



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Doctorado en Ciencias de la Administración

**Responsabilidad social corporativa reticular: Estrategia empresarial en una
región fronteriza globalizada e interdependiente**

Tesis
Que para optar por el grado de
Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta
María Luisa Picard-Ami Vogan

Tutor principal
Dr. Tomás Jesús Cuevas Contreras
Doctorado en Ciencias de la Administración

Miembros del Jurado
Dr. Cynthia Klingler Kaufman, Facultad de Contaduría y Administración,
Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Patricia Mercado Salgado
Doctorado en Ciencias de la Administración

Dr. Benjamín García Páez, Facultad de Economía,
Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Rebeca Nadia Ximena de Gortari Rabiela, Instituto de Investigaciones Sociales,
Universidad Nacional Autónoma de México

México D.F. marzo 2015



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.

Índice de Contenido

Índice de Contenido	i
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tablas	xi
Resumen	xv
Abstract.....	xvii
Introducción	1
Planteamiento del problema	13
Descripción del problema	13
Objetivos y preguntas de investigación	22
Justificación del estudio	23
1 Capítulo 1. Responsabilidad social y reticularidad en el siglo XXI	28
1.1 La empresa como institución social. Sistemas, subsistemas e instituciones sociales	31
1.2 Definiciones conceptuales	33
1.2.1 La responsabilidad social como proceso relacional.....	33
1.2.2 Procesos relacionales empresariales de carácter no mercantil: Redes sociales, redes empresariales y redes de colaboración	36
1.2.3 Regiones transfronterizas e interdependencia económica	37
1.2.4 La RS como sistema complejo de interrelación entre empresa y sociedad	39
1.2.5 El desarrollo económico y social regional reticular como dimensión de la RS de las empresas	41
1.3 Estado del arte: Redes sociales, redes empresariales y responsabilidad social.....	44

1.4	Liderazgo, intermediación y agrupamiento en las redes de colaboración empresarial	48
1.5	Redes sociales, redes complejas y teoría de grafos. El ARS como cuerpo teórico y perspectiva metodológica	51
2	Capítulo 2. Los modelos conceptuales de responsabilidad social	55
2.1	Evolución histórica de los modelos de RS	56
2.2	La Responsabilidad Social: Cuatro modelos básicos de interacción entre la empresa y sociedad	61
2.2.1	Modelos de ética social	65
2.2.2	Modelos de responsividad social	67
2.2.3	Modelos estratégicos	68
2.2.4	Modelos economicistas	70
3	Capítulo 3. Método de investigación	73
3.1	Diseño de la investigación	73
3.2	Factores críticos y preguntas guía para el análisis de la RSr	76
3.3	Población del estudio	81
3.4	Unidad de análisis, marco muestral y contexto	85
3.5	Procedimiento de la investigación	86
3.5.1	Etapa de recolección de datos	87
3.5.2	Análisis de datos	95
3.5.3	Redacción de resultados y discusión	97
4	Capítulo 4. La región transfronteriza PdN en el siglo XXI	98
4.1	Paso del Norte: Una región transfronteriza e interdependiente	98
4.2	El contexto reticular de la región transfronteriza PdN	104
4.3	La RS multidimensional en la región transfronteriza PdN	106
4.4	El Grupo Paso del Norte como organización reticular y multisectorial ...	111

5	Capítulo 5. Resultados: Responsabilidad Social reticular (RSr) en el GPdN.	114
5.1	La reticularidad del GPdN: características generales	114
5.1.1	El componente central. N = 245	115
5.1.2	Tres tipos de relaciones no mercantiles que facilitan y/o fomentan la colaboración interempresarial	116
5.2	La red multisectorial de colaboración para la RS	120
5.3	La red de colaboración empresarial (N=134)	122
5.3.1	Estadísticas básicas de la red de colaboración empresarial (parámetros simples)	124
5.3.2	Medidas generales de centralidad de la red de colaboración empresarial	126
5.3.3	Roles y grupos dentro de la red	127
5.3.4	Variables reticulares de interés en la red de colaboración de empresas	128
5.3.5	Análisis de las diez empresas de mayor influencia dentro de la red de colaboración:	140
5.4	Factores críticos de la RSr: El papel de la estructura reticular, el liderazgo y la intermediación	145
5.4.1	Estructura reticular y RS	145
5.4.2	Liderazgo, intermediación y RS	146
5.4.3	Coeficiente de agrupamiento y RS	150
6	Capítulo 6. Comunidades al interior de la red de colaboración	152
6.1	La modularidad: Detección de comunidades con base en la fuerza de los vínculos	152
6.2	Comunidades de empresas en la red de colaboración empresarial	154
6.3	Comunidad No.1. Empresas Líder en El Paso, Texas	155
6.3.1	Estructura de la Comunidad No. 1	155
6.3.2	RS en la Comunidad No. 1	158

6.3.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 1	158
6.4	Comunidad 2. Empresas Líderes en Ciudad Juárez, Chihuahua.....	159
6.4.1	Estructura de la Comunidad No. 2.....	159
6.4.2	RS en la Comunidad No. 2.....	161
6.4.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 2	163
6.5	Comunidad 3. El empresariado joven y binacional.....	163
6.5.1	Estructura de la Comunidad No. 3.....	163
6.5.2	RS en la Comunidad No. 3.....	165
6.5.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 3	166
6.6	Comunidad 4. Empresas líderes en Las Cruces, Nuevo México.....	167
6.6.1	Estructura de la Comunidad No. 4.....	167
6.6.2	RS en la Comunidad No. 4.....	169
6.6.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 4	170
6.7	Comunidad 5. Los empresarios hispanos en El Paso	171
6.7.1	Estructura de la Comunidad No. 5.....	171
6.7.2	RS en la Comunidad No. 5.....	172
6.7.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 5	173
6.8	Comunidad 6. Identidad emergente.....	174
6.8.1	Estructura de la Comunidad No. 6.....	174
6.8.2	RS en la Comunidad No 6.....	175
6.8.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 6	175
6.9	Comunidad 7. Las empresas desarrollistas –bienes raices y constructoras	176
6.9.1	Estructura de la Comunidad No. 7.....	176
6.9.2	RS en la Comunidad No. 7.....	178
6.9.3	Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 7	178

6.10	Factores críticos de la RSr: El papel de la comunidades empresariales y responsabilidad social.....	179
7	Discusión.....	181
7.1	Introducción. Las premisas fundamentales del análisis	181
7.2	Ventajas del uso de la perspectiva de sistemas.....	183
7.3	Redes sociales, redes empresariales y redes de colaboración para la RS	185
7.4	Los modelos de RS	185
7.5	La RS de las empresas en la Región PdN.....	187
7.6	La importancia de la pequeña y mediana empresa.....	188
7.7	Reticularidad y responsabilidad social.....	189
7.8	Una reflexión metodológica	191
	Conclusiones y recomendaciones	193
	Conclusiones	193
	Recomendaciones	199
	Referencias Citadas	201
	Anexos	225
1.	Glosario de términos empleados en el análisis de redes sociales y empresariales.....	225
2.	Organizaciones de dedicadas a la responsabilidad social en la Región Paso del Norte.....	227
3.	Instrumentos de recolección de datos	229
3.1.	Consentimiento Informado	229
3.2.	Encuesta Preliminar	230
3.3.	Entrevista semiabierta y encuesta relacional	232
4.	Concepciones de RS según empresas entrevistadas.	235

5. Red de Colaboración: Integrantes de la red de colaboración empresarial y de las redes multisectoriales de RS.....	242
6. Empresas entrevistadas y encuestadas.....	249

Índice de Figuras

No. 1. La dimensión relacional de la RS. Tesis principales (1985-2013)	48
No. 2 Línea de Tiempo -Incorporación y persistencia de nuevas dimensiones a la práctica de la RS	61
No. 3. Ejemplo de atributos que norman las interacciones entre empresas y sociedad	62
No. 4. La multiplicidad de la RS	63
No. 5 Principales modelos, dimensiones procesales y tipos de proyectos y programas de RS	64
No. 6. Modelos de RS	71
No. 7. Diseño de investigación.....	75
No. 8. Distribución de afiliados en las once organizaciones de RSr, por tipo de institución u organismo N=696.....	83
No. 9. Determinación de la población de estudio. Red transnacional de co- afiliaciones en la región transfronteriza PdN (N=696).....	83
No. 10. Gráfica del tamaño comparativo de organizaciones dentro del universo de estudio (N=696).....	84
No. 11. Determinación del marco muestral Distribución de afiliados por tipo de institución en Grupo Paso del Norte. (N= 275).....	86
No. 12. Diagrama del proceso de recolección de datos de campo.-.....	91

No. 13 Croquis de ubicación de las empresas entrevistadas –Primera ronda-.....	93
No. 14. Localización de la Región Transfronteriza PdN.....	98
No. 15. Tres municipios, tres entidades federativas, dos países,y siete cruces internacionales	100
No. 16 . Relación entre indicadores económicos de El Paso y Ciudad Juárez	102
No. 17. Tipos de proyectos y programas de RS en la Región PdN.....	107
No. 18. Colaboraciones internas y externas de RS en una red de co- afiliados en la región PdN (N=245).....	116
No. 19. Ubicación de los actores de la red de colaboración dentro de la red amplia multisectorial de actores sociales	122
No. 20. Atributos de las empresas en la red de colaboración. N=134	123
No. 21. Gráfica de distribución de grados en la red. N=134 empresas.....	126
No. 22. Grafo de la red que muestra el radio de los nodos por grado en la red de colaboración empresarial (N=134.....	129
No. 23. Distribución de grados de las 134 empresas por grupos de conectividad en la red de colaboración empresarial (N=134).....	130
No. 24 Grafos mostrando la sub-red del grupo de liderazgo y sus conexiones grado en la red de colaboración empresarial (N=134}	132

No. 25. Regiones de la red de colaboración empresarial grado en la red de colaboración empresarial (N=134.....	134
No. 26. Grafo de distribución de los nodos de intermediación en la red de colaboración empresarial (N=134).	135
No. 27. Distribución jerárquica de los índices de intermediación por grupos en la red de colaboración empresarial (N=134.....	137
No. 28. Grafo de distribución de nodos según el coeficiente de agrupamiento en la red de colaboración empresarial (N=134.	139
No. 29 Siete comunidades de trabajo en la red de colaboración.....	153
No. 30 Empresas y OSC en la Comunidad No. 1	156
No. 31. Grado Nodal e intermediación en la Comunidad No. 1	159
No. 32. Empresas y OSC en la Comunidad No. 2	160
No. 33. Grado nodal e intermediación en la comunidad No. 2	163
No. 34. Empresas y OSC en la Comunidad No. 3	164
No. 35. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 3.....	167
No. 36 Empresas y OSC en la Comunidad No. 4	168
No. 37. Grado Nodal e intermediación en la Comunidad No 4	170
No. 38. Empresas y OSC en la Comunidad 5.....	171
No. 39. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 5.....	173
No. 40. Empresas y OSC en la Comunidad No. 6	174

No. 41. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 6.....	176
No. 42. Empresas y OSC en la Comunidad No. 7	177
No. 43. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 7.....	178

Índice de Tablas

No. 1. Términos clave de los modelos de ética social.....	65
No. 2. Términos clave de los modelos de responsividad social.....	67
No. 3. Términos clave de los modelos estratégicos.....	68
No. 4. Términos clave de los modelos economicistas	70
No. 5 Factores críticos para el análisis de la RSr	79
No. 6 Población de estudio: Afiliación a organizaciones dedicadas a la RSr en la Región Paso del Norte, por tipo de institución afiliada y-o representada. (N=696)	82
No. 7 Características de las 10 empresas piloto entrevistadas – Tamaño, giro y localización e informante	94
No. 8. Ejemplos de RS de la gran empresa en la región PdN	111
No. 9. Empresas encuestadas y entrevistadas, miembros de otras redes de afiliación (N=30).....	117
No. 10. Parámetros simples de la red de colaboración	125
No. 11. Lista de las diez empresas con mayores grados e índices de intermediación	141
No. 12. Comparación de indicadores principales por comunidad de empresas.....	155
No. 13. Empresas en la Comunidad No. 1	157
No. 14. Empresas en la Comunidad No. 2	161

No. 15. Empresas en la Comunidad No. 3	165
No. 16. Empresas en la Comunidad No. 4	169
No. 17. Empresas en la Comunidad No. 5	172
No. 18. Empresas en la Comunidad No. 6	175
No. 19. Empresas en la Comunidad No. 7	177
No. 20. Definiciones y medidas empleadas en el análisis de redes.....	225
No. 21. Once organizaciones reticulares multisectoriales en la región PdN utilizadas para la definición de la población de estudio. Siglas y páginas Web.....	227
No. 22 Organizaciones y empresas con programas de RS en la Región transnacional PdN. Páginas electrónicas.....	228
No. 23. Definición, las dimensiones y palabras clave de RS. Encuesta Pregunta 13,14 y 17; Entrevista Pregunta 8, 9 y 19 N=15.....	235
No. 24. Instituciones por tipo de organización y afiliación. N=245.....	242
No. 25. Empresas afiliadas al GPdN. Atributos principales y valores observados de variables clave N=245 n=134	242
No. 26. OSC afiliados al GPdN. Atributos principales y valores observados de variables clave N=245 n=24	246
No. 27. Otras empresas no afiliadas al GPdN, N=245 n=17.....	246
No. 28. Otras OSC no afiliados al GPdN N=245 n=70	247

**No. 29. Lista de claves de empresas, claves de encuestada y clave de
entrevista..... 249**

Tabla de siglas utilizadas en el documento

Siglas	Significado
ARS	Análisis de Redes Sociales
EMNs	Empresas multinacionales
GPdN	Grupo Paso del Norte, agrupación de líderes empresariales que operó en la región entre 2004 y 2013
MPyME	Micro, pequeña y mediana empresa
ONGs	Organizaciones no gubernamentales
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
RPdN	Región Paso del Norte que incluye los condados de El Paso en Texas, Doña Ana en Nuevo México y el Municipio de Juárez en Chihuahua.
RS	Responsabilidad Social
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSr	Responsabilidad Social Reticular
SR	Social Responsibility

Resumen

En el presente estudio se utiliza la teoría de sistemas y el Análisis de Redes Sociales (ARS) para explorar cómo la Responsabilidad Social (RS) de la micro, pequeña y mediana empresa (MPyME) se ve afectada por los procesos que emergen en redes multisectoriales dedicadas a promover proyectos de desarrollo social y económico. Específicamente, se analiza cómo la estructura de una red de colaboración empresarial interactúa con los roles de liderazgo y de intermediación y con el agrupamiento empresarial, para facilitar u obstaculizar el flujo de recursos e información de las empresas entre sí y con otros sectores sociales. Estos procesos de intercambio y colaboración se realizan en torno a programas y proyectos específicos de RS dentro de la región transfronteriza Paso del Norte (PdN), ubicada en la frontera norte de México y sur de los Estados Unidos.

Con el estudio se busca contribuir al conocimiento de las relaciones entre empresa y sociedad desde una perspectiva de redes, mediante el análisis de los procesos de colaboración que se establecen en un grupo de MPyMEs, cuando promueven el desarrollo social y económico a nivel regional mediante programas y proyectos que involucran a múltiples sectores de la sociedad. Se propone que serán las características de la estructura de la red y de los procesos de intercambio al interior de ésta los que nos permitirán conocer la dinámica de la RS, pero que la estructura y dinámicas están, a su vez, mediadas por los valores implícitos en los modelos conceptuales de RS a los que se adscriben cada empresa y su liderazgo.

En la tesis se sostiene que, dado el contexto de complejas interconexiones entre empresas y otros sectores de la sociedad que prevalece en el siglo XXI, utilizar un

enfoque teórico-metodológico relacional para el análisis de la RS es no sólo viable sino recomendable y hasta necesario.

Los resultados indican que las empresas que –utilizando medidas de grado– juegan el papel de liderazgo general de la red y ayudan a determinar la participación en proyectos y programas específicos de RS, sirven a la vez de enlaces o intermediarios entre las diversas comunidades y zonas de la red, y juegan el papel de líderes también en los subgrupos o comunidades. Los resultados indican asimismo que los vínculos entre empresas basados en proyectos y programas compartidos de RS, tienden a relacionar organizaciones que comparten los valores que caracterizan a uno de los cuatro principales modelos de RS que norman la interrelación entre la empresa y el resto de la sociedad. Finalmente, los resultados indican que la homogeneidad de las comunidades está dada más por los modelos de RS que imprimen las características de los programas y proyectos de RS, que por el tipo de proyecto o programa en sí. Esto sugiere que conocer el modelo de RS al que se adscribe una empresa es de primordial importancia para poder entender e incidir en la estrategia que implementa en relación a su RS.

Palabras clave: responsabilidad social, redes de colaboración empresarial, frontera México-Estados Unidos, valores empresariales.

Abstract

The present study utilizes social system theory and analysis of social networks to explore how Social Responsibility (SR) of micro, small and mid-sized businesses is affected by processes that emerge in multi-sectorial networks dedicated to promoting projects involving social and economic development. Specifically, it analyzes how a business network's collaborative structure interacts with leadership and intermediation roles and with a business grouping to facilitate or block the flow of business resources and information within itself and with other social sectors. These processes of exchange and collaboration are carried out around specific SR programs and projects within the Paso del Norte border region, located between Mexico's northern border and the southern U.S.

This study seeks to be a contribution to knowledge of relations between businesses and society from a network perspective through analysis of collaborative processes that are established in a group of micro, small and mid-sized businesses when they promote social and economic development at a regional level involving multiple sectors of society. It is proposed that the network's structure and its internal processes of exchange are the characteristics that provide knowledge of SR dynamics, and that the structure and dynamics are, in turn, mediated by the values implicit in the conceptual models of SR to which each business and its leadership subscribe.

In this dissertation, it is maintained that, given the context of complex interconnections between businesses and other societal sectors, which predominate in the 21st century, utilization of a relational theoretical and methodological focus of analysis of SR is not only viable but also even necessary.

The findings indicate that businesses which –using gradient measures– play the role of the networks’ general leadership and assist in determining participation in specific SR projects and programs, serve at the same time as links or intermediaries between diverse communities and network zones, and also play leadership roles among subgroups or communities. The results also indicate that the links between businesses based on shared SR projects and programs tend to place in relationship organizations, which share the values that characterize one of the four main SR models that regulate interrelations between businesses and the rest of society.

The findings indicate that community homogeneity is given more by SR models which imprint the characteristics of SR programs and projects, than by the type of project or program per se. This suggests that knowing the SR model to which a business subscribes is of primal importance for understanding and influencing in its SR strategy.

Key words: social responsibility, business networks of collaboration, Mexico-U.S. Border, business values.

Introducción

El presente estudio “*Responsabilidad social corporativa reticular: Estrategia empresarial en una región fronteriza globalizada e interdependiente*” tiene como propósito fundamental hacer un aporte metodológico y conceptual al análisis y la implementación de proyectos y programas de Responsabilidad Social de las empresas. Parte de la base de que la empresa es una institución que opera dentro de un sistema social más amplio, y que la interacción entre la empresa y otras instituciones en su macroentorno genera responsabilidades hacia otros sectores de ese sistema social. Propone que la RS es por naturaleza relacional ya que el ejercicio o la implementación de la RS de las empresas requiere y genera procesos de intercambio, interacción y colaboración entre la empresa y otras entidades.

El estudio plantea, asimismo, que los procesos relacionales de la RS se dan de manera crecientemente reticular, siguiendo los patrones estratégicos de las instituciones económicas y sociales en el entorno globalizado e interdependiente del siglo XXI. Por ello, esta tesis propone una perspectiva relacional para el estudio de la RS de las empresas. La propuesta teórico-metodológica central es la introducción del concepto de la responsabilidad social reticular (RSr). Este concepto se explora utilizando técnicas de Análisis de Redes Sociales (ARS) para descubrir los procesos y las dinámicas de colaboración reticulares que se presentan cuando las empresas interactúan entre sí y con otros grupos e instituciones. Dicha interacción se estudia, específicamente, en el contexto de la participación conjunta en organizaciones dedicadas a promover el

desarrollo social y económico en la región fronteriza del norte de la República Mexicana¹. Para realizar el estudio, la RSr se ha definido operativamente como la práctica empresarial de establecer colaboraciones cuyo objetivo está relacionado con la implementación de proyectos y programas de RS en alguna de sus múltiples dimensiones, a través de alianzas con otras instituciones o la afiliación a organizaciones multisectoriales que operan de manera reticular, es decir, en redes.

A pesar de la importancia que tienen para el ejercicio de la RS de las empresas, los procesos relacionales, en general, y las dinámicas reticulares, en particular, han sido poco estudiados. Esto puede tener varias explicaciones. En primer lugar, existe una tendencia a estudiar la RS, sea desde la perspectiva de la normatividad o sea con énfasis en el impacto o los resultados de la actividad empresarial, más que desde la perspectiva de los procesos en sí. En segundo lugar, los estudios de la RS se tienden a realizar desde el ámbito de la ciencia de la administración de empresas, ubicando a la empresa no como una institución social y relacional, sino como un ente económico y administrativo. Estas limitaciones son también el resultado de un cuerpo teórico aún en construcción y en el que coexisten diferentes perspectivas (Secchi, 2007).

Vista desde una perspectiva relacional, la RS es un proceso de interacción entre empresa y sociedad que surge de la necesidad que tienen las empresas de interactuar con los componentes no-mercantiles su entorno operativo y social, es decir, de su macro-ambiente. Estas interacciones inter-organizativas se dan entre las empresas y diversos

¹ En este estudio se adopta la postura de algunos organismos internacionales de desarrollo, tales como el Pacto Global de las Naciones Unidas (ONU, 2011) y el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable (2010), quienes plantean que el diseño de políticas, proyectos y programas que tienen como propósito promover activamente el desarrollo económico y social a nivel regional, es una manifestación de la RS de las empresas en el siglo veintiuno (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2010; Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2011).

de grupos de interés internos y externos a la empresa, de la empresa con otras empresas, con agentes gubernamentales y supra-gubernamentales, así como con organizaciones de la sociedad civil a nivel regional y nacional, internacional. (Boddewyn, 2003; Bach, 2006; Baron y Diermeier, 2007a; Windsor, 2007; Lankoski, 2009). En el contexto de estas interrelaciones multisectoriales entre las empresas y su macroambiente, la RS adquiere dimensiones y características múltiples, dinámicas y cambiantes ya que se ve influenciadas por factores contextuales con componentes culturales y geopolíticos también dinámicos y cambiantes. Por lo anterior, la responsabilidad social como forma de interrelación entre empresa y otros sectores de la sociedad está en constante evolución, sobre todo dadas las expectativas cambiantes de la sociedad y la búsqueda de la empresa en definir nuevas maneras de responder a ellas² (Hammack, 2002; Morsing y Beckmann, 2006; Wagenberg, 2006). Por ello se plantea que la interconectividad moldea tanto a las organizaciones como a sus espacios tanto en lo económico, lo político y lo social, sobre todo en el siglo XXI donde toma características reticulares (Castells, 2000; Todeva, 2006; Van Dijk, 2012), Es esta interconectividad la que da lugar a la RS de las empresas y por ello, una de las modalidades de RS relativamente recientes, sobre todo desde los inicios del siglo XXI, ha sido la RSr.

Cada vez es mayor el número de empresas a nivel global –la República Mexicana y su frontera norte incluidas– que establecen colaboraciones generando alianzas y/o afiliándose a organizaciones multisectoriales a nivel local, regional, nacional, continental o transnacional, cuyas misiones están relacionadas con la RS en alguna de sus múltiples

² Para una reseña de la evolución histórica de los diferentes modelos y dimensiones de la RS, ver el Capítulo 1.

dimensiones. La RSr, entendida como una forma particular de interrelación entre empresa y sociedad, está siendo activamente promovida entre las empresas multinacionales (EMNs) por organizaciones internacionales como el Centro Europeo de Monitoreo del Cambio (European Monitoring Centre on Change, 2006) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (United Nations Industrial Development Organization, 2010). El mismo Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas, uno de los organismos más visibles en la promoción de la RS entre multinacionales, es una iniciativa organizada reticularmente que promueve la participación de empresas y otras partes interesadas en organizaciones reticulares tales como alianzas para el desarrollo o redes nacionales o locales (Stadler, 2003; Organización de las Naciones Unidas, 2011).

La inquietud original del estudio de la RSr inició en el año 2009 cuando se empezó a explorar el tema de responsabilidad social de las EMNs en mercados centrales y mercados emergentes. Se realizaron análisis longitudinales de dos muestras de EMNs a lo largo de los años 2005 a 2011, y se vio que existía una tendencia creciente a participar en organizaciones internacionales que impulsaban a nivel mundial proyectos y programas de RS utilizando una estrategia reticular. En datos obtenidos entre 2008 y 2011, por ejemplo, se vio que en el 2008, más del 90% de las empresas multinacionales (EMNs) más grandes del mundo participaban en organizaciones que operaban de manera reticular. A principios de 2010, cerca del 20% de las 96 corporaciones multinacionales de mercados emergentes (EME) más exitosas a nivel financiero según la lista de *Global Fortune 500*, manifestaban participar en algún tipo de red de RSC. Para marzo de 2011, cuando se amplió la muestra a 107 empresas e incluyó en el estudio a

un mayor número de redes, cerca del 80% de la muestra de empresas participaba en algún tipo de red de RS.³

Una búsqueda preliminar de redes de responsabilidad social en América Latina realizada por la autora en 2011 arrojó casi setenta sitios web de redes de responsabilidad social dedicadas a fomentar la interrelación entre organizaciones de diferentes sectores sociales, empresariales, académicos y gubernamentales, con fines de promover e implementar programas y políticas de RS. También en 2011, se analizó una muestra de once organizaciones reticulares que operaban en la Región PdN y en la que participaban más de 800 representantes de organizaciones provenientes de múltiples sectores económicos, sociales, políticos, académicos y gubernamentales⁴. El análisis preliminar de estos datos indicó la presencia de diversos tipos de redes sociales subyacentes a las organizaciones, que a nivel regional sirvieron de contexto reticular de la RS en la región Paso del Norte⁵. Por ello, la región resultaba idónea para estudiar el fenómeno de la RSr.

El estudio de la RS en el ámbito de las empresas sigue siendo un tema vigente, toda vez que continúa el debate –en los círculos de la administración pública y de empresas por igual– sobre el papel que debe desempeñar el sector privado en los

³ Los datos fueron generados analizando el contenido de los reportes de RSC de 107 empresas de mercados emergentes y cruzando información de redes normativas de RSC con las empresas en las listas de Fortune 1000 en el año 2008 (CNNMoney.com, 2010, 2011). Los resultados de esta investigación se presentaron en el Coloquio Doctoral del 10º Congreso Internacional de Responsabilidad Social Corporativa. Universidad de Loyola, Nueva Orleans, Mayo 18 al 20 de, 2011 en la ponencia titulada “Networking for Social Responsibility”.

⁴ Los resultados de este análisis se presentaron dentro de los trabajos de la Cátedra Internacional Arturo Díaz Alonso celebrado en Ciudad Juárez, Chihuahua del 27 al 29 de septiembre de 2011 en la ponencia titulada “Múltiples dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa y su manifestación reticular en las empresas fronterizas. Caso Ciudad Juárez, Chihuahua – El Paso, Texas”.

⁵ Los estudios preliminares citados se presentaron en el XVII Congreso Internacional en Contaduría, Administración e informática bajo el título “Redes de colaboración para la implementación de la responsabilidad social en la región transfronteriza Paso del Norte”, el 2 de octubre de 2013, realizada en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Ciudad de México, Distrito Federal, México.

diversos subsistemas no económicos de la sociedad. Las perspectivas teóricas y metodológicas para abordar este debate son múltiples y controversiales. En la segunda década del siglo XXI tiende a existir ya un consenso en el sentido de que el macroambiente o entorno operativo de las empresas corresponde a la sociedad en su conjunto, rebasando el ámbito mercantil. Por ello, incluye elementos sociales, políticos, jurídicos, éticos, reglamentarios, normativos, ambientales y culturales, por sólo mencionar algunos. Sin embargo, lo que aún persiste son diferentes concepciones sobre lo que debe ser la naturaleza de la relación entre la empresa y su macroambiente y las normas que deben regir estos procesos de interacción.

Siguen abiertas las discusiones sobre el derecho que tienen o no los directivos de la empresa de disponer de las ganancias a nombre de los accionistas para realizar donaciones a causas caritativas o a fondos de desastre. Están vigentes los enfrentamientos públicos sobre quién debe pagar por las externalidades del desarrollo industrial o de la exploración y explotación de minerales extractivos. En tiempos recientes se debate quién debe decidir la política social y de salud pública, así como el derecho que tienen las multinacionales a producir alimentos “chatarra”, dañinos a la salud infantil. Ámbitos que durante parte del siglo XX fueron considerados competencia exclusiva del Estado coexisten con razonamientos contemporáneos que proponen que estas políticas sólo pueden ser eficientemente definidas y administradas por la iniciativa privada, o de manera conjunta en comisiones de “corresponsabilidad social”.

Los debates anteriores son el resultado de distintos sistemas de valores que reflejan lo que algunos representantes de diferentes sectores de la sociedad defienden como el papel de la empresa en la esfera no mercantil de la sociedad. Estos sistemas de

valores determinan las concepciones sobre la naturaleza de la relación empresa-sociedad y estas nociones, a su vez, norman la interacción empresa-sociedad. Este tipo de valores de una empresa dada permean la organización y se hacen visibles al público en general a través de las acciones concretas de la empresa. En esencia, los debates representan las diferentes concepciones de RS que coexisten en una formación social dada. En este trabajo se han agrupado estas concepciones como una tipología de modelos básicos de RS.⁶

El debate sobre el papel y la responsabilidad de las empresas hacia la sociedad presupone que las empresas deben ser vistas como instituciones sociales que interactúan con instituciones –sociales y políticas– en su macroambiente; es decir, que sostienen interacciones interorganizacionales multisectoriales con diversos grupos de interés tanto internos como externos a la empresa. Y es en el contexto de estas interrelaciones multisectoriales en donde la empresa adquiere responsabilidades fuera del ámbito estrictamente mercantil e, incluso, económico.⁷

Debido a que la interacción de la empresa con sectores del macroambiente se da en ámbitos diversos y con grupos heterogéneos, la RS adquiere múltiples dimensiones, haciendo que la RS tenga manifestaciones empíricas complejas. Adicionalmente, como fenómeno contemporáneo, la RS tiende a reflejar la creciente reticularidad de las relaciones inter-organizacionales sociopolíticas y económicas del siglo XXI, vistas en el contexto de la globalización del macroentorno operativo de las empresas. Es decir,

⁶ Estos modelos se describen con mayor detalle en el Capítulo 2 del presente trabajo.

⁷ Los planteamientos teóricos sobre la teoría de sistemas y la empresa como institución social, así como las definiciones básicas utilizadas en el estudio, se encuentran en el Capítulo 1 del presente documento.

cuando la RS se manifiesta de manera reticular, la interacción entre instituciones es multisectorial, no sólo entre instituciones de múltiples sectores de la sociedad, sino aun dentro del mismo sector privado, en el que interactúan empresas dedicadas a una gran diversidad de tipos de actividades económicas y no económicas y a escalas de operación muy diversas. Por ejemplo, podrán encontrarse como co-afiliadas en una misma organización, EMNs de la industria extractiva junto a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la manufactura o a los servicios financieros.

En síntesis, la RS en general y la RSr en particular se presentan como procesos multisectoriales –involucrando a diversos sectores de la sociedad–, multidimensionales –en diversos ámbitos de acción–, multicontextuales –de manera simultánea en varios contextos de operación– y a multiescala –a diferentes magnitudes, tamaños de proyectos, de empresas y con diferentes alcances en proyectos o programas a corto, mediano o largo plazo. Por ello, el término RS se utiliza para a un conjunto diverso de actividades, políticas o programas, lo que, a su vez, genera múltiples interpretaciones y definiciones.

Para enfrentar el primer reto, la tendencia actual de analistas y practicantes por igual, ha sido de abandonar los intentos por llegar a definiciones universales de RS que funcionen para todos los contextos. Como alternativa, se generan definiciones específicas que concuerdan con los requerimientos de cada contexto específico. Paralelamente se ha ido reconociendo que una de las áreas menos estudiadas de la RS es la de los procesos mediante los cuales ésta se concibe e implementa, elementos críticos que emergen de la interrelación empresa-sociedad. (Van Marrewijk, 2003; Dahlsrud, 2008; Centro Mexicano para la Filantropía, 2010).

El segundo reto, la aparente falta de homogeneidad al interior de las organizaciones dedicadas a la RS, se puede solucionar al recordar el principio de que la homofilia puede presentarse en numerosas dimensiones y que cualquiera de éstas puede servir de base para la formación de grupos homogéneos en una red. Así, se puede dejar que el ARS muestre las agrupaciones y de ahí descubrir la base de homogeneidad que nutre la homofilia específica (Galaskiewicz, 1985a; Chua, Madej y Wellman, 2012).

La necesidad de enfrentar estos retos dio origen a decisiones clave en el proceso de investigación. En primer lugar, se tomó la decisión de seleccionar una de las manifestaciones de la RS y enfocar el presente estudio hacia los procesos relacionales de colaboración involucrados en la RS. Este es uno de los procesos más recientes y menos estudiados, y particularmente importante en el contexto de la sociedad global del siglo XXI.⁸ En segundo lugar, se vio la necesidad de seleccionar para la recolección de datos un escenario que pudiera reflejar la multiplicidad de la RS y en donde pudieran, potencialmente, coexistir múltiples escalas, dimensiones, contextos y sectores.

En el presente estudio se exploran atributos o factores críticos de los procesos de colaboración de la RSr utilizando una muestra de micro, pequeñas y mediana empresas (MPyME) afiliadas a organizaciones que implementan políticas y programas de RS en la región fronteriza entre México y la Unión Americana conocida como Paso del Norte (RPdN).⁹ Esta región ofrece como contexto un macroentorno globalizado, interdependiente y transnacional. A la vez, tiene características de región claramente definidas por criterios geopolíticos, ecológicos y socioeconómicos. Es una región

⁸ La sección dedicada al Planteamiento del problema explica con mayor detalle los objetivos específicos del estudio, y plantea las preguntas que guiaron el proceso de recolección de datos.

⁹ En el Capítulo 4 se presenta una descripción detallada de la región.

transfronteriza que rebasa tanto fronteras geopolíticas internacionales como barreras culturales y lingüísticas existentes entre el norte de la República Mexicana y el suroeste de los Estados Unidos de Norteamérica (Martinez, 1994, 2006; Guillén-López, 2009; Pellégrini, Flamand y Hernández, 2009).

Las empresas de la muestra son representativas de la diversidad que existe en el interior de las organizaciones dedicadas a promover el desarrollo social y económico¹⁰ a nivel regional ya que en ellas participan de manera conjunta una mezcla de empresas de varios tamaños, provenientes de múltiples industrias, asentadas en tres entidades federativas en dos países. En el ambiente empresarial de la región transnacional coexisten diferentes contextos tanto macro como micro, económicos, políticos y sociales. Históricamente se han generado redes empresariales que responden a estos contextos diversos (William y Form, 1965). No era de sorprenderse, entonces, que en esta región fronteriza las organizaciones reticulares y las redes de responsabilidad social estuviesen presentes, permitiendo la exploración de la RSr.

Una de las organizaciones reticulares de mayor tamaño y mayor diversidad tanto en términos de las empresas que en ella participan como en el tipo de proyectos y programas que promueve era el Grupo Paso del Norte (GPdN).¹¹ A su interior se encontraban mayoritariamente MPyMEs, aunque la afiliación incluía a multinacionales,

¹⁰ En este estudio se adopta la postura de algunos organismos internacionales de desarrollo, tales como el Pacto Global de las Naciones Unidas y el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable, quienes plantean que el diseño de políticas, proyectos y programas que tienen como propósito promover activamente el desarrollo económico y social a nivel regional, es una manifestación de la RS de las empresas en el siglo veintiuno (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2010; Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2011).

¹¹ El GPdN se transformó en Borderplex Alliance y agrupó a tres de las once organizaciones originalmente exploradas: el Grupo Paso del Norte, REDCo y MVEDA. Un número importante de las empresas se encontraban coafiliadas a más de una de estas organizaciones en el momento del levantamiento de datos y continuaron siendo miembros afiliados a la nueva organización.

maquiladoras y grandes empresas regionales y nacionales. Tanto su misión como el discurso de los miembros plantean que los tres municipios conforman una región geográfica y socioeconómica cuyo futuro se encuentra íntimamente ligado.

Por último, fue necesario determinar la metodología a utilizar para la investigación. Dado el problema de estudio, se optó por la perspectiva teórica de sistemas sociales, como marco de análisis, y de ARS, como instrumento metodológico principal. El ARS es una perspectiva teórico-metodológica que ofrece la posibilidad de examinar y visualizar aspectos relacionales. Los métodos y técnicas utilizados tradicionalmente en los estudios de las ciencias sociales tradicionales, tales como los métodos de análisis del discurso o las estadísticas, se enfocan a estudiar los atributos de los sujetos o nodos en una red. Por su parte, el ARS utiliza la teoría de grafos para medir y visualizar los atributos de los vínculos entre los sujetos o nodos de la red. La representación gráfica permite detectar y visualizar estructuras reticulares que representan las relaciones y los intercambios de información o recursos entre individuos, grupos o subsistemas.¹²

En las siguientes páginas se presentan los resultados de la investigación documental y de campo. En primer lugar se hace una descripción del problema de investigación, así como de los objetivos y preguntas que dan rumbo al estudio y la justificación e importancia del mismo. En el Capítulo 1 se presenta el marco teórico que sustenta el análisis de la RS y su relación con la reticularidad en el contexto de la MPyME, las regiones transnacionales, y la promoción del desarrollo social y económico a nivel regional como una manifestación de la responsabilidad social de las empresas. El Capítulo 2 explica los cuatro modelos básicos de RS, su evolución histórica, su

¹² La metodología del estudio se describe en el Capítulo 3 de este documento.

terminología y la manera en que los modelos conceptuales norman las relaciones entre empresas y sociedad con base en sistemas de valores que permean la empresa y sus relaciones con todos sus grupos de interés, tanto internos como externos. En el Capítulo 3 se expone el marco metodológico utilizado para la recolección y el análisis de datos de campo y documentales sobre las relaciones entre empresas y otros actores durante los procesos de colaboración que se generan en la implementación de la RS. Los Capítulos 4, 5 y 6 presentan resultados de la investigación. En el Capítulo 4 se describe la RS en la región y algunas características que explican la historia de las redes de colaboración a nivel regional. En el Capítulo 5 se presentan los resultados del ARS, analizando la estructura de la red de colaboración empresarial al interior del GPdN, así como los procesos de liderazgo, intermediación y agrupamiento de empresas y cómo influyen éstos sobre su implementación de la RS. En el Capítulo 6 se presenta el análisis de la relación entre las comunidades de empresas definidas por la fuerza de los vínculos de colaboración (modularidad), los modelos de RS y la implementación de proyectos y programas. En el Capítulo 7 se discuten los resultados a la luz de las premisas fundamentales del análisis planteado en el marco teórico, la perspectiva de sistemas, las redes sociales y redes empresariales, y los modelos de RS. También se discuten brevemente particularidades de la RS a nivel regional y algunas implicaciones para la MPyME. Finalmente, se hace una reflexión sobre el uso del ARS para los objetivos establecidos por el estudio. En el Capítulo 8 se ofrecen algunas conclusiones sobre la RS y la reticularidad, se hacen algunas recomendaciones operativas para las empresas y se señalan líneas futuras para la investigación.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

El siglo XXI, en el que opera la empresa actual, es una era de alta interconectividad en la que la sociedad está constituida por redes influidas por factores culturales, históricos, económicos y políticos que moldean sus organizaciones y sus espacios. Dicho en otros términos, el siglo XXI es reticular. Se caracteriza por ser una era en donde las interacciones y las estructuras reticulares predominan en las formaciones sociales (Castells, 2000; Todeva, 2006). Se presentan relaciones y procesos a múltiples niveles –individual, de grupo, comunitario, globalizado y a nivel de las sociedades– y en diferentes esferas de acción –lo económico, lo político y lo social– que moldean tanto sus organizaciones como sus espacios (Van Dijk, 2012).

Estos espacios sociales interconectados funcionan como el macroentorno en el que operan las organizaciones empresariales y al que deben responder sus estrategias tanto mercantiles como no mercantiles.¹³ Este entorno¹⁴ presenta características de interconectividad e interdependencia, mediadas no sólo por las esferas de acción – también caracterizadas como sistemas, subsistemas sociales, ámbitos o campos de acción, por Bourdieu y Wacquant (1992)–, sino también por las ideas, creencias y valores que les son específicos a los individuos y grupos sociales que conforman un grupo social, un sistema social o una sociedad (Graeber, 2001). Es decir, el macroentorno de las

¹³ Una estrategia es el patrón seguido por la empresa al definir actividades que permiten el logro de sus objetivos dentro de su ambiente y dadas las condiciones del mismo (Håkansson y Snehota, 1989).

¹⁴ Por entorno operativo de la empresa se entiende el "conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización, pero que influyen en la capacidad de un administrador para adquirir y aprovechar los recursos" (Jones y George, 2006, p. 63).

empresas engloba un conjunto de elementos sociales, políticos, económicos¹⁵, culturales, morales y éticos –mismos que rebasan la lógica estrictamente mercantil y de generación de ganancias para la empresa (Boddewyn, 2003), que suele ser el marco de referencia principal en la toma de decisiones del liderazgo empresarial.

Una empresa es un tipo de estructura organizacional que funciona como “una unidad de acción económica conformada por grupos de individuos organizados bajo reglas de comportamiento” (Villavicencio, 2006, p. 236). En las condiciones actuales, las estructuras organizacionales tradicionales, jerárquicas y cerradas, están siendo sustituidas por estructuras abiertas y dinámicas, dando lugar al surgimiento de redes empresariales complejas y multidimensionales, frecuentemente globales; y obligando al análisis de la dimensión relacional de la estrategia empresarial (Scase, 2006). Con el incremento de las redes empresariales, en las ciencias sociales en general y las ciencias de la administración en particular se ha visto crecer el número de estudios dedicados a su análisis. Los enfoques han sido múltiples; sin embargo, ha predominado el interés en explicar cómo los cambios en el macroentorno operativo afectan la manera en que las empresas se interrelacionan entre sí, sobre todo para fines mercantiles y utilitarios (Todeva, 2006).

Es evidente que, al operar, las empresas no sólo interactúan entre ellas y con otros sectores empresariales, sino con múltiples sectores de la sociedad civil, académica y gubernamental. Es decir, las empresas tienen interacciones multisectoriales, a

¹⁵ En el presente trabajo se utiliza el término económico en el sentido amplio para indicar que es parte de un sistema social específico y construido por éste. Asimismo, los mercados son instituciones sociales en donde puede predominar el comportamiento racional, pero no son las únicas instituciones dentro de un sistema económico, ni es éste el único comportamiento que explica la conducta económica (Carruthers y Babb, 2000).

múltiples niveles, que responden a motivaciones diversificadas y, por lo tanto, con resultados en diferentes dimensiones y con impactos que se interpretan y evalúan desde perspectivas distintas y, en ocasiones, contrarias y antagónicas.

La teoría organizativa estudia la relación entre las empresas y el ambiente en el que operan. Esta interrelación entre empresa y macroentorno, conocida como relación empresa-sociedad, se analiza dentro de las ciencias de la administración bajo la óptica de la RS de las Empresas¹⁶ (RSE), también denominada RS Corporativa (RSC) o, simplemente, RS (Chiavenato, 2006). Sin embargo, el cuerpo teórico utilizado para ello está aún en proceso de construcción y se reconoce que todavía no existe consenso sobre el significado del término “RS” (De Bakker, Groenewegen y Den Hond, 2005).

El término se utiliza de manera poco precisa e indistintamente para describir tres aspectos diferentes de la interacción empresa-sociedad: a) las expectativas de conducta de la empresa, basadas en valores socialmente determinados, que pueden o no expresarse a través de una normatividad explícitamente formalizada como obligaciones de la empresa hacia la sociedad –sin precisar o reconocer que son múltiples los grupos sociales específicos a los que puede estarse haciendo referencia, b) los resultados de estas acciones, reportados, evaluados y, en ocasiones, certificados como impactos de estas acciones sobre la sociedad a diferentes niveles de análisis –sin tomar en cuenta que existe una multiplicidad de cuerpos certificadores y de ámbitos en los que una empresa puede buscar reconocimiento o certificación y, finalmente, c) la práctica concreta, las acciones propiamente dichas, es decir, los procesos de interacción entre la

¹⁶ El término “responsabilidad social empresarial” (RSE), se acuñó en español en la III Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas, en Quebec, Canadá en 2001 (Organización de Estados Americanos, 2001). En el presente trabajo se consideran como sinónimos la RSC, la RSE y la RS.

empresa y diferentes grupos y sectores de la sociedad que se generan al implementar este tipo de acciones en una multiplicidad de ámbitos de acción¹⁷ (Wartick y Cochran, 1985; Rachman *et al.*, 1996; Jones y George, 2006; Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2011).

De esta falta de claridad conceptual deriva un problema de limitación en cuanto al enfoque de la investigación. La mayoría de los estudios sobre la RS han sido estudios normativos o estudios de impacto. Los estudios normativos se orientan hacia definir para normar –de manera prescriptiva– lo que se concibe como las obligaciones sociales de las empresas. Estas normas responden a expectativas plantean que sectores específicos de la sociedad (Centro Mexicano para la Filantropía, 2010; Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2010; Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2011). En esta tesis se plantea (ver capítulo 2) que cada empresa adopta un cuerpo normativo congruente con el modelo de RS al que las empresas se suscriben. Los estudios de impacto se enfocan hacia determinar y evaluar los efectos y el impacto de las políticas y programas de RS (externalidades), sobre las empresas mismas –efectos sobre su competitividad, su desempeño, sus ganancias o su imagen pública- o sobre la sociedad en la que operan y con la cual se interrelacionan, en términos del impacto social, ambiental o económico de sus operaciones corporativas, por ejemplo (Bigné *et al.*, 2005). Dicho de otra manera, los estudios se han centrado en alguna expectativa social de lo que deberían hacer las empresas, o una evaluación del impacto de sus acciones. Ha habido menor énfasis en estudiar los procesos, particularmente los procesos relacionales de la RS.

¹⁷ Dentro de los ejemplos de sistemas normativos se incluyen la gran mayoría de las organizaciones de la sociedad civil, a nivel nacional e internacional, dedicadas a impulsar la RS.

La falta de consenso en el significado del término RS y por ende en una definición operativa de RS, durante décadas, le ha generado al campo problemas tanto de índole teórico como metodológico (Griffin y Mahon, 1997; Blowfield y Frynas, 2005). Ello es el resultado de la existencia de diferentes modelos conceptuales, basados en diferentes sistemas de valores, concepciones de sociedad, expectativas sobre la naturaleza de las relaciones entre empresa y sociedad, prácticas concretas de las empresas y evaluaciones de los resultados, mismos que han ido cambiando a través de los años y que, además, se han generado y difundido con variaciones que responden a diferentes contextos culturales, económicos e históricos (Frederick, 1994; Carroll, 1999; Shamir, 2004; Steurer *et al.*, 2005; Toro, 2006; Correa, 2007; Geva, 2008; Werther y Chandler, 2011). Por lo anterior, y a pesar de la importancia y del número creciente de estudios que existen sobre el tema de la RS, hay aún inconsistencias teóricas, problemas metodológicos, interrogantes sin contestar y áreas importantes sin explorar (De Bakker *et al.*, 2005).

Uno de los vacíos en el conocimiento sobre la RS de las empresas en el siglo XXI se refiere a los procesos que se generan cuando una empresa interactúa de manera reticular, ya que existe relativamente poco reconocimiento de la naturaleza relacional y de la adopción de una estrategia de reticularidad en la implementación de la RS (Slob y Weyzig, 2005; Greaves, 2006). Estos vacíos son particularmente notorios en los estudios de los procesos reticulares de la RS de la MPyME.

Una de las modalidades relativamente recientes de la interacción reticular es la formación de organizaciones empresariales multisectoriales que diseñan e implementan políticas y programas de RS. Agrupan empresas, entidades de la sociedad civil,

instituciones académicas e instituciones gubernamentales que funcionan a niveles local, regional, nacional, continental o, incluso, transnacional (González-Pérez, 2008; Yeung, 2009). Se forman y operan con múltiples objetivos y cumplen funciones que rebasan el ámbito estrictamente mercantil, abarcando los ámbitos de conservación ambiental, derechos humanos, normatividad internacional y programas de desempleo, por citar algunos (Lara, 2000; Hahn y Weidtmann, 2012). A través de algunas de estas organizaciones, las empresas parecen buscar influir sobre todos los miembros y beneficiar no sólo a las empresas que forman parte de la organización, sino también a la comunidad en la que operan (Besser, Miller y Perkins, 2006). Algunas de ellas son impulsadas por organismos internacionales que investigan e impulsan la RS de las empresas. Entre ellos están el Centro Europeo de Monitoreo del Cambio y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del Pacto Mundial (Global Compact), y eventos como CSRAméricas, promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), 2003; Stadler, 2003; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006; Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2011; Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2012).

En particular, el desarrollo social y económico regional es uno de los tipos de programas de RS dentro del ámbito económico, impulsado e implementado a través de este tipo de organizaciones reticulares en las que ha crecido el reconocimiento del papel cada vez más central que debe cumplir el sector empresarial. Consecuentemente, existe la presión a nivel internacional de que así sea, particularmente en regiones en donde

persisten la pobreza y la falta de oportunidades económicas para la población (Núñez, 2003; Blowfield y Frynas, 2005; Mendoza, 2008; Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2010).

A pesar de la intervención de los organismos internacionales mencionados, los estudios académicos enfocados en el análisis de estas manifestaciones reticulares de RS son aún relativamente escasos. Siguen además la tendencia general de analizar la normatividad o el impacto, más que los procesos reticulares en sí. Por lo tanto, algunos se centran en el impacto que las redes normativas de RS tienen en la difusión de la normatividad vigente (Mueckenberger y Jastram, 2010; Gonzalez-Perez, Riegler y Riegler, 2011). Otros estudios, por ejemplo, han buscado establecer correlación estadística entre la afiliación a este tipo de redes y las preferencias y actividades de los afiliados hacia cierto tipo de esferas de acción empresarial en el ámbito no mercantil (Galaskiewicz y Burt, 1991; MacLeod, 2009). Sin embargo, el análisis de los procesos mediante los cuales las empresas definen un modelo de RS con el cual identificarse y a partir del cual definir e implementar proyectos y programas de RS, ha recibido menos atención de parte de los investigadores (Dahlsrud, 2008).

Como resultado, existe la necesidad de estudiar con mayor detalle los procesos de interacción e interrelación que se generan dentro del contexto de la RS de las empresas. Poco se sabe sobre cómo funcionan las organizaciones reticulares dedicadas a promover algún tipo de programa o proyecto de RS o si tienen algún efecto sobre la implementación de la RS de las empresas participantes. Los estudios realizados a la fecha, al no describir los procesos relacionales en sí mismos, abren la puerta a un campo emergente de investigación enfocado a esclarecer cómo funcionan estas organizaciones

reticulares. La necesidad de investigar procesos relacionados de la RS se acrecienta en el siglo XXI, ya que frecuentemente las empresas establecen alianzas y asociaciones interempresariales y multisectoriales con otras organizaciones sociales, con el objetivo de promover acciones o programas de impacto social (Carroll y Shabana, 2010). En particular, existe un vacío en torno a cómo inciden la estructura y los factores de posicionamiento al interior de la red en los flujos de recursos e información que son los que facilitan los procesos de colaboración presentes en la implementación de proyectos y programas de RS por parte de las empresas.

El presente estudio “**Responsabilidad social corporativa reticular: Estrategia empresarial en una región fronteriza globalizada e interdependiente**” postula que la RS es el resultado de la interacción y de la interrelación entre la empresa y la sociedad. Es por ello que la RS debe ser estudiada como proceso, dinámico y simbiótico, que responde a las concepciones que la empresa tiene sobre los valores; las condiciones y las fuerzas sociales de carácter tanto endógeno como exógeno a la empresa, y a sus condiciones de mercado.

A fin de poder analizar sus procesos relacionales en la modalidad reticular, se propone conceptualizar teóricamente a la RS como todas aquellas medidas (sean éstas acciones o políticas empíricamente observables) que hayan sido diseñadas y realizadas por organizaciones empresariales y que se originen de sus propias concepciones sobre la interconexión o falta de interconexión, entre 1) los valores, las condiciones y las fuerzas sociales endo-económicos, y 2) los valores, las condiciones y las fuerzas sociales exo-económicos, en la medida en que estas conceptualizaciones afectan sus intereses en

las relaciones de intercambio social dentro de, o en relación con, otros sistemas sociales de valor ya sean comunitarios, nacionales y/o formaciones sociales transnacionales.

Para examinar este tipo de procesos relacionales, este trabajo introduce el concepto de RSr, definida operativamente como la práctica empresarial de establecer colaboraciones con otras organizaciones de la sociedad –sean estas empresariales o de otro tipo- que operan de manera reticular y cuyo objetivo se refiere a la implementación de proyectos y programas de RS en alguna de sus múltiples dimensiones¹⁸. Estas colaboraciones reticulares pueden tomar la forma de alianzas con otras instituciones o de afiliaciones a organizaciones multisectoriales (ver definiciones conceptuales en la sección 1.2.1).

Con el fin de explorar la RSr y realizar la aportación teórico-metodológica que el concepto propone, en este estudio se combinan la recopilación y el análisis de datos relacionales y del discurso. Ello permite examinar cómo interactúan los atributos de una red de colaboración empresarial con los valores normativos que predominan en los modelos de RS, para facilitar u obstaculizar los procesos de la RS de las MPyMES que colaboraron para promover el desarrollo social y económico a nivel regional entre 2007 y 2013. Específicamente, el problema de investigación de este trabajo se centra en estudiar cómo dos procesos reticulares claves -el liderazgo y la intermediación de ciertas empresas- influyen sobre los procesos que permiten el flujo de recursos e información entre empresas y otros sectores sociales al interior de una red de colaboración que opera en torno a programas y proyectos de RS. Aunado a lo anterior se estudia cómo se expresan los diferentes modelos de RS a través de la estructura y los procesos

¹⁸ Para una tipología de dimensiones, proyectos y programas de RS, se puede consultar la Tabla 5.

reticulares en los grupos y subgrupos de trabajo que se presentan en las redes de colaboración multisectorial establecidas para promover proyectos y programas de desarrollo social y económico, vistos éstos como una manera de implementar la RS por parte de las empresas a nivel regional.

El contexto de la región transfronteriza conocida como PdN es particularmente relevante para el análisis de este tipo de procesos relacionales de la RS. En el siglo XXI estos procesos de interacción en torno a la implementación de la RS se manifiestan de manera crecientemente reticular. Por ello, en este trabajo se propone que utilizar teorías y técnicas que permitan analizar la estructura y dinámica relacionales enriquece el análisis de los procesos de implementación de la RS y ofrece perspectivas novedosas y valiosas al mismo tiempo .

Objetivos y preguntas de investigación

El estudio tuvo como objetivo general analizar cómo la RS de las empresas se ve afectada por la interacción de propiedades claves que emergen en los procesos de colaboración reticular cuando las empresas promueven programas y proyectos regionales de desarrollo social y económico a través de una organización multisectorial. En particular se estudia el fenómeno a través de una muestra de MPyMEs que colaboraron en proyectos de desarrollo en la región transfronteriza PdN entre 2007 y 2013.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Caracterizar la estructura reticular que sustenta la colaboración en proyectos y programas de RS.

- Determinar cómo los posicionamientos de liderazgo e intermediación que ocupan ciertas empresas facilitan u obstaculizan los procesos de colaboración en proyectos y programas de RS.
- Analizar la relación entre la formación de comunidades de empresas (el agrupamiento de empresas en grupos y subgrupos de trabajo) y los modelos de RS que se manifiestan en la región transfronteriza PdN.

El estudio se guió por las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué factores críticos que intervienen en la implementación de la RSr?

- ¿Cómo incide la estructura de la red en los procesos de implementación de la RS y en los roles que juegan ciertas empresas dentro de la red?
- ¿Cómo influyen el liderazgo y la intermediación empresarial dentro de la red en los procesos de la implementación de proyectos y programas de RS?
- ¿Cuál es la relación entre los grupos y subgrupos de empresas dentro de la red de colaboración, los proyectos y programas de RS y los modelos de RS existentes en la región PdN?

Justificación del estudio

Para mantenerse en operación de manera sustentable y competitiva, el liderazgo de las empresas se ve obligado a generar estrategias para adecuarse un entorno social cambiante y multicontextual que responde a condiciones globales, regionales, locales e internos a la empresa misma. Las operaciones de la empresa, así como las acciones y omisiones del liderazgo, tienen impactos interdependientes no sólo en las esferas económicas y financieras para la empresa y sus grupos de interés directos e inmediatos, sino también tienen impactos globales y regionales de tipo social, político y ambiental

(Halme y Laurila, 2009). Prueba de ello es que el accionar empresarial se encuentra cada vez más bajo el lente del escrutinio público, en parte debido al impacto que los procesos empresariales tienen sobre la sociedad global, y en parte debido al acceso generalizado y casi instantáneo a la información. Escándalos corporativos como el de Madoff (2008) en los Estados Unidos o el de ASARCO en la región PdN (1999)¹⁹, generaron cuestionamientos sobre la responsabilidad de las multinacionales hacia la sociedad y sobre el papel del estado y de la sociedad civil en regular su conducta (Wright y Ferris, 1997; Prakash, 2002). Como consecuencia, actuar con RS se ha convertido en práctica obligada para toda empresa que quiere mantenerse sostenible y competitiva en el siglo XXI, (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2010; Grupo Acer Inc, 2011).

Por lo anterior, es de gran relevancia para las ciencias de la administración tanto el análisis de los procesos de interacción entre empresa y sociedad, como el entender las estrategias que reflejan de manera efectiva la responsabilidad social que emana de

¹⁹ El "escándalo Madoff" empezó a revelarse en diciembre de 2008 a partir de haberse descubierto prácticas no éticas de un individuo -Bernie Madoff- en el manejo de recursos en la bolsa de valores en Nueva York. Se vieron afectados miles de cuentahabientes en los Estados Unidos y tuvo impacto sobre la banca internacional en una docena de países de la Unión Europea y de Asia, así como en diversos fondos filantrópicos y de pensiones, universidades, ONGs y empresas. (Wall Street Journal reporting, 2009). No sólo se quebrantó la confianza pública en instituciones fundamentales de la economía norteamericana como la bolsa de Valores y la habilidad del estado de regular adecuadamente la conducta ética empresarial, sino que la ética de los inversionistas también ha sido cuestionada por el público y se han generado diversas gestiones para modificar la legislación vigente. En el caso de la *American Smelting and Refining Company* (ASARCO), se cuestionó también la normatividad existente que permitía a esta empresa con plantas en 20 entidades federativas de los Estados Unidos contaminar el ambiente y afectar la salud no sólo de sus trabajadores sino de las comunidades cercanas, con emisiones de plomo. Se estima el costo de remediación cercano a los mil millones de dólares, mismos que deben salir del erario público. La empresa se declaró en quiebra después de que grupos ambientalistas de toda la región Paso del Norte se unieron para impedir la reanudación de sus operaciones, a pesar de las promesas en torno a la generación de empleos y de derrama económica en la región. En este caso se vieron involucrados, además de las organizaciones sociales, empresas y gobiernos estatales de 20 entidades federativas de los Estados Unidos, así como empresas mexicanas (U.S. Department of Justice, 2009).

esta interacción. Sin embargo, a pesar del gran número de estudios realizados a la fecha sobre la RS de las empresas, quedan aún vacíos tanto teóricos como metodológicos por cubrir para avanzar en el conocimiento.

La mayoría de los estudios científicos sobre la RS se ha enfocado en intentar establecer correlaciones entre la RS y el desempeño de las empresas. El universo de estudio ha sido predominantemente el de las EMNs en mercados maduros, los indicadores utilizados han sido fundamentalmente financieros y los resultados han sido generalmente contradictorios (Griffin y Mahon, 1997; McWilliams y Siegel, 2000).

Uno de los aspectos menos estudiados es la dimensión relacional de la RS, aun cuando se empieza a reconocer que ésta se construye socialmente en contextos específicos (Dahlsrud, 2008). Son relativamente pocos los estudios que se han centrado en analizar las relaciones reticulares no mercantiles entre empresa y sociedad. Aun cuando la evidencia empírica muestra que un número creciente de las EMNs más exitosas en términos financieros ha estado formando redes al implementar proyectos y programas de RS, poco se conoce sobre su estructura o su funcionamiento.

Se han analizado pocos procesos de implementación de la RS y cómo varían éstos según los contextos específicos en los que operan las empresas. No queda claro, por ejemplo, cuáles son los factores que pondera la empresa para definir la naturaleza específica de las actividades o de las políticas a implementar dentro del ámbito de su RS. Más aun, a pesar de una tendencia creciente a articular la implementación de proyectos y programas de RS a través de redes sociales y empresariales, no se han encontrado estudios que integren el concepto de reticularidad en la responsabilidad social, elemento que constituye una limitante del estado actual del conocimiento sobre la

RS.

La falta de una definición universal de la RS y la inconsistencia en la operacionalización de variables hace que los resultados sean difíciles de comparar; la falta de un marco teórico-metodológico unificado dificulta determinar factores de causalidad. Mediante la incorporación de la dimensión de reticularidad al análisis de la RS, se propone un nuevo constructo -la RSr- que contribuirá a construir un marco teórico-metodológico alternativo que ayude a generar conocimientos sobre la RS que sea generalizable en diferentes entornos operativos.

Introducir el concepto de RSr en el contexto de las ciencias de la administración contribuye a las teorías que analizan la relación empresa y sociedad en su esfuerzo por explicar, predecir y administrar los procesos reticulares de la conducta empresarial.

La perspectiva relacional que propone esta tesis no sólo ayudará a entender qué hacen las empresas cuando implementan la RS, sino que arroja también datos que permiten el análisis de los contextos en los que se implementan diferentes estrategias, y por qué lo hacen, con quiénes se vinculan y por qué. Esto permitirá a las empresas definir y coordinar proyectos y programas que responden de manera más eficiente (y creíble) a las expectativas de los grupos sociales con los que interactúan. El estudio facilitará, asimismo, la definición de políticas y programas que puedan incidir en la manera en que las empresas definen e implementan proyectos y programas con impacto social.

Abordar la RS desde una perspectiva relacional es fundamental para entender cómo las empresas interactúan con y son influenciadas por su entorno al implementar políticas y programas de RS. La tesis amplía el conocimiento sobre cómo funcionan las redes multisectoriales de colaboración para la implementación de proyectos y programas

de RS. Analizar los procesos de colaboración de la RS en el contexto de interrelaciones de la región transfronteriza permite generar conocimientos sobre las formas en que las empresas fronterizas se interrelacionan con sus grupos de interés y con otros sectores de la sociedad. Contar con esta perspectiva relacional de la RS permite ofrecer recomendaciones metodológicas, conceptuales y operativas para el estudio y la implementación de la RS de las empresas.

1 Capítulo 1. Responsabilidad social y reticularidad en el siglo XXI

En este capítulo se hace una revisión del marco teórico que da soporte al estudio. Se presentan los postulados de las teorías que sirven para el análisis de la RSr, se hace una revisión de los modelos que caracterizan la relación entre empresa y sociedad conocida como RS y se hacen algunas aclaraciones y definiciones conceptuales.

El presente estudio parte de la premisa de que la RS debe analizarse como un proceso de interacción y de interrelación que responde a las concepciones que la empresa tiene sobre los valores, las condiciones y las fuerzas sociales de carácter tanto endógeno como exógeno a ella, y sus condiciones de mercado. Adoptar una perspectiva de sistemas ayuda a explicar los procesos de interrelación e interacción en la modalidad de colaboración de las empresas entre sí y de las empresas con otros sectores sociales, ya que define los sistemas sociales a partir de las relaciones entre sus partes y entre los sistemas sociales y sus entornos o ambientes (Turner, 1991).

Por ello, la construcción del marco de análisis de la RS en su modalidad reticular (RSr) se hace a partir de tesis y postulados tomados de dos vertientes de la teoría de sistemas²⁰: a) de las ciencias sociales, económicas y administrativas que fundamentan el análisis de la empresa como institución social y b) de las ciencias matemáticas y la teoría de grafos que fundamentan la teoría de redes y el análisis de redes sociales.

²⁰ La teoría de sistemas es considerada como interdisciplinaria ya que incorpora conceptos, aplicaciones y adaptaciones de la física, la biología, la filosofía, la sociología, la teoría organizativa, las teorías administrativas, la económica y la cibernética. Estudia sistemas como un todo, enfatizando la interdependencia y la complejidad. Se considera su fundador Ludwig von Bertalanffy a mediados del siglo veinte, con su teoría general de sistemas (van Bertalanffy, 1950). En el campo de la sociología, Talcott Parsons aplica la teoría de sistemas a la teoría de la acción social en un intento de incorporar la dimensión subjetiva de la “motivación” de la acción humana a los sistemas sociales.

En primer lugar, se retoman postulados de las ciencias sociales y administrativas: la sociología, la antropología, la economía y las teorías del comportamiento organizativo. Estos que permiten el análisis de la empresa como una institución social y de la RS como un proceso de interacción y de intercambio no mercantil entre empresa y otros grupos sociales. Introducen la noción de valor a la motivación de la interacción entre la empresa y sociedad y, con ello, permiten formular explicaciones alternativas a las decisiones que realizan las empresas en la esfera no económica, cuestionando el racionalismo puro como motivación única de las decisiones empresariales. Finalmente, permiten enmarcar los cuatro modelos básicos de RS a partir del comportamiento organizativo y de las motivaciones de la interacción entre la empresa y sociedad que dan contexto operativo a la función que juegan las empresas en el desarrollo social y económico a nivel regional.

En segundo lugar, se utilizan postulados de las ciencias matemáticas – específicamente de la teoría de grafos y de sistemas complejos– que dan sustento cuantitativo y de visualización gráfica a la teoría de redes y al ARS. Mediante el análisis geométrico y el uso de algoritmos de cómputo es posible realizar un análisis de estructuras e instituciones sociales centrado, no en los atributos de los actores, sino en las relaciones entre actores; es decir, permite un análisis relacional. Ello abre la posibilidad de detectar y analizar tanto los patrones de interacción al interior de las redes como la estructura y los procesos relacionales a partir de variables de grado, coeficientes de centralidad y de agrupamiento y postulados básicos de la teoría de redes, como lo son la fuerza de los lazos débiles, los hoyos estructurales y el fenómeno del mundo pequeño. Con ellos es posible interpretar las dinámicas de interacción e interdependencia entre el liderazgo, la intermediación, el agrupamiento de empresas y la

formación de comunidades, y analizar cómo interactúan estas variables con los diversos modelos de RS que se implementan en la región PdN.

En conjunto, estas dos vertientes teóricas permiten el análisis de las redes empresariales utilizadas para fines no mercantiles en general, y de las redes de colaboración en el contexto de la RS en particular. Sugieren que algunos fenómenos relacionales complejos –entre los que se incluyen las redes de colaboración como ejemplos de RS– sólo pueden entenderse a través de estudios que revelan los principios y patrones de estas relaciones, pero enmarcados dentro de un contexto social más amplio en donde se contemplan factores culturales, normativos y de valores. En este sentido, en el estudio se analiza la RS como una realidad observable empíricamente – desde la perspectiva de sus procesos relacionales– y no sólo como una prescripción normativa (McWilliams y Siegel, 2001; Godfrey y Hatch, 2007).

El marco de análisis cuali-cuantitativo que resulta de combinar las ciencias sociales y las ciencias matemáticas permite analizar cómo la estructura de una red de colaboración interactúa con los procesos de liderazgo e intermediación de ciertas empresas para facilitar u obstaculizar el flujo de recursos e información entre empresas y otros sectores sociales en torno a programas y proyectos específicos de RS. También permite analizar cómo el agrupamiento de empresas y la formación de grupos y subgrupos de trabajo responde a los valores y demás componentes de los cuatro modelos de RS que predominan en la región PdN. A continuación se presentan los postulados de las teorías arriba señaladas que sirven para el estudio de la RSr. Específicamente, sirven de marco para analizar cómo la RS de las MPyMEs se ve facilitada u obstaculizada por la interacción de atributos reticulares claves en los

procesos de colaboración que emergen cuando la MPyME promueve programas y proyectos regionales de desarrollo social y económico a través de una organización multisectorial.

1.1 La empresa como institución social. Sistemas, subsistemas e instituciones sociales

Analizar redes de colaboración multisectorial entre empresas y otros sectores sociales que se generan en torno a programas y proyectos de RS requiere de un marco teórico que permita ubicar a la empresa como una institución social que responde a motivaciones y valores que rebasan el ámbito de lo que puede considerarse estrictamente económico. Ello implica enfocar el problema de investigación desde una óptica de sistemas sociales, lo que hace posible analizar de manera sistemática las relaciones entre los subsistemas económicos y no económicos (Parsons y Smelser, 1965, p. 7). En ese sentido, y para fines del presente estudio, se retoman algunas definiciones básicas de sociedad, sistema social e interacción social de Talcott Parsons, un sociólogo estructural funcionalista cuyas teorías del sistema social proporcionan una alternativa teórica cultural (y basada en valores) a las teorías economicistas exclusivamente utilitarias de acción racional, ya que dan un lugar preponderante a otras áreas sociales. Su teoría social abre la puerta a un análisis de la acción social en donde las normas y los valores llevan a los actores sociales a realizar evaluaciones y a tomar decisiones de acción (Turner, 1991).

Para Parsons, la sociedad –o sistema social– es una red compleja de subsistemas relacionados entre sí por procesos de interacción sociocultural entre dos o más actores, pudiendo éstos ser actores individuales o colectivos. Una interacción social es un proceso mediante el cual el comportamiento o el cambio de estado de un miembro de un

sistema social influyen sobre el estado del sistema u otra de las unidades que lo componen (Parsons y Smelser, 1965, pp. 8,9). Estas interacciones siguen ciertas reglas basadas en motivaciones o intereses relevantes al sistema específico de interacciones. Las reglas o normas a las cuales responden estas interacciones sociales constituyen lo que se define como modelos de comportamiento. En palabras de Laszlo (1973, pp. 16-17), los modelos proveen información que lleva a la organización voluntaria de patrones de comportamiento social a partir de la internalización de sistemas de valores.

Según Parsons y Smelser (Parsons y Smelser, 1965, p. 14), son cuatro los subsistemas principales que componen el sistema social: el político, el cultural, el solidario o de cooperación comunitaria –sistemas no económicos–, y el económico. Los procesos económicos se ven condicionados por las características, las motivaciones y los valores de los subsistemas no económicos. Ninguna unidad –ni siquiera la empresa– participa únicamente dentro del subsistema económico. Por ello, ninguna actividad económica es puramente económica o puramente racional ya que siempre se encuentran entrelazadas con factores de índole no económico, es decir, pertenecientes a alguno de los otros subsistemas sociales (Devereaux, 1976).

Aplicando los parámetros establecidos por Parsons y Smelser al problema de estudio, se puede decir que la RS es el resultado de la interacción social entre la empresa –como grupo de individuos con estructura organizacional– y uno o más de los cuatro subsistemas que forman parte del sistema social. Es decir, la RS se da en un contexto de interacción social en donde interviene el entorno social de la empresa dentro del cual opera y del cual forma parte. Al conjunto particular de reglas de conducta y valores que sigue la empresa para normar esta interacción, para fines del estudio, lo denominaremos

modelos de RS. Así, la empresa queda definida como institución social y enmarcada dentro de un contexto de interacción social en donde intervienen lo cultural, lo político, lo comunitario y lo económico.

El presente estudio propone analizar el comportamiento de una institución del subsistema económico desde una perspectiva social. Por ello, se define la empresa como institución social y la economía de mercado como una de las alternativas de intercambio dentro del subsistema económico, mas no la única. La legitimidad de una empresa, como la de cualquier organización social, es el proceso mediante el cual la organización justifica al sistema su derecho a existir, es decir, su derecho continuo al uso continuo –la importación, transformación y exportación de energía, materiales e información (Dowling y Pfeffer, 1975; Swedberg, 1994; Carruthers y Babb, 2000).

1.2 Definiciones conceptuales

1.2.1 La responsabilidad social como proceso relacional.

En esta tesis se propone el análisis de la estructura y de los procesos relacionales de liderazgo, intermediación y agrupamiento de la RS de las empresas, vistas éstas como instituciones sociales. Para examinar este tipo de procesos relacionales, el trabajo introduce el concepto de RSr definida operativamente como la práctica empresarial de establecer colaboraciones que operan de manera reticular y cuyo objetivo está relacionado con la implementación de proyectos y programas de RS en alguna de sus múltiples dimensiones, sea a través de formar alianzas con otras instituciones, y/o la afiliación a organizaciones multisectoriales con este fin. En este sentido, la RSr genera sistemas complejos de interrelación o redes entre el sector empresarial y otros sectores

en el entorno, en los que la finalidad es implementar actividades, políticas o programas de RS.

Sin embargo, uno de los problemas principales, como se ha mencionado con anterioridad, es la falta de consenso en la significado preciso del concepto (International Organization for Standardization for International Social Responsibility Standards -ISO-SR-, 2004). Por ello, en este estudio se opta por una definición operativa de la RS, entendiendo ésta como cualquier conjunto articulado de políticas, proyectos o programas que realiza una empresa siempre y cuando cumplan con las siguientes características: a) que sean diseñados con el objetivo de procurar un valor social (o valores sociales), en beneficio de las personas, la comunidad o la sociedad y que pueden coincidir con un bien común pero no necesariamente, b) que provengan de y, por lo tanto, sean mediadas a través de alguna necesidad o demanda del entorno cultural, histórico, social o político; es decir, no económico y, por tanto, no mercantil, y c) que se realicen de manera voluntaria, es decir que no estén obligados por ley o reglamento vigente. En este sentido, se concibe la RS como una realidad observable empíricamente y no como una prescripción normativa (Godfrey y Hatch, 2007).

En este estudio, la RS se concreta en las medidas que adopta una empresa derivadas de su sentido de conciencia de interacciones sociales y diseñadas de acuerdo con la normatividad de sus propias creencias y valores. Por ello, la tesis postula que la RS del siglo XXI debe ser estudiada a partir de sus procesos relacionales; es decir, como un proceso dinámico y simbiótico mediante el cual las empresas interactúan con diversos sectores de la sociedad e inciden en la construcción de su entorno social y operativo. En el presente trabajo se propone que la RS del siglo XXI forma parte de una tendencia

global hacia la reticularidad y que, por lo tanto, en su *modus operandi* –o en sus procesos de implementación– se debe presuponer la existencia de una interacción entre la empresa y otros actores sociales de su macroentorno.

Esta interacción de las empresas se realiza de manera voluntaria para intercambiar información y contribuir recursos en torno a políticas, proyectos y programas específicos de RS diseñados con el fin de generar un bien común²¹. Debido a que en el siglo XXI estos procesos de interacción se manifiestan de manera crecientemente reticular, para entender cómo las empresas implementan la RS es necesario estudiar estos procesos utilizando teorías y técnicas que permitan analizar la estructura y dinámica relacionales.

En este estudio, la RS se analiza, ante todo, como producto de una interacción social inter-organizacional entre la empresa y un conjunto diverso de grupos sociales, internos y externos, que surge de la necesidad de las empresas de interactuar con su entorno social y político, es decir, con su ambiente tanto económico como no económico. Por grupos de interés o “*stakeholders*” se entiende “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”. Los grupos de interés pueden estar dentro de la esfera relacional mercantil tanto como de la no mercantil de las empresas. Así, incluye a los propios trabajadores y proveedores de una empresa, a agentes gubernamentales y supragubernamentales, y a organizaciones de

²¹ No existe una definición única de “bien común” ya que se concibe como un bien de beneficio para todos los miembros de la sociedad y suele estar relacionado con los requerimientos básicos del ser humano (Velasquez *et al.*, 1992). Sin embargo, siempre habrá interpretaciones diferentes de lo que este valor o bien va a representar para diferentes sectores de la sociedad, ya que no existe consenso sobre cuáles son, exactamente, estos requerimientos. Lo anterior da lugar a la generación de diferentes modelos, esferas de acción y tipos de programas específicos dentro de lo que constituye la RS. responsabilidad social.

la sociedad civil, tanto locales como regionales, nacionales e internacionales (Frooman y Murrell, 2005; Freeman, 2010; Freeman *et al.*, 2010; Todeva, 2011; Werther y Chandler, 2011).

Una de las maneras en que la empresa interactúa con sus grupos de interés es formando redes de colaboración y alianzas sociales y empresariales. Una red es, en esencia, una formación estructural que facilita interacciones e intercambios entre actores y se caracteriza por procesos constantes de agregación y extracción de valor, dentro de la cual la confianza es más importante que la jerarquía (Todeva, 2011). La teoría organizativa es el campo de las ciencias sociales en el que se estudia la interrelación e interacción entre la empresa y la sociedad, entendiendo esta última como el macroentorno en el que opera la primera. Dentro de las ciencias de la administración se hace especial énfasis en el análisis de los retos que esta interacción le genera a la empresa para mantenerse competitiva y sostenible y de las estrategias que el liderazgo empresarial diseña e implementa para enfrentarlas. Una de estas estrategias es la formación de redes empresariales; es decir, la generación de procesos relacionales de tipo reticular con sus diferentes grupos de interés.

1.2.2 Procesos relacionales empresariales de carácter no mercantil: Redes sociales, redes empresariales y redes de colaboración

Las redes sociales se definen como conjuntos de nodos (empresas, personas u organizaciones) unidos por alguna regla que define cómo y cuándo estos nodos se encuentran vinculados entre sí. En este sentido, cada red tiene tres componentes básicos: la estructura, las interrelaciones y las acciones (Gil y Schmidt, 2002). Por su parte, las redes empresariales son aquellas en las que los agentes principales son las empresas y éstas están interconectadas entre sí por cadenas de actividades

empresariales. En este estudio se operacionalizan las redes sociales de la empresa como las estructuras formadas por un conjunto de empresas que están vinculadas entre sí por relaciones de intercambio de información o de recursos relacionados con un proyecto o programa de RS (Anderson, Håkansson y Johanson, 1994). Es importante señalar que, aun cuando la unidad principal de análisis es la empresa, desde la perspectiva estructural y de posiciones, dentro de la red existen tres tipos de actores: la organización, los grupos y los individuos (Todeva, 2006, p. 48).

Para el presente estudio, el foco de interés son los procesos relacionales de carácter no mercantil. Por procesos relacionales de carácter no mercantil se entienden aquellos que se dan entre empresas y otros actores y que son moldeados fundamentalmente por factores que en las ciencias sociales se identifican como del sistema social fuera del sistema económico en general, siguiendo a Parsons. En las ciencias de la administración se identifican como parte de los ámbitos sociales, políticos y/o jurídicos (Boddewyn, 2003; Mahon, Heugens y Lamertz, 2004). Los procesos relacionales no mercantiles de la RS contrastan con las redes multisectoriales conocidas como clústeres, ya que estos últimos tienen objetivos determinados a partir de la integración vertical u horizontal de la cadena productiva y responden a lógicas del mercado, por lo que se consideran básicamente mercantiles (Albuquerque, 2006).

1.2.3 Regiones transfronterizas e interdependencia económica

El estudio de cómo influye el componente relacional en regiones transfronterizas es particularmente complejo. Para fines de esta investigación, se define la región transfronteriza como una unidad territorial compuesta por varias unidades contiguas de dos naciones-estado o más, en donde hay un deseo por parte de los actores locales de

interactuar de manera más directa y efectiva con los socios al otro lado de las fronteras nacionales. Por ello, se tiende a generar redes que promueven los intereses locales buscando enfrentar las interdependencias derivadas de estrategias impulsadas a nivel del estado-nación (Useem, 1980, 1986; Mizruchi y Koenig, 1991; Scott, 1999; Dreiling, 2000; Scott, 2002; Bond y Harrigan, 2011).

En la interrelación entre lo local y lo global de las zonas fronterizas se da una “simbiosis de mutua interdependencia” (Vázquez-Ruiz, 2004b, p. 81). Un conjunto de fuerzas sociales, tanto históricas como actuales, hacen que se lleguen a constituir regiones funcionales caracterizadas por tener una alta densidad de interacciones internas. (Perkmann y Sum, 2002, pp. 3-4). Por ello, es necesario incorporar al análisis el origen histórico de la región a uno y otro lado de la línea fronteriza, y los vínculos que genera la integración social, económica y cultural. Esta interdependencia con raíces históricas es la que da origen y ofrece un marco interpretativo al hecho de que “los empresarios norteños más representativos hayan orientado sus redes más allá de la frontera...en forma especial con las entidades vecinas” (Vázquez-Ruiz, 2004a, p. 88).

En el presente estudio se utiliza el término de interdependencia económica para caracterizar la naturaleza de la relación entre dos o más sujetos, entidades, ciudades o regiones geográficas a partir de evaluar el resultado y/o las consecuencias de estas relaciones. Para que pueda decirse que entre dos o más entidades existe una relación de interdependencia se deben cumplir dos condiciones: 1) un cambio en una entidad debe generar cambios perceptibles en las otras entidades, y 2) un costo asociado a disolver esa relación afecta a todas las entidades que están interrelacionadas. El término

se usa cuando se quieren enfatizar los efectos mutuos que generan cambios en las variables económicas de uno u otro lado de la frontera (Maoz, 2009).

1.2.4 La RS como sistema complejo de interrelación entre empresa y sociedad

La interacción entre la empresa y sus grupos de interés está en constante evolución debido a los procesos que la caracterizan (Becerra, 2008). Por ello, a las redes multisectoriales en las que participan la empresa y sus grupos de interés se les considera, también, sistemas complejos. Los sistemas complejos se definen como la confluencia de múltiples procesos cuyas interrelaciones constituyen la estructura del sistema. Su complejidad está determinada por la heterogeneidad de los elementos que los componen, así como la inter-definibilidad y mutua dependencia de las funciones que cumplen dichos elementos dentro del sistema total (Garcia, 2006).

El interés principal del estudio de los sistemas complejos es el análisis de la dinámica de los procesos, definidos como los cambios que tienen lugar al interior del sistema del cual emergen las propiedades de los mismos (Garcia, 2006, p. 55).

Frecuentemente asociadas a la globalización y la internacionalización características del siglo XXI, formar redes multisectoriales en lugar de mantener relaciones bilaterales con otras empresas o con miembros de otros sectores de la sociedad es una manera en que la empresa implementa estrategias. Estas redes, vistas como alianzas entre empresas enfocadas a la cooperación, se forman con múltiples objetivos, lo que genera ventajas de carácter tanto mercantil como no mercantil. Pueden, por ejemplo, facilitar el incremento de la competitividad y la optimización de cadenas productivas. Por lo general, permiten el acceso a recursos críticos, incrementan la capacidad de innovación e incentivan el proceso de creatividad, generando capital social

y valor a la empresa y a otros actores de la red, y afectando con ello la capacidad de la empresa de responder estratégicamente a los interlocutores en su entorno (Yeung, 1997; Gulati y Gargiulo, 1999; Vázquez-Barquero, 1999; Coe *et al.*, 2004; Håkansson y Johanson, 2004; Halinen y Törnroos, 2005; Svendsen y Laberge, 2005; Valkokari y Helander, 2007; Houghton, Smith y Hood, 2009).

Debido a la complejidad creciente de estos interlocutores, en las últimas décadas la gama de posibles respuestas de las empresas ante los estímulos del entorno social y político se ha incrementado sustancialmente. Como consecuencia, la RS implica interacciones multidimensionales entre múltiples sectores. Es en el contexto de estas interrelaciones multisectoriales dentro del entorno operativo y social (macroambiente) de las empresas, que la RS adquiere múltiples dimensiones y características, mismas que están en constante evolución.

La teoría de sistemas complejos ofrece un marco de análisis para estudiar los patrones y principios que se presentan en este conjunto de vínculos multisectoriales y multidimensionales que se desarrollan al implementar la RS. Esta teoría propone que las organizaciones participan en sistemas complejos en los que rigen principios básicos que regulan los vínculos que existen entre los componentes del sistema. Debido a la interacción e interdependencia de los componentes, la multi-dimensionalidad, los diversos grados de conectividad y la coevolución constante son sujetos de análisis dentro de un sistema en donde las dimensiones interactúan y se influyen mutuamente. Estos procesos de interacción generan retroalimentación y adaptación continuas, creando un nuevo ecosistema del cual forman parte (Strogatz, 2001; Mitleton-Kelly, 2003).

La teoría de los sistemas complejos de adaptación (*complex adaptive systems*) se ha utilizado como marco para concluir que la participación en redes de grupos de interés o de agentes interesados -stakeholders- permite a un número creciente de EMNs enfrentar de manera efectiva las complejidades de la sustentabilidad y la responsabilidad corporativas. Esto último, siempre y cuando estén presentes procesos que permitan la construcción de relaciones reticulares, la intercomunicación, el trabajo conjunto y la construcción de visiones y compromisos compartidos basados en la confianza mutua, que faciliten el aprendizaje colectivo y el cambio sistémico integrado (*whole-system change*) (Svendsen y Laberge, 2005).

1.2.5 El desarrollo económico y social regional reticular como dimensión de la RS de las empresas

El tema central de esta tesis se refiere a uno de los procesos de interacción generados cuando las empresas asumen la responsabilidad de participar activamente en el proceso de desarrollo social y económico de la región en la que operan. El desarrollo social y económico regional es una de las dimensiones de la RS en la que la interrelación multisectorial cobra particular relevancia en la primera década del siglo XXI, por lo que es un contexto idóneo para observar empíricamente la implementación de la RSr. Por desarrollo social y económico se entienden aquellas actividades, políticas y programas implementados con el fin de contribuir al desarrollo económico y a la vez mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral, de sus familias, de la comunidad y de la sociedad en general. En su dimensión de desarrollo sustentable, implica el logro de estos objetivos a corto plazo, sin comprometer los recursos necesarios para que las generaciones futuras logren sus propios objetivos (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2010).

Uno de los temas que ha generado mayor debate es el que gira en torno al papel que pueden y/o deben jugar las empresas en el desarrollo, sea éste económico o comunitario, nacional o regional. Algunos presuponen la participación activa de las empresas en el impulso de este tipo de desarrollo, particularmente a través de asociaciones público-privadas entre gobiernos, sociedad civil y empresas (Núñez, 2003). En la implementación regional de los programas de desarrollo, cobran particular relevancia las interacciones e interrelaciones presentes a partir de la participación activa de la pequeña y mediana empresa. Se establece dentro de la actividad económica un “mundo de producción interpersonal” (Storper y Salais, 1997) en donde resaltan el conocimiento y la confianza interpersonal y las redes de amistad, familiares y de socialización escolar, y en donde los efectos de la actividad económica de la empresa afectan a la comunidad en su conjunto (Hualde Alfaro, 1998). Es decir, el desarrollo regional tiene un importante componente relacional que trasciende la frontera entre dos países.

El debate sobre el potencial y las limitaciones de la empresa como promotor del desarrollo incluye subtemas como su habilidad y disposición para incidir en la generación de empleos de calidad, en su capacidad para incidir en la erradicación de la pobreza, y en su disposición de participar activamente en la protección de los derechos laborales y humanos, entre otros temas. Dentro del debate se incluye el papel que deben jugar los diferentes niveles de gobierno y las organizaciones de la sociedad civil (Reed y Reed, 2004; Prieto-Carrón, 2006).

Por su parte, algunos investigadores, sobre todo en América Latina, se refieren a la RS y la formación de alianzas entre las empresas, particularmente las PYMES, con

otros sectores de la sociedad para lograr un desarrollo regional sustentable (Núñez, 2003; Greaves, 2007). Halila (2007), por ejemplo, analiza específicamente el potencial que tienen las redes empresariales para facilitar la innovación en el terreno ambiental. Sugiere que las MPyMEs pueden utilizar redes existentes para contrarrestar las externalidades ambientales negativas de sus operaciones, ya que las redes ofrecen el potencial para compartir recursos, abren el acceso a información relevante y permiten a los administradores de las MPyMEs el manejo de la incertidumbre. Partidario y Vergragt (2002) apoyan estas conclusiones al sugerir métodos de planeación para la implementación de este tipo de programas que incluyen la participación activa de los grupos de interés. El desarrollo regional sustentable, así concebido, es otra de las dimensiones de la RSr.

La dimensión de interés del presente estudio –el desarrollo económico y social regional– se encuentra presente en varios de los modelos de RS contemporáneos, por lo que se ha analizado desde la perspectiva de sustentabilidad, de ciudadanía corporativa, de ética empresarial, de desempeño social y de RS corporativa. Cualquiera que sea el modelo de RS adoptado, mismo que marca y norma la motivación y los impactos esperados del accionar empresarial, al incluir el desarrollo regional como modalidad de la RS, se acepta, de manera implícita, el papel creciente del liderazgo de las empresas en esta esfera relacional del desarrollo, en la que se minimiza el papel del estado, perspectiva que predomina en el ambiente económico y político del siglo XXI (Mendoza, 2008; Reficco y Ogliastri, 2009).

Storper y Salais (1997) han señalado que existen diferentes caminos al desarrollo económico –independientemente de su competitividad– y que éstos están determinados

por los grupos que participan en ellos. La coherencia interna y los marcos de referencia de cada camino o modelo están definidos por la identidad regional que, a la vez, están determinados por estos diferentes actores. Subyacente a esta idea está el supuesto de que las fuerzas típicamente consideradas “no económicas” como las instituciones, la cultura y las prácticas sociales, son parte integral de los procesos económicos, planteamiento equivalente al de Parsons en términos de la interrelación entre los actores de los diferentes subsistemas.

A continuación se realiza una breve reseña del estado del arte sobre la RS relacional; es decir, sobre la RS y su implementación a partir de redes en donde participan empresas junto con sus grupos de interés.

1.3 Estado del arte: Redes sociales, redes empresariales y responsabilidad social.

La evolución de la práctica de la responsabilidad ha llevado a un gran número de empresas a integrarse a redes que agrupan a empresas, entidades de la sociedad civil, instituciones académicas e individuos en redes. Es decir, se ha añadido una nueva dimensión de la RS, la de la reticularidad.

Las redes sociales de las empresas –no sólo del empresario– han recibido atención de estudios de las disciplinas de sociología, comunicación, economía y administración. Los primeros estudios provienen del campo de la sociología, con Galaskiewicz y Burt. Galaskiewicz (1985b) había ya analizado el tema de la filantropía corporativa, ubicando a la RS como un factor de legitimación de la empresa, pero no es hasta 1991 cuando comienza a utilizar la perspectiva de redes. (Galaskiewicz y Burt, 1991; Galaskiewicz, 1997).

Aplicando modelos de contagio, describe cómo las redes sociales de la gerencia influyen sobre las decisiones de donaciones filantrópicas. Hace notar también la importancia de las variables de cohesión para la comunicación interempresarial y de la equivalencia de roles al determinar la equivalencia de opiniones y las evaluaciones sobre la validez de una ONG sobre otra. En 1997 se da cuenta de la importancia de las redes sociales al observar el comportamiento de algunos líderes del sector filantrópico y su decisión de realizar donaciones a una determinada organización sin fines de lucro.

Siguiendo una de las líneas de indagación de Galaskiewicz, un grupo de comunicólogos analiza el papel que las redes sociales tienen en las estrategias de comunicación entre la empresa y sus grupos de interés. Sus estudios ponen en evidencia el beneficio que estas redes generan para la empresa al incrementar su reputación. Morsing y Beckmann hacen hincapié en que la comunicación con los grupos de interés permite a las empresas generar un diálogo que les da información sobre las expectativas cambiantes (Morsing y Beckmann, 2006).

Nielsen y Thomsen (2011) utilizan las teorías de dependencia de recursos y redes sociales para el análisis de redes de RS generadoras de políticas. Este marco les ayudó a analizar la interacción y los esquemas de roles estructurales en estas redes multisectoriales desde una perspectiva de manejo de relaciones y de comunicaciones. Sus estudios determinan que la interdependencia de recursos entre actores mantiene unidas a las redes y es la clave para entender los lazos interpersonales entre dichos actores. Ambos investigadores sugieren que existe una tendencia creciente a utilizar redes multisectoriales para gestionar el desarrollo sustentable.

Otro tipo de análisis previo a la conceptualización de la RSr se refiere a las redes multisectoriales-agentes mayoritariamente normativas que funcionan a nivel regional y/o internacional. Mueckenberger y Jastram (2010) proponen el uso del término redes normativas transnacionales (*transnational normative networks* o *TNNs*) para referirse a las redes multi-agentes cuyo objetivo fundamental es definir normas y estándares internacionales de lo que constituye un ejercicio aceptable de la RS. Estas no son redes operativas de implementación de prácticas, pero sí constituyen redes de definición, de intercomunicación y de validación externa de estas prácticas. El énfasis de este estudio es documentar la transnacionalización de la RS, mostrando que estas redes generan e implementan un cuerpo de normas que trasciende las fronteras de los derechos y deberes jurídicos y sociales del estado nación (Mueckenberger, 2010; Mueckenberger y Jastram, 2010).

Murillo y Lozano (2009) describen un estudio de caso sobre la formación de una red intermedia para promover la RS en Cataluña – “*Marc Català de la RSE a les Pimes*”, impulsado por la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE). Partiendo del supuesto de que las empresas son entes relacionales, concluyen que la atención a los procesos reticulares es fundamental para entender cómo funcionan y el efecto que tienen las organizaciones intermedias en difundir la RSE. Murillo y Lozano introducen a la discusión el llamado “paradigma del Estado relacional”, señalando que es necesario utilizar una perspectiva de grupos de interés múltiples (*multiple-stakeholder approach*) ya que las visiones tradicionales del capital social y el tradicional rol de la empresa en la sociedad resultan insuficientes (Donati, 2004; Mendoza, 2008).

Existen otras descripciones y estudios de caso sobre la creciente interacción entre empresas y ONGs, fenómeno que se presenta tanto a nivel regional como internacional. La mayoría de los estudios en este campo se enfoca hacia el análisis de las alianzas estratégicas, más que de las redes estratégicas. Uno de los objetivos de estas alianzas puede ser la implementación de la RS. Estos estudios tienden a enfatizar que estas alianzas se tornan estratégicas, tanto para la empresa en sí como para las organizaciones. Sin embargo, no analizan estas alianzas como redes sociales, sino como relaciones entre dos organizaciones (Vachani y Smith, 2008; Wilburn, 2009).

Besser *et al.* (2006) ofrecen uno de los pocos estudios encontrados que enfocan su análisis en la influencia que las redes empresariales tienen en ámbitos no económicos –específicamente el de la RS. Estos autores se adscriben al modelo de RS que enfatiza la ciudadanía corporativa, por lo que definen la RS como el suministro de liderazgo y apoyo a los proyectos de mejoramiento de la comunidad. Utilizando modelos estadísticos y muestras aleatorias, concluyeron que las empresas que operan en redes ofrecen liderazgo a la comunidad, pero no notaron una tendencia a utilizar empresas regionales como proveedoras de bienes y servicios. Al igual que otros autores, sus datos apoyan el postulado que afirma que las redes empresariales estimulan la RS entre los miembros de la red. Sin embargo, la pertenencia a redes no incrementa la magnitud del multiplicador económico del gasto de la empresa.²² Una conclusión importante de Besser es que la utilización de redes empresariales puede llegar a tener un papel preponderante en la implementación de estrategias de desarrollo regional. Desafortunadamente, este

²² El efecto del multiplicador económico es un concepto utilizado en análisis de impacto económico con el fin de determinar los efectos que una inversión o una empresa existente tienen como motor de la economía local y/o regional. Es un indicador clave en las políticas de desarrollo regional.

estudio no analiza los procesos o las interacciones que explican dichas conclusiones. El presente estudio busca ayudar a llenar este vacío. La Figura 1 presenta una síntesis de las principales tesis del estado del arte sobre la RS ligadas a las redes sociales y empresariales.

Figura No. 1. La dimensión relacional de la RS. Tesis principales (1985-2013)

Redes sociales de empresarios	Las redes sociales influyen sobre las decisiones filantrópicas de sus miembros	Galaskiewicz, 1985; Galaskiewicz et al., 1991,
Alianzas empresariales	Las alianzas con redes de ONGs pueden ser parte del modelo de negocios de la empresa, incluyendo modelos de negocios base de la pirámide	Vashani and Smith, 2008; Wilburn, 2009;
Redes normativas de RS	Pueden proporcionar opciones de gobernabilidad y normatividad transnacional. y ser estrategia de branding corporativa	Conroy, 2007; Werther and Chandler, 2011; Mueckenberger and Jastram, 2010
Redes empresariales	Pueden proporcionar liderazgo a los proyectos comunitarios	Besser, Miller, et al, 2006)
Redes por la Sustentabilidad	Pueden facilitar relaciones con grupos de interés (stakeholders) para impulsar proyectos ambientales	Morsing and Beckman, 2006; Halila, 2007; Nielson and Thomsen, 2011;

Fuente: Galaskiewicz, 1985b; Galaskiewicz y Burt, 1991; Galaskiewicz, 1997; Werther y Chandler, 2005; Besser et al., 2006; Morsing y Beckmann, 2006; Halila, 2007; Vachani y Smith, 2008; Wilburn, 2009; Mueckenberger y Jastram, 2010; Nielsen y Thomsen, 2011; Werther y Chandler, 2011

1.4 Liderazgo, intermediación y agrupamiento en las redes de colaboración empresarial

Los tres factores de interés –liderazgo, intermediación y agrupamiento- han sido definidos de diferentes maneras, dependiendo del interés y del contexto del estudio. Para fines del presente análisis, son dos las perspectivas a tomar en cuenta. Desde la perspectiva de la RSr, interesa, sobre todo, el papel que juegan estas

variables en el flujo de recursos y de información relacionados a la RS. Desde la perspectiva de la red de colaboración como tal, las variables de liderazgo e intermediación son medidas de la importancia de un actor individual, en este caso, de cada empresa dentro de la red.

El liderazgo, visto funcionalmente, implica la capacidad de un actor individual o de un grupo minoritario de actores para incidir sobre las decisiones de un grupo mayor de actores, en este caso, de la red en su conjunto (Freeman, 1968). En una red, el liderazgo se tiende a medir a partir de la posición de prominencia que ocupa la empresa dentro de ésta. Las medidas de prominencia e importancia utilizadas con mayor frecuencia son medidas de centralidad: grado nodal e intermediación (Wasserman y Faust, 2009).

El grado nodal se refiere al número total de conexiones que tiene una empresa con otras, tengan o no estas conexiones con una direccionalidad específica.²³ Es decir, el liderazgo reticular juega un papel de concentrador de conexiones. Por ello, los líderes facilitan la conectividad al interior de la red.

Por su parte, los intermediarios se caracterizan no por el número de conexiones que concentran sino por la importancia estratégica que tienen como nodos conectores entre diferentes sectores de la red. La intermediación de un actor se puede medir utilizando la variable de centralidad conocida como coeficiente de intermediación. A través de ésta, se conectan actores en diferentes secciones de la red, por lo que a estos intermediarios se les asigna un papel primordial en conexión

²³ Puede hacerse la diferencia entre conexiones de entrada "*in-degree*" o de salida "*out-degree*" para indicar que la relación entre dos actores puede no ser recíproca. Cuando no se determina direccionalidad, puede medirse simplemente "grado nodal" o el total de conexiones que tiene un actor o empresa determinada con otros actores (Wasserman y Faust, 2009).

de hoyos estructurales (Burt, 1992). Aun cuando la noción de hoyos estructurales se suele relacionar con la noción del capital social que le genera al individuo cumplir la función de intermediario, el interés para el presente estudio es el papel que juegan como conectores de subgrupos o vecindarios, ya que con ello son cruciales para la construcción de la red de colaboración como tal (Todeva, 2011).

El coeficiente de agrupamiento mide el grado en el que los nodos o actores tienden a agruparse en una red, es decir, su tendencia a formar grupos de actores o nodos que se interrelacionan entre sí. El coeficiente global mide el número de tríadas abiertas o cerradas en una red. El coeficiente local mide la tendencia a relacionarse con los vecinos y es un indicador de una red de mundo pequeño. Otra manera de medir esta variable es mediante el uso de algoritmos que calculan modularidad, o la tendencia a que la red se separe en módulos, subgrupos o comunidades (Wasserman y Faust, 2009).

El interés principal de este tipo de medidas radica en la posibilidad de identificar subgrupos cohesionados de actores entre los cuales existen vínculos relativamente fuertes, directos y frecuentes. Para el presente estudio el interés en la formación de subgrupos cohesionados de trabajo se relaciona con la participación conjunta en proyectos y programas de responsabilidad social en alguna de sus dimensiones y siguiendo las normas de alguno de los modelos principales de interacción empresa-sociedad. A estos subgrupos cohesionados se les denominará comunidades. Estos grupos y subgrupos de trabajo se caracterizan por presentar cohesión reticular, lo que, a su vez, tiende a fomentar el surgimiento de consensos de opinión y homogeneidad entre los miembros del subgrupo. En este sentido, el

estudio parte del supuesto de que, en una comunidad dada, existirán similitudes y homogeneidades de opinión que se verán reflejadas no sólo en el tipo de programas y proyectos de RS que implementan en conjunto con otras empresas, sino también en una tendencia a identificarse con un cierto tipo de modelo de RS por sobre otros.

1.5 Redes sociales, redes complejas y teoría de grafos. El ARS como cuerpo teórico y perspectiva metodológica

El análisis de sistemas complejos ha recurrido a la teoría de redes complejas y adaptativas, que es también, al igual que el campo que estudia la RS, un cuerpo teórico en construcción. La perspectiva de redes lleva implícito un énfasis en la búsqueda de patrones en las relaciones entre los componentes de un sistema. Tiene el objetivo de analizar cómo la estructura de una red que se auto-organiza afecta el comportamiento del sistema (Sayama *et al.*, 2013). Una red es la representación gráfica simplificada de los patrones de interconexión e interacción –conocidos como relaciones o vínculos– entre los componentes individuales o grupos de componentes –conocidos como nodos, vértices o actores. Esta perspectiva permite visualizar y analizar patrones en la estructura de la red y en las dinámicas o procesos que se dan al interior de la red. La estructura de una red afecta la función de la misma y los procesos que se realizan a través de ella (Newman, 2010). Por ello, en este estudio se entiende que el análisis de redes forma parte de la investigación sobre sistemas complejos (Strogatz, 2001).

La perspectiva de redes y el ARS son considerados por algunos como cuerpo teórico-metodológico y como paradigma por otros. Ofrecen la posibilidad de estudiar los aspectos relacionales de la RS, ya que aportan un conjunto de teoría, método y aplicaciones de cómputo para la visualización y análisis de estructuras sociales (Scott y Carrington, 2011). El ARS se basa en la premisa de que las membresías y la participación

en actividades conjuntas generan vínculos entre los actores bajo estudio. Igualmente, los eventos sociales y las comunidades se encuentran vinculados entre sí a través de la membresía de actores. A este tipo de redes de actores vinculados entre sí a partir de membresías de los individuos se les conoce como redes de afiliación, de membresía, redes duales o hiper-redes. Algunos ejemplos de este tipo de redes de afiliación son las mesas directivas de las organizaciones, membresías en organizaciones de afiliación voluntaria, membresías en clubes, y la participación en eventos sociales o ceremoniales (Wasserman y Faust, 2009; Borgatti y Halgin, 2011).

Vistas como procesos, las redes facilitan los flujos de información, la interdependencia de recursos y la generación de capital social y valor intangible para la empresa. Esto es porque operan a través de la confianza, la cooperación y la solidaridad, generando reciprocidad y permitiendo la ayuda y el apoyo mutuo entre los diferentes actores sociales y las comunidades dentro de la red (Wasserman y Faust, 2009; Newman, 2010).

Vistas desde la perspectiva de los atributos de sus actores, existen diferentes tipos de redes. Así, se habla de redes tecnológicas, de información, biológicas o sociales. Estas últimas se refieren a las redes que se presentan cuando los vértices o actores son personas. Un tipo especial de red social es la red empresarial en donde los actores principales son las empresas o sus líderes y representantes. Las redes empresariales tienen un carácter dual: son tanto estructuras como procesos y dinámicas que facilitan el logro de objetivos comunes. Analizadas como estructuras, las redes son alianzas de empresas interconectadas, en donde los individuos están posicionados para responder a un ambiente cargado de información y en constante cambio. Las redes de cooperación

o colaboración interempresarial, por ejemplo, facilitan la definición de estrategias de desarrollo como fenómeno regional; fortalecen la ventaja competitiva de la economía regional. Paralelamente, incrementan la participación política y el compromiso social necesarios para la sobrevivencia regional en un ambiente crecientemente globalizado (Staber, Schaefer y Sharma, 1996; Halila, 2007; Yeung, 2009).

El interés particular del estudio son las redes empresariales de colaboración no mercantil. Este énfasis genera algunos retos ya que no existe una teoría general sobre la colaboración. No obstante, para fines del estudio, se emplea una definición simple: la colaboración es el trabajar con otros para lograr metas comunes. Es un proceso repetitivo en donde dos o más organizaciones trabajan en conjