esfuerzos de las organizaciones en beneficio del país y en particular de la empresa.

<sup>30</sup> Es una alianza hemisférica de organizaciones empresariales que promueven la RSE en las Américas.

<sup>31</sup> Ver anexo 3.

	personas y si se personalizan los procesos.	
<b>3. Haga todo para que ocurra.</b>	Incorporar la RSE a la planificación estratégica demuestra el compromiso y madurez de la empresa en el ámbito de la RSE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar un responsable.</li> <li>- Crear una guía de referencia para los empleados.</li> <li>- Preparar mecanismos de movilización o soporte a iniciativas de RSE del personal (creación logotipo, imago tipo y slogan).</li> <li>- Promover y estimular el voluntariado.</li> <li>- Construir políticas socialmente responsables.</li> <li>- Programa de formación y sensibilización para gerentes.</li> </ul>
<b>4. Divulgue sobre qué hacer.</b>	Tome una actitud proactiva en dar a conocer las acciones de su empresa en el ámbito de la RSE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sea transparente acerca de la RSE, al interior como al exterior de la organización. Recuerde que la reputación puede hacer una gran diferencia y la transparencia es fundamental para la creatividad.</li> <li>- Definir y medir criterios clave para monitorear y reportar sobre el desempeño social de su empresa (participación de todas las áreas involucradas).</li> <li>- Desarrollar actividades de comunicación –internas y externas- que construyan reputación empresarial en los temas de RS (Presidencia, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Fundación, etcétera).</li> <li>- Comparta sus resultados y experiencias.</li> </ul>
<b>5. Conozca sobre sus grupos de interés.</b>	Entienda y defina quiénes son sus grupos de interés y evalúe el impacto de su operación sobre ellos. Invierta en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local, y prevenga los posibles conflictos que su manera de operar puede suscitar respeto de sus costumbres y creencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifique aliados confiables en el ejercicio de su RSE.</li> <li>- Desarrolle y mantenga canales permanentes de diálogo sistemático y transparente.</li> <li>- Establezca alianzas estratégicas con objetivos claros.</li> <li>- Vincúlese con otras empresas que compartan y apliquen prácticas socialmente responsables.</li> <li>- Procure el desarrollo del liderazgo entre la comunidad de empleados y colaboradores de la empresa.</li> <li>- Ponga a sus empleados y la relación con ellos como primera prioridad en términos de RSE. Convénzalos que el operar un negocio socialmente responsable es la mejor manera de asegurar la sustentabilidad y éxito continuo de su empresa.</li> <li>- Defina su legado, incorporando la educación como un elemento crucial para la sustentabilidad, no</li> </ul>

		basta con generar riqueza y puestos de trabajo. - Incorpore la ética y la RS a las evaluaciones de desempeño.
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Con esta guía, el CEMEFI invita a organizaciones lucrativas a participar en la implementación de labores socialmente responsables, para que posteriormente sean candidatos a obtener el reconocimiento ESR.

Para la obtención de dicho reconocimiento, el Centro Mexicano para la Filantropía envía a los postulantes un cuestionario de indicadores de RSE como instrumento de autodiagnóstico que ayuda a reconocer el nivel de aplicación y desarrollo de sus actividades en los ámbitos de Ética Empresarial, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, Vinculación de la Empresa con la Comunidad y Calidad de Vida en la Empresa, lo evalúa y determina si es o no acreedor a dicho reconocimiento.

#### **4.2.1.2. Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C. (COMPITE): Lineamientos de Responsabilidad Social e Integridad.**

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A.C. (COMPITE) es una asociación civil sin fines de lucro dedicada a ofrecer servicios de Consultoría y Capacitación especializada de alta calidad a las PYMES. Su objetivo es promover la productividad y la calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, apoyando su desarrollo, consolidación y competitividad.

COMPITE<sup>32</sup> señala que la tendencia internacional demuestra que temas como RS, integridad, transparencia, comercio ético y desarrollo sustentable, se están convirtiendo en una exigencia para el comercio y la inversión extranjera directa.

Por ello, en coordinación con consultores y organismos públicos y privados diseñaron un documento denominado Lineamientos de Responsabilidad Social e Integridad como guía para las empresas y organizaciones mexicanas de todos los sectores para que controlen sus procesos clave, eviten actividades de corrupción, mejoren las prácticas y condiciones laborales y del medio ambiente y con ello lograr disminuir costos ocultos (rotación de personal, multas, litigios, fugas, etcétera).

A continuación presento el modelo que COMPITE promueve para la implementación de prácticas socialmente responsables y de integridad.

### **Lineamientos de Responsabilidad Social e Integridad**

<sup>32</sup> COMPITE. *Lineamientos de Responsabilidad Social e Integridad*. 1ª edición. México. p. 7.

<b>1. Valores</b>	Serán la guía de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La política de organización estará basada en valores y deberá ser consistente con sus objetivos.</li> <li>- La organización deberá tener un código de comportamiento fincado en una sólida estructura de valores, que promueva la justicia entre sus colaboradores.</li> <li>- Estos valores deberán basarse en la ética, la transparencia y el Bien Común para que fortalezcan la dignidad, la honestidad y la rectitud de todos los participantes de la organización.</li> </ul>
<b>2. Aspectos Laborales</b>	<p>Proporcionar empleos con salarios y prestaciones justos.</p> <p>Proporcionar un ambiente de trabajo que respete la salud y la dignidad de cada empleado.</p> <p>Ser transparente en la comunicación con los empleados y compartir abiertamente con ellos la información, dentro de los límites legales.</p> <p>Escuchar las sugerencias, ideas, peticiones y reclamaciones de los empleados y tomarlas en cuenta en la medida de lo posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleo a menores de edad.</li> <li>- Horario de trabajo</li> <li>- Percepciones</li> <li>- Prácticas disciplinarias</li> <li>- Seguridad e higiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura y ambiente laboral</li> <li>Preparación y respuesta a emergencias</li> </ul> </li> </ul>
<b>3. Derechos Humanos</b>	La organización tratará a todos con respeto y dignidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo forzado</li> <li>- Libertad de asociación</li> <li>- Derecho a negociación colectiva</li> <li>- Discriminación</li> <li>- Acoso</li> </ul>
<b>4. Impacto a la sociedad</b>	Colaborar con aquellas fuerzas en la comunidad dedicadas a:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el nivel de salud</li> <li>- Mejorar el nivel de educación</li> <li>- Mejorar el nivel de seguridad</li> <li>- Apoyar la paz y la integridad social</li> <li>- Respetar la integridad de las culturas locales</li> </ul>
<b>5. Partes Interesadas</b>	La organización tratará a todos con respeto, dignidad, justicia y legalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Inversionistas / Accionistas</li> <li>- Competidores</li> <li>- Empleados</li> <li>- Autoridades</li> </ul>
<b>6. Medioambiente</b>	Contar con un compromiso relacionado con la preservación del ambiente, en todas sus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservación del medio ambiente</li> </ul>

	instalaciones, asegurando que lleva a cabo actividades relacionadas con dicha preservación. Mantener los registros legales necesarios que aseguren su cumplimiento con los requisitos establecidos en leyes, reglamentos, normas, etc.	
<b>7. Medidas anticorrupción</b>	No tolerar, ni participar en sobornos, lavado de dinero o cualquier otra corruptela. Establecer un control interno para detectar a personas que realicen actos de corrupción, cohecho u operaciones ilegales. Identificará las áreas críticas y ayudará a que los procesos y operaciones se lleven a cabo con eficiencia, eficacia y transparencia.	- Fomentar la eficiencia, la eficacia y la transparencia.
<b>8. Rentabilidad</b>	La organización deberá preservar su permanencia en el mercado, así como su estabilidad financiera.	- Medir su rentabilidad a través de un reporte que incluirá: Indicadores de desempeño social, ambientales y económicos. - Analizar su eficiencia, eficacia y transparencia - Identificar oportunidades de mejora

Las anteriores propuestas de implementación de la RSE, por parte de CEMEFI y COMPITE, solo son ejemplificaciones de cómo se está dando la ejecución de esta nueva visión empresarial.

Sin lugar a dudas, la implantación de cualquier tipo de modelo, guía, lineamientos, estatutos, etcétera de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa requiere la labor de la comunicación organizacional<sup>33</sup>, ya que mediante sus herramientas y técnicas agilizará y facilitará el flujo de mensajes que se dan entre sus audiencias para influir en opiniones, actitudes y conductas.

La coherencia es de suma importancia para la Comunicación Organizacional porque tiene que permear con los mismos mensajes a sus públicos; sin embargo, para su logro, el tratamiento de éstos debe ser diferente.

<sup>33</sup> Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991. pp. 30-34.

Basando la sectorización de la comunicación en las organizaciones en la Comunicación Organizacional, en los siguientes apartados presento el desarrollo de RSE/RSC, en su ámbito interno y externo, para conocer las estrategias y tácticas comunicativas que se implementan en cada dimensión, las cuales en coherencia comunicativa generan lo que la empresa actual busca: imagen corporativa favorable.

### **4.3. RSE/RSC al interior de las organizaciones lucrativas**

La nueva etapa del desarrollo de la humanidad está dictaminada por la innovación en todos los sentidos. Uno de ellos, es la transformación del rol del ser humano en su área de trabajo, el cual deja de ser visto como una máquina que sólo se ocupa de su función bajo una absoluta disociación comunicativa con los otros y de discriminación; a un individuo con derechos como el respeto, la dignidad, la igualdad, desarrollo, oportunidades, reconocimiento, etcétera.

Al interior de una organización, la responsabilidad social surge como parte central de la comunicación interna que genera buenas relaciones entre los miembros, para que en conjunto alcancen los objetivos organizacionales. Entre las formas en que aparece la RSE/RSC, además del cumplimiento de los derechos y prestaciones laborales que por ley le corresponden, se encuentran:

- Programas de desarrollo y capacitación de personal para una formación profesional
- Dignidad y respeto a las preferencias
- Seguridad e igualdad para todos
- Condiciones adecuadas de trabajo
- Incentivos motivacionales
- Transmisión del valor socialmente responsable para que sea adquirido y ejecutado en cualquiera de sus labores
- Participación activa en decisiones
- Derecho a ser informado de todo lo que ocurre en su entorno laboral
- Eliminar el trabajo forzoso
- Eliminar el trabajo infantil
- Combatir la discriminación en todos los sentidos, principalmente, el trabajo de la mujer

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>34</sup> define a la responsabilidad social dentro de los entes sociales lucrativos como calidad de vida en la empresa, donde las estrategias deben estar encaminadas por los siguientes principios:

- Promover y establecer como prioridad la calidad de vida en la empresa
- Empleo y productividad
- Balance familiar y trabajo

---

<sup>34</sup> [www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE\\_ES](http://www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE_ES)

- Igualdad de oportunidades
- Reconocimiento a los colaboradores como socios valiosos de su negocio
- Respeto a los derechos y prerrogativas laborales
- Brindar salarios y prestaciones competitivas
- Ofrecer seguridad y entorno equilibrado entre la familia y el trabajo

Las prácticas socialmente responsables al interior de las corporaciones son de bienestar físico y emocional, con dirección hacia la satisfacción de necesidades primarias como reconocimiento, seguridad, afecto, desarrollo, etcétera.

Este ámbito de la RSE/RSC tiene una fuerte relación con el enfoque humanista donde el individuo es el centro del universo, y por ende, el eje de todos los esfuerzos productivos; pero también, con el contingente o situacional debido a que al sufrir las repercusiones que genera la amplia brecha entre el desarrollo social y económico por la inestabilidad de entorno, la empresa adopta un rol solidario y de igualdad, ya que también sufre las mismas condiciones, situación que la incita a crear un ambiente laboral estable y armónico.

El respeto y la igualdad son valores clave para comprender el papel sociológico y comunicativo que está adquiriendo la empresa y el individuo en este mundo de constantes cambios, bajo una sociedad global de la información que exige la renovación de la relación entre ellos, con el objeto de ambos cumplir y alcanzar sus objetivos: por parte de la empresa, ser productivo y competitivo al incentivar a su integrantes; y el individuo, mejorar su nivel de vida, pensamiento y condición.

La organización lucrativa y su personal trabajan en corresponsabilidad<sup>35</sup> bajo un esquema comunicativo en red que permite establecer puentes de comunicación interactivos: de los empleados a la empresa y de la empresa a los empleados. Así, la impersonalidad de relaciones como en Eras pasadas, deja de existir a iniciativa de la empresa para generar credibilidad, funcionalidad, productividad y competitividad.

En el siguiente punto, señalo algunos campos de aplicación de la RSE/RSC, en su dimensión interna, con el objeto conocer cuáles son las áreas de oportunidad para generar climas laborables estables, aumento de productividad, lealtad y percepción favorable de la empresa

#### **4.3.1. Campos de aplicación**

Las empresas, al entender que el empleado es el vocero más importante de su organización, le brinda atención especializada para que encuentre desarrollo personal y profesional, a la par del desarrollo y crecimiento de la empresa. Generar sentimientos de igualdad, desarrollo, libertad, equidad, participación y respeto produce lealtad y reconocimiento entre los miembros de la empresa, lo cual indirectamente crea mejora en la productividad.

---

<sup>35</sup> Es la responsabilidad en línea de retroalimentación, es decir, soy responsable ante la responsabilidad que tiene conmigo.

Por ello, la organización lucrativa entre los campos que atiende para ser socialmente responsable, se encuentran:

<b>Sectores</b>	<b>Ámbitos</b>
<b>Arte y cultura</b>	Actividades deportivas Actividades socioculturales
<b>Bienestar</b>	Fomento al trabajo en causas sociales Actividades familiares y empresariales en conjunto Celebración de cumpleaños, logros y triunfos Motivación
<b>Derechos</b>	Igualdad de género Tolerancia en preferencias sexuales Jornadas de trabajo establecidas por ley Vacaciones Días de asueto Aguinaldo Servicio Médico Eliminación de discriminación Eliminación de trabajo infantil Eliminación de trabajo forzoso
<b>Desarrollo</b>	Caja de ahorro Préstamos para automóvil Préstamos para vivienda Jubilación
<b>Educación</b>	Becas y apoyos Capacitación Cursos y talleres

Fuente. Elaboración propia.

El ser humano dejó de ser una máquina productiva, ahora, es un individuo que merece tener calidad de vida que contribuya a una formación profesional bajo condiciones de trabajo adecuadas para fomentar óptimas relaciones de trabajo.

Como mencioné en el capítulo tres, dentro del apartado de la nueva visión y comportamiento de las organizaciones lucrativa, las empresas no sólo son entes caritativos que se preocupan por el bienestar de los demás, sino también del suyo; por ello, aplican estrategias que beneficien su andar, a la par del de los otros, obteniendo beneficios que fomenten el alcance de objetivos económicos.

Ante dicha situación, es importante señalar los beneficios que produce la implementación de la RSE, al interior, para conocer la influencia actitudinal que posee esta nueva visión de la empresa con la emisión de mensajes y actividades socialmente responsables, tal como lo veremos en el siguiente punto.

#### **4.3.2. Beneficios de la RSE en la dimensión interna**

El CEMEFI<sup>36</sup> señala que mediante la Responsabilidad Social de las Empresas o Corporaciones (RSE/RSC) la empresa invierte y crea un ambiente interno de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en que todos sus miembros interactúan bajo bases justas de integridad y respeto, propiciando su desarrollo humano y profesional, contribuyendo a que alcancen una mejor calidad de vida. De dicha inversión, resultan beneficios favorables para la empresa, entre ellos se encuentran:

- *Eficiencia.*  
Los empleados realizan de manera correcta sus actividades por el compromiso que tienen con la empresa por su preocupación en la mejora de calidad de vida.
- *Responsabilidad individual y colectiva.*  
Como respuesta a la motivación que la comunicación plantea con las acciones socialmente responsables.
- *Equilibrio entre la vida personal y laboral.*  
Al interior de las organizaciones, el valor de responsabilidad social se comunica a manera de que sea llevado a todos los ámbitos de sus vidas. Por lo que, en ocasiones se invita a las familias de los empleados a colaborar en actividades de RSE/RSC para una convivencia en común.
- *Impacto positivo en la productividad.*  
El hecho de sentir un compromiso con el otro por el cuidado, seguridad, igualdad y respeto que brinda, crea una eficiencia y eficacia en las labores de los integrantes; de manera que, realizan las actividades de forma correcta y garantizada para que se cumplan los objetivos con el uso de los recursos mínimos.
- *Impacto positivo en las relaciones obrero-patronales.*  
La RSE/RSC mejora las relaciones en todos los ámbitos de la organización, debido a la optimización de la comunicación interna<sup>37</sup>, la cual tiene como función la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.
- *Percepción de la empresa como una organización altamente productiva, humana y socialmente responsable.*  
Este punto es el resultado de la gestión comunicativa de los anteriores, ya que el conjunto de labores encaminadas a la calidad de vida, tanto de la empresa como de sus integrantes, generan valores de identificación, respeto, igualdad, etcétera que influyen en percepción de la organización. Lo cual recae de manera directa en la imagen corporativa que se crea al interior de una organización, en este caso, debe resultar favorable y competitiva ante la mirada de los empleados.

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), al interior de las organizaciones, junto con las formas, medios y/o canales de comunicación necesarios para cada empresa, generan pertenencia, orgullo, cohesión y lealtad en el grupo de colaboradores internos, de lo cual resulta un ambiente

---

<sup>36</sup> [www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE\\_ES](http://www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE_ES)

<sup>37</sup> Para mayor información de la comunicación interna, remitirse al capítulo 1, punto 1.4.1. Comunicación interna.

laboral armónico y productivo, el cual beneficia a ambos sectores: organización lucrativa y personal.

La RSE/RSC ha reestructurado las relaciones, las genera si no existen, las mantiene y las hace perdurables como una nueva forma de dirigir la comunicación, la cual cada vez más y más empresas adoptan porque produce resultados emocionales que sustentan la labor de la empresa. Veamos algunos casos.

### **4.3.3. Algunos casos**

A continuación presento algunos casos de empresas que han adoptado la RSE en su comunidad, veamos los resultados y beneficios que ésta les produjo.

#### Caso Coca Cola<sup>38</sup> México

Ricardo Shelley, vicepresidente de Estrategia y Planeación de Coca Cola México, explica que practican la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa con sus asociados o empleados, ante quienes demuestran condiciones competitivas, igualdad interna, beneficios, grandes oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.

Cada año realizan una encuesta con los 88 mil asociados, para saber cómo está el ambiente de trabajo, cómo se sienten y si están trabajando a gusto; con la finalidad de conocer necesidades, inquietudes y deseos de la comunidad interna. Asimismo, refleja el orgullo de trabajar en esta empresa y la inquietud de participar con la fundación Coca Cola y el resto de los demás programas de responsabilidad que realizan.

El enfoque de los programas de responsabilidad social están orientados a ganar-ganar, creando una simbiosis: “si nosotros somos exitosos en comercializar nuestros productos, deberíamos asegurarnos que sea exitoso el país donde lo estamos haciendo y la comunidad que nos compra los productos”.

Shelley señala que no lo hacen porque esté de moda, porque les den premios o por imagen; lo hacen porque sienten un verdadero compromiso de ser socialmente responsable.

#### Caso Ford Motor Company<sup>39</sup> México

---

<sup>38</sup> Ortega, Patricia. “Un buen ciudadano corporativo” en *Mundo Ejecutivo. Los mejores 25 Empresarios, CEO's, empresas y responsables sociales*. Edición Especial. México. Febrero 2005. pp.157-160.

<sup>39</sup> Ortega, Patricia. “De buena escuela” en *Ibid.*, pág. 163-166.

Marcos de Oliveira, director general de Ford Motor Company México, señala que uno de los pilares estratégicos de la empresa es ser líderes en Responsabilidad Social, buscando contribuir al bienestar y desarrollo de las comunidades donde operan, devolviéndole a la sociedad algo de lo mucho que les ha dado; al igual que, fomentando el bienestar y el desarrollo de sus comunidad interna, porque todos son la familia Ford.

Esta filosofía viene desde su fundador, Henry Ford, quien siempre buscó formas de devolverle a las comunidades un poco de los muchos beneficios que éstas les dan, promoviendo salarios justos, el cuidado del medio ambiente, e inclusive dando cases en las escuelas cercanas a la planta de Dearborn, en Michigan, en sus ratos libres, ya que él pensaba que la educación era la mayor fuerza de la civilización y la que más apoyo merecía.

De esta manera, a nivel interno, Ford fomenta un ambiente de trabajo, de respeto, unión camaradería y tolerancia a cualquier credo y estilo de vida; donde las personas puedan desarrollar plenamente sus capacidades profesionales y personales, ya que promueven el sano balance entre la vida laboral y la de familia.

Desarrolla e implementa una serie de políticas internas para reglamentar la convivencia interna dentro de la corporación, pero también para proteger la integridad física, moral y emocional de sus empleados, pues ellos son y siempre serán su mayor activo y centro de sus intereses, debido a que sin ellos no podrían ser una de las compañías automotrices de mayor éxito y prestigio en el mundo.

#### Caso Telmex<sup>40</sup> México

La Fundación Telmex es la fundación más grande en capital de América Latina, ya que destina un monto de mil millones de dólares en sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial.

Arturo Elías Ayub, director de Fundación Telmex, explica que la RSE que produce su empresa nace desde adentro con un Código de Ética que firman, leen y cumplen todos los empleados. Es un código de ética básico, mediante el cual saben su responsabilidad dentro de la empresa, la visión y misión de la misma, además que existe una comunicación constante por medio de boletines impresos hasta la Intranet todos los días; es decir, fomentan el desarrollo óptimo de la comunicación interna que cree un ambiente de trabajo armónico.

Al interior de la empresa cuentan con los siguientes programas:

- Programa de voluntariado dentro de la empresa. Donde los trabajadores ponen su tiempo gratuito para programas de bienestar social.

---

<sup>40</sup> Patricia Ortega. "Millones de apoyos" en *Ibid.* pág. 175-178.

- Programas de capacitación. Para el desarrollo constante de los empleados.
- Programas de auxilio. En desastres naturales.
- Otros.

Para el presidente de Fundación Telmex, la Responsabilidad Social no sólo es una moda, es una conciencia cada vez mayor entre las empresas, sus ejecutivos y operadores, que innegablemente busca una mejor imagen para la empresa.

#### Caso Pfizer<sup>41</sup> México

La conciencia social de Pfizer se encuentra en las poblaciones más necesitadas, con sus empleados, clínicas móviles, centros académicos y muchos lugares más.

Su misión se cumple en diferentes rubros. El primero, es el desarrollo de talento humano. Para ello, el trabajo comienza al interior de la empresa ofreciendo a sus empleados programas de calidad.

#### Caso Tubos y Aceros de México<sup>42</sup> México

Fomentar la educación entre sus empleados y devolverle a la comunidad la divisa social mediante esquemas de apoyo al deporte, la cultura, problemas de discapacidad y medio ambiente, son los principales objetivos de Tubos y Aceros de México S.A. de C.V.

A nivel interno, tienen un programa de apoyo para los empleados y sus familias, el cual se concentra en mejorar la infraestructura educativa, elevar su nivel cultural y promoverle la excelencia mediante cinco programas que son la de Escuela de verano, el Recreo juvenil, Becas de excelencia, Becas educativas e Infraestructura de escuelas.

Estos son algunos de los muchos casos de RSE/RSC, que día a día, se hacen presentes y forman parte de la vida interna de las empresas con el objeto de mejorar la productividad, competitividad y el desempeño de los empleados; crear una imagen favorable ante sus integrantes; y también, reducir el pago de impuestos, mediante la deducción del gasto que generan las actividades que fomentan la calidad de vida como los programas de capacitación o recreación que sean implementados , de esta manera “todos ganan”.

Posteriormente, expongo la práctica de la RSE/RSC al exterior de la comunicación como una forma comunicativa de las Relaciones Públicas que:

---

<sup>41</sup> Vargas Ivonne. “Por amor a la vida” en *Mundo Ejecutivo. 100 empresas con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. Marzo 2004. p. 157.

<sup>42</sup> Martínez Claudia. “Retribuir lo recibido” en *ibid.*, p. 174.

- Predisponga favorablemente hacia una empresa o institución.
- Consiga credibilidad y confianza entre sus públicos externos.
- Pero sobre todo, que cree y mantenga una buena reputación de la organización.

#### **4.4. RSE/RSC al exterior de las organizaciones lucrativas**

Del regimiento de la innovación en el mundo, las empresas no sobrevivirán con su sólo objetivo de absorción financiera a las exigencias de la globalización y al juicio de valor que impone la sociedad.

En respuesta a esta serie de mandatos y ataques, la organización lucrativa se expresa con la adopción de un cometido plural donde incluya el contacto y desarrollo en conjunto, principalmente de la comunidad donde desarrolla su giro de negocio.

Existe más trabajo de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en su dimensión externa, aunque lo realicen a nivel interno, no presentan el mismo avance, ni difusión. Es por ello, que presento mayor información en este apartado, en comparación a la dimensión interna.

Las actividades socialmente responsables con la sociedad donde desarrolla su giro comercial son más explotadas porque pueden ser difundidas a un sector más amplio; además, de ser lo que da mejor imagen y reputación que al interior, ya que las observan miradas municipales, estatales, regionales, nacionales y hasta mundiales.

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>43</sup> señala que la actividad de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en su dimensión externa implica su relación con todos los interlocutores con los que la empresa tiene relaciones:

- *Socios comerciales*  
Como respuesta a su confianza de inversión se tiene la responsabilidad de ofrecer una administración diligente y profesional para asegurar un rendimiento justo y competitivo; conservar, proteger y aumentar sus bienes; y, atender sus solicitudes, sugerencias, reclamaciones y resoluciones formales.
- *Proveedores*  
Creando una relación sana basada en respeto mutuo; en justicia y veracidad de todas su actividades; en la seguridad de que sus actividades comerciales estén libres de toda coacción y litigación innecesaria; en calidad, competencia y seriedad; realizando pagos con puntualidad y conforme a las condiciones acordadas; y, fomentando la

---

<sup>43</sup> [www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE\\_ES](http://www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE_ES)

implementación y mantenimiento de un modelo de responsabilidad en sus proveedores.

- *Consumidores*  
Tratándolos con dignidad y respeto, mediante productos y servicios de calidad, transparencia en transacciones comerciales, alto nivel de servicio, respuesta a sus solicitudes, cuidado en su bienestar y respeto a su cultura.
- *Autoridades públicas*  
Cumpliendo con sus obligaciones legales o fiscales, mediante el establecimiento de medidas de supervisión para el cumplimiento de esas obligaciones; y, trabajar conjuntamente en políticas y/o prácticas de bienestar social.
- *Organizaciones de la Sociedad Civil*  
Apoyando sus actividades de mejora de calidad de la comunidad, mediante alianzas, donativos monetarios o en especie, aportaciones, patrocinios, trabajo conjunto, etcétera.
- *Medio ambiente*  
Preservando el medio ambiente con la supervisión de que sus instalaciones o actividades cumplan los requisitos establecidos en leyes, reglamentos o normas.

Cada uno de ellos debe encontrar atención y beneficio de la empresa porque el trabajo por bien común, no es cuestión de derroche monetario, es una inversión con ganancias a mediano y largo plazo, debido a que mantiene buenas relaciones y esfuerzos de mejora para todos.

El cambio de actitud y comportamiento empresarial, así como la adquisición, de más objetivos a su plan de negocio refleja que la comunicación externa adquiere importancia y relevancia para lograr el contacto con la comunidad, ya que mediante estos flujos y mensajes conocerá necesidades y escuchará sugerencias.

De tal forma, la organización lucrativa diseñará estrategias que se encaminen a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, y al mismo tiempo, promueva su marca, productos o servicios.

#### **4.4.1. Mecanismos para emprender acciones socialmente responsables en la dimensión externa**

Múltiples son las formas o mecanismos para emprender acciones socialmente responsables en la dimensión externa de la empresa. La tendencia actual de las organizaciones lucrativas es la instauración de fundaciones privadas que trabajan de la siguiente forma:

- Brindando servicios o productos directos de la fundación
- Dando microfinanciamiento a instituciones
- Creando lazos multilaterales con instituciones de financiamiento
- Creando lazos bilaterales con agencias de desarrollo
- Financiamientos sociales y voluntariado

Cualquiera que sea su forma, las empresas trabajan en coaliciones, con la matriz de comunicación en red para mantener contacto, promoción y trabajo conjunto con organizaciones no lucrativas, instituciones gubernamentales, organismos estatales, nacionales o hasta mundiales que persigan el mismo fin de bienestar social.

Daniela Becerra<sup>44</sup> señala que la empresa cuenta con varias opciones, como lo son:

<b>Donativos en efectivo</b>	Se utilizan para financiar algún proyecto (fondos de capital) o las operaciones de una organización no lucrativa (fondos operativos)
<b>Aportaciones únicas</b>	Se usan para apoyar un proyecto específico o a una organización en una situación única o especial.
<b>Donativos anuales</b>	Mediante éstos, se forma una relación sólida entre la empresa y la organización. Así, se dan la oportunidad de conocer a la organización, y en el caso de haber tenido una experiencia positiva se renueva la aportación al año siguiente.
<b>Compromisos a largo plazo</b>	Se trata de comprometer el apoyo de la empresa, y de proporcionar ayuda financiera hasta que se necesite o hasta que se hayan juntado los fondos necesarios. Es un enfoque común para proyectos de capital como los de universidades, hospitales o para la construcción de instalaciones artísticas, etcétera.
<b>Fideicomisos</b>	Fondos monetarios que permanecen invertidos para incrementar el patrimonio, mientras la organización usa las utilidades para sus operaciones diarias. Garantizan la posibilidad de planeación y de continuidad a la organización.
<b>Aportaciones (grant)</b>	Son una alternativa a los fideicomisos que dan mayor flexibilidad a la empresa y a la organización la posibilidad de planificar.
<b>Igualar los donativos de los empleados</b>	Las compañías se comprometen a igualar, al mismo nivel o en múltiplos, las aportaciones en efectivo que sus empleados hagan a obras de beneficencia o a organizaciones no lucrativas. Estos programas despiertan en los empleados la conciencia de responsabilidad social.
<b>Aportaciones condicionadas</b>	Las compañías retan a las organizaciones a recaudar cierta cantidad de la comunidad y se comprometen a dar un donativo específico si se llega a ese nivel.
<b>Patrocinios</b>	Son fondos dados para apoyar el trabajo de una organización no lucrativa, sin que el donante obtenga

<sup>44</sup> Daniela, Becerra en Varios autores. *Alzando el vuelo: participación de la empresa en causas sociales*. Ednica, CEMEFI y Petramin S.A. de C.V. México. 2000. pp.24-25.

	beneficios inmediatos.
<b>Mercadotecnia / Publicidad relacionada con causa</b>	Por cada unidad comprada, la compañía promete donar una cantidad establecida a una causa benéfica específica. Normalmente, la empresa comercializa este programa al público en general, esperando aumentar las ventas. De este modo, se beneficia ella misma y también a la organización civil a la que apoya.
<b>Comercialización de eventos</b>	Es una forma de patrocinio, donde las compañías invitan a los clientes a participar en un evento y donar las ganancias recaudadas a una causa social.
<b>Donativos en especie</b>	Existen varias alternativas como el préstamo de instalaciones de la empresa, así como el acuerdo mediante el cual las habilidades y conocimientos del personal de la compañía se usan para apoyar a la organización no lucrativa. Esto puede ser como integrantes del Consejo o como miembros temporales de la organización. También está el uso del nombre la empresa, de este modo al mencionarse como patrocinador, se le otorga credibilidad al grupo apoyado.

Ante la variedad de maneras para fomentar la comunicación y el bienestar social con los demás, la empresa debe planear –desde un inicio-, la forma y el tipo de alianza que más se apegue su naturaleza, a sus clientes, accionistas, empleados, comunidad; pero sobre todo, a su misión y valores.

Hoy día, las alianzas entre sectores están en boga porque generan más y mejores resultados en sus acciones socialmente responsables, ya que se crean con instituciones sumamente especializadas en la labor que las empresas apoyan y/u organismos gubernamentales, nacionales o mundiales a favor del desarrollo social.

En el siguiente punto abordo el tema de alianzas intersectoriales o estratégicas, ya que le dan a la empresa beneficios en comunicación, reputación, imagen y credibilidad, en todos los ámbitos que se circunscribe: buenas relaciones con la comunidad, los proveedores, la competencia, los socios comerciales, pero sobre todo con el Estado.

#### **4.4.2. Alianzas intersectoriales o estratégicas**

Ros Tennyson<sup>45</sup> establece que una alianza es un acuerdo de colaboración intersectorial en el que los individuos, grupos u organizaciones acuerdan trabajar conjuntamente a fin de cumplir con una obligación o llevar a cabo una tarea específica; comparten los riesgos, así como los beneficios y examinan regularmente su relación, revisando el acuerdo cuando sea necesario.

La coalición de dos o más individuos, organizaciones o instituciones interesadas en la mejora de calidad de vida, con el mismo campo de acción, puede dar origen a una alianza para el trabajo y apoyo en conjunto porque

<sup>45</sup> Tennyson, Ros. *Formación de alianzas para el desarrollo sostenible. Pautas Generales*. Foro de Líderes Empresariales del Príncipe de Gales, Fundación Interamericana y Kvaerner de México. Inglaterra. 1998. p. 9.

logran la combinación de una visión sistemática que genera resultados eficientes y eficaces.

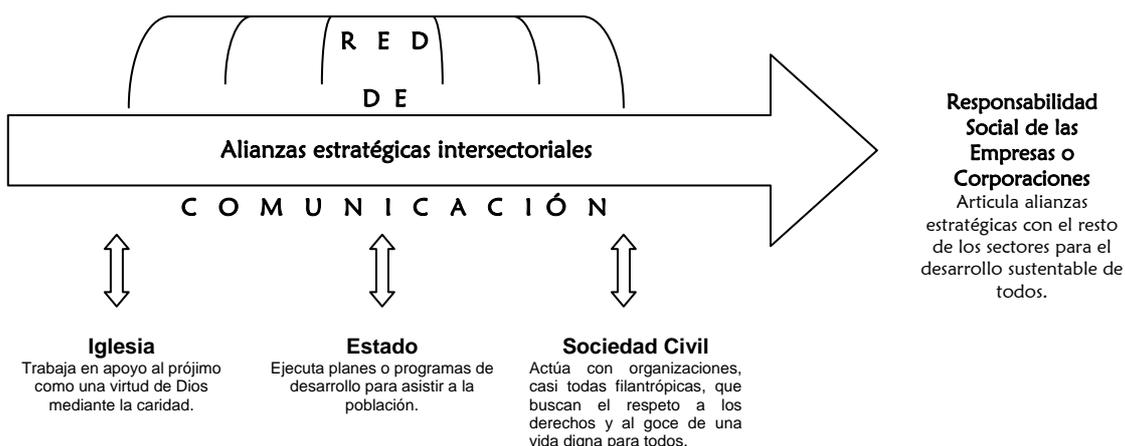
En nuestros días, la sociedad global de la información traslada su estructura, de conexiones por doquier (red), a cualquier instancia, en este caso al conjunto de organizaciones que trabajan y persiguen por el mismo fin, con la conformación de alianzas intersectoriales, las cuales pueden ser estatales, nacionales, mundiales o mixtas.

Las alianzas intersectoriales es la forma más común de trabajar para el sustento de los sectores más vulnerables, incluyendo el cuidado del medio ambiente, ya que este tipo de estrategia genera credibilidad en el papel de la empresa como un ciudadano que trabaja, en conjunto y en asociación con la sociedad civil para vivir mejor, dentro de un mundo con amplia brecha entre el desarrollo social y económico.

Como mencioné y grafiqué en capítulos anteriores<sup>46</sup>, las alianzas intersectoriales exigen y generan la comunicación en red para su funcionamiento.

La comunicación en red, mejor conocida como comunicación intergrupale intragrupal, se presentan en las organizaciones para ocuparse de la articulación de la comunicación hacia el contacto con los otros, al interior como exterior de los sectores en cuestión.

Con la finalidad de recordar este aspecto, expongo el mismo gráfico para comprender el fenómeno comunicativo que se da en las alianzas intersectoriales:



Fuente. Elaboración propia.

<sup>46</sup> Ver capítulo 2, apartado 2.5.1. Orígenes del concepto de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa

Tennyson<sup>47</sup> señala que existen siete tipos de alianzas, los cuales a continuación presento:

- I. Iniciativa de alianza dirigida por el sector público.  
Estructura creada y (parcialmente) financiada por el sector público con enfoque en el cambio de políticas públicas.
- II. Organización campaña empresarial.  
Programa temático con el objetivo de llamar la atención del público a una causa y promover cambios de actitud o comportamiento.
- III. Coalición de empresas para el desarrollo social.  
Organización dirigida por sus afiliados, cuyos miembros provienen de empresas o asociaciones de empresas.
- IV. ONG establecida por la empresa  
Medio usado por la empresa para invertir en programas sociales o ambientales.
- V. ONG que trabaja con otros sectores  
Organización que persigue activamente sus metas con la colaboración de socios de otros sectores.
- VI. ONG que trabaja como intermediaria  
Organización que se desempeña como una intermediaria trabajando entre los socios y otras partes interesadas.
- VII. Iniciativa intersectorial dirigida por instituciones académicas  
Estructura diseñada para integrar el conocimiento académico con las necesidades y habilidades prácticas.

Antes de iniciar con algunos ejemplos de los tipos de alianza que se pueden lograr para realizar actividades socialmente responsables, conozcamos en la siguiente sección los campos de aplicación dónde se ejecutan dichas labores.

#### **4.4.3. Campos de aplicación**

La globalización amplía más la brecha entre el desarrollo económico y el desarrollo social, dejando lagunas en salud, derechos humanos, educación, etcétera; lo cual, recae en los altos índices de pobreza que presenta el mundo, específicamente, en los países en vías de desarrollo.

En esas regiones es donde las compañías asumen una posición movilizadora sobre las cuestiones sociales para mejorar las condiciones de los sectores desprotegidos y ámbitos abatidos que no permiten su óptimo desarrollo económico.

De esta manera, la Responsabilidad Social intenta salvaguardar ciertos sectores para reparar el entorno donde desarrolla su giro de negocio y consiga

---

<sup>47</sup> Tennyson, Ros. *op. cit.* p. 75.

el alcance de sus objetivos comerciales y expansivos, ya que los malestares sociales recaen de manera directa en su actividad.

El siguiente recuadro, ilustra el real impacto que sufren las empresas al desarrollar su giro de negocio en ambientes inestables con sectores vulnerables, con rezagos o carencias.

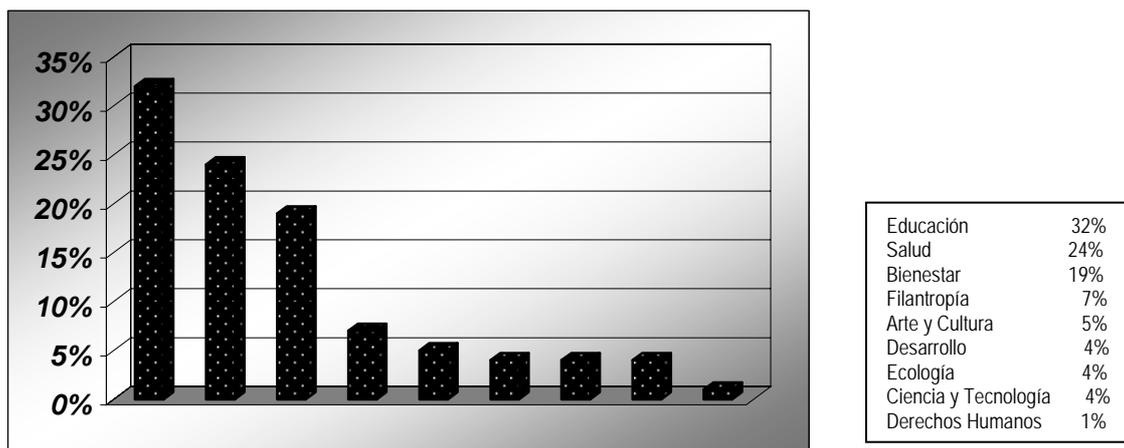
### Factores que impactan en el desarrollo de la empresa

<b>Factor comunitario</b>	<b>Situación negativa</b>	<b>Impacto en la empresa</b>
Distribución de la riqueza e ingreso de la población	Pobreza	Achicamiento del mercado Inseguridad Mayores demandas económicas del personal
Educación	Educación incompleta y de irregular calidad	Personal poco competitivo Altos costos de capacitación Baja productividad
Calidad de vida	Alta morbi-mortalidad Falta de servicios	Infraestructura insuficiente Pocas facilidades para el desarrollo, altos costos
Empleo	Poca capacitación Desempleo	Mano de obra poco calificada Poco mercado
Bienestar Social	Desigualdad social Injusticia social Desintegración de la familia Servicios insuficientes de salud Mala higiene pública Narcotráfico	Clima de inestabilidad Corrupción Desconfianza de los inversionistas
Justicia y Derechos Humanos	Injusticia Impunidad Inseguridad pública	Violencia Inseguridad Burocratismo en trámites Reglas no claras

Fuente: Varios Autores. Alzando el vuelo, participación de la empresa en causas sociales.

Ante esta situación, la RSE/RSC llega para fomentar y trabajar en la mejora de dichos ámbitos de la sociedad. Según un estudio realizado en 1999<sup>48</sup>, por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), determina que los sectores que reciben inversión empresarial, mediante la RSE, se encuentran porctualizados en el siguiente gráfico:

<sup>48</sup> CEMEFI-ITESM. *Los factores que impactan a las empresas para el desarrollo de la Filantropía Corporativa*. México. 1999. p.6.



La relación de los datos precedentes nos confirma que las organizaciones lucrativas, con su visión estratégica, ponen mayor atención en los ámbitos que más repercuten en su desarrollo y expansión de negocio, como lo son la educación, la salud y el bienestar debido a que son factores que generan climas inestables, personal poco competitivo, baja productividad, inseguridad, etcétera.

De esta manera, las empresas utilizan a la RSE/RSC como una herramienta de gestión comunicativa en dos sentidos:

- a) Transforman las debilidades de Nación en oportunidades que sean favorables para sí y para la comunidad.
- b) Ayuda a entablar nuevas relaciones con sus diversos públicos con el objeto de hacer sustentable un entorno para todos.

A continuación, presento un desglose más detallado de los sectores y ámbitos bajo los cuales, en la actualidad, se aplica la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa:

Sectores	Ámbitos
<b>Arte y Cultura</b>	Museos Actividades socioculturales Actividades deportivas Arte y cultura Arte sacro
<b>Bienestar</b>	Albergues Asilos Atención a desamparados Atención a personas carentes de recursos Atención a niños de la calle, huérfanos, sin recursos, etcétera Atención y cuidado de enfermos Brindar apoyo económico o en especie

	<p>Casas de reposo Casas hogar Estancias infantiles Internados Obras sociales</p>
<b>Ciencia y Tecnología</b>	<p>Asistencia tecnológica Ciencia y tecnología Ciencias básicas, biológicas o sociales Generación de tecnología</p>
<b>Derechos Humanos</b>	<p>Asesoría legal Derechos humanos Desaparecidos Homosexuales Tortura Migrantes Presos políticos Reclusos Refugiados</p>
<b>Desarrollo</b>	<p>Asistencia administrativa o técnica Asociaciones de colonos Bolsa de trabajo Cajas de ahorro Construcción y vivienda Jubilados Cooperativas Desarrollo comunitario Desarrollo industrial Formación política Integración de la mujer</p>
<b>Ecología</b>	<p>Agua Aire Contaminación Educación ecológica Fauna Flora Manejo de desechos Manejo de recursos Medio ambiente Parques</p>
<b>Educación</b>	<p>Alfabetización Becas y apoyos Capacitación Centros de documentación Cursos y talleres Educación especial Métodos de aprendizaje Educación religiosa Educación técnica Formación integral Intercambio cultural Educación preescolar, primaria, secundaria, preparatoria y superior</p>
<b>Salud</b>	<p>Adicciones de drogas o alcoholismo Alteraciones motoras Cirugía general y extramuros Cuidado intensivo Discapacitados Especialidades médicas Hospitales Invidentes</p>

	Retraso mental Sordomudos Medicina familiar Medicina física y rehabilitación Medicina general Medicina preventiva Nutrición e higiene Planificación familiar Primeros auxilios Sida Síndrome de Down
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: CEMEFI-ITESM. Los factores que impactan a las empresas para el desarrollo de la Filantropía Corporativa.

De todo lo anterior, el ataque de la empresa para restablecer estos sectores de la sociedad, no es simple y desinteresada ayuda de sustentabilidad al entorno, también de sí.

Según Juan Felipe Cajiga<sup>49</sup>, se necesita aprender a ver a la empresa como una herramienta, que bien utilizada, promueva y coadyuve al desarrollo y bienestar general de nuestra comunidad porque necesitamos un ambiente propicio para el desarrollo y el desempeño humano, para la práctica empresarial, y en general, para la vida de la comunidad.

En el siguiente punto, abordo con mayor detalle los beneficios que genera la RSE/RSC, en su dimensión externa, debido a que la creación de una imagen corporativa favorable para la empresa, sólo es el resultado del cúmulo de recompensas que recibe la organización lucrativa al efectuarla.

#### 4.4.4. Beneficios en la dimensión externa

Muchos son los beneficios que las corporaciones reciben al desarrollar programas de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) al exterior, sobre todo de aquellas que trabajan directamente con la comunidad porque transforma la percepción colectiva en su beneficio.

Recordemos que el ámbito externo de la empresa, incluye a socios comerciales proveedores, consumidores, competencia, organizaciones de la sociedad civil y autoridades, siendo la tendencia actual de las organizaciones lucrativas de trabajar en alianzas intersectoriales con ellos, y así, obtener soportes de credibilidad que generen mayores recompensas.

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>50</sup>, la vinculación de la empresa con la comunidad beneficia el desarrollo de procesos sociales o comunitarios y beneficia directa o indirectamente a la empresa en los siguientes aspectos:

<sup>49</sup> Cajiga, Juan Felipe en Varios autores. *op. cit.* p. 14.

<sup>50</sup> [http://www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE\\_ES](http://www.cemefi.org/index.cfm?page=QUE_ES)

- Maximización del valor agregado (considerando los intereses de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad).
- Integridad del producto, prácticas comerciales, mercadotecnia y publicidad.
- Presencia pública en todos los ámbitos civiles y políticos, ya que trabaja por el bien común.

Por otra parte, Ary Kahan<sup>51</sup> establece que la Responsabilidad Social lejos de ser una actitud filantrópica que arroja beneficios hacia el medio ambiente, los recursos naturales, sociales y humanos, representa para la empresa una inversión que repercute en beneficios financieros.

El mismo autor, señala que está demostrado que las empresas socialmente responsables logran una mejor imagen de la marca en el mercado y cosechan mayor identidad y sentido de pertenencia entre sus colaboradores.

Además, las recompensas antes mencionadas, la empresa también genera las siguientes:

- *Un reconocimiento social.*  
La empresa al ser un ente que traslada su rol al de ciudadano que sufre las mismas carencias que cualquier individuo, pero que trabaja a favor del bienestar social general, logra un reconocimiento por todos los sectores de la comunidad, ya que se identifican con su inestabilidad e incertidumbre en el entorno; así como, su quehacer por la mejora en la calidad de vida.
- *El aumento en la notoriedad y simpatía hacia la entidad mercantil.*  
El resultado del reconocimiento social es el aumento de la notoriedad de la empresa; y por ende, se encuentra la simpatía o identificación hacia la organización lucrativa, tal y como lo vimos en el inciso anterior.
- *La diversificación e intensificación de comunicación externa.*  
La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), tanto en su dimensión interna como externa, reivindica las relaciones sociales y comunicativas con todos los involucrados. No obstante, la RSE externa la maneja mediante alianzas intersectoriales, ya sea con instituciones gubernamentales, estatales o mundiales, sin lugar a dudas diversifica e intensifica su comunicación.
- *La construcción de una imagen de marca.*  
El reconocimiento social, la notoriedad, la identificación con la empresa, la diversificación e intensificación de la comunicación con varios sectores construye una imagen de una marca, producto, servicio u organización, la cual es la percepción mental y conceptual que se tiene de algo, en este caso se logra de manera favorable.
- *El incremento en ventas.*

---

<sup>51</sup> Kahan, Ary. "Responsabilidad Social Empresarial" en GANAR-GANAR. Revista especializada en prácticas de acción social empresarial. No. 12. México. Enero/Febrero 2005. pp. 30-31.

La participación de una empresa, productos y/o servicios en actividades socialmente responsables hace la diferencia en la elección de compra, porque es un “plus” que se le brinda al consumidor en dos sentidos:

a) Lo hace participe de mejorar la calidad de vida de algunos sectores de la comunidad y del medio ambiente, y

b) Siente un enorme respaldo por la organización lucrativa que lo invita a participar en acciones de RS porque sabe que trabajará más por el bienestar común.

- *Un posicionamiento social.*

La posición social es el premio mayor a todos los esfuerzos de trabajo con acciones de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, ya que consigue un lugar especial en la sociedad por todas las contribuciones de mejora continua.

- *La creación y/o refuerzo de un clima social de valoración de la solidaridad.*

Además, de la búsqueda de una imagen corporativa favorable, posicionamiento y reconocimiento social con actividades de RS, la empresa genera un clima social estable que valora el trabajo solidario porque ello produce la sustentabilidad para todos.

- *La integración con la comunidad.*

Finalmente, la serie de beneficios que revisamos ayuda a la integración de la organización lucrativa con la comunidad, ya que mediante sus actividades de sustento a los más vulnerables crea nuevas relaciones de comunicación que acerca a todos.

El estudio realizado por CEMEFI y el ITESM<sup>52</sup>, refleja que los beneficios de mayor importancia que reciba la organización lucrativa al realizar acciones socialmente responsables son aquellos que se inclinan a la mejora de la imagen corporativa. Destacando por orden de importancia los siguientes factores:

Mejora su imagen pública	43%
Fortalece la lealtad de sus empleados	20%
Otras razones: la satisfacción de ayudar, la paz social, etcétera.	16%
Contribuye en la preferencia de sus clientes	7%
Incrementa sus ventas	4%
Mejora sus relaciones con las autoridades	4%
Promociona su producto o servicio	2%
No beneficia	15%

<sup>52</sup> CEMEFI-ITESM. *op. cit.* p. 4.

Así, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa se muestra como una ventaja competitiva que marca la diferencia, en un entorno inestable y heterogéneo, para la decisión de compra, lo cual finalmente recae en resultados financieros. Siendo así, un ejemplo actual e integral de las actividades de las Relaciones Públicas porque en un sólo quehacer, logra una comunicación global, el incremento de ventas y buena imagen, lo cual forja una empresa competitiva a nivel mundial.

Existen numerosos ejemplos, en todo el mundo de empresas que al integrar la RSE/RSC a su plan de negocio, han obtenido exitosos resultados en su propio crecimiento y en el sus acciones socialmente responsables, veamos algunos casos.

#### **4.4.5. Algunos casos**

##### Caso Cemex<sup>53</sup> México

Cemex contribuye de muchas maneras a la edificación de un mundo mejor, trabajando como un ciudadano corporativo que trasciende a su objetivo como empresa y se convierte en promotor modelo de Responsabilidad Social.

Para Cemex la vivienda es una de sus principales aportaciones. Así, creo Construmex para canalizar los envíos de dinero provenientes de los mexicanos radicados en EUA destinados a la adquisición de materiales para construcción. Mediante este programa y hasta 2002, la cementera había beneficiado a más de mil familias.

A través de Piso firme, se ha sustituido el piso de tierra por piso de concreto de 120 familias en 20 estados; y con el programa Patrimonio Hoy, han beneficiado durante dos años a más de 40 mil familias, en 14 estados, al brindar asesoría, materiales de construcción y crédito.

Mediante la ecoeficiencia en sus operaciones y el apoyo a programas de conservación, Cemex se compromete con el medio ambiente. Las acciones en este rubro incluyen la reducción de emisiones a la atmósfera, el reciclaje energético y el tratamiento de aguas negras, así como el mantenimiento de áreas verdes en sus plantas y la edición de colecciones de libros para promover una cultura ambiental. De éstos, 75 mil ejemplares han sido donados a múltiples instituciones educativas.

---

<sup>53</sup> Sáenz, Claudia. "Su fuerte, el medio ambiente" en *Mundo Ejecutivo. 100 empresas con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. p. 64.

Junto con otras instituciones, Cemex ha apoyado diversos programas como el del Golfo de California, donde aportó 2.5 millones de dólares para cuidar la biodiversidad de la región, el proyecto de El Carmen, al norte de Coahuila y el Campo experimental Santa María, en Nuevo León. Por el cumplimiento de estrictas prácticas en materia ambiental, Cemex ha obtenido cinco certificaciones y un reconocimiento social inigualable: ISO-9001, ISO-9002, ISO-14000, ISO-14001 e Industria Limpia.

#### Caso Danone<sup>54</sup>

México

Por tercer año consecutivo la empresa de productos lácteos Danone lanzó su campaña “Construyamos sus sueños”, gracias a la cual durante cuatro meses fueron destinados seis centavos de la venta de cada producto a un fondo de ayuda a instituciones para niños discapacitados.

En 1997 Danone logró reunir 5.9 millones de pesos gracias a esta promoción. En 1998 rebasó su meta de 9 millones de pesos logrando reunir más de 9 millones de pesos y en 1999, la meta de 10 millones de pesos se volvió a rebasar, alcanzando un total de 12 512 millones de pesos con la campaña que se desarrolló durante los primeros cuatro meses del año.

Hoy día, Danone es la una de las pocas empresas del ramo de yoghurts en México que realiza este tipo de programas, lo cual le otorga una importante ventaja competitiva. Ésta, además de ser la primera empresa en industrializar el yogurt, ha tomado el liderazgo en el mercado con su campaña.

Cabe mencionar que si bien la empresa no atribuye directamente el incremento en ventas a esta campaña, sí reconoce que ha cambiado la apreciación del consumidor respecto a la marca Danone, que la percibe más cerca de él. En los sondeos de recordación de marca, Danone cuenta en la actualidad con un segundo lugar entre los productos alimenticios.

#### Caso Citibank, N. A.<sup>55</sup>

México

Durante los años comprendidos entre 1983 y 1987 Citibank, N. A., sucursal en México patrocinó cinco conciertos de gala en beneficio de diferentes instituciones de salud del país. La estrategia que utilizó cumplía con dos objetivos: en la perspectiva social se deseaba contribuir de manera significativa a mejorar la salud de los mexicanos, y en la óptica institucional se quería

---

<sup>54</sup> Lara Maria, Luisa. *Filantropía Empresarial, convicción y estrategia*. Editorial Pax. México.2000. pp.107-108.

<sup>55</sup> *Ibid.* p. 101.

promover la imagen de la empresa ante los diferentes públicos con los que el banco interactuaba.

El éxito de estos proyectos se puede medir en términos de promoción de imagen, valorando la respuesta del público; la Sala Nezahualcóyotl, con capacidad para 2200 personas, solía llenarse en su totalidad. Gracias a ello la inversión que el banco realizó en estos proyectos se duplicó en términos económicos.

Los proyectos de salud que se financiaron con estos fondos dejaron una huella de gran trascendencia para México, tal es el caso de la fabricación de válvulas de corazón en el Instituto Nacional de Cardiología que permitió reemplazar a las de importación a un costo más accesible para los mexicanos.

Asimismo, el desarrollo de incubadoras de fabricación nacional en el Instituto Nacional de Perinatología, y la instalación de un microscopio electrónico que agilizó el diagnóstico y los trabajos de investigación en el Instituto Nacional e Nutrición, entre otros.

En la actualidad, Citibank ha descentralizado la venta de artículos promocionales consolidando una tienda independiente de la administración del Banco. Esta tienda provee todos los artículos promocionales que el Banco requiere: agendas, camisetas, carpetas, gorras, paraguas, mochilas, etcétera.

En 1996 destinó un porcentaje de las ventas a apoyar el acondicionamiento de las nuevas instalaciones de AMANC (Asociación Mexicana para la Atención de Niños contra Cáncer) y el tratamiento de una niña con esta enfermedad.

Citibank ha sumado a este objetivo los recursos destinados a los obsequios de Navidad aprovechando la oportunidad de difundir este proyecto entre sus clientes.

Ante los desastres ocasionados por el huracán Paulina en Oaxaca, Citibank destinó reunir 1% de todas las compras efectuadas por los clientes del Banco con sus tarjetas de crédito Visa, Mastercard y Diners Club, entre el 7 de noviembre de 1997 y el 31 de enero de 1998, lo que le permitió contribuir con 550 000 dólares.

Un texto del Banco demuestra cómo la filantropía, hoy día, llamada Responsabilidad Social Empresarial contribuye con los programas de relaciones públicas promoviendo la imagen institucional, ya que logra que sus clientes y empleados se sientan orgullosos de pertenecer a dicho Banco, e impulsar proyectos que incidan efectivamente en el diseño de un mejor futuro para México, tal como lo indica la política Citibank en cada país donde opera.

### Caso Grupo Condumex<sup>56</sup> México

---

<sup>56</sup> *Ibid.* p. 105.

En el año de 1990 Condumex se interesó por consolidar un proyecto para fomentar el desarrollo económico de las comunidades pesqueras de las costas de México, las cuales se habían visto seriamente afectadas por la veda permanente de la tortuga marina decretada en ese año por la iniciativa presidencial.

Tal objetivo se materializó con la aplicación de un proyecto modelo que se desarrolló en Mazunte, Oaxaca. La empresa patrocinó la intervención de profesionales que ayudaron a la comunidad a establecer alternativas de desarrollo aprovechando los recursos locales.

Hoy día Mazunte, con una riqueza natural que se inicia con la afluencia de tortugas en temporada de desove, cuenta con un turismo ecológico que se hospeda en las habitaciones que rentan las propias familias y que fueron construidas en sus mismas casas.

### Caso Nestlé<sup>57</sup> México

En julio de 1998 esta empresa decidió promover la campaña “Acompáñanos a reforestar México. Agua Sta. María, Compromiso con la naturaleza” donando diez centavos de cada botella vendida. Esta acción está estrechamente ligada a la naturaleza del producto, ya que Agua Sta. María es elaborada 100% por la naturaleza mediante un recorrido de más de 10 años de filtración natural por diferentes capas geológicas: la pérdida de los bosques afecta directamente la descarga pluvial que sostiene la capacidad del manantial. Esta acción de reciprocidad con la naturaleza tiene el propósito de recuperar los bosques que se incendiaron durante el intenso periodo de sequía que abatió el país.

La campaña inicial de un mes se extendió hasta finalizar el año, consolidando recursos por más de dos millones de pesos, los cuales fueron entregados a Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable A.C. Esta institución se encargó de sembrar y vigilar la sobrevivencia de los árboles en coordinación con el Programa Nacional de Reforestación en Áreas Naturales Protegidas de la Semarnap.

La empresa confirma que si bien las ventas del producto se incrementaron, lo más interesante fue la penetración de marca: los clientes recuerdan claramente la campaña y la asocian con la marca Agua Sta. María, otorgando un atributo más al producto.

Éstas y muchas más, son las organizaciones lucrativas que adaptan a su plan de negocio la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en su dimensión externa, ya que al contribuir con su entorno obtienen beneficios que no tienen precio, principalmente los relacionados con la imagen corporativa.

---

<sup>57</sup> *Ibid.* p. 114.

Después de revisar la manera en que opera la RSE/RSC en las empresas y los beneficios que otorgan estas prácticas, a nivel comunicativo, las corporaciones con acciones socialmente responsables optimizan sus procesos y sus relaciones para obtener un mejor desempeño traducido en productividad, un próspero desarrollo por el elemento competitividad que han adquirido y expansión por las alianzas intersectoriales.

Lo anterior, generalmente, basado en comunicación intragrupal (interna) e intergrupala (externa), o bien llamados flujos comunicativos en red, ya que la comunicación del actual entorno global, ha dejado de lineal y estática, se transformó en convergente y dinámica.

Desde este punto de vista, la Responsabilidad Social Empresarial registra y mide las acciones socialmente responsables y su impacto en el desarrollo de la comunidad, al interior como al exterior una organización, con el objeto de que dichas acciones puedan difundirse, aún más.

El Balance Económico, como registro y evaluación de las actividades financieras de la organización en cierto periodo de tiempo, fue la base para la elaboración de un registro que reuniera lo referente a las labores de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, denominado Balance Social, el cual se plasma en Reportes de Desempeño Social y Ambiental o en Memorias de Responsabilidad Social Empresarial para hacer trascendente y perdurable dichas actividades.

#### **4.5. Balance Social como herramienta de medición**

La Responsabilidad Social de la organización es medida por parámetros que, no sólo incluyen la obtención de beneficios económicos, sino aquellos aspectos que se refieren a lo social bajo el nombre de objetivos sociales o compromisos.

Desarrollo de la Responsabilidad Social (DERES)<sup>58</sup> establece que la idea de establecer un Balance Social en la empresa, similar al Balance Económico, nació en Estados Unidos en la década de los setenta. Su origen se debió a la necesidad de la empresa privada por mejorar su “imagen de marca” y hacer frente a los recursos empleados en su beneficio.

El primer Balance Social reconocido como tal, lo publicó la empresa Singer en el año de 1972. Este instrumento se difundió también en Europa, principalmente en Alemania y Francia, y de ahí, al resto del mundo, pero no con tanta incidencia como en la actualidad.

Para Mario Barquero<sup>59</sup> el Balance Social es un instrumento que posiciona a la empresa dentro de una destacada situación ética, su difusión debe ser máxima entre todos los públicos de la empresa y supone una concepción no

---

<sup>58</sup> DERES. “Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay” en <http://www.deres.org.uy>.

<sup>59</sup> Barquero, Mario en Lacasa, Antonio. *op. cit.* p 95.

cuantificable de algunos compromisos u objetivos teniendo en cuenta que no es posible su traducción monetaria en resultados.

Es un tipo de información que responde a la necesidad de adecuación de la empresa a los cambios de su entorno y demandas sociales, en donde se interrelacionan los objetivos económicos y sociales.

Por otra parte, Antonio Lacasa<sup>60</sup> define que la función del Balance Social es analizar los aspectos de Responsabilidad Social que la empresa ha desarrollado para con sus públicos, durante un periodo determinado de tiempo.

Asimismo, establece que es un instrumento de gestión y control que ayuda al empresario en su toma de decisiones y orientaciones estratégicas. Sus contenidos están en el sentido de las mejoras sociales alcanzadas a nivel interno y los compromisos cumplidos a nivel externo, dentro de las áreas de aplicación reconocidas universalmente (derechos humanos, medioambiente, calidad en el trabajo, ayuda a la comunidad, etcétera).

DERES señala que el Balance Social o Reporte Social, conocido también como Reporte de Sustentabilidad, es un complemento del balance financiero publicado anualmente por la empresa, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la comunidad en su conjunto. También es un instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar el ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial.

En el Balance social, la organización lucrativa muestra lo que hace por sus profesionales, dependientes, colaboradores y por la comunidad, dando transparencia a las actividades que buscan mejorar la calidad de vida de quienes la rodean. Es decir, su función principal es hacer pública la responsabilidad social empresarial, construyendo mayores vínculos entre la empresa, su personal y propietarios, la sociedad y el medio ambiente.

Sin embargo, el Balance Social para fines de la exposición de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa como paradigma de gestión comunicativa, es el producto comunicativo final, dirigido a todos los públicos, que da a conocer las acciones socialmente responsables realizadas, los montos invertidos en dichas actividades, entre otros aspectos; es decir, es la presentación de los logros obtenidos al aplicar la RSE en su plan de negocio.

Por otra parte, es el soporte comunicativo de presentación, recordación, difusión y posicionamiento de las actividades de sustento a los sectores vulnerables, y por ende, de la empresa o marca:

- Presentación. El Balance Social manifiesta los quehaceres socialmente responsables.
- Recordación. Para aquellas personas que algún momento, supieron o escucharon las contribuciones de una empresa hacia la comunidad.

---

<sup>60</sup> *Ibidem.*

- Difusión. Porque es un instrumento comunicativo que mediante su circulación difunde las actividades socialmente responsables de la empresa, la organización misma y a la marca.
- Posicionamiento. Debido a la función misma del Balance Social y a una buena planeación de su propagación, logra posicionar de manera eficiente y eficaz a la organización lucrativa. Así, al rendir cuentas no financieras, se convierte en impulsor de valor.

Con una manera simple, flexible y accesible, en su lenguaje, disposición y forma, el Balance Social logra ser una forma de comunicación eficaz de la corporación con sus públicos, ya que amplía su red de relaciones.

Por ello, Sanjeev Khagram y otros autores<sup>61</sup> establecen, que la capacidad de gestionar y comunicar el desempeño sustentable, en nuestros días, es una necesidad estratégica.

Hoy día, varias son las organizaciones, a nivel mundial, que proponen modelos para la realización de Balances Sociales, debido a que ésta práctica se ha vuelto una práctica indispensable y una nueva demanda para la empresa, debido al juicio de valor que emite la comunidad circundante.

En el siguiente apartado expongo algunos esquemas de Reportes de Sustentabilidad con el objeto de conocer más acerca del producto comunicativo final de la RSE.

#### 4.4.1. Algunos modelos de Balance Social

Variados son los modelos de presentación de los Balances Sociales. De hecho, existen instituciones especializadas en su ejecución, tal es el caso de Brasil<sup>62</sup> donde actualmente, más de 500 grandes empresas brasileñas emplean alguno de los diversos modelos de balances existentes, los cuales tienen la misma misión, aunque enfoques distintos, pero comparten la idea de difusión, tal como lo muestra el siguiente recuadro.

#### Modelos de Balance Social Foco y propósito

Organización	Foco	Propósito
Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (Fides)	Fomentar el diálogo entre partidos adversos y partes interesadas.	Aumentar el apoyo de partes interesadas locales.
Instituto Brasileiro de	Proveer acceso uniforme a	Fijar y alcanzar altos

<sup>61</sup> Khagram Sanjeev, *et. al.* "Ponga en orden a la información de su empresa" en *Harvard Business Review*. Vol. 82. No.12. América Latina. Diciembre 2004. p. 58.

<sup>62</sup> *Ibid.* p. 62.

Analises Sociais e Economicas (Ibase)	todas las empresas que busquen publicar un balance social.	estándares nacionales para el rol social de la empresa.
Ley 3116	Educar al público brasileño sobre el papel social del sector privado.	Llenar expectativas nacionales sobre el rol de las empresas en el desarrollo de Brasil.
Comissão de Valores Mobiliários (CMV)	Analizar el impacto socioeconómico y de mercado de las inversiones sociales y medioambientales de una empresa.	Participar en el desarrollo de mercados de capitales nacionales que sean socialmente responsables y estables.
Instituto Ethos	Comunicar un cuadro preciso y completo de todo el impacto social y medioambiental de una empresa.	Recibir reconocimiento nacional por la responsabilidad social corporativa.

Retomado de Sanjeev Khagram and et. al. Harvard Business Review. Diciembre 2004.

DERES<sup>63</sup> considera que, a nivel mundial, algunos de los modelos más relevantes y utilizados son:

<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	Su misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de sostenibilidad, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios.
<b>AA1000</b>	Fue introducida en 1999 por el Institute of Social and Ethical Accountability, con el ánimo de ayudar a las empresas a entender y mejorar su desempeño ético y social, describiendo la forma de identificar temas claves y posteriormente reportarlos para ser auditados.
<b>CRS Europe Matriz</b>	Es una matriz modelo que permite a las empresas reportar, comunicar y hacer Benchmarking. Esta es la propuesta de la organización CRS Europe, la cual reúne a las empresas europeas que promueven a la RSE en la región. Esta matriz es una poderosa herramienta online a través de la cual las empresas dan a conocer sus prácticas, principios y procesos.

Para la consideración de estructura y contenidos básicos en la preparación y presentación del Balance Social, retomo los puntos que considera DERES<sup>64</sup>, debido a que tienen una secuencia lógica y son de fácil entendimiento, además de que, pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización o empresa:

## BALANCE SOCIAL

<sup>63</sup> DERES. *op. cit.*

<sup>64</sup> *Ibidem.*

- I. Introducción/Presentación
  - a) Mensaje del personal superior
  - b) Perfil de la Empresa
  - c) Sector de la Economía
  
- II. Los Estados del Balance Social
  - a) Estado de Demostración del Valor Agregado
  - b) Estados de Indicadores de Desempeño
    - Indicadores de Desempeño Económico-Financiero
    - Indicadores de Desempeño Social
    - Indicadores de Desempeño ambiental
  
- III. Las “Notas” al Balance Social
  - a) Descripción de la empresa
  - b) Otras notas explicativas
  
- IV. Anexos al Balance Social

\* Informe de los auditores externos sobre el Balance Social

La materialización del Balance Social se realiza en un documento expofeso, con la difusión que la empresa necesite en función de los públicos, esta información puede formar también parte de la Memoria Anual, presentado así los logros económicos y sociales en un solo soporte impreso.

#### **4.5.2. Beneficios del Balance Social**

El Balance Social, al ser parte de la gestión comunicativa de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, también arroja beneficios, tal como el ejercicio mismo de dicha actividad, siendo los más importantes:

- *Favorece la imagen.*  
La elaboración y difusión de un Balance Social crea una diferencia en la percepción de los públicos hacia la organización que realiza actividades socialmente responsables.
- *Crea confianza y seguridad.*  
La corporación que prepara y publica un Balance Social, refleja transparencia, lo cual construye un sentimiento de confianza y seguridad con los grupos de interés.
- *Construye un puente de comunicación.*  
Es un medio de diálogo con sus diversos públicos, que responde con una actitud amistosa hacia la empresa, lo cual, fortalece la confianza.
- *Crea una percepción positiva*

Las empresas que rinden cuentas de sus acciones, tenderán a ser percibidas positivamente.

- *Ayuda a identificar nuevas área de oportunidad.*  
Al registrar las labores socialmente responsables, la empresa puede identificar nuevas áreas de oportunidad en la mejora para todos.
- *Fomenta la inversión*  
El Balance Social es una herramienta atractiva para los inversionistas, ya que es una validación que analistas y organismos financieros incluyen en la lista de documentos necesarios para respaldar la sustentabilidad de los proyectos de una empresa.
- *Aumenta la satisfacción y lealtad de los empleados.*  
Al saber que la empresa donde labora, realiza acciones para en bien común, y esto, es sabido por todos los públicos, crea un orgullo especial entre ellos.
- *Mejora la reputación.*  
El conjunto de los puntos anteriores favorece la reputación de la organización, ya que una organización lucrativa que rinde cuentas, siempre crea notoriedad y cierto prestigio.

La presentación y difusión formal de las actividades socialmente responsables dan valor a la organización lucrativa, llegándola a considera como una empresa flexible, accesible y transparente que crea y mantiene comunicación y relaciones con la comunidad, lo cual es favorable para el ejercicio libre de su giro de negocio y expansión comercial.

De esta forma, expuse los modos en que se puede ejecutar la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), los beneficios que aporta a la imagen y al prestigio de la organización lucrativa; sobre todo, la contribución al reestablecimiento de relaciones y comunicación entre empresa y sociedad que Eras anteriores, ya no existía.

En el siglo XXI, la RSE logra su admisión a los planes de negocio, siendo pocos los empresarios quienes dudan de su importancia para el futuro y supervivencia de sus empresas. En los siguientes apartados, muestro el desarrollo y expansión de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) en México y en el Mundo, para revelar un breve panorama de su actividad.

#### **4.6. La RSE/RSC en México**

El contexto nacional, de tipo inestable y heterogéneo, ha incentivado a las organizaciones lucrativas a implementar nuevas estrategias para su sostenimiento, tal es el caso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSE/RSC), la cual desencadenó su auge en el año 2000, con gran participación en el apoyo al desarrollo social en México.

El Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (CEMEFI) fue la piedra angular para que la RSE/RSC iniciara actividad en nuestro país, ya contribuye de manera importante para que las empresas integren actividades socialmente responsables a su plan de negocio, y desde el 2001 convoca a las corporaciones que operan en México a postularse para alcanzar el Distintivo ESR Empresa Socialmente Responsable, el cual ellos emiten.

El impulso de una Asociación Civil como el CEMEFI, las características del entorno y los estándares mundiales de competitividad motivan a las organizaciones lucrativas a realizar labores en beneficio la sociedad donde insertas sus actividades comerciales, bajo los rubros de calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación de la empresa con la comunidad, y cuidado y preservación del medio ambiente.

En el 2005, CEMEFI otorgó 84 distintivos ESR, mientras que en su primera edición del 2001, sólo entregó 17. Esta cifra que refleja que en cuatro años, las corporaciones se inclinaron a la flexibilidad y a la contribución para la mejora y sustentabilidad de todos.

No obstante, el andar de la Responsabilidad Social Empresarial, tiene más de más de una década en nuestro país, el cual se expongo en la siguiente cronología:

### **Recuento de la Responsabilidad Social Empresarial en México<sup>65</sup> 1992-2005**

1992	CEMEFI crea el programa de Filantropía Empresarial con 6 empresas participantes.
1993	CEMEFI, realiza una investigación entre las principales empresas para conocer sus prácticas filantrópicas y motivaciones para invertir en la comunidad.
1994	CEMEFI publica "Las empresas y las instituciones Filantrópicas en México"
1996	El Consejo Coordinador Empresarial, junto con la Confederación Patronal de la República Mexicana y otras organizaciones empresariales, publican "una propuesta para un desarrollo sostenible en el largo plazo".
1997	Se crea el Programa de Responsabilidad Social Empresarial del Centro Mexicano para la Filantropía.
1998	CEMEFI conforma un Comité Asesor para su programa empresarial. En 1998 se da la primera Conferencia en Miami, donde 150 empresarios y líderes civiles de diferentes países de América toman el tema y el compromiso de asumir como Alianza un papel promotor de la RSE en el Hemisferio. Esta alianza es Empresa (Foro de Empresa Privada y Responsabilidad Social Empresarial en las Américas) en su consejo gobernador participan representantes de México, Canadá, Chile, Brasil, El Salvador, los Estados Unidos y Panamá. CEMEFI firma un convenio con la Fundación Interamericana para la

<sup>65</sup> [http://www.cemefi.org/index.cfm?page=RSE\\_DATOSRELEVANTES](http://www.cemefi.org/index.cfm?page=RSE_DATOSRELEVANTES)

	<p>promoción de la Responsabilidad Social Empresarial y de las Alianzas Intersectoriales para el Desarrollo, en este último adaptando y aplicando la metodología “insight” empleada por el Foro del Príncipe de Gales para Líderes de Negocios (PWBLF).</p>
1999	<p>CEMEFI publica y presenta públicamente documento “Los Factores que impactan a las empresas para el Desarrollo de la Filantropía Corporativa” en un trabajo realizado conjuntamente con el ITESM Campus Ciudad de México.</p> <p>En junio 1999 fue la segunda conferencia sobre RSE en las Américas co-patrocinada por Empresa en Sao Paulo, Brasil, un año antes y con propósito de esta conferencia surge el Instituto Ethos.</p> <p>Se integra el Foro de Empresas Socialmente Responsable con 12 empresas miembros.</p>
2000	<p>Ma. Luisa Lara publica “Filantropía Empresarial: Convicción y Estrategia”. Se realiza el III Congreso (Tercera Conferencia) de Responsabilidad Social Empresarial en América, en la que se involucran por primera vez entorno a este tema 5 organizaciones nacionales. Co-patrocinado por Empresa, organizado por el CEMEFI y las principales organizaciones empresariales.</p> <p>Se constituye Administración por Valores, AVAL que además funge como delegación en México de la Caux Round Table.</p> <p>El CEMEFI promueve la realización de los encuentros de Fundaciones Empresariales, mismos que inician este año con la participación de 22 organizaciones.</p> <p>Se lanza la convocatoria para reconocer a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, una iniciativa del Centro Mexicano para la Filantropía a la que se suman la Coparmex, la Confederación USEM, Desarrollo Empresarial Mexicano y el Grupo Editorial Expansión. Inicia la publicación del Boletín bimestral informativo RSE Visión con Futuro, con tiraje de 2000 ejemplares, distribuido a empresarios y ejecutivos de forma gratuita.</p> <p>Se publica el libro “Alzando el Vuelo, la participación de la empresa en las causas sociales” (Ednica, CEMEFI, Petramin) en el que se promueven las alianzas intersectoriales como una herramienta a favor del desarrollo.</p>
2001	<p>Se lanza por primera vez la convocatoria para poder ostentar el Distintivo ESR 2001 a la Empresa Socialmente Responsable.</p> <p>Se inician los seminarios bimestrales de Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Se presenta en ceremonia pública el Distintivo ESR el cual se otorga por primera vez a 17 empresas.</p> <p>Se presenta en el marco de la Asamblea Nacional de la Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana) a la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México o AliaRSE integrada por Administración por Valores, Coparmex, el Consejo Coordinador Empresarial, el CEMEFI, la Confederación Usem e Impulsa (antes Desarrollo Empresarial Mexicano).</p> <p>Se elabora y presenta el decálogo de la empresa socialmente responsable, se hace por primera vez público en una reunión de las 17 empresas socialmente responsables con el Presidente de la República.</p> <p>El Foro de Empresas Socialmente Responsables, cuenta ya con 30 empresas asociadas.</p>
2002	<p>Se otorga por segundo año consecutivo el Distintivo ESR en esta ocasión a 28 empresas socialmente responsables.</p> <p>Se otorga por segundo año el reconocimiento a las Mejores Prácticas de RSE.</p>

	<p>El Foro de Empresas Socialmente Responsables se integra por 40 empresas y 24 Fundaciones Empresariales.</p> <p>AliaRSE es invitado a participar como co-organizador de la Conferencia Regional de RSE iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo.</p> <p>AliaRSE se integra al Forum Empresa, red de organizaciones promotoras de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel hemisférico.</p> <p>El Foro de Empresas Socialmente Responsables realiza el Primer Taller para la Elaboración de un Balance o Informe Social Empresarial, en el que participan 8 empresas.</p> <p>Novib publica un reporte denominado “una mirada a la Responsabilidad Social Empresarial en México” trabajo realizado con el apoyo de Espiral, S.C.</p> <p>Se crea la Red de Fundaciones empresariales para el Desarrollo de Base en América, la primera Secretaria Ejecutiva la lleva el CEMEFI. (RedEAmérica).</p> <p>Concamin, se integra a AliaRSE</p> <p>CEMEFI, miembro organización del Business for Social Responsibility de los Estados Unidos.</p> <p>Se realiza la Primera Conferencia de RSE para Centroamérica y el Caribe, organizada por Fundamas en El Salvador.</p>
2003	<p>Se otorga por tercer año consecutivo el Distintivo ESR en esta ocasión a 41 empresas socialmente responsables.</p> <p>Se otorga por tercer año el reconocimiento a las Mejores Prácticas de RSE.</p> <p>Se celebra en México la primera asamblea de RedEAmérica en Cancún, Quintana Roo.</p> <p>El Foro de Empresas Socialmente Responsables se integra por 50 empresas y 38 Fundaciones Empresariales.</p> <p>AliaRSE inicia gestiones para replicar el modelo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense en la Ciudad de México.</p> <p>CEMEFI se integra a la Red Mundial de organismos promotores del Global Compact de las Naciones Unidas.</p> <p>Se integran los principios del Global Compact a los indicadores de RSE del CEMEFI.</p>
2004	<p>México sede de la II Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa (BID-Cemefi- AliaRSE).</p> <p>Se integra la Red Interamericana de RSE. (CEMEFI y EGADE miembros Fundadores, CEMEFI miembro del comité ejecutivo).</p> <p>Convención Nacional de Contribuyentes, incluye la RSE como uno de los ejes de discusión. Coparmex – AliaRSE.</p>
2005	<p>Se crea la Fundación del Empresariado Mexicano (Fundemex) iniciativa de AliaRSE.</p> <p>Lanzamiento para México del Pacto Mundial (Global Compact) 9 de junio.</p>

En México, el desarrollo de la RSE/RSC ha cosechado frutos importantes para el desempeño de la misma actividad, como son asociaciones, fundaciones, redes o alianzas que pretenden reunir e invitar, cada vez más, a empresas para que basen sus procesos en lineamientos éticos de actividades socialmente responsables, tal como lo realiza Alianza por la RSE en México (AliaRSE), la cual abordo con mayor detalle en la siguiente sección.

#### **4.6.1. Alianza por la RSE en México (AliaRSE). Organización mexicana representativa de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).**

Al celebrarse en México, en mayo del 2000, el Tercer Congreso de Responsabilidad Social en las Américas, CEMEFI organizador del mismo, involucra a organizaciones empresariales con reconocido trabajo y compromiso vinculado con los principios de la RSE, para crear AliaRSE con el objeto de darle continuidad a ese trabajo y promover la adopción y el cumplimiento de la Responsabilidad Social entre las empresas y empresarios mexicanos, teniendo como integrantes a:

- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- Consejo Coordinador Empresarial (CCE)
- Confederación USEM
- Administración por Valores A.C.
- Impulsa
- CEMEFI
- Confederación de Cámaras Industriales (CONMANIN)

Hoy día, AliaRSE es miembro de Empresa, la Alianza Hemisférica de organizaciones basadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y compañías asociadas que comparten una misma visión de promover la RSE en América, aunque ha estado vinculada con ella desde sus inicios.

A su vez, CEMEFI y AliaRSE pertenecen a redes/alianzas continentales y mundiales que trabajan y promueven las labores socialmente responsables, entre ellas se encuentran:

- Forum EMPRESA.  
EMPRESA es una red que fortalece las organizaciones empresariales nacionales y regionales comprometidas con la Responsabilidad Social Empresarial y apoya el establecimiento de nuevas organizaciones afines en los países americanos que aún no cuentan con ellas.  
Reúne a organizaciones basadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y compañías asociadas que comparten una misma visión de promover la RSE en las Américas.  
Provee de apoyo a aquellas organizaciones basadas en RSE y a sus miembros para motivar a otras empresas con la RSE de las Américas.  
Trabaja por proyectos con otras organizaciones con el enfoque específico de promover la RSE en un país o región determinada. Su rol principal es incorporar a esta red a representantes de todos los países del continente y fortalecer así el rol socialmente responsable de las empresas en el mundo de hoy.  
Algunos de sus miembros son Ethos (Brasil), Acción RSE (Chile), Fundemás (El Salvador), Perú 2021 (Perú), Business Social Responsibility (Estados Unidos), IARSE (Argentina), DERES (Uruguay), entre otros.
- RedEAmérica

RedEAmérica es la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base es una red temática de entidades impulsadas por el sector privado productivo (fundaciones, asociaciones de fundaciones y empresas) orientada a la promoción y apoyo del desarrollo de base y al financiamiento corresponsable.

La Red se formó en septiembre de 2002 y cuenta actualmente con 30 miembros.

- RSE Red Interamericana

Es la Red Interamericana que busca generar y difundir conocimientos y capacidades para acelerar la adopción de una cultura de Responsabilidad Social Empresarial, que contribuya a la competitividad y al desarrollo sostenible.

Es una red que busca impactar sobre la agenda internacional de Responsabilidad Social Empresarial, que contribuya al desarrollo sostenible en el continente Americano.

- Global Compact

Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, propuso por primera vez la idea de un Pacto Mundial ante el Foro Económico Mundial el 31 de enero de 1999 Iniciativa internacional encaminada a reunir a empresas, organismos de las Naciones Unidas, sindicatos y representantes de la sociedad civil, para apoyar nueve principios universales en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente.

El Pacto Mundial (código de conducta para las grandes empresas) es una iniciativa voluntaria de civismo empresarial. No es un instrumento regulador, es decir, que no vigila, ni impone, ni evalúa la conducta o las acciones de las empresas, es una red cuyo núcleo está formado por la Oficina del Pacto Mundial y por cuatro organismos de las Naciones Unidas: la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

El Pacto engloba principios, extraídos de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los Principios Fundamentales sobre los Derechos laborales de la OIT y los Principios de la Conferencia de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo.

Algunas de las organizaciones que están unidas a este pacto, son International Chamber of Commerce, International Organisation of Employers, World Business Council for Sustainable Development, Business for Social Responsibility, Prince of Wales Business Leaders Forum, CSR Europe, Instituto Ethos, African Institute of Corporate Citizenship, Pacto Global Panamá, Amnesty Internacional, Oxfam, Human Rights Watch, Transparency Internacional, World Conservation Union, World Wildlife Fund, World Conservation Union, CEMEFI, AliaRSE, entre otras.

- Business for Social Responsibility (BSR)

Es una organización global que asocia y ayuda a las empresas que trabajan sobre el camino de valores éticos, personas, comunidad y

medio ambiente. BSR provee información, herramientas, capacitación y servicios de consultoría para hacer de la Responsabilidad Social una parte integral de las operaciones y estrategias de negocios.

De esta forma, se organiza y se formaliza la labor socialmente responsable de México, la cual a través de alianzas o redes, se promueve en el continente americano y a nivel mundial. En el siguiente punto, expongo un breve panorama de las acciones y organizaciones, que otros países, trabajan activamente bajo la iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).

#### **4.7. La RSE/RSC en el Mundo.**

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC)<sup>66</sup> es prioridad en el mundo empresarial moderno, ya que cada vez, se suman más y más organizaciones lucrativas a su ejercicio, con actividades de beneficio a los sectores más desprotegidos, con calidad de vida para los empleados, con actividades de preservación al medio ambiente o con una actitud ética.

Global Compact, es el “parteagua” mundial, que convocó a los organismos privados a sumar esfuerzos para desarrollar labores comerciales paralelamente a acciones de beneficio al desarrollo social, principalmente, de los países en vías de desarrollo.

De esta manera, se hacen latentes nuevas regulaciones en muchos países para que las empresas actúen con ética. Análogamente, surgen centenares de organizaciones, instituciones y fundaciones que difunden, regulan y ejecutan actividades socialmente responsables.

Un ejemplo de ello, es Brasil<sup>67</sup>, quien tiene una actividad similar a la del CEMEFI en México, porque reconoce mediante un sello a las empresas que son responsables y comprometidas a mejorar la calidad de vida de sus empleados, comunidades y medio ambiente, denominado “Sello Verificador Social”, certificado por el Instituto Brasileiro de Analises Sociais e Economicas (Ibase).

Por otra parte, la Comunidad Europea<sup>68</sup> lanzó un Libro Verde “Promoción de un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de la Empresa” en julio de 2000, por la Comisión de la Comunidad Europea, con el objetivo de generar un debate sobre el concepto de RSE y definir instancias de trabajo que permitan construir una alianza de desarrollo para un marco europeo de promoción de la RSE.

---

<sup>66</sup> También llamada Filantropía Corporativa, término con el que se le conoce en sus inicios a la RSE/RSE. Hoy día, algunas empresas u organizaciones aún lo utilizan.

<sup>67</sup> Khagam Sanjeev, *et. al.*, *op. cit.*, p. 66.

<sup>68</sup> <http://www.deres.org.uy>

Así, los acuerdos internacionales determinan nuevas y mejores normas de operación, que incluyan alta calidad en sus servicios y/o productos; así como, la realización de actividades socialmente responsables para ser competitivas, a escala mundial.

Ante esta situación, alrededor del mundo, se han constituido decenas de organizaciones, a favor de la investigación, promoción o desarrollo de la RSE/RSC<sup>69</sup>. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)<sup>70</sup>, en su Centro de Recursos Organizacionales vinculados a la RSE en el Mundo, reúne la mayoría, dejando ver un breve panorama de su desarrollo en el planeta.

La observación del listado de las organizaciones vinculadas a la RSE en el Mundo refleja que existe mayor concentración de su aplicación en América Latina, debido a que es la zona donde la brecha social está más acentuada, ya que su desarrollo social y económico no ha caminado a la par, y por ende, requiere mayor atención.

Hoy día, en el ambiente global, inestable y heterogéneo, las empresas han cambiado, como ha cambiado el mundo y la sociedad, ya no pueden, ni deben ser las mismas, debido a que las exigencias sociales y financieras solicitan valor intangible agregado para su óptimo desarrollo.

Después de la revisión de los principios, modelos de implementación, dimensiones de aplicación, beneficios, casos, balance social, situación nacional y mundial de la RSE/RSC en el actual universo empresarial; confirmo aún más, que la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) es un paradigma de gestión comunicativa porque es la nueva visión que las empresas corporativas adaptan a su estrategia comunicativa.

El profundo panorama de la RSE, descrito a lo largo de este capítulo, refleja que cada vez más, las organizaciones lucrativas adhieren a su Plan General de Comunicación<sup>71</sup> –como - los principios de la Responsabilidad Social como ejes vectores de cualquier actividad, proceso o información que emana la organización.

A nivel comunicativo, la RSE produce innumerables beneficios, que la perfilan como una de las mejores actividades de las Relaciones Públicas, en nuestros días, porque:

- Genera valor.
- Produce y mantiene buena reputación.
- Forja credibilidad.
- Engendra armonía.
- Concibe entendimiento, comunicación y nuevas relaciones.

Además, la ejecución de actividades socialmente responsables encaminadas a la reputación, son muy rentable puesto que la relación coste/eficiencia, refleja

---

<sup>69</sup> Ver anexo 5.

<sup>70</sup> <http://www.cemefi.org>

<sup>71</sup> Representación general de planeación de la Comunicación Organizacional.

la obtención de altos niveles de notoriedad de la empresa y nulos costos; debido, a que todas las acciones de RS, son deducibles de impuestos.

Sin lugar a dudas, la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa es muy atractiva para cualquier organización lucrativa porque construye una sociedad empresarial ética y transparente, que provoca la confianza de todos sus ámbitos.

Por otra parte, a escala empresarial, la RSE es la cara humana de la globalización que en 1999, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, solicitó a los líderes mundiales de los negocios, ya que su quehacer acentúa las carencias sociales y ambientales, reflejadas en altos índices de pobreza y desastres naturales, provocados por experimentos o pruebas de desarrollo de productos.

Así, la tendencia internacional demuestra que la Responsabilidad Social se está convirtiendo en una exigencia para el comercio mundial y la inversión extranjera porque asegura que sus prácticas están comprometidas con la mejora de los sectores sociales y la protección al medio ambiente.

Esta nueva visión que adopta la empresa, mejora sus prácticas y fomenta la sustentabilidad, la cual, en nuestros días, es un fuerte elemento de competitividad en un entorno inestable y heterogéneo.

Cabe resaltar, que las labores socialmente responsables, año con año, son fijadas, respaldadas y evaluadas por un Balance Social, es cual es un producto comunicativo físico que informa, comunica, difunde y hace perdurable su nuevo papel. La planeación adecuada su propagación logra un impacto positivo en la sociedad.

De esta manera, la actividad de Responsabilidad Social ayuda a la corporación a adaptarse a la constante innovación del entorno, a las exigencias sociales y a los altos estándares mundiales de comercio. Su sola definición de fomentar el desarrollo social y ecológico de la comunidad donde inserta su giro comercial, arroja beneficios a la sociedad y a la percepción que se tiene de la empresa, de su entorno inmediato y global.

Todo lo que encierra el fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa en acción, y el simple hecho, de que esté respaldada anualmente con un Balance Social, fija y hace perdurable sus actividades; por lo que, sólo me resta señalar, en la actualidad, es el paradigma de gestión comunicativa más funcional, flexible y preciso que ayuda a la organización lucrativa a alcanzar sus objetivos y rebasar metas.

Ante todos estos beneficios, ¿qué empresa o corporación querrá adoptar esta actividad a sus planes de comunicación? En el mundo, ya hay centenares.

La globalización, con una sociedad de la información, plantea una nueva forma de ver la realidad, una realidad donde no existen fronteras, la información y la economía rompen con las barreras del tiempo y el espacio.

Existe un predominio de las organizaciones lucrativas, de todo el mundo, por abarcar los mejores y más grandes mercados para la expansión de sus negocios, generando nuevas pautas de actuación para lograrlo.

Los esquemas de Eras pasadas se rompen y dan paso a la transformación de todos los ámbitos de la sociedad, el mundo presenta una realidad diferente, de progreso económico y tecnológico que todavía tiene que abordar las crecientes desigualdades, entre los que tienen y los que no tiene, la cual, debe enfrentar.

Las organizaciones, como reflejo del desarrollo de la humanidad, afrontan retos que jamás pensarían para su sobrevivencia: la comunicación con sus diversos públicos, rendición de cuentas, transparencia y el cuidado para el bienestar del prójimo, eran ajenos a sus pensamientos y acciones.

Sin embargo, su solidez y permanencia dentro del entorno, dependerá de su capacidad para crear nuevas organizaciones y esquemas para su acción, la innovación es el arma letal ante los entornos inestables y heterogéneos que define la globalización.

En el pasado, las organizaciones –específicamente las lucrativas- estaban fundadas en la mejora técnica y la división del trabajo; el autoritarismo reinaba; el trabajador era sólo una fuerza productora que no tenía voz, ni voto; y, la comunicación sólo era promotora de bienes y servicios.

Hoy, las empresas transforman su rol y se definen, por sí, como espacios sociales donde el individuo transcurre buena parte de su vida; ya no es competitiva por su técnica sino por su valor social; depende del saber de sus trabajadores; y, la comunicación deja de ser lineal.

La tendencia actual es la cara opuesta a lo que se vivía en la etapa industrial. Las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de la comunicación e información se apegan a la nueva realidad global e interdependiente, donde los mensajes en coherencia con acciones son la fuente de productividad, bienestar y poder.

Las empresas transforman sus esquemas para hacer frente a la competitividad empresarial, a los consumidores activos, a las corrientes de crítica y opinión. Y para lograrlo, según Joan Costa<sup>1</sup>, en nuestra civilización de la información, ya

---

<sup>1</sup> Costa Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre una nueva cultura de gestión*. Paidós. Barcelona. España. 1999. p. 13.

no bastará con actuar, las empresas están obligadas a saber comunicarse con su entorno global, y a dominar todos los recursos racionales.

De esta manera, la comunicación en las organizaciones comienza a cobrar importancia; siendo, en nuestros días, una de las primeras fuerzas estratégicas por encima del management (administración) y la producción porque le dan un valor y reconocimiento social invaluable.

En su primera fase, nace la Comunicación Organizacional para atender los mensajes que se generan dentro y fuera de la empresa.

En su segunda etapa, se le agregan cinco nuevos vectores estratégicos: identidad, cultura, acción, comunicación e imagen.

En su tercera y actual fase, en conjunto con las anteriores, predomina un rostro humano, de equidad, justicia, transparencia y de valor social.

Así, surge el fenómeno de Responsabilidad Social como una acción o un conjunto de acciones no lucrativas que realizan las organizaciones para el fomento al desarrollo social de la comunidad y del medio ambiente donde se encuentra ubicada.

Las empresas comienzan a adaptar a su esquema comunicativo esta nueva visión con el objeto de incrementar el nivel de vida de las comunidades participantes, obtener resultados propios y conseguir una integración más equitativa en el proceso de globalización.

Sabemos que la ayuda al prójimo o a los sectores vulnerables, es una acción que ha sido atendida desde antaño. La Iglesia es precursora de este tipo de actividades con la caridad, el Estado trabaja en el bienestar social con la beneficencia y la asistencia, el Tercer Sector o Sociedad Civil asevera su capacidad de solventar las carencias que sufre con la filantropía.

Mientras tanto, la empresa rescata esta actividad de manera estratégica para diseñar planes de relaciones públicas, que ayuden a darle un valor intangible, reconocimiento social, lealtad, admiración y respeto, ya que esta actitud muestra un rostro humano que ha sido olvidado ante las muchas carencias del mundo.

Así, la Responsabilidad Social de las organizaciones lucrativas es una actividad de las Relaciones Públicas que, por una parte, contribuye al desarrollo social de una comunidad, región, país o nación mediante actividades estratégicamente generosas, las cuales, a su vez, promueven una marca o el nombre de una empresa.

Por otra parte, aplicada a la comunidad interna de la corporación, fomenta la calidad de vida, desarrollo personal y profesional de los empleados, quienes en esta transformación de pensamiento empresarial, dejaron de ser parte de la técnica y maquinaria.

Bajo dichos esquemas, las empresas transforman sus relaciones, su imagen y reputación. Experiencias de varias organizaciones lucrativas, corroboran que la implementación y ejecución de actividades socialmente responsables, en sus dos dimensiones, arrojan resultados favorables de valor añadido.

De esta forma, la RSE con consecuencias positivas, más y más organizaciones lucrativas comienzan a adaptarla a su plan de negocio, situación que la hace merecedora de un lugar importante en las estrategias comunicativas, específicamente de las Relaciones Públicas, de nuestros tiempos.

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa está dentro de las organizaciones lucrativas y se está volviendo parte fundamental del proceso de la comunicación organizacional porque mediante ella hace frente a la homogeneidad y competitividad del mercado; asimismo, crea confianza, credibilidad y transparencia a sus acciones.

Esta nueva visión y actuación de la corporación por transformar su rol y su comunicación genera un paradigma o modelo de planeación o gestión comunicativa que responde a las exigencias de competitividad, diferenciación, cooperación e integración; y, de carencias, como la desigualdad social, que la globalización promueve.

Igualmente, la globalización de las acciones, comunicaciones y entorno, además de producir beneficio del bien común:

- Tercer Sector. Al ser un ámbito que también trabaja para el desarrollo social de la comunidad, en alianza con empresas socialmente responsables, logra mejores y más rápidos resultados en su misión.
- Gobierno. Puede trabajar en alianza con la empresa, ya que la conjunción de creación de políticas y recursos monetarios, agilizan el proceso de mejora para todos.
- Comunidad. Es el benefactor directo de las alianzas y actividades socialmente responsables porque mejora las condiciones de vida de los sectores más vulnerables.
- Empresa. La dota de valor, imagen, reputación y competitividad, en la escala donde desarrolla su giro de negocio, e internacional, ya que el actual mundo empresarial, solicita los más altos estándares, y la RSE es uno de los más importantes.

La RSE/RSC como actual paradigma de gestión comunicativa es un ejemplo claro de cómo la nueva visión estratégica, de las empresas sobre los negocios y la comunicación, transforman una amenaza en una oportunidad para hacerse notar, crear relaciones favorables con sus públicos de interés y conseguir beneficios de imagen; así como, para adaptarse a las condiciones del entorno, ser sustentable para una Nación, pero sobre todo, para su óptimo desarrollo.

La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) al interior de las organizaciones, en su dimensión externa y con su producto comunicativo, llamado Balance Social es una estrategia integral de Comunicación

Organizacional, dentro de las Relaciones Públicas porque sus acciones y actividades facilitan y agilizan flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ellas y su medio; los cuales, a su vez, influyen en las opiniones, actitudes y conductas de sus diversos públicos, todo ello, con el fin de que cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos, a la par, de generar reputación e imagen benéfica ante sus públicos.

Sin lugar a dudas, a principios del siglo XXI, la RSE/RSC de fenómeno se convierte en un paradigma de gestión comunicativa que genera beneficios invaluable e incalculables que permiten a la empresa desarrollar su giro comercial en entornos inestables por el impacto social que genera la economía; y, heterogéneos por la competencia en el mercado empresarial mundial.

Este estudio presentó el nacimiento, la actividad y el desarrollo de la Responsabilidad Social de las organizaciones lucrativas como llamado a observar los nuevos paradigmas de gestión, en materia comunicativa.

Es posible, que al final de la lectura de este trabajo, se queden algunas preguntas al aire, es entendible. Aún hay mucho por trabajar, rescatar, crear y proponer, en lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC).

Espero que esta investigación incentive a los lectores a producir estudios referente al tema, o en su defecto, compartir esta nueva forma de comunicación de las organizaciones lucrativas dentro de las aulas de clase con la finalidad de mostrar una nueva opción de realización de comunicación organizacional y relaciones públicas en el ámbito social, debido a que hay mucho que trabajar para el bienestar común.

Juntos observemos la movilidad de este paradigma de gestión comunicativa, el cual está en pleno florecimiento dentro del mundo empresarial, por lo que, todavía hay mucho que registrar, analizar y proponer acerca de él... tengamos en la mira su camino.

Empresas con Distintivo ESR  
(Empresa Socialmente Responsable)

---

**Empresas Socialmente Responsables 2001**

ALFA Corporativo  
Citybank México  
Coca-Cola de México  
Grupo Ángeles Servicios de Salud  
Grupo Apasco  
Grupo Bimbo  
Grupo Financiero BBVA Bancomer  
Hewlett Packard México  
Jenssen-Cilag México  
Ruiz Urquiza y Compañía  
Nestlé México  
S.C. Johnson & Son  
Segundamano  
Shell México  
Supermercados Internacionales H.E.B.  
Nueva \*Wal-Mart de México  
Zimat Golin / Harris Consultores

**Empresas Socialmente Responsables 2002**

Aerovías de México (Aeroméxico)  
American Express Company (México)  
Coca-Cola Export México  
Comercial Mexicana de Pinturas Comex  
Compañía Mexicana de Aviación  
Danone de México  
Deloitte Consulting  
Grupo Ángeles Servicios de Salud  
Grupo Apasco  
Grupo Bimbo  
Grupo Financiero BBVA Bancomer  
Hewlett Packard México  
Hipotecaria Su Casita  
Industrias Peñoles  
Inmobiliaria Parque Reforma  
Janssen-Cilag México  
Johnson & Johnson  
Parque Garrafón  
Promotora Xel-Ha

Ruiz Urquiza y Compañía  
S.C. Johnson & Son  
Segundamano  
Shell México  
Supermercados Internacionales H.E.B.  
Teléfonos de México  
Universal Productora ZUUM  
Wal\*Mart de México  
Zimat Golin / Harris

### **Empresas Socialmente Responsables 2003**

Aerovías de México (Aeroméxico)  
American Express Company (México)  
Compañía Mexicana de Aviación  
Deloitte Consulting  
Diconsa  
Financiera Independencia  
Fincomún Servicios Financieros Comunitarios  
Ford Motor Company México  
Galaz Yamazaki, Ruiz Urquiza  
General Electric México  
Grupo Ángeles Servicios de Salud  
Grupo Apasco  
Grupo Bimbo  
Grupo Financiero BBVA Bancomer  
Grupo Nacional Provincial  
Grupo Telmex  
Hewlett Packard México  
Hipotecaria Crédito y Casa  
Hipotecaria Su Casita  
Industrias Peñoles  
Inmobiliaria Parque Reforma  
Interprotección Agente de Seguros y Fianzas  
J.P. Morgan Grupo Financiero  
Janssen-Cilag México  
Johnson & Johnson  
Jugos del Valle  
Manpower  
Merck Sharp & Dohme de México  
Novartis  
Parque Garrafón  
Pfizer  
Phillips Mexicana  
Promotora Xel-Ha  
S.C. Johnson & Son  
Segundamano  
Shell México  
Supermercados Internacionales H.E.B.

The Coca-Cola Export Corporation México  
Teléfonos de México  
Universal Productora ZUUM  
Wal\*Mart de México  
Zimat Golin / Harris

### **Empresas Socialmente Responsables 2004**

Administración Portuaria Integral de Coatzacoalcos  
ADO Empresas Coordinadas Región Caribe  
Aerovías de México (Aeroméxico)  
Agrícola Tarriba  
American Express Company (México)  
Boehringer Ingelheim Prometo  
Cementos Mexicanos CEMEX  
Cinépolis  
Compañía Mexicana de Aviación  
Comercial Mexicana de Pinturas Comex  
Danone de México  
Deloitte Consulting  
Desarrolladora Homex  
Diconsa  
Embotelladora Arca  
Financiera Independencia  
Fincomún Servicios Financieros Comunitarios  
FONART  
Ford Motor Company México  
General Electric México  
Grupo Ángeles Servicios de Salud  
Grupo Bimbo  
Grupo Financiero BBVA Bancomer  
Grupo Jugos del Valle  
Grupo Modelo  
Grupo Nacional Provincial  
Grupo Telmex  
Hewlett Packard México  
Hipotecaria Crédito y Casa  
Hipotecaria Su Casita  
Holcim Apasco  
Industrias Peñoles  
Inmobiliaria Parque Reforma  
Interprotección Agente de Seguros y Fianzas  
J.P. Morgan Grupo Financiero  
Johnson & Johnson  
Liconsa  
Manpower  
Merck Sharp & Dohme de México  
Novartis  
Office Coffee Services

Parque Garrafón  
Parque Xel-Ha  
Pfizer  
Phillips Mexicana  
Promotora Xel-Ha  
REMA  
Scientific Atlanta de México  
S.C. Johnson & Son  
Seguros Monterrey New York Life  
Shell México  
Supermercados Internacionales H.E.B.  
Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca  
Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México  
Telefónica Móviles de México  
The Coca-Cola Export Corporation México  
Transportes Aeromar  
Universal Productora ZUUM  
Wal\*Mart de México  
Zimat Golin / Harris

### **Empresas Socialmente Responsables 2005**

Accor  
Administración Portuaria Integral de Coatzacoalcos  
ADO y Empresas Coordinadas Región Caribe  
Agrícola San Isidro de Culiacán  
Agrícola Tarriba  
Agro Industrias del Norte  
AMANCO  
American Express Company  
Arancia Industrial  
Auto Ahorro Automotriz (Planfía)  
Avantela  
Boehringer Ingelheim Prometo  
CEMEX  
Cinépolis  
Coca - Cola FEMSA  
Comisión Federal de Electricidad Centro Sur  
Comisión para la Regulación para la Tenencia de la Tierra (CORETT)  
Compañía Mexicana de Aviación  
Cooperativa La Cruz Azul  
Danone de México  
Deloitte Consulting  
Desarrolladora Homex  
Diconsa  
Embotelladoras Arca  
FEMSA Insumos Estratégicos  
Financiera Independencia  
Fincomún Servicios Financieros Comunitarios

FONART  
Ford Motor Company  
General Electric México  
Grupo Ángeles Servicios de Salud  
Grupo Bimbo  
Grupo Financiero BBVA Bancomer  
Grupo Financiero Santander Serfín  
Grupo Gamesa  
Grupo Industrial Lala  
Grupo Jugos Del Valle  
Grupo Modelo Empresas de Servicios  
Grupo Nacional Provincial  
Grupo Telmex  
Hewlett Packard México  
Hipotecaria Crédito y Casa  
Hipotecaria Su Casita  
Holcim Apasco  
Industrias Peñoles  
Inmobiliaria Parque Reforma  
Interceramic  
Interprotección, Agente de Seguro y Fianzas  
J.P. Morgan Grupo Financiero  
Janssen Cilag México  
Manpower  
Mc Donald's de México  
Merck Sharp & Dohme de México  
Metlife México  
Microsoft de México  
Mittal Steel Lázaro Cárdenas  
Monex Grupo Financiero  
Nadro  
Nestlé de México  
Nextel de México  
Novartis  
Office Coffee Service  
OXXO FEMSA Comercio  
Parque Garrafón  
Parque Xcaret  
Parque Xel-Há  
Pfizer  
Phillips Mexicana  
Promoción y Operación (PROSA)  
S.C. Johnson and son  
Seguros Monterrey New York Life  
Shell de México  
Sodexho México  
Supermercados Internacionales H.E.B.  
Tecnológico de Monterrey Campus Cuernavaca  
Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México  
Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey

Telefónica Móviles México  
The Coca Cola Export Corporation México  
Universal Productora  
Vía Delphi  
Wal \* Mart de México  
Wyeth  
Zimat Consultores

**La Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) en acción:  
100 empresas con programas de RSE\***

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
1	Aeroméxico	Trasporte aéreo	No	Niños con cáncer, con parálisis cerebral, con SIDA / Público en general en exposiciones culturales.	Apoyo a: Niños con Cáncer, Niños de la Calle, Fundación México Unido, Mujeres Indígenas Tarahumaras, Asociación de Parálisis Cerebral y Fundación Mar de Cortés.
2	Alfa	Siderurgia y metalurgia	No	Sus empleados/jóvenes y sociedad en su conjunto.	Programas de Gestión ambiental/promoción del uso eficiente de recursos naturales como el agua y la energía/Reciclaje de materias primas como acero y aluminio y manejo adecuado de residuos/Apoyos directos a fundaciones/Planetario Alfa/Filosofía Humanista con sus empleados/Nova Monterrey/Parque Chipinque/Centro Cultural Alfa.
3	Grupo Alpura	Productos alimenticios	No	Niños de escasos recursos/ niños con capacidades diferentes.	Comunidades de escasos recursos (entrega de leche)/apoyo al Teletón.
4	AMD	Fabricantes de computadoras	No	Niños y jóvenes de escasos recursos/escuelas.	Laboratorio de cómputo/el desarrollo de la comunidad; fomento a la educación primaria y universitaria y el desarrollo de la fuerza de trabajo.
5	American Express Co. De México	Servicios Financieros	Fundación American Express	Población en general	Herencia cultural/servicio comunitario/Independencia económica/patrocinio para paseos ecológicos para estudiantes/capacitación en turismo/becas.
6	Apasco (Holcim Apasco)	Cemento	No	Adultos	Preservación del Medio Ambiente, Centros de Capacitación Agropecuaria y Forestal (Ccaf's), Vivienda Digna, Pisos de Concreto, Ayuda en desastres naturales, Programa de mejora en la calidad de vida de los colaboradores del Grupo Holcim Apasco.
7	Avon	Productos de consumo	No	Mujeres	Cruzada de Avon contra el cáncer femenino/Capacitación a representantes/donaciones a organizaciones no lucrativas y a instituciones de gobierno/donaciones de agua tratada (Viveros de Coyoacán y Huayamilapas).
8	Banamex Citigroup	Servicios Financieros	Fundación Banamex	Organizaciones campesinas, cooperativas e instituciones de asistencia/público en general en exposiciones culturales.	Fomento Cultural Banamex preserva los valores y las tradiciones de México-patrocinador de las áreas de cultura-Centro de textiles maya-proyectos de restauración-órganos históricos del estado de Oaxaca/Fomento Social Banamex: Fomento a la productividad y el empleo/Fomento Ecológico Banamex.
9	Bayer	Productos químicos	No	Niños de escasos recursos/madres/mujeres.	Corriendo por los niños/Abanderados por Cevalín.

\* Mundo Ejecutivo. "Ranking. 100 empresas con programas de Responsabilidad Social". Edición Especial. México. Marzo 2004:24-36.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
10	BBVA Bancomer	Servicios financieros	Fundación BBVA Bancomer	Niños y jóvenes/artesanos y artistas plásticos.	Becas para ganadores de la Olimpiada del Conocimiento Infantil/bechas para cursar la preparatoria (ITESM)/becas para el sostenimiento para estudiantes afectados por los huracanes Isidore, en Yucatán, y Kenna, en Nayarit/Talleres de Ciencias/Centros Integrales de capacitación para adultos.
11	Bimbo	Productos alimenticios	No	Población en general	Desarrollo de micro regiones en extrema pobreza/Programa Integral de nutrición/Reforestamos México, A.C./Tec Milenium/Programa de rescate ecológico/Apoyos a: la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, Instituto Crisol, Cruz Roja, Escuela bancaria, Fundación Ronald McDonald, La Comunidad Tarahumara, de la Sierra de Chihuahua, y de manera especial se apoyó al Papalote Museo del Niño de la Ciudad de México.
12	British American Tobacco México	Industria tabacalera	No	Campesinos/niños/público en general.	Evite que los menores fumen/Florece/Convivencia en Armonía/Desarrollo sustentable: Forestación y Campo limpio/capacitación con el apoyo de la Asociación Mexicana de la Industria Fitosanitaria A.C. (AMIFAC) y la Secretaría de Salud del estado de Nayarit y Chiapas/Buen uso y manejo de agroquímicos/apoyo a eventos culturales/Plan de Acción de Información al Consumidor.
13	Casas Geo	Industria de la construcción	No	Empleados, comunidad y medio ambiente.	Programa para el manejo de estrés, Programa para el desarrollo integral de la mujer, Diplomado de competencias, las Maestrías en el Tec de Monterrey, Universidad Cemex, Construmex, Piso firme, Patrimonio hoy, apoyo a programas de conservación Cemex, Premio Obras Cemex, Seminario Virtual El Arte en el Concreto, Programa Cemex de Ecoeficiencia y Sistema de Gestión Industrial Cemex.
14	Cementos Mexicanos	Cemento	No	Población en general	Universidad Cemex/Programa interno de Ecoeficiencia/Desarrollo de vivienda popular/Atención médica social/Patrimonio Hoy/Piso Firme/Programa para el manejo de estrés y Programa para el desarrollo integral de la mujer/Diplomado de competencias, Maestrías en el Tec de Monterrey/Construmex/apoyo a los programas del Golfo de California, el Proyecto de El Carmen, al norte del Estado de Coahuila y el Campo experimental Santa María, en Nuevo León.
15	Cisco Systems	Telecomunicaciones	No	Niños y jóvenes	Networking Academy/Voluntarios en línea
16	Coca Cola de México	Industria de bebidas	Fundación Coca Cola	Niños/personas con escasos recursos	Rehabilitación de albergues escolares indígenas y construcción de escuelas/apoyo a instituciones de asistencia privada/coca-cola de fútbol/patrocinos a eventos de cultura popular mexicana/apoyo a microempresarios/construcción de una fábrica de reciclaje.
17	Colgate Palmolive	Productos para limpieza	No	Población en general	Filantropía (apoya a 120 instituciones que dan asistencia a niños con cáncer, niños y adultos con discapacidad, enfermos de SIDA, niños huérfanos, ancianos abandonados, niños de la calle, indígenas y familias pobres, atención a hospitales)/educación (visitas escolares a la planta)/estrellas colgate (búsqueda de talento deportivo).

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
18	Compañía Mexicana de Aviación	Trasporte aéreo	Fundación Mexicana de Aviación	Niños con capacidades diferentes y personas de la tercera edad.	Facilitar el acceso a los mejores recursos terapéuticos necesarios para los familiares discapacitados de sus empleados, les ofrece: terapias, psicoterapia, fisioterapias, consultas neurológicas y con diversos especialistas, estudios clínicos, encefalogramas, electros, tomografías, becas para escuelas especiales, compra de medicamentos, sillas de ruedas y andaderas, auxiliares auditivos y lentes, entre otros.
19	Cruz Azul	Cemento	No	Población en general	Donativos en especie y en efectivo/otorga apoyo a organizaciones asistenciales/apoyo en actividades recreativas.
20	Cummins	Industria de autopartes	Asociación Filantrópica Cummins (AFIC)	Niños de la calle, adultos y adultos mayores, discapacitados, mujeres y madres solteras, hasta familias completas de bajos recursos.	Capacitación y apoyo a discapacitados/salvemos un árbol y una familia/talleres creación/por un futuro mejor.
21	DaimlerChrysler	Automotriz	DaimlerChrysler México, IAP	Niños.	Apoyo a los hospitales: Atizapán, del Niño y Balbuena/ambulancias/apoyo a Cruz Roja/leche fluida en Saltillo/becas/rescate del convento de Tzintzunzán.
22	Danone	Productos alimenticios	No	Niños/profesionistas/estudiantes	Campaña "construyamos sus sueños" danone internacional prize for nutrition/capacitación científica.
23	Deloitte & Touch	Servicios contables	No	Niños, mujeres y jóvenes universitarios	Encuentro universitarios/apoyos a la Fundación Cima/apoyo a la Fundación Xochitla.
24	Delphi	Industria de autopartes	No	Adultos mayores, niños de escasos recursos y comunidad en general.	Adopta una escuela/hábitat para la humanidad/participación directa con fondo unido/fondo unido fuera del distrito Federal/apoya a asilos/apoya a la asociación de niños con cáncer y leucemia/Navidad con niños de escasos recursos.
25	Devlyn	Industria farmacéutica	No	Población en general con problemas visuales	Construyó una clínica oftalmológica/proporciona servicio médico.
26	Domecq	Industria de bebidas	Fundación Domecq	Universitarios, artistas, personas con escasos recursos y público en general.	Instituto Cultural Domecq, Museo de Sitio de Teotihuacan, donación de una casa para niños sin hogar al Patronato de Asistencia Social, sala de Eventos de la Torre Domecq, beca y medalla Mozart, Centro de Formación Técnica en artes y oficios, la construcción de un inmueble para la Escuela de Agronegocios y el apoyo a investigaciones sobre el medio ambiente y Bienal Iberoamericana de Arte.
27	Domit	Industria manufacturera	Fundación Cultural Domit	Artistas jóvenes y adultos mayores.	Expone obras de artistas plásticos "Ventanas al Arte"/Otorga becas a artistas que estudian en el extranjero/Entrega tus trajes usados/Centro de descanso y conservación ecológica llamado "El Santuario".
28	DuPont	Industria química	No	Científicos y población general.	Premio de excelencia de la ciencia 2003/preservación del medio ambiente/donaciones a instituciones de asistencia pública.
29	Eastman	Industria química	Fondo Unido de Eastman	Niños, ancianos, drogadictos, discapacitados, niños con síndrome de Down, enfermos de SIDA o parálisis.	Día Nacional de Fondo Unido/aportación mensual voluntaria de los empleados.
30	Ericsson	Fabricación de equipo de comunicaciones	No	Población en general.	Zoológico de Chapultepec/donativos a UNAM/Museo Nacional de arte (Munal)/preservar especies animales en peligro de extinción/donación de hardware y software para los laboratorios de telecomunicaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México/proyectos con escuelas primarias de escasos recursos para beneficiar a los niños en el Día de reyes/proyecto mundial Ericsson Responsedial Ericsson Response.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
31	Farmacias Similares	Comercio de productos farmacéuticos	Fundación Best A.C.	Comunidades en extrema pobreza	División asistencial: apoyos básicos, alimentos básicos, artículos básicos, cultural, económicos, jurídicos, juvenil, médico/División Salud: dispensarios médicos/movimiento nacional anticorrupción.
32	Ford Motor Co.	Automotriz	Fundación Ford	Niños/jóvenes/comunidades indígenas	Construcción y donación de escuelas primarias (200)/Apoyo continuo a la Semarnap en salvación de especies y reforestación.
33	GE International	Fabricación de equipo de generación eléctrica	Fundación GE Elfun	Niños/jóvenes/personas de escasos recursos	Becas GE Fund/Apoyo a 18 organizaciones/apoyan la construcción de áreas de juegos y reparan grabadoras y computadoras.
34	General Motors de México	Automotriz	No	Niños, universitarios, población de escasos recursos.	Programa de educación técnica/Apoyo a universidades (equipo de cómputo, software, capacitación y soporte técnico/promueve el diseño automotriz y aeronáutico entre los estudiantes de ingeniería mecánica, mecatrónica y de diseño industrial/apoya los proyectos de conservación que dirige Probatura Noreste, A.C. en la Reserva Natural de Cuatro Ciénegas, ubicada en el Desierto Chihuahuense.
35	Gigante	Comercio	Fundación Gigante	Niños, indígenas, quemados, de la calle, con parálisis cerebral/población en general.	Programas de apoyo en casos de emergencia y catástrofes naturales/apoyo al Teletón/compromiso con la protección de especies animales/12 Meses 12 Causas/ apoyo a 120 organizaciones/"Un Kilo de Ayuda", redondeos en cuentas para ayudar a la educación, compra de anteojos, combate al cáncer, estancias para adultos mayores y organismos como el Zoológico de Chapultepec/"Plan de carrera", "Red Educativa", "Mercancías a crédito" y "Cuenta Ahorro Gigante Infonavit".
36	GlaxoSmithKline	Farmacéutico	No	Niños, mujer y adolescentes.	Erradicación de la elefantiasis/responsabilidad social con la comunidad.
37	Grupo Ángeles Servicios de Salud	Servicios de salud	No	Niños/Universitarios de las carreras de enfermería y medicina.	Salud en la Comunidad (brigadas de salud preventiva y de investigación)/Jornadas para la Salud/becas a estudiantes de medicina/apoyo para cirugías de personas de escasos recursos/apoyo a asociaciones médicas/apoyo a instituciones de salud pública.
38	Grupo IUSA	Sistemas integrales de conducción eléctrica, hidráulica y gas	Fundación Alejo Peralta	Población en general/víctimas de desastres naturales/personas con capacidades diferentes.	Calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente, apoyo a Fondo Unido, construcción y donación de viviendas, conciertos, venta de libros en apoyo a la educación y a la cultura, apoyo a la Cruz Roja.
39	Grupo Modelo	Industria de bebidas	Filantropía Modelo	Población en general.	Capacitación a sus empleados/mejoramiento y conservación ambiental/Educación interna/desarrollo de una conciencia ecológica (50 000 empleados/Escuela Modelo, Ixta-Popo (Ecológico/becas mediante Inroads México (dan un complemento cultural a alumnos de licenciatura, apoyo a la comunidad)/apoyo a bomberos/programas de consumo responsable/cuidado del medio ambiente (pioneros de la Industria Limpia)/programas de prevención (anorexia, bulimia, drogadicción, alcoholismo)/programas de discapacitados/eventos culturales.
40	Grupo Xel-Ha	Servicios turísticos	No	Población en general	De conservación del medio ambiente "Recuperación Del Arrecife Del Parque"/reciclaje de desechos tóxicos/realiza estudios de investigación en conjunto con instituciones nacionales e internacionales/reforestación con plantas nativas/refugios de aves y peces.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
41	Grupo Herdez	Productos alimenticios	Fundación Herdez	Niños	Proyecto de investigación científica y tecnológica/donativo de alimentos/ayuda para el pueblo chiapaneco/cooperación en la realización del II Encuentro de la revista Vuelta por TV/proyecto educativo: Libro de La Cocina Mexicana a través de los siglos/proyecto Cultural Biblioteca de la Gastronomía Mexicana/restauración del Edificio Seminario 18/Ayuda a los damnificados por el huracán Paulina.
42	Hewlett Packard	Fabricación de computadoras y equipo	No	Personas de escasos recursos/comunidades marginadas.	HP ayuda (programas de salud reproductiva y medio ambiente/programas ecológicos/apoyo a Minusválidos/Sedesol, Fundación Tarahumara, Teletón CRIT de Aguascalientes, Papalote Museo del Niño, Fundación Vamos México, y Unete/Apoyo a los Centros Comunitarios de Aprendizaje.
43	Hipotecaria Nacional	Servicios hipotecarios	No	Acreditados/empleados.	Mi Casa Gana/apoyo a desempleados/capacitación y becas a empleados.
44	Hipotecaria Su Casita	Servicios hipotecarios	No	Todas las edades: niños de escasos recursos, personas con capacidades diferentes.	Calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente/educación y bienestar para los empleados/apoyo a la Casa de la Amistad para Niños con Cáncer y donaciones a la Escuela para el Entrenamiento de Perros Guía para Ciegos/alianza con la institución Colonia de Vacaciones.
45	IBM	Manufactura electrónica	No	Niños de escasos recursos, ciegos, débiles visuales y personas con capacidades diferentes.	Centros de lectura para ciegos e imprime libros en braille/oportunidades de empleo para invidentes/centros de entrenamiento para niños con problemas motores en provincia/apoyo clínico en escuelas de educación especial/Centro IBM de soluciones a personas con discapacidad/laboratorios de apoyo para que los niños de la calle continúen sus estudios/Integra/Kidsmart/Mentorplace/Reinventando la Educación/Tryscience.
46	ICA	Industria de la construcción	Fundación ICA	Estudiantes de ingeniería/población afectada por desastres naturales.	Becas de posgrado/programas de Servicios Social/Prácticas profesionales/patrocina investigación científica y tecnológica/en situaciones de desastre realiza trabajo de rescate y restablecimiento de servicios/Fototeca y Videoteca/Convocatoria del premio FICA a la Docencia en Ingeniería Civil.
47	Industrias Peñoles	Minería	No	Público en general (principalmente niños y jóvenes)	12 Consejos de participación comunitaria/13 centros de bienestar social y un voluntariado/Sistema Integral de Administración de Negocios (política de desarrollo comunitario y un Sistema Institucional de Autodesarrollo Comunitario)/conserva y acrecienta los recursos naturales/integración familiar/deportes/recreación y administración de tiempo de ocio/desarrollo de la creatividad y promoción de actividades productivas/formación de valores humanos y creación de hábitos comunitarios/fomento a la salud y a la educación.
48	Intel	Fabricación de componentes eléctricos	Tiene una Fundación Intel con presencia en diversos países	Niños y Jóvenes	Educación para el Futuro/Intel Computer Club House/patrocinio en la Feria de la Ciencia/apoyo para el incremento de la capacidad de los centros universitarios.
49	Jassen-Cilag de México	Farmacéutica	No	Niños en situación de calle/jóvenes con capacidades diferentes y personas de la tercera edad.	Práctica Disminución de la Generación de Residuos/Práctica El Empleado Apasionado/proporciona fondos destinados a una variedad de estudios en el campo de la asistencia sanitaria y apoyo a asociaciones médicas y de pacientes, así como a causas benéficas y fundaciones.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
50	J.P. Morgan	Servicios financieros	Fundación JP Morgan	Niños y jóvenes/público en general.	Programas Igualitarios de donativos/Feria de Donativos/Día Mundial del Servicio a la comunidad/programas de apoyo voluntario de los empleados.
51	José Cuervo	Industria de bebidas	Fundación José Cuervo	Comunidad abierta/jóvenes/familias.	Unidad agrícola/cursos para padres sobre educación familiar/Academia de Artes y Oficios/programas productivos de elaboración de artesanías/fideicomisos para remodelar la imagen urbana de la comunidad de Tequila/promueve eventos deportivos/Semana de Salud.
52	Jugos del Valle	Industria de bebidas	Fundación Grupo del Valle	Población de escasos recursos	Programas enfocados a dar alimentación, albergues y mejorar la salud de los seres humanos necesitados/programas enfocados al tratamiento de problemas de desnutrición en las personas/fomenta la participación y concientización de la sociedad civil en acciones altruistas/Carrera por la Nutrición Infantil/Un Kilo de Ayuda/Soup Kitchen.
53	Kellogs	Productos alimenticios	Fundación Kellogs	Niños, madres lactantes y adultos mayores.	Programas de Acción Social Con Cariño/apoyo a la Asociación de Bancos de Alimentos/Programa Un Kilo de Ayuda.
54	Kimberly Clark de México	Papel y celulosa	No	Niños y adolescentes (con cáncer, SIDA, parálisis cerebral, síndrome de Down y con capacidades diferentes).	Apoyo a la educación en computación/Expreso Pequeños y Pertenezco Pequeños, dos nuevas zonas de Papalote Museo del Niño dedicadas a menores de cinco años/donación e instalación de equipos de cómputo en primarias y secundarias de escasos recursos/donativos a Casa de la amistad y Casa Alianza/programa Unidos para la Conservación/programas de reciclado/conservación del medio ambiente.
55	Kohler	Comercio de muebles de cocina y baño	No	Niños con cáncer y capacidades diferentes.	Mantenimiento de los baños para dos organismos que trabajan con niños discapacitados y niños con cáncer.
56	Grupo Lala	Productos alimenticios	Fundación Lala	Menores y adultos con discapacidad, adultos mayores, jóvenes en rehabilitación de adicciones, niños y adultos con VIH SIDA, madres adolescentes, niños de la calle, menores en readaptación social, en menor escala se apoya a menores y familias indígenas, así como comunidades rurales en pobreza y pobreza extrema.	Esfuerzo Lagunero/Unidos por la Nutrición/Unidos contra el Hambre/Contingencia y Emergencias/alimentación a niñas y niños huérfanos/Nutriendo una Esperanza.
57	Levi's	Manufactura de prendas de vestir	Fundación Levi Strauss	Niños/estudiantes/personas de escasos recursos/población ante desastres naturales.	Apoya esfuerzos de ayuda en situaciones de desastre, hace donaciones a organismos en los que participan sus empleados y financia becas universitarias/Día del Voluntariado/Campaña de Prevención del virus del VIH/SIDA/ becas para estudiantes/reforesta las jardineras del Consejo Popular para el Desarrollo Integral de la Comunidad.
58	LG Electronics	Manufactura de equipos electrónicos	No	Niñas.	Apoyo a la Asociación Villa de las Niñas/ofrece aportaciones a la Cruz Roja/DIF/Caritas y asociaciones para ayuda a niños con síndrome de Down/Sonrisas del Futuro.
59	Lilly Laboratorios	Productos farmacéuticos	No	Población en general.	Programa educativo para los enfermos de diabetes/donación de medicamentos a damnificados, vía dispensarios de las iglesias, hospitales y Cruz Roja.
60	Lucent Technologies	Fabricación de equipos de comunicación	Fundación Lucent	Niños/ adultos mayores.	e-sapiens/ programa de estudiantes becarios/Día Global de la Caridad/programas voluntarios de los empleados para la donación de juguetes, regalos y libros en Navidad, Día de Reyes y Día del Niños.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
61	Manpower	Consultoría en recursos humanos	No	Población económicamente activa de grupos vulnerables.	Implantación del código de ética interno/campañas a favor del medio ambiente (reciclaje de papel, ahorro de energía, comparte tu auto)/Donación de equipo de cómputo/Contratación de adultos mayores y personas con discapacidad/Capacitación gratuita por medio de Internet a candidatos y empleados temporales de Manpower/Capacitación a organizaciones civiles (ONG/OSC)/apoyo a programas de auto empleo Fondo para la Paz/Comité de RS Manpower.
62	Mc Donalds de México	Productos alimenticios	Fundación Infantil Ronald McDonald	Niños de escasos recursos.	Casa de Ronald McDonald, Día Mundial del Niño, apoyo en desastres.
63	Médica Sur	Servicios de salud	Fundación Clínica Médica Sur	Jóvenes profesionistas/comunidades rurales/grupos sociales desprotegidos/apoyo ante desastres naturales.	Servicio social y desarrollo de educación médica/Escoliosis/programa de oftalmología/Centro de Bienestar Social en Pueblo Quieto/Colabora con Torneos Abierto México de Tenis, la Copa Davis y maratones/patrocinador del equipo Paralímpico Mexicano en Jugos Olímpicos.
64	Merck Sharp & Dohme de México	Productos farmacéuticos	Fundación Merck	Estudiantes de medicina.	Proyectos de servicio social, arte, actividades cívicas y protección al medio ambiente/donación de Mestizan/creación del Instituto de Medicina Genómica/Caritas, asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, Asociación Mexicana de apoyo a Niños cáncer, Cruz Roja y Teletón/investigación del papiloma humano.
65	Microsoft	Fabricación de computadoras y equipo	Microsoft Comparte, área específica de responsabilidad social.	Personas marginadas, niños de la calle, niños que padecen cáncer, enfermos de SIDA, gente de la tercera edad y defensores del medio ambiente.	Software para invidentes/Microsoft Comparte (50 organizaciones no gubernamentales)/ aportación en software a escuelas y bilbo5tecas/apoyo a los Centros Comunitarios Digitales (CCD).
66	Monte de Piedad	Préstamos prendarios	No	Menores con cáncer, adultos mayores y personas con capacidades diferentes.	Apoyo a un promedio de mil instituciones de Asistencia Privada.
67	Nadro	Industria química	No	Niños, jóvenes con problemas de salud.	Apoyo a la Cruz Roja, Instituto Nacional de Pediatría y Fundación Mexicana para la Salud/apoyo al Papalote Museo del Niño, Universidad Iberoamericana, Consejo Promotor de Competitividad y el Instituto de Fomento e Investigación Educativa (IFIE).
68	Nestlé	Productos alimenticios	Fondo Nestlé Nutrición	Población en general.	Programa de fortalecimiento de la enseñanza de la nutrición en escuelas y facultades de medicina en México/Conferencia Nestlé de Nutrición/Programa de Orientación Alimentaria a la Población de México/Impulso a la enseñanza de pediatría.
69	Nokia	Fabricación de equipos de comunicación	No tiene en México	Niños/jóvenes/comunidades marginadas.	Make a connection/¡Cámara! Ahí os vemos (en conjunto con Vamos México).
70	Novartis	Productos farmacéuticos	No tiene en México	Población en general.	Gipap/leucemia/Jornadas Adultos Mayores/Tour Diagnóstico osteoporosis/Detección Onicomocosis/Pacientes y Padres/Talleres Vivir Con Cáncer de Mama/Programa Lepra Erradicar Enfermedad/Día de la Comunidad/Adopción Área Verde Camellón/Naturalia/Cuidado Biodiversidad Natural México/Visión Mundial Adopta un Ahijado/Donativos Medicamentos Diversas Instituciones/ Fondo para la Paz Chiapas/Universidad Novartis/Red de Transparencia Proveedores/Comienzo Saludable/Nacimientos Partos Múltiples Apoyo un Año.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
71	Omnilife	Industria alimenticia	Fundación Por los Niños del Planeta de Omnilife/Fundación Cultural Omnilife	Niños de escasos recursos económicos/artistas.	Donación de suplementos nutricionales/recaudación de fondos económicos/construcción, equipamiento de infraestructura, educación, transporte que favorezca a la población infantil/fomento a la creación artística en México.
72	Palacio de Hierro	Comercio	No	Población de escasos recursos y con problemas de salud.	Red de conocimiento en línea/Asociación Gilberto/APAC Confe, Unión de Damas Maronitas, Ven Conmigo, Leprosario Dr. Pedro López de Zoquiapan, Patronato del Hospital Infantil Federico Gómez, AMANC, Hospital de Nutrición, Grupo Una Noche de arte, AMAP, Fundación María Ana Mier de Escandón IAP, DIF Chalco, Asilo Pablo de Anda, Ejército de Salvación MASS: Medicina, ayuda y asistencia social. Seminario Universidad Salesiana y Cruz roja Mexicana.
73	Pedigree	Industria alimenticia	No	Mascotas, de sus dueños, del medio ambiente y de la sociedad.	Dueños responsables de Mascotas/Perro Social/Canespan/donativos de composteros y botes de basura.
74	Pfizer	Productos farmacéuticos	Fundación Pfizer	Niños, población en general, en especial con escasos recursos.	Desarrollo del talento humano/cooperación con Visión Mundial México (manutención de 20 clínicas)/Comité de Comunidad: Voluntariado en asilos y escuelas, trabajo comunitario y apoyo a los programas de reintegración para los pacientes/Juguetería Pfizer.
75	Philip Morris México	Industria tabacalera	Fondo Philip Morris Cigatam	Empleados, niños y población de escasos recursos.	Alimentos y Nutrición/financia proyectos de organizaciones civiles para romper círculos de miseria por medio de huertos familiares o talleres comunitarios/Educación abierta para empleados.
76	Philips	Fabricante y comerciante de equipo electrónico	No	Niños quemados/hospitales/Jóvenes universitarios/población de escasos recursos.	Eco-Visión/Guías Ecológicas/apoyo a la Fundación Michou Mau/Un Kilo de Ayuda/Premio de arte Philips/Comité para la Democratización en Informática/Escuela CEAN Informática/Preservación de las áreas del Ajusco e Izta-Popo.
77	PricewaterhouseCoopers	Servicios contables	No	Personas de escasos recursos/instituciones de asistencia pública/contadores.	Ulises/Inroads/apoya con fondos y trabajo a instituciones como Teletón o Probatura y al esquema Rostro Humano del Colegio de Contadores Públicos.
78	Procter & Gamble de México	Productos para limpieza	No	Población en general.	Construcción y remodelación de escuelas/campañas asistenciales a favor de sectores vulnerables/campaña "Devuelve la Vida a tu Ciudad"/programa de escuelas públicas (que incluye transporte y entrada a niños de escasos recursos)/apoyo a exposiciones culturales/apoya a damnificados.
79	Purina	Productos alimenticios	Fundación Purina	Personas con capacidades diferentes.	Realiza acciones enfocadas a lograr una interacción entre humanos y animales (cuentas con perro de terapia)/apoyo a la escuela de entrenamiento de perros guías. Al Centro de Equinoterapia, a la Clínica CLIMA (personas autistas).
80	Sabritas	Productos alimenticios	Fundación Sabritas	Campeños	Centro de Investigación y Desarrollo Agrícola.
81	San Luis Corporación	Maquinaria industrial	No	Población en general.	Desarrollo social/educación/apoyo a la comunidad/patrocinios culturales/donativos.
82	Santander Serfin	Servicios financieros	No	Jóvenes universitarios/población en general.	Tarjeta Inteligente con Chip/Programa de Universidades (58 Instituciones)/programa Sombrija/Univerisa.
83	Scotiabank Inverlat	Servicios financieros	No	Niños, adultos con capacidades diferentes.	Niños huérfanos, abandonados, con discapacidad, de la calle y de escasos recursos económicos, de estancias permanentes y albergues temporales, apoyo en caso de desastres naturales.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
84	Schneider Electric	Productos eléctricos	No	Población en general.	Miniolimpiada (dirigida a 1400 niños discapacitados), Día Nacional de fondo Unido AC, Campaña de Un juguete por una Sonrisa, donación mensual y personal (por medio de la retención vía nómina) de parte de los empleados a Fondo Unido AC para sus distintas campañas, Proyecto LULY (administrado por la Fundación Scheneider a nivel mundial, asentada en Francia.
85	Segunadamano	Servicios publicitarios	No	No disponible	Apoyo publicitario a las asociaciones con labor social, ética interna, calidad de vida en la organización, vinculación con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y reservación del medio ambiente.
86	Siemens	Tecnología	Fundación Siemens	Niños, niñas, mujeres y adolescentes mexicanos.	Los Derechos de la Niñez en las Políticas Públicas; los Derechos de la Niñez Indígena y La Protección Especial a los Derechos de la Niñez y la Adolescencia.
87	Soriana	Comercio	No	Población de escasos recursos.	Apoyo económico a 70 instituciones/apoyo en caso de desastres naturales.
88	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	Fundación Telmex	Población en general.	Educación e investigación: becas, programas de lentes, apoyo a instituciones en equipamiento de cómputo. Salud y nutrición: cirugías extramuros, trasplantes y dulce nutritivo. Justicia: fianzas sociales Rescate del Centro Histórico: apoyo a 336 instituciones públicas y privadas, Copa Telmex.
89	Televisa	Medios de comunicación	Fundación Televisa	Público en general/personas con capacidades diferentes (principalmente niños).	Educación: Goles por la educación/Leer para soñar/donativos de libros a bibliotecas públicas/donativo de revistas/Para que veas/Olimpiada Mexicana de Geografía/desarrollo de la comunidad/becas para niños en situación de calle. Nutrición: Goles por la nutrición/Productos Un Kilo de Ayuda/Carrera por la Nutrición Infantil/Salud: Goles por la Salud/Semana Nacional de Transplantes/lucha contra el cáncer/Copa Fundación Televisa/Teletón/Niños Quemados/lucha contra el neumococo. Campañas sociales: ¿tienes el valor o te vale?/porque tenemos que hacer algo/Ciérrale. Artes visuales: patrimonio artístico/difusión y promoción cultural.
90	Televisión Azteca	Medios de comunicación	Fundación Azteca	Población en general	A quien corresponda/bancos de proyectos sociales y ecológicos/Juguetón/Plantel Azteca/Rompiendo el silencio/Vive sin drogas/Movimiento Azteca/¡Que viva la selva lacandona!/Cruzada de un México sin hambre/Beca Azteca.
91	Tubos y Aceros de México	Industria metálica	TAMSA A.C.	Sus empleados/comunidad veracruzana.	Puente de la Esperanza 28 puentes/mejora infraestructura escolar/Olimpiadas de matemáticas/otorga becas para estudiantes distinguidos de la comunidad/mejora a la infraestructura escolar/promueve actividades culturales y deportivas/asesora a familias para la creación de microempresas/patrocina eventos, financia programas y coedita libros.
92	Unilever de México	Productos de consumo	Fundación Unilever	Escuelas rurales, casas de niños maltratados o abandonados, niños de todos los niveles socioeconómicos, con especial atención a niños de escasos recursos y discapacitados. Mujeres con cáncer, Instituto Nacional de Cardiología, Consejo nacional de la Fauna, Centro Histórico de la Ciudad de México. Fundaciones e Instituciones de ayuda.	Unilever de México está conformada por cuatro divisiones y cada una de ellas tiene diferentes programas: Unilever Bestfoods: apoya a escuelas rurales y fundaciones diversas por medio de donativos de alimentos. División Cuidado Personal y del Hogar: Casa Hogar del DIF en Temixco, Morelos y Dove con la Fundación Cima. División Helados: Teletón, Club Holanda y Zoológico de Chapultepec.

	<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>FUNDACIÓN</b>	<b>SEGMENTO DE POBLACIÓN QUE APOYA</b>	<b>PROGRAMAS</b>
93	United Parcel Service (UPS)	Transporte especializado y servicio de logística	No	Niños, comunidades marginadas, personas con capacidades diferentes.	Apoyo al Juguetón/construcción de dos escuelas/apoya con transporte a entrega de víveres y ropa en zonas afectadas/apoya a la Casa de la Amistad para Niños con Cáncer/Semana del Voluntariado y Educativo Domus/reforestación del centro.
94	Vitro	Fabricación de productos de vidrio	No	Mujeres/niños/personas con capacidades diferentes/apoyo a migrantes mexicanos en EUA.	Campañas permanentes de reciclado de vidrio y de ahorro de energía (52 programas)/modelo de administración AST/actividades de conservación ambiental/promoción cultural.
95	Wal Mart	Comercio	Fundación Wal Mart	Población en general	Donadores de productos perecederos para los bancos de alimentos/donaciones en especie a más de 2 200 instituciones de beneficencia/apoya en especie (ropa y comida) en las zonas afectadas por desastres naturales/Regala una Sonrisa esta Navidad/promoción de la cultura filantrópica/Programa Mira por los Demás.
96	Wella	Productos de belleza uso personal	No	Niños indígenas	Protege a un niño/beneficia a la Casa de los Mil Colores (apoya al Instituto Nacional Indigenista).
97	Western Union	Servicio de transferencia de dinero	First Data Western Union Foundation	Mujeres/niños/personas con capacidades diferentes/apoyo a migrantes mexicanos en EUA.	Combate del analfabetismo, otorga becas y promueve la capacitación para generar mejores oportunidades de trabajo/apoyos de infraestructura en comunidades marginadas; además presta ayuda en caso de desastres naturales/asesoría relacionada con las leyes de inmigración y patrocinios de programas consulares que benefician a los inmigrantes.
98	Xerox	Industria de productos y servicios	No	Población en general.	Escuelas de calida/cuidado y conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno social/ayuda a los empleados/fomento educativo y cultural.
99	Zimat Golin/Harris	Consultoría y relaciones públicas	No	Instituciones no lucrativas y de segundo piso.	Apoyo de comunicación para organizaciones no lucrativas.
100	Zurich	Servicios financieros	No	Niños/adultos mayores/madres solteras.	Apoyo a diversas organizaciones filantrópicas/apoya a actividades educativas y de salud.

## A N E X O 3

### Decálogo ESR (Empresa Socialmente Responsable)\*

---

1. Promover e impulsar internamente una cultura de la Responsabilidad Social que busque las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Considerar las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando su desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida
3. Hacer públicos sus valores y desempeñarse en base a un código de ética.
4. Vivir esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.
5. Promover el desarrollo humano y profesional de toda la comunidad laboral que la integra (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
6. Identificar y apoyar causas sociales e integrarlas a la estrategia de acción empresarial.
7. Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, contribuyendo a la preservación del medio ambiente.
8. Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en donde operan.
9. Participar en alianzas intersectoriales, con organizaciones de la sociedad civil y de gobierno, para atender las causas sociales elegidas.
10. Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en los programas corporativos de inversión y desarrollo.

---

\* Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

## Algunos casos de Empresas Socialmente Responsables en América y España

---

A continuación, presento algunos casos de aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC), en América y España, con la finalidad de demostrar el alcance e importancia que tiene este elemento, dentro del proceso de la Comunicación Organizacional.

El aumento de las empresas con actividades socialmente responsables, en su dimensión interna y externa, es el reflejo de que un rostro humano, por parte de ellas, se está transformando en un paradigma de gestión comunicativa, puesto que es necesaria para el alcance de los estándares mundiales y de su supervivencia en mercado. Además, le genera un valor agregado valiosísimo, pero sobre todo, responde a las exigencias de todos los sectores de la sociedad. A continuación, veamos algunos casos.

### a) La RSE/RSC al interior de las organizaciones lucrativas

#### Caso Gerdau Aza\* Chile

Hermann von Mühlenbrock, Presidente de Gerdau Aza Chile, relata que relación con las personas es de suma importancia, ya que es un eje de visión global orientada a administrar el conjunto de necesidades que tienen los empleados, los accionistas, el marco legal, los clientes, la comunidad y el medio ambiente.

La administración del conjunto de necesidades se concreta en una Planificación Anual de Necesidades vinculado a un proceso de mejora, en la que se escucha a las partes interesadas, siendo el diálogo y la relación directa con los otros, la parte nuclear de su Responsabilidad Social Empresarial.

Cuando, dicha actividad se plantea al interior de la empresa, se organizan células de trabajo por parte de los empleados y de los equipos directivos en comités. En ambos casos se pretende involucrar a las personas implicadas en todo lo que se refiere a su trabajo. Las características de este proceso son las siguientes:

---

\* Peinado-Vara, Estrella y Vives, Antonio. *La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad*. Anales. Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa. Panamá. 26-28 de octubre de 2003. p. 27.

- Permiten que la gestión y las decisiones estén cercanas a las situaciones en las que se plantean
- Posibilita un proceso continuado de revisión y análisis
- Facilita la interfuncionalidad
- Fortalece el trabajo en equipo
- Acerca a la organización hacia una estructura

Entre las ventajas que les provee dicha práctica se encuentran:

- Incremento de la participación
- Mejora la comunicación
- Desarrollo de un modelo de liderazgo compartido
- Mejor conocimiento del negocio por parte de todos
- Mayor compromiso con la organización

Lo anterior permite que la gestión de las personas y de la comunicación permita un alto grado de descentralización y empowerment; un trato igualitario que se aplica a todos los aspectos de la vida cotidiana de la empresa; dar gran importancia a la formación; una atención constante al clima laboral y existen también opciones para la realización de voluntariado por parte de los directivos.

Según el presidente de Gerdau Aza, los resultados de estos planteamientos son muy significativos. Destacó los siguientes:

- Mejora en la productividad
- Mayor seguridad ocupacional
- Más rentabilidad
- Incremento en el reciclaje de residuos
- Menores pérdidas
- Reducción del consumo energético
- Colaboraciones más cercanas y comprometidas
- Mejora la imagen y reconocimiento

#### Caso Asociación Chilena de Seguridad (ACHS)<sup>□</sup>

Chile

Eugenio Heiremans, Presidente de la Asociación Chilena de seguridad (ACHS) incluye como herramienta de gestión empresarial a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la empresa, especialmente en lo que atañe a sus aspiraciones a una mayor calidad de vida. Asimismo, señala que es una herramienta de gestión comunicativa, desde el supuesto de que si la empresa quiere ser aceptada y reconocida deberá comunicar de manera eficiente y adecuada sus principios y actuaciones.

---

<sup>□</sup> *Ibid.* pp. 27-28.

Estos planteamientos de la RSE son una perspectiva global que pone especial énfasis sobre las personas, puesto que las empresas son las personas que las componen, y de ahí la importancia tanto de una adecuada selección y retención del personal en ACSH como de la exigencia de conocer sus necesidades y competencias. De aquí nace la importancia que se da en ACSH al Balance Social<sup>x</sup> interno y a la Apreciación del Desempeño.

Uno de los pilares de la RSE en ACHS es el Balance Social interno cuyos objetivos son los siguientes:

- Conocer las aspiraciones reales e incentivos del personal
- Establecer las prioridades de la política de personal, bienestar, desarrollo y acción social
- Lograr la identificación del personal con la empresa
- Procurar que las inversiones en beneficios a los recursos humanos coincidan con sus reales aspiraciones
- Lograr que los niveles de calidad se materialicen en mayor productividad y satisfacción del cliente

El Balance Social se realiza anualmente y desde hace 28 años es parte de la Memoria Anual junto al Balance Económico.

El otro pilar es el Sistema de Apreciación del Desempeño, el cual se concibe como un proceso para medir el rendimiento global del personal. Dicho proceso se realiza una vez al año y tiene tanto un componente de autoevaluación como de evaluación conjunta entre el responsable y su subordinado. Los objetivos de dicho sistema son asegurar la entrevista personal cada año para analizar su desempeño, mejorar el clima interno, generar confianza mutua y acordar acciones de capacitación.

En resumen, los planteamientos presentados por ACSH se basan en la convicción de que es fundamental una mayor implicación por parte de las personas como eje de la comprensión de la Responsabilidad Social Empresarial.

## **b) La RSE/RSC al exterior de las organizaciones lucrativas**

### Caso Avon<sup>•</sup> México y EUA

En 1994 la compañía Avon tomó la decisión de desarrollar un proyecto propio para incrementar la conciencia del peligro de cáncer en la mujer y su prevención. El proyecto consistió en obtener el patrocinio de los proveedores para financiar la fabricación de un

---

<sup>x</sup> El Balance Social parte del balance financiero que rinde cuentas a cerca de los proyectos, acciones sociales y beneficios dirigidos a los empleados, comunidad, medio ambiente, etcétera. En apartados posteriores se dará una explicación más amplia de esta herramienta de rendición de cuentas sociales.

<sup>•</sup> Lara María Luisa. *op. cit.* pp. 121-122.

prendedor con el emblema de la cruzada, aprovechando su propia fuerza de ventas para comercializarlo.

Los recursos íntegros de la venta de este prendedor, hasta 1999 han sumado 26 millones de pesos en México y 25 millones de dólares en EUA, fueron donados tanto para la adquisición de equipo para la detección oportuna del cáncer, como en la publicación de material educativo referente al tema, que se distribuye mediante instituciones sociales y de salud en todo el país.

También en este caso la empresa integró el proyecto de RS a su proceso de mercadeo, lo cual facilitó su manejo a través de sus propias actividades. Además de ello ha logrado involucrar a los proveedores para que el proyecto sea totalmente autofinanciable. La aportación más valiosa de Avon consistió en donar, por así decirlo, el tiempo de 450 000 representantes de ventas en EUA y 250 000 en México, y coordinar este esfuerzo para alcanzar las metas que se plantearon.

La coordinadora del proyecto en EUA, Pat Sterling, dice que es la mejor campaña financiera que se ha realizado en beneficio de una organización dedicada a combatir el cáncer, la cual hoy día persiste. Otro factor al que puede atribuirse el éxito ha sido la habilidad para escoger un proyecto al que es sensible su público: él cáncer en la mujer.

#### Caso Domit<sup>4</sup>

##### México

Domit México ha realizado durante los últimos años una promoción que consiste en comprar a sus clientes los trajes usados en buen estado en la compra de uno nuevo. El éxito de esta promoción ha permitido a la empresa cumplir con esta promoción la cuota de ventas de dos años en un mes. Los trajes usados se donan a una institución asistencial dirigida por Lolita Ayala.

El fundamento de esta promoción, en palabras del señor Michel Domit es “crear una cadena en la que todos los eslabones ganan. Ganan los proveedores, por el volumen que nos venden. Gana la empresa porque consigue un mejor precio de sus proveedores en los volúmenes que se les compra y el volumen de ventas da un margen atractivo. Ganan los clientes al poder adquirir un traje a mitad de precio, y por último, ganan las personas que reciben un traje en buen estado”.

Otra promoción, es vender paquetes de ocho calcetines cuyo precio normal es de 199 pesos a un precio de promoción de 99 pesos, destinando las utilidades de la venta a un proyecto social.

Por otro lado, la Fundación Cultural Domit lleva a cabo en sus instalaciones las exposiciones- del programa “Ventanas al arte”. Este programa con sentido altruista se propone apoyar a los jóvenes artistas de la plástica mexicana a encontrar mejores oportunidades para su desarrollo y proyección profesional. Mediante una convocatoria

---

<sup>4</sup> *Ibid.* p. 106.

de carácter nacional se seleccionan los artistas que serán apadrinados por los grandes maestros de la pintura y la escultura en México. Al tiempo que se realiza esta importante labor se realza la imagen de la empresa.

### Caso Grupo Modelo<sup>△</sup> México

Grupo Modelo como parte de sus contribuciones están los segmentos de arte y cultura, así como el cuidado de la salud y del medio ambiente, pero el rubro donde han puesto un mayor énfasis es la educación, ya que para ellos, es uno de los que requiere mayor atención a nivel mundial.

Mediante su Fundación llamada Filantropía Modelo desarrollan el plan “Escuela Modelo” donde se apoya a las instituciones educativas que están alrededor de sus siete plantas de manufactura para mejorar sus instalaciones, en el Distrito Federal y en los estados de Jalisco, Sinaloa, Sonora, Zacatecas, Coahuila y Oaxaca.

Otra de las acciones, es la obra ecológica que desarrollan en el Parque Ixtapopo para su reforestación a través de la siembra de pinos, que a su vez contribuyan a la generación de agua y se filtre en los mantos acuíferos en beneficio de más de 10 mil habitantes aledaños a los volcanes Popocatepetl e Iztaccíhuatl.

### Caso Pórtico<sup>†</sup> Costa Rica

Pórtico es una empresa costarricense productora de puertas de madera que se encontró con un problema social y económico y lo resolvió a través de prácticas empresariales sociales y ambientalmente responsables.

Jaime Sotela, representante de dicha organización lucrativa, relata que uno de los problemas sociales más fuertes por los que atraviesa Costa Rica es la limitación de oportunidades para los campesinos, sobre todo en las zonas alejadas de los centros urbanos más importantes. En materia de medio ambiente, Costa Rica se ha distinguido por sus políticas innovadoras y promotoras del desarrollo sostenible, sin embargo para hacer frente a todos los problemas.

El país hizo una gran inversión al conservar el 14% de su territorio en zonas protegidas totalmente (Parques Nacionales). La legislación ambiental hace que no sea fácil la gestión y explotación de los recursos forestales por parte de empresas privadas. El problema social se resume en que los pequeños productores ante esta situación se

---

<sup>△</sup> Zúñiga María, Elena. “Ayuda Modelo” en *Mundo Ejecutivo. 100 empresas con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. p. 104.

<sup>†</sup> Peinado-Vara, Estrella y Vives, Antonio. *op. cit.* p. 47.

inclinaban a vender sus tierras o a cambiar radicalmente su modo de vida y subsistencia buscando alternativas más rentables que la explotación forestal para sus tierras (cultivo de banano o ganadería).

Al mismo tiempo, la empresa empezó a estar sometida a un proceso de deterioro acelerado por la aparición de actividades económicas alrededor de sus bosques como la ganadería, antagónicas a proceso mismo de regeneración de los árboles. Las restricciones del gobierno para la gestión forestal, la falta de tecnología y capital para conseguir un desarrollo forestal sostenible provocó una caída de precios ilógica en los mercados formales y un crecimiento acelerado de las actividades ilegales de explotación y comercialización.

La solución fue un convenio entre Pórtico y una ONG llamada FUNDECOR. Pórtico lanzó un programa de capacitación técnica dirigido a pequeños productores forestales costarricenses, aliándose con FUNDECOR (Fundación de la Cordillera Volcánica Central).

FUNDECOR emite certificados de cumplimiento de estándares ambientales difundidos por el Congreso Mundial del Bosque, entidad a la que FUNDECOR está afiliada, y se cerciora de que los productores cumplan con procesos que consolidan la preservación del bosque, incluyendo la protección del agua, belleza natural, biodiversidad, etcétera.

Pórtico brinda asistencia técnica a los productores, permitiéndoles mejorar sus procesos forestales y rendimiento de sus productos, y les paga un Premium sobre el precio de mercado, en reconocimiento al cumplimiento de normas ambientales por parte del productor. La compañía es capaz de soportar la diferencia de precio debido a las inversiones tecnológicas para mejorar el proceso productivo y aumentar el rendimiento de la madera para la fabricación del producto. De esta manera, un porcentaje importante de incremento en la productividad fue trasladado al precio de transacción de la materia prima.

El proyecto ha dado resultados muy positivos a pesar de que es relativamente joven, pues se planeó en 1998 y se comenzó a implementar a mediados de 1999 y no fue sino hasta el año 2001 cuando se consolidó definitivamente. Todos los actores se ven beneficiados por el programa. Los productores reciben asistencia técnica, que les permite incorporar tecnología y mejorar su eficiencia, a la vez que se aseguran de colocar su producción. FUNDECOR cumple con su objetivo social como ONG, y amplía su espectro de acción a nuevas áreas geográficas.

Pórtico absorbe el sobrecosto que representa el pago de un Premium sobre el precio de la madera, por el rendimiento superior de la materia prima que recibe, y, a su vez, encuentra que el monitoreo de normas ambientales llevado a cabo a través de su alianza con FUNDECOR le permite abrir nuevos mercados.

Continuamente surgen nuevas circunstancias que hacen necesario el replantear el esquema adoptado y analizar los resultados obtenidos hasta la fecha. Por un lado los pequeños productores se adaptaron al proceso de identificación con la empresa.

FUNDECOR fue capaz de expandir sus actividades ambientales a las regiones donde Pórtico opera y la materia prima obtenida cumple con todos los requisitos de sostenibilidad. Sin embargo, la sociedad civil de Costa Rica no es capaz de reconocer suficientemente el valor social y medioambiental de la empresa.

Es por ello, que Pórtico vuelve a replantear el proyecto y produce una nueva estrategia empresarial a través de un nuevo programa denominado Mercados Alternos con énfasis en el Mercado Local. El proyecto, lanzado en 2003, busca desarrollar productos específicos para el mercado costarricense, con un precio más asequible, pero sin desmerecer su calidad. La empresa mantiene su línea exportadora a mercados desarrollados (fundamentalmente EUA), y genera una línea, con márgenes menores pero con producción adicional, que espera le sirva para abordar otros mercados centroamericanos en el mediano plazo.

Las actividades de abastecimiento, producción y comercialización responsable han sido determinantes para Pórtico. No sólo se han incorporado pequeños productores en la cadena de abastecimiento sino que la empresa ha solucionado las presiones a las que estaba sometida que estaba erosionando su rentabilidad y además ha accedido a nuevos mercados creando valor ambiental, cuidando su fuente de suministro y adquiriendo valor ante su comunidad.

#### Caso Aceites del Sur y la Asociación Española<sup>♦</sup> España

Aceites del Sur y la Asociación Española contra el cáncer firmaron un acuerdo de colaboración en junio de 1996: en cada envase de litro de aceite “La Española” figura el logotipo de la Asociación, y una parte de su precio se dedica a investigar sobre la enfermedad. La iniciativa no sólo reforzó la imagen de la marca en el mercado, sino que generó un efecto especialmente positivo en la motivación de los empleados de la empresa.

#### Caso Tien 21<sup>→</sup> España

Tien 21, cadena de distribución de electrodomésticos, colabora con distintas entidades sociales durante el periodo navideño: en 1996 el grupo aportó a Aldeas Infantiles dos millones de pesetas, y la campaña siguiente, la de 1997, se dedicó al Proyecto Hombre.

---

<sup>♦</sup> <http://www.eticaed.org/q.Gismera-Vaquero00.pdf>  
<sup>→</sup> *Ibidem.*

Caso Televisión Telecinco<sup>☆</sup>  
España

La cadena privada de televisión Telecinco a través del “Club Médico de Familia” – creado a raíz del gran éxito alcanzado por la serie de televisión Médico de Familia que emitía la cadena Telecinco a finales de los años noventa- destinó el diez por ciento de la cuota de inscripción a dicho club a proyectos sociales que se seleccionaron de entre las prioridades de sus miembros.

La misma cadena de televisión a lo largo del año 2000 está llevando a cabo una campaña denominada “Doce meses, doce casas”, en la que a lo largo de cada mes se exhiben una serie de spots relacionados con temas de interés social, como el colectivo de la tercera edad, los malos tratos a mujeres y diversos temas ecológicos. El objetivo es ayudar a crear más conciencia social sobre estos problemas para que la sociedad se preocupe más.

---

<sup>☆</sup> *Ibidem.*

Organizaciones vinculadas a la RSE en el mundo<sup>1</sup>

<b>Acción RSE</b> <b>antes Acción Empresarial</b> <a href="http://www.accionrse.cl">www.accionrse.cl</a>	Es una organización sin fines de lucro que fue creada en Chile con el fin de promover la Responsabilidad Social en las empresas del país, entendida como una nueva visión de los negocios que integra valores éticos, respeto por la sociedad y por el medio ambiente. Miembro de Forum Empresa.
<b>AccountAbility</b> <a href="http://www.accountability.org.uk">www.accountability.org.uk</a>	Es un organismo no lucrativo internacional dedicado a la rendición de cuentas, desempeño social y ético de las organizaciones en favor del desarrollo sustentable.
<b>Accse (Acción Social Empresarial)</b> <a href="http://www.accse.net">www.accse.net</a>	Consultoría para desarrollar alianzas ganar-ganar entre Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil, bajo modelos de Mercadotecnia Social Corporativa y de Mercadotecnia con Causa Social, así como a través de medios propios en Responsabilidad Social en México, a saber, REVISTA GANAR-GANAR y PORTAL SOLIDARIO <a href="http://www.donarsindeseembolsar.net">www.donarsindeseembolsar.net</a> .
<b>Adbusters</b> <a href="http://www.adbusters.org/home/index.html">www.adbusters.org/home/index.html</a>	An anti-consumption organization
<b>AIM CENTER FOR CORPORATE RESPONSIBILITY</b> <a href="http://www.rvr.aim.edu.ph">www.rvr.aim.edu.ph</a>	
<b>AliaRSE</b> <a href="http://mx.groups.yahoo.com/group/ResponsabilidadSocialEmpresarial">mx.groups.yahoo.com/group/ResponsabilidadSocialEmpresarial</a>	Su Misión es promover el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial entre las empresas y empresarios mexicanos, coordinando y facilitando la sinergia de diferentes esfuerzos Responsabilidad Social Empresarial de 7 de las organizaciones empresariales más importantes en México. Miembro de Forum Empresa.
<b>Asociación de Fundaciones Petroleras</b> <a href="http://www.afpetroleo.com">www.afpetroleo.com</a>	Es una fundación empresarial legalmente establecida en 1999 por empresas petrolíferas de Colombia con la misión de fortalecer el proceso de paz de ese país dando apoyo a grupos de base en los estados de Arauca, Casanare, Huila, Norte de Santander y Santander. Proporciona pequeñas donaciones y préstamos, capacitación y otra clase de apoyo a organizaciones comunitarias de personas pobres con el fin de llevar a cabo proyectos de desarrollo local y de autoayuda. Es miembro de RedEAmérica.
<b>BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)</b> <a href="http://www.iadb.org/etica/">www.iadb.org/etica/</a> <a href="http://www.iadb.org/exr/espanol/index_espanol.htm">www.iadb.org/exr/espanol/index_espanol.htm</a>	
<b>BANCO MUNDIAL, DIVISION RSE</b> <a href="http://www.worldbank.org/corpgov/csr">www.worldbank.org/corpgov/csr</a>	
<b>Boston College</b> <a href="http://www.bc.edu/centers/ccc/index">www.bc.edu/centers/ccc/index</a>	
<b>BRASS</b> <a href="http://www.brass.cf.ac.uk">www.brass.cf.ac.uk</a>	Center for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society at Cardiff University: research centre with useful research findings and links.

<sup>1</sup> <http://www.cemefi.org>

<b>BUSINESS AND COMMUNITY FOUNDATION</b> <a href="http://www.bcfindia.org">www.bcfindia.org</a>	
<b>BUSINESS AND SOCIETY BELGIUM</b> <a href="http://www.businessandsociety.be">www.businessandsociety.be</a>	
<b>Business and Sustainable Development del International Institute for Sustainable Development</b> <a href="http://www.iisd.ca">www.iisd.ca</a>	Es una fuente de múltiple información sobre el desarrollo sostenible para el sector privado.
<b>Business Ethics Magazine</b> <a href="http://www.business-ethics.com">www.business-ethics.com</a>	Articles and reports on contemporary business ethics issues and cases.
<b>BUSINESS FOR SOCIAL REPONSABILITY IN ISRAEL</b> <a href="http://www.maala.org.il">http://www.maala.org.il</a>	
<b>Business for Social Responsibility</b> <a href="http://www.bsr.org">www.bsr.org</a>	Fundado en 1992, con sede en Estados Unidos, es un recurso a nivel mundial para empresas que buscan sostener su éxito comercial de manera de demostrar respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. BSR asiste a sus empresas miembro y otras empresas a abordar todo el espectro de cuestiones de responsabilidad social de la empresa, incluso los derechos humanos, medio ambiente, inversión en la comunidad y gobierno corporativo y rendición de cuentas. BSR brinda asesoramiento, capacitación, información legal y servicios de facilitación para ayudar a las empresas a desarrollar políticas y prácticas de negocios responsables que creen valores para los inversores, clientes, empleados, comunidades locales y demás partes interesadas. CEMEFI es miembro asociado del BSR. Es miembro de Forum Empresa.
<b>Business Impact</b> <a href="http://www.business-impact.org">www.business-impact.org</a>	Organización que promueve la vinculación de la empresa con la comunidad.
<b>Business in the Community</b> <a href="http://www.bitc.org.uk">www.bitc.org.uk</a>	
<b>Business Partners for Development</b> <a href="http://www.bpdweb.org">www.bpdweb.org</a>	Red internacional informal en la que participan representantes del mundo empresarial, el sector gubernamental y la sociedad civil, cuyo objetivo es promover en el mundo buenos ejemplos de asociación tripartita para el desarrollo social y económico.
<b>Calvert</b> <a href="http://www.calvertgroup.com">www.calvertgroup.com</a>	
<b>Canadian Business for Social Responsibility</b> <a href="http://www.cbsr.org">www.cbsr.org</a>	Web site de la organización promotora de RSE en Canadá. CBSR es miembro de Forum Empresa.
<b>CCRE. CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL</b> <a href="http://www.ccre.org.co">www.ccre.org.co</a>	
<b>CECODES</b> <a href="http://www.cecodes.org.co">www.cecodes.org.co</a>	Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible
<b>CEDIS. CENTRO EMPRESARIAL DE INVERSION SOCIAL</b> <a href="http://www.cedis.org.pa">www.cedis.org.pa</a>	
<b>CEMEFI</b> <a href="http://www.cemefi.org">www.cemefi.org</a>	Miembro de AliaRSE, Forum Empresa, RedEAmerica y BSR.
<b>CEMPRE URUGUAY</b>	Compromiso Empresarial Para el Reciclaje (CEMPRE) es una asociación

<a href="http://www.cempre.org.uy">www.cempre.org.uy</a>	civil abierta y sin fines de lucro con el fin de promover el reciclado de residuos sólidos, dentro del concepto de administración integrada de los mismos y asimismo promover en Uruguay la concientización acerca de la importancia del reciclaje como acción ambientalista efectiva.
<b>CENTER FOR RESPONSIBLE BUSINESS (UNIVERSITY OF CALIFORNIA)</b> <a href="http://www.haas.berkeley.edu">www.haas.berkeley.edu</a>	
<b>CentraRSE. CENTRO PARA LA ACCIÓN DE LA RSE</b> <a href="http://www.centrase.org">www.centrase.org</a>	Miembro de Forum Empresa en Guatemala.
<b>CENTRE FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY</b> <a href="http://www.centreforcsr.org.sg">www.centreforcsr.org.sg</a>	
<b>Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial</b> <a href="http://www.ccre.org.co">www.ccre.org.co</a>	
<b>CEPAL</b> <a href="http://www.eclac.cl">www.eclac.cl</a>	
<b>CERES Coalition</b> <a href="http://www.ceres.org">www.ceres.org</a>	
<b>Clean Clothes Campaing</b> <a href="http://www.cleanclothes.org">www.cleanclothes.org</a>	
<b>CMS Consultores</b> <a href="http://www.cmsconsultores.org">www.cmsconsultores.org</a>	Es una empresa mexicana sensible que esta conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales que trabajan por construir desde su trabajo diario un México mejor, más sólido, más próspero, más seguro y con más oportunidades para más Mexicanos. La pagina de CMS Consultores en ella encontraras mas de 450 artículos y documentos relacionados lo mismo con la Responsabilidad Social Empresarial, que con la dinámica de las Organizaciones sin Fines de Lucro o con los temas actuales de inseguridad y de participación ciudadana.
<b>Codes of conduct</b> <a href="http://www.codesofconduct.org">www.codesofconduct.org</a>	Sitio web que ofrece recursos útiles a los interesados en conocer el texto completo de diversos códigos de conducta y sus disposiciones, patrocinadores y efectos en las prácticas empresariales.
<b>COLOMBIA</b> <a href="http://www.responsabilidadintegral.org">www.responsabilidadintegral.org</a>	
<b>COMMUNITY BUSINESS</b> <a href="http://www.communitybusiness.org.hk">www.communitybusiness.org.hk</a>	
<b>COMPITE</b> <a href="http://www.compitemex.org.mx">www.compitemex.org.mx</a>	
<b>COMUNICARSE. COMUNICACIÓN DE RSE</b> <a href="http://www.comunicarse-web.com.ar">www.comunicarse-web.com.ar</a>	
<b>Comunidad Europea</b> <a href="http://www.europa.eu.int/comm/index_es.htm">www.europa.eu.int/comm/index_es.htm</a>	
<b>Comunidar</b> <a href="http://www.comunidar.org.ar">www.comunidar.org.ar</a>	Iniciativa que impulsa el desarrollo de la RSE y MKS en la República Argentina. Comunicación y acciones para el tercer sector.
<b>Conference Board</b> <a href="http://www.conference-board.org">www.conference-board.org</a>	
<b>CORPORATE SOCIAL</b>	

<b>RESPONSABILITY</b> <a href="http://www.csra.com.au">www.csra.com.au</a>	
<b>Corporate Watch</b> <a href="http://www.corporatewatch.org.uk">www.corporatewatch.org.uk</a>	
<b>CorpWatch</b> <a href="http://www.corpwatch.org">www.corpwatch.org</a>	US-based corporate ethics watchdog with news, articles and surveys.
<b>COSTA RICA</b> <a href="http://www.aedcr.com">www.aedcr.com</a>	
<b>CSR Academy</b> <a href="http://www.csracademy.org.uk">www.csracademy.org.uk</a>	
<b>CSR Data Networks</b> <a href="http://www.csrdatanetworks.com">www.csrdatanetworks.com</a>	
<b>CSR EUROPE</b> <a href="http://www.csreurope.org">www.csreurope.org</a>	
<b>CSR WIRE</b> <a href="http://www.csrwire.com">www.csrwire.com</a>	
<b>DERES Uruguay</b> <a href="http://www.deres.org.uy">www.deres.org.uy</a>	Es la reunión de las principales empresas y empresarios uruguayos que buscan desarrollar la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), tanto desde el punto de vista conceptual como de su aplicación práctica, demostrando al empresariado de Uruguay alineado con las mejores prácticas de la gestión de una organización empresarial. Miembro de Forum Empresa.
<b>Directory of Business Ethics Resources</b> <a href="http://www.ethics.ubc.ca/resources/business">www.ethics.ubc.ca/resources/business</a>	
<b>Domini Social Investments</b> <a href="http://www.domini.com">www.domini.com</a>	
<b>Dow Jones Sustainability</b> <a href="http://www.sustainability-indexes.com">www.sustainability-indexes.com</a>	
<b>E-Center for Business Ethics</b> <a href="http://www.e-businessethics.com">www.e-businessethics.com</a>	C. Ferrell's centre at Colorado State University with video feeds on Enron etc, lots of information and links to articles.
<b>EL SALVADOR</b> <a href="http://www.cedes.org.sv">www.cedes.org.sv</a>	
<b>EMPRESA SUSTENTABLE (IfPeople)</b> <a href="http://www.empresasustentable.com">www.empresasustentable.com</a>	
<b>EMPRESA</b> <a href="http://www.empresa.org">www.empresa.org</a>	
<b>Empresarios por la Educación</b>	Es una fundación sin ánimo de lucro creada en octubre de 2002 a la que se pueden vincular empresarios y personas naturales interesados en el mejoramiento de la educación básica en Colombia, que es no solo la empresa más grande de Colombia (9 millones de niños y niñas, 400 mil maestros, 6 billones de pesos anuales de presupuesto) sino la más grande generadora de riqueza y equidad para cualquier nación. Empresarios por la Educación trabaja por lograr un mayor acceso y una mejor calidad de la educación básica para los colombianos más pobres y más vulnerables, en el entendido que sólo de esta manera será posible construir mejores condiciones de equidad económica, social y política para todos.
<b>ENLACES SOBRE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO - ESPECIAL.</b>	Work-life balance key links. A list of sites to help you source further information about any aspect of work-life balance.

<b>Environmental Media Services</b> <a href="http://www.ems.org/index.html">www.ems.org/index.html</a>	
<b>Equator Principles</b> <a href="http://www.equator-principles.com">www.equator-principles.com</a>	
<b>Ethical Corporation</b> <a href="http://www.ethicalcorp.com">www.ethicalcorp.com</a>	
<b>Ethical Trade Initiative</b> <a href="http://www.ethicaltrade.org">www.ethicaltrade.org</a>	Alliance focused on developing ethical supply arrangements.
<b>Ethics Resource Center</b> <a href="http://www.ethics.org">www.ethics.org</a>	
<b>Europa Press</b> <a href="http://www.europapress.es">www.europapress.es</a>	
<b>Fair Trade Federation</b> <a href="http://www.fairtradefederation.com">www.fairtradefederation.com</a>	
<b>Foro de Responsabilidad Social para Presidentes y Líderes Empresariales</b> <a href="http://www.fororse.org">www.fororse.org</a>	
<b>FTSE4Good</b> <a href="http://www.ftse.com/ftse4good/index.jsp">www.ftse.com/ftse4good/index.jsp</a>	
<b>Fundação Odebrecht Brasil</b> ( <a href="http://www.fundacaoodebrecht.com.br">http://www.fundacaoodebrecht.com.br</a> )	Organización empresarial creada hace más de 37 años por A Odebrecht, empresa brasileña dedicada a proyectos de ingeniería, construcción, química, infraestructura y servicio público— tiene por misión promover la educación de todos los ciudadanos brasileños, que fomentará a su vez la salud y la educación, y estructurará la autoestima y el desarrollo de la comunidad. Opera en todo el país, aun cuando da prioridad a la región del noreste y, en particular, a los adolescentes y jóvenes de Bahía, Pernambuco y Ceará. Miembro de RedEAmérica.
<b>Fundacion ACAC Uruguay</b> <a href="http://www.uruguaysolidario.org.uy/fundacionacac">www.uruguaysolidario.org.uy/fundacionacac</a>	La Fundación Acac, creada por la Cooperativa Acac, es una cooperativa de inversiones que presta servicios comerciales y sociales a sus más de 140.000 miembros. La Fundación Acac fue concebida con el fin de mejorar la calidad vida de la población uruguaya. Su labor está orientada a educar a niños desfavorecidos, fortalecer organizaciones sociales y promover el trabajo voluntario. Miembro de RedEAmérica.
<b>Fundación Acesita Brasil</b> <a href="http://www.acesita.com.br">www.acesita.com.br</a>	La entidad empresarial brasileña Fundação Acesita para o Desenvolvimento Social fue creada legalmente en 1995 por Acesita S.A. —acería del estado de Minas Gerais— con la misión de construir una sociedad equitativa mediante el apoyo a programas realizados en las esferas de la educación, la cultura, la acción social, la salud y el medio ambiente. La Fundação Acesita proporciona capacitación y donaciones para proyectos de desarrollo comunitario de la región del Valle del Acero de Minas Gerais. Miembro de RedEAmérica.
<b>Fundación Arcor</b> <a href="http://www.fundacionarcor.org">www.fundacionarcor.org</a>	La Fundación Arcor —organización empresarial legalmente establecida en 1991 por la Empresa ARCOR, sociedad internacional de alimentos y dulces de Córdoba, Argentina— fue concebida con la misión de encontrar soluciones a la pobreza de la población argentina mediante la promoción de la responsabilidad social empresarial y el financiamiento de grupos comunitarios de bajos ingresos de Córdoba. Estos proyectos se concentran en la educación de los niños y adolescentes. La Fundación Arcor se ha asociado con la Empresa ARCOR y la Fundación Antorchas con el fin de otorgar donaciones e impartir capacitación a las comunidades pobres. Miembro de RedEAmérica.

<b>Fundación AVINA Perú</b> <a href="http://www.avina.net">www.avina.net</a>	<p>Legalmente establecida en 2000, forma parte de la Fundación Avina —entidad internacional sin fines de lucro— que trabaja en pro de la sociedad civil y los dirigentes empresariales para promover el desarrollo sostenible en todos los países de América Latina y el Caribe. AVINA Perú tiene por misión promover las iniciativas de los dirigentes cívicos en los campos de la protección económica, social, cultural y medioambiental.</p> <p>Miembro de RedEAmérica</p>
<b>Fundación Banco de Boston Argentina</b> <a href="http://www.fundacionbankboston.com.ar/">www.fundacionbankboston.com.ar/</a>	<p>Fundación BankBoston es una organización sin fines de lucro, que pertenece al Bank Boston N. A. Esta fundación lleva más de 30 años de actividad en la Argentina.</p> <p>Sus inicios se remontan al 15 de mayo de 1973, con la apertura de Escuela Argentina de la Exportación.</p> <p>Desde entonces la Fundación contribuye con acciones concretas al desarrollo intelectual y espiritual de las personas, en un marco de respeto mutuo e intercambio, a partir de sus tres pilares fundamentales: Comercio Exterior, Cultura y Compromiso Social.</p>
<b>FUNDACIÓN CODESPA</b> <a href="http://www.codespa.org">www.codespa.org</a>	
<b>Fundación Corona Colombia</b> <a href="http://www.fundacioncorona.org.com">www.fundacioncorona.org.com</a>	<p>La Fundación Corona (FC) —entidad privada sin fines de lucro que alcanzó personería jurídica en 1963 con la ayuda de la Organización Corona— se dedica a la actividad manufacturera y fabrica artículos utilizados en la construcción de nuevas viviendas.</p> <p>La misión de la FC consiste en promover la responsabilidad social ofreciendo soluciones a los problemas de desarrollo de Colombia y concentrándose en las comunidades de las zonas urbanas.</p> <p>Las principales actividades de la FC consisten en financiar programas de desarrollo, patrocinar conferencias y realizar investigación en los sectores de la generación de ingresos, la educación, la salud y temas relacionados con la pobreza.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<b>FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD</b> <a href="http://www.empresaysociedad.org">www.empresaysociedad.org</a>	
<b>Fundación Empresarios por la Educación Colombia</b> <a href="http://www.fundacionexe.org.co/">www.fundacionexe.org.co/</a>	
<b>Fundación Esquel</b> <a href="http://www.responsabilidadsocial-esquel.org.ec/">www.responsabilidadsocial-esquel.org.ec/</a> <a href="http://www.esquel.org.ec">www.esquel.org.ec</a>	<p>Es una entidad privada sin fines de lucro, establecida en 1990 tiene por misión promover el desarrollo económico, social y educativo de la población pobre de Ecuador.</p> <p>La labor de Fundación Esquel se desarrolla en cuatro campos programáticos: el desarrollo humano sostenible, los jóvenes, la constitución de instituciones democráticas y la responsabilidad social.</p> <p>Mantiene un fondo de préstamos destinado a pequeñas empresas y microempresas que operan en Loja, Imbabura, Pastaza y Pichincha.</p> <p>Miembro de RedEAmérica</p>
<b>Fundación Inti Raymi Bolivia</b> <a href="http://207.154.15.254/grants/downloads/intraymi_spn.doc.DOC">http://207.154.15.254/grants/downloads/intraymi_spn.doc.DOC</a>	<p>Organización sin fines de lucro fundada en Bolivia en 1991 por la Empresa Minera Inti Raymi— obtuvo personería jurídica en 1993 con el objeto principal de aplicar estrategias de desarrollo sostenible entre las 1.500 familias aymaras de 28 comunidades aledañas a la mina Inti Raymi.</p> <p>La FIR opera desde la ciudad de Oruro y en la Villa Chuquiña, departamento de Oruro. La FIR ha invertido unos US\$6 millones en proyectos de desarrollo enmarcados en el ámbito de la agricultura, las artesanías, la atención de salud, el riego, el agua potable y la educación de las poblaciones rurales.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<b>Fundación Lann Nobis</b> <a href="http://www.consorcionobis.com">www.consorcionobis.com</a>	<p>La Fundación Lann —organización empresarial legalmente establecida en 1996 por Nobis-, consorcio de empresas que operan en los sectores de la agricultura, el gas y el alcohol,</p>

	<p>los bienes raíces, el turismo, el comercio y las exportaciones. La Fundación Lann tiene por misión apoyar proyectos de desarrollo y autoayuda de la comunidad destinados a las comunidades negras e indígenas que viven en las zonas sur y costera de Ecuador.</p> <p>Mobiliza recursos empresariales con el fin de invertir en microempresas y en capacitación de estas comunidades. Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Merced México</b> <a href="http://www.fmerced.org.mx">www.fmerced.org.mx</a></p>	<p>La Fundación Merced —organización empresarial legalmente establecida en México en 1964 por la Hermun S.C. Real Estate Company— está financiada en parte por esta donación.</p> <p>La Fundación Merced tiene por misión dar apoyo a proyectos de desarrollo y autoayuda de la comunidad mediante la movilización de recursos empresariales destinados a invertir en microempresas, responsabilidad social y capacitación.</p> <p>La Fundación Merced celebra concursos para seleccionar proyectos que luego financia tanto con recursos propios como con recursos que administra por cuenta de empresas clientes dispuestas a apoyar el desarrollo comunitario. Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Minetti Argentina</b> <a href="http://www.grupominetti.com.ar">www.grupominetti.com.ar</a></p>	<p>La Fundación Juan Minetti —organización empresarial creada en 1987 por la empresa de cementos Juan Minetti de Córdoba, Argentina— forma parte en la actualidad de Holcim Industries, líder mundial en la producción de cemento.</p> <p>La Fundación Minetti tiene por misión fortalecer las organizaciones de la sociedad civil de Argentina mediante la concesión de donaciones y otra clase de ayuda a organizaciones integradas por miembros de bajos ingresos de la comunidad. Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Otacílio Coser Brasil</b> <a href="http://www.foco.org.br">www.foco.org.br</a></p>	<p>La Fundação Otacílio Cóser —organización empresarial legalmente establecida en 1999 por el Grupo Coimex de Brasil, una sociedad de cartera de inversiones — opera en sectores tales como el de exportación de café, generación de electricidad, agencias de venta de automóviles y suministros automotrices.</p> <p>La Fundação Otacílio Coser tiene por misión apoyar programas de educación y medio ambiente que estimulen a los jóvenes a convertirse en líderes cívicos.</p> <p>Utilizando el concepto de desarrollo local integrado y sostenible, la labor de esta fundación se orienta a proporcionar educación y capacitación profesional, generar oportunidades de empleo y mayores ingresos, promover la toma de conciencia, preservar los recursos naturales renovables y alentar el ordenamiento de las zonas ambientalmente degradadas. Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación ProHumana Chile</b> <a href="http://www.prohumana.cl">www.prohumana.cl</a></p>	<p>La Fundación PROHumana —organización sin fines de lucro que promueve la ciudadanía y responsabilidad social empresarial en Chile— también ha iniciado nuevas fundaciones empresariales y contribuye a formular leyes para el sector sin fines de lucro de Chile. Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Restrepo Barco Colombia</b> <a href="http://www.funrestrepobarco.org.co">www.funrestrepobarco.org.co</a></p>	<p>La Fundación Antonio Restrepo Barco (FRB) —organización privada sin fines de lucro que alcanzó personería jurídica en 1987— tiene por meta promover la participación del sector privado en el desarrollo educacional, técnico y cultural de Colombia y sus ciudadanos, concentrándose en particular en los niños y jóvenes.</p> <p>La FRB deriva recursos para sus programas sociales de actividades de intermediación financiera, especialmente en el</p>

	<p>ámbito de préstamos comerciales, titulación, bienes raíces e inversiones en empresas de servicios financieros. Las principales actividades de la FRB consisten en financiar programas de desarrollo, patrocinar conferencias y realizar investigación en generación de ingresos, salud, promoción de la cultura local y temas relacionados con la pobreza.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Smurfit-Cartón de Colombia</b>  <a href="http://www.smurfit.com.co">www.smurfit.com.co</a></p>	<p>La Fundación Smurfit-Cartón de Colombia —creada en 1962 por Smurfit-Cartón, empresa papelera con actividades forestales en Valle del Cauca, Cauca, Risaralda, Caldas y Quindío— tiene por misión mejorar la vida de los habitantes de estas zonas mediante programas de capacitación y autoayuda encaminados a generar equidad social, desarrollo económico y eficiencia ambiental.</p> <p>La labor de esta fundación se enmarca específicamente en proyectos de salud, educación y desarrollo económico.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Telefónica Argentina</b>  <a href="http://www.fundaciontelefonica.org.ar">www.fundaciontelefonica.org.ar</a></p>	<p>La Fundación Telefónica (TF) —organización sin fines de lucro legalmente establecida en 1992 por el Grupo Telefónica, empresa internacional de telecomunicaciones— tiene por misión mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que opera la empresa, en especial en los campos de las tecnologías de la información y la comunicación, la salud, la educación y la cultura.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Telefónica Chile</b>  <a href="http://www.telefonicactcchile/cultura">www.telefonicactcchile/cultura</a></p>	<p>La Fundación Telefónica (TF) —organización sin fines de lucro legalmente establecida en 1992 por el Grupo Telefónica, empresa internacional de telecomunicaciones— tiene por misión mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que opera la empresa, en especial en los campos de las tecnologías de la información y la comunicación, la salud, la educación y la cultura.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>Fundación Tucumán</b>  <a href="http://www.fundtuc.org">www.fundtuc.org</a></p>	<p>Miembro de Empresa</p>
<p><b>Fundación Zonamérica Uruguay</b>  <a href="http://www.zonamerica.com.uy">www.zonamerica.com.uy</a></p>	<p>La Fundación Zonamérica es una empresa sin fines de lucro legalmente establecida en 2002 por Zonamérica Business and Technology Park, que presta servicios a empresas y opera un parque tecnológico en la zona franca de Montevideo, Uruguay.</p> <p>La Fundación Zonamérica tiene por misión promover la investigación y el desarrollo y la transferencia de tecnología a comunidades de bajos ingresos.</p> <p>Promueve el desarrollo económico y social en todo el país mediante el financiamiento, la capacitación y el apoyo a la creación de puestos de trabajo y proyectos de desarrollo y autoayuda relacionados con la tecnología de la información.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<p><b>FUNDAHRSE (Honduras)</b>  <a href="http://www.fundahrse.org">www.fundahrse.org</a></p>	
<p><b>FUNDEMAS</b>  <b>Fundación Empresarial para la Acción Social</b>  <a href="http://www.fundemas.org">www.fundemas.org</a></p>	<p>Tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador mediante el fortalecimiento de la Responsabilidad Social de la empresa privada, la promoción de la filantropía y de los valores empresariales.</p> <p>Miembro de Forum Empresa.</p>
<p><b>Generación Empresarial (Chile)</b>  <a href="http://www.generacionempresarial.cl">www.generacionempresarial.cl</a></p>	
<p><b>GIFE GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDACIONES Y EMPRESAS (Brasil)</b>  <a href="http://www.gife.org.br">www.gife.org.br</a></p>	
<p><b>Global Change</b></p>	<p>Business Ethics and Profitability - Artículos del <a href="#">Dr. Patrick</a></p>

<a href="http://www.globalchange.com/businessethics.htm">www.globalchange.com/businessethics.htm</a>	Dixon, considerado un de los 50 hombres pensadores de negocio más influyentes en la actualidad.
<b>Global Compact:</b> <a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a>	Site outlining the development and principles of the UN Global Compact with Business that covers human rights, labour and environment issues. Includes news, resources and dialogue.
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b> <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a>	Iniciativa internacional de distintas partes interesadas, para crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el conjunto de prácticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas. CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente lanzaron esta iniciativa en 1997. En junio de 2000, la GRI publicó las nuevas directrices para la elaboración de informes sobre el desarrollo sostenible.
<b>Grupo de Fundaciones Argentina</b> <a href="http://www.gdf.org.ar/">www.gdf.org.ar/</a>	Su misión es promover una cultura filantrópica y de responsabilidad social en la Argentina.
<b>HACCP</b> <a href="http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/haccp.html">www.cfsan.fda.gov/~lrd/haccp.html</a>	
<b>Haces falta México</b> <a href="http://www.hacesfalta.org.mx">www.hacesfalta.org.mx</a>	Portal de enlace de voluntarios y organizaciones sociales, CEMEFI / BBVA Bancomer.
<b>Harvard Business School</b> <a href="http://www.hbs.edu">www.hbs.edu</a>	
<b>IARSE</b> <a href="http://www.iarse.org">www.iarse.org</a>	Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, organización privada sin fines de lucro con sede en la ciudad de Córdoba (Argentina), que aspira a constituirse en un centro de referencia nacional en materia de Responsabilidad Social Empresaria. Su misión es fortalecer el compromiso del sector de negocios de Argentina con el desarrollo sustentable, a través de la promoción del concepto y la práctica de la responsabilidad social de las empresas. Miembro de Forum Empresa.
<b>IDEA. INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL ANÁHUAC</b> México <a href="http://www.anahuac.mx/idea">www.anahuac.mx/idea</a>	
<b>IESO. INICIATIVA EN EMPRENDIMIENTOS SOCIALES</b> <a href="http://administracion.uniandes.edu.co/ieso">http://administracion.uniandes.edu.co/ieso</a>	
<b>IMPRONTA ETICA</b> <a href="http://www.improntaetica.it">www.improntaetica.it</a>	
<b>Industrias Peñoles México</b> ( <a href="http://www.penoles.com.mx">http://www.penoles.com.mx</a> ):	El Sistema de Auto desarrollo Comunitario Sustentable (SACS) fue establecido hace más de 38 años por el Grupo Peñoles, empresa química y minera de México, con la misión de garantizar el desarrollo interdependiente y responsable en distintos estratos de la sociedad mediante su contribución a proyectos de desarrollo de base. Su labor se desarrolla en el campo de la salud, la educación y la infraestructura. Miembro de RedEAmérica.
<b>INITIATIVE ON SOCIAL ENTERPRISE HARVARD UNIVERSITY</b> <a href="http://www.hbs.edu/socialenterprise">www.hbs.edu/socialenterprise</a>	

<b>Institute of Business Ethics (UK)</b> <a href="http://www.ibe.org.uk">www.ibe.org.uk</a>	
<b>Instituto Camargo Correa Brasil</b> <a href="http://www.camargocorrea.com.br">www.camargocorrea.com.br</a>	<p>El Instituto Camargo Corrêa fue creado en diciembre de 2000 por el Grupo Camargo Corrêa, empresa de cartera de inversiones brasileña que se dedica a actividades de ingeniería, construcción, energía, administración de carreteras, eliminación de desechos y explotación de bienes raíces.</p> <p>El Instituto tiene por objetivo principal apoyar a los jóvenes necesitados mediante programas de educación, cultura y salud infantil que éste lleva a cabo directamente o por intermedio de programas de patrocinio en los que participan terceros.</p> <p>Entre los proyectos actuales figura el de formación de aptitudes en los jóvenes de Jaguaré, barriada de São Paulo, y el de ayuda a los niños necesitados de Bodoquena, Mato Grosso.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<b>Instituto Ethos</b> <a href="http://www.ethos.org.br">www.ethos.org.br</a>	<p>Busca promover el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Brasil.</p> <p>Está conformada por empresas asociadas de distintos tamaños y sectores, interesadas en desempeñar sus actividades económicas de forma socialmente responsable y que crean en un proceso permanente y continuo de evaluación y perfeccionamiento.</p> <p>Miembro de Forum Empresa.</p>
<b>Instituto Holcim Brasil</b> <a href="http://www.institutoholcim.org.br/">www.institutoholcim.org.br/</a>	<p>Creado en 2002 por la Empresa Holcim, empresa de cartera de inversiones brasileña que produce cemento y hormigón y trabaja, además, con la transferencia de conocimientos en el campo del desempeño ambiental, la formación de recursos humanos, la tecnología de la información, la fabricación de productos, la ingeniería, la geología, la investigación, la comercialización y la logística. El Instituto Holcim invierte en educación, medio ambiente y cultura y apoya distintos programas sociales orientados a mejorar la calidad de vida de la población pobre. Muchos empleados de la Empresa Holcim prestan servicios con carácter voluntario.</p> <p>Miembro de RedEAmérica.</p>
<b>Interfaith Center on Corporate Responsibility</b> <a href="http://www.iccr.org">www.iccr.org</a>	
<b>International Business Leaders Forum (IBLF)</b> <a href="http://www.csrforum.com">www.csrforum.com</a> .	<p>Organización internacional sin fines de lucro creada en 1990 para promover las prácticas responsables de las empresas que benefician al mismo tiempo a estas últimas y a la sociedad y que contribuyen a un desarrollo social, económico y ecológico sostenible, en particular en las nuevas economías de mercado.</p>
<b>International Corporate Environmental Reporting Site</b> <a href="http://www.enviroreporting.com">www.enviroreporting.com</a>	
<b>Investors in People</b> <a href="http://www.iipuk.co.uk">www.iipuk.co.uk</a>	<p>Norma de calidad del Reino Unido que establece un nivel de buenas prácticas para mejorar los resultados de una empresa gracias a sus recursos humanos.</p>
<b>IPRES</b> <a href="http://www.ipres.org.gt">www.ipres.org.gt</a>	<p>Instituto para la productividad con Responsabilidad Social Corporativa.</p>
<b>La Alianza Global Jus Semper</b> <a href="http://www.jussemper.org/Inicio/Index_castellano.html">www.jussemper.org/Inicio/Index_c astellano.html</a>	<p>La Iniciativa Salarios Dignos Norte y Sur (LISDINYS) constituye el único programa de La Alianza Global Jus Semper (LAGJS).</p> <p>LISDINYS es un programa de largo plazo desarrollado para contribuir a la justicia social en el mundo al lograr una</p>

	<p>participación laboral justa para los trabajadores en todos los países inmersos en el sistema global de mercado.</p> <p>Se aplica a través de su programa de Responsabilidad Social Corporativa/Empresarial (RSC/RSE) y se centra en la homologación gradual de los salarios, ya que la democracia real, el estado de derecho y los salarios dignos son los tres elementos fundamentales en la búsqueda de la justicia social en toda comunidad.</p>
<p><b>Naciones Unidas</b>  <a href="http://www.un.org/spanish">www.un.org/spanish</a></p>	
<p><b>New Economics Fundation</b>  <a href="http://www.neweconomics.org">www.neweconomics.org</a></p>	
<p><b>O.H.S.A.S. 18000</b>  <a href="http://www.standardsdirect.org/ohsas.htm">www.standardsdirect.org/ohsas.htm</a></p>	
<p><b>OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES</b>  <a href="http://www.orse.org">www.orse.org</a></p>	
<p><b>Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa</b>  <a href="http://www.obrsc.org">www.obrsc.org</a></p>	
<p><b>Observatorio Social Internacional</b>  <a href="http://www.observatoire-social.com/spanish">www.observatoire-social.com/spanish</a></p>	
<p><b>OCDE</b>  <a href="http://www.ocde.org">www.ocde.org</a></p>	
<p><b>OEA</b>  <a href="http://www.oas.org">www.oas.org</a></p>	
<p><b>OIT</b>  <a href="http://www.oit.org">www.oit.org</a></p>	
<p><b>Oneworld Net</b>  <a href="http://www.oneworld.org">http://www.oneworld.org</a></p>	<p>An online network of social, ethical, and environmental organizations and resources.</p>
<p><b>Organización Internacional de Estandarización</b>  <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a></p>	
<p><b>Oxfam</b>  <a href="http://www.oxfam.org.uk">www.oxfam.org.uk</a></p>	
<p><b>Pacto Mundial</b>  <a href="http://www.pactomundial.org/index.asp">www.pactomundial.org/index.asp</a></p>	
<p><b>PANAMÁ</b>  <a href="http://www.cedis.org.pa">www.cedis.org.pa</a>  <a href="http://www.compass.org.pa">www.compass.org.pa</a></p>	
<p><b>People and Planet</b>  <a href="http://peopleandplanet.org/ethicalcareers/">http://peopleandplanet.org/ethicalcareers/</a></p>	<p>Ethical Careers Service.</p>
<p><b>Perú 2021</b>  <a href="http://www.peru2021.org">www.peru2021.org</a></p>	<p>Sociedad sin fines de lucro que promueve la creación y difusión de una visión de futuro para la sociedad de Perú, construida sobre una óptica de valores elevados y Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p>Miembro de Forum Empresa.</p>
<p><b>PNUD</b>  <a href="http://www.undp.org/spanish">www.undp.org/spanish</a></p>	
<p><b>Prince of Wales International</b></p>	<p>Organización educativa internacional, establecida en 1991 y con sede en Miami, que busca estimular la adopción de</p>

<b>Business Leaders Forum</b> <a href="http://www.csrforum.com">www.csrforum.com</a>	prácticas comerciales responsables, en beneficio de las empresas y sociedades, con el ánimo de alcanzar un desarrollo sostenible social, económico y ambiental, particularmente en las nuevas y emergentes economías de mercado. CEMEFI desde hace 1999 replica el Insight Program de Alianzas Intersectoriales.
<b>Programa de investigación de las Naciones Unidas sobre la responsabilidad social de las empresas.</b> <a href="http://www.unrisd.org/engindex/research/busrep.htm">www.unrisd.org/engindex/research/busrep.htm</a>	Proyecto que tiene por objeto promover el diálogo sobre la investigación y las políticas de cuestiones de responsabilidad social en los países en desarrollo.
<b>PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (Paraguay)</b> <a href="http://www.rse.org.py">www.rse.org.py</a>	
<b>Red Puentes RSE</b> <a href="http://www.redpuentes.org">www.redpuentes.org</a>	
<b>Resource Centre for the Social Dimensions of Business Practice</b> <a href="http://www.rc-sdbp.org">www.rc-sdbp.org</a>	Practice was initially set up at the instigation of, and with funding from the UK Government's Department for International Development, managed by The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF).
<b>RESPONSIBLE BUSINESS INICIATIVE RBI</b> <a href="http://www.rbi.org.pk">www.rbi.org.pk</a>	
<b>RSE PORTUGAL</b> <a href="http://www.talentum.pt">www.talentum.pt</a>	
<b>Social Accountability 8000 (SA8000)</b> <a href="http://www.cepaa.org/sa8000.htm">www.cepaa.org/sa8000.htm</a>	Norma voluntaria de responsabilidad social corporativa lanzada en 1997 por el Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), recientemente red denominada Social Accountability International (SAI). Se centra sobre todo en las prácticas laborales, por ejemplo, el trabajo infantil, la libertad de asociación, el tiempo de trabajo y la remuneración. Este código internacional de responsabilidad corporativa se basa en la norma ISO 9000 e incluye la acreditación de los auditores y un control independiente.
<b>Social Investment Forum</b> <a href="http://www.socialinvest.org">www.socialinvest.org</a>	
<b>Society and Business</b> <a href="http://www.societyandbusiness.gov.uk">www.societyandbusiness.gov.uk</a>	Guía –lanzada en marzo de 2001 por el Ministerio británico de comercio e industria– que explica los argumentos comerciales a favor de la responsabilidad social de las empresas e indica los recursos disponibles de las empresas y el Gobierno.
<b>SustainAbility</b> <a href="http://www.sustainability.com">www.sustainability.com</a>	
<b>Sustainability Reporter</b> <a href="http://www.sirisdata.com">www.sirisdata.com</a>	
<b>Sustainable Asset Management – SAM</b> <a href="http://www.sam-group.com">www.sam-group.com</a>	
<b>SUSTAINABLE ENTERPRISE ACADEMY (YORK UNIVERSITY)</b> <a href="http://www.sustainableenterpriseacademy.org">www.sustainableenterpriseacademy.org</a>	
<b>The Caux Roundtable</b> <a href="http://www.cauxroundtable.org">www.cauxroundtable.org</a>	

<b>The Center for Corporate Citizenship Boston College</b> <a href="http://www.bc.edu/centers/ccc/index.html">www.bc.edu/centers/ccc/index.html</a>	The Center for Corporate Citizenship at Boston College, founded in 1985, provides leadership in establishing corporate citizenship as a business essential, so all companies act as economic and social assets to the communities they impact.
<b>THE COPENHAGUEN CENTRE, TCC COPENHAGUEN BUSINESS SCHOOL</b> <a href="http://www.copenhagencentre.org">www.copenhagencentre.org</a>	
<b>The Corporate Social Responsibility Newswire Service</b> <a href="http://www.csrwire.com">www.csrwire.com</a>	
<b>THE HELLENIC NETWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b> <a href="http://www.csrhellas.gr">www.csrhellas.gr</a>	
<b>The Natural Step</b> <a href="http://www.naturalstep.org">www.naturalstep.org</a>	
<b>The Prince of Wales International Business Leaders Forum</b> <a href="http://www.iblf.pl">www.iblf.pl</a>	
<b>The Shell Foundation Website</b> <a href="http://www.shellfoundation.org/rfp/">www.shellfoundation.org/rfp/</a>	Página de la Fundación Shell.
<b>The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)</b> <a href="http://www.wbcsd.ch">www.wbcsd.ch</a>	Organización internacional de empresas creada en 1995 para establecer una cooperación más estrecha entre las empresas, los gobiernos y todas las demás organizaciones interesadas en la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
<b>Tomorrow's Company</b> <a href="http://www.tomorrowcompany.com">www.tomorrowcompany.com</a>	Organization promoting responsible business.
<b>Transparency International</b> <a href="http://www.transparency.org">www.transparency.org</a>	
<b>VINCULAR. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> <a href="http://www.vincular.org">www.vincular.org</a>	Miembro de Forum Empresa.
<b>Warwick University Corporate Citizenship Unit</b> <a href="http://users.wbs.warwick.ac.uk/ccu">http://users.wbs.warwick.ac.uk/ccu</a>	
<b>WBCSD</b> <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a>	
<b>World Business Council for Sustainable Development</b> <a href="http://www.wbcsd.org">www.wbcsd.org</a>	Usted puede entrar y encontrar información sobre Desarrollo Sostenible con un enfoque netamente empresarial. El WBCSD agrupa a un número importante de empresas líderes a nivel mundial en temas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial y que además tienen un compromiso con el Desarrollo Sostenible a nivel global.
<b>World CSR</b> <a href="http://www.worldcsr.com">www.worldcsr.com</a>	Portal compartido que enlaza los sitios web de grandes organizaciones de empresas que se interesan por la responsabilidad social.
<b>World Economic Forum</b> <a href="http://www.weforum.org">www.weforum.org</a>	
<b>WRI</b> <a href="http://www.wri.org">www.wri.org</a>	

## FUENTES CONSULTADAS

---

### Bibliografía

- Albors Garrigós, José. *Gestión y organización de empresas*. Universidad Politécnica de Valencia. España. 1999.
- Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes. *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Papeles de comunicación 18. Paidós. España. 1997.
- Anheier Helmut, K. and List Regina, A. *A dictionary of civil society, philanthropy and the non-profit sector*. Routledge. London. 2005.
- Arenal, Concepción. *La beneficencia, la filantropía y la caridad*. Alicante. Biblioteca Virtual Miguel Ángel de Cervantes. España. 1999.
- Arrieta Erdozain, Luis. *Un concepto de comunicación organizacional*. Editorial Diana. México,. 1998.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós. México. 1992.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª edición. Mc Graw Hill. México. 2000.
- Cosío Villegas, Daniel (Coord.). *Historia General de México*. Tomo 2. El Colegio de México. México. 1998.
- Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre una nueva cultura de la gestión*. Paidós. España. 1999.
- Dupuy y Rolland. *Manual de control de la gestión*. Ediciones Díaz de Santos. España. 1992.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México. 1991.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 2ª edición. Mc Graw Hill. 2001.
- Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*. Editorial Cromocolor. México. 1998.
- García Uceda, Mariola. *Las claves de la publicidad*. ESIC. Madrid. 2000.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*. Logos. México. 1977.
- Guadarrama Sánchez, Gloria. *Entre la caridad y el derecho: un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social*. Colegio Mexiquense A. C. Estado de México. 2001.
- Gutiérrez Sáenz, Raúl. *Introducción al método científico*. 14ª edición. Esfinge Milenio. Naucalpan, Estado de México. 2001.

- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica. México. 1998.
- Ianni, Octavio. *La Sociedad Global*. Siglo XXI. México. 1998.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James. *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª edición. Mc Graw Hill. México. 2001.
- Krieger, Mario. *Sociología de las organizaciones*. Una introducción al comportamiento organizacional. Prentice Hall. Buenos Aires. 2001.
- Lacasa, Antonio. *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000. España. 1999.
- Lara, María Luisa. *Filantropía empresarial*. Convicción y estrategia. Editorial Pax México. 2000.
- Lorino, Philipe. *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. Alfaomega Marcombo. Barcelona, España. 1993.
- Lygeia Mura, Sara y Meza Aceituno, Yuri. *Asistencia Privada: caridad o derecho*. Ediciones Quinto Sol. México. 2001.
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham (coord.). *Comunicación Organizacional práctica*. Editorial Trillas. México. 1999.
- Mayntz, Renate. *Sociología de las organizaciones*. Alianza Editorial. Madrid. España. 1972.
- Ramos Padilla, Carlos. *La comunicación, un punto de vista organizacional*. Trillas. México. 1991.
- Rebeil Corella, Maria Antonieta y RuizSandoval Reséndiz, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés/UI. México. 1998.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Pearson. México. 1999.
- Sexton, William. *Teorías de la organización*. 7ª reimpresión. Trillas. México. 1999.
- Shannon, C. E. y Weaver, W. *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Pres. Urbana. 1949.
- Solano Fleta, Luis. *Tratado de Relaciones Públicas*. Gestión 2000. Barcelona. 1999.
- Stoner, James A. F., et. al. *Administración*. 6a edición. Pearson Educación. 1996.
- Toffler, Alvin. *La Tercera Ola*. 8ª edición. Plaza & James Editores. Barcelona, España. 1993.
- Varios autores. *Alzando el vuelo: participación de la empresa en causas sociales*. Ednica, CEMEFI y Petramin S.A. de C. V. México. 2000.

## C i b e r g r a f í a

- <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido2003/09/02/hoy/negocios1224127.html>
- [http://tododeiure.host.sk/diccionarios/juridicos\\_b01.htm](http://tododeiure.host.sk/diccionarios/juridicos_b01.htm)
- <http://www.cemefi.org>
- <http://www.deres.org.uy>
- <http://www.eticaed.org/g.Gismera-Vaquero00.pdf>
- <http://www.peru2021.org>
- <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/lramirez.html>

## D o c u m e n t o s

### **Centro de Tecnologías para la información (Intec)**

- Rodríguez, Andrés y Parra, Claudio. *Hacia un modelo nacional de la información. Centro de tecnologías de información (Intec)*. Chile.

### **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)**

- Cajiga, Juan Felipe. *Guía para implementar un Programa Empresarial de Responsabilidad Social*. CEMEFI A.C.
- Servitje, Lorenzo. *Filantropía y Responsabilidad Social. La inversión social. Un reto para la empresa*. CEMEFI.
- Villalobos Grzybowicz, Jorge. *Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general*. CEMEFI. México. 1997.
- CEMEFI. *Fundamentos Empresa Socialmente Responsable (ESR). Programa de Responsabilidad Social Empresarial*. México. 2003.
- CEMEFI y AliaRSE. *Fundamentos para la Empresa Socialmente Responsable*. México. 2003.
- CEMEFI-ITESM. *Los factores que impactan a las empresas para el desarrollo de la Filantropía Corporativa*. México. 1999.

### **Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica A. C. (COMPITE)**

- COMPITE. *Lineamientos de Responsabilidad Social e Integridad*. 1ª edición. México.

### **Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa**

- Peinado-Vara, Estrella y Vives, Antonio. *La Responsabilidad Social de la Empresa como Instrumento de Competitividad. Anales*. Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa. Panamá. 26-28 de octubre de 2003.

### **Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica**

- Costa, Joan. *Imagen Corporativa en el siglo XXI. El nuevo paradigma*. I Congreso de Comunicación Estratégica. Venezuela. 22-23 de noviembre de 2001.

### **Otros**

- Tennyson, Ros. *Formación de alianzas para el desarrollo sostenible. Pautas Generales*. Foro de Líderes Empresariales del Príncipe de Gales, Fundación Interamericana y Kvaerner de México. Inglaterra. 1998.

## **H e m e r o g r a f í a**

### **Acta Sociológica**

- López, Ángela. "La movilización social, proceso de la individualización y de agrupación de voluntades para la acción colectiva". *Acta Sociológica*. No. 22. FCPyS. UNAM. México. Enero-Abril 1998. pp.95-111.

### **Comercio exterior**

- Rhys Jenkins. "Códigos de conducta empresariales: autorregulación en una economía global". *Comercio exterior. Revista de análisis económico*. Vol. 54. No. 9. México. Septiembre 2004. pp. 764-778.

### **GANAR-GANAR**

- Kahan, Ary. "Responsabilidad Social Empresarial". *GANAR-GANAR. Revista especializada en prácticas de acción social empresarial*. No. 12. Enero/Febrero 2005. pp. 30-31.

### **Harvard Bussines Review**

- Khagram Sanjeev, et.al. "Ponga en orden a la información de su empresa". *Harvard Bussines Review*. Vol. 82. No. 12. América Latina. Diciembre 2004. pp. 58-66.

### **Mundo Ejecutivo**

- Martínez Claudia. "Retribuir lo recibido". *Mundo Ejecutivo. 100 empresa con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. p. 174.
- Ortega, Patricia. "Un buen ciudadano corporativo". *Mundo Ejecutivo. Los mejores 25 empresarios, CEO's, empresas y responsables sociales*. Edición Especial. México. Febrero 2005. pp. 157-160.
- Ortega, Patricia. "De buena escuela". *Mundo Ejecutivo. Los mejores 25 empresarios, CEO's, empresas y responsables sociales*. Edición Especial. México. Febrero 2005. pp. 163-166.
- Ortega, Patricia. "Millones de apoyos". *Mundo Ejecutivo. Los mejores 25 empresarios, CEO's, empresas y responsables sociales*. Edición Especial. México. Febrero 2005. pp. 175-178.
- Sáenz, Claudia. "Su fuerte, el medio ambiente". *Mundo Ejecutivo. 100 empresa con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. p. 64.
- Vargas Ivonne. "Por amor a la vida". *Mundo Ejecutivo. 100 empresa con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. p.157.

- Zúñiga, María Elena. "Ayuda Modelo". *Mundo Ejecutivo. 100 empresa con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. p.104.
- "Ranking: 100 empresas con programas de Responsabilidad Social". *Mundo Ejecutivo. 100 empresa con mayor Responsabilidad Social en México*. Edición Especial. México. Marzo 2004. pp. 24-37.

### **Tesis**

- Fernández Christlieb, María Fátima. *Responsabilidad Social de los medios de comunicación: replanteamiento de su ejercicio tras la experiencia del siglo XX*. Tesis doctoral. FCPyS. UNAM. México. 2001.
- Peña Llanes, Cynthia. *Filantropía: La necesidad de desarrollar una cultura a través de la radio*. Tesis de licenciatura. FCPyS. UNAM. México. 1998.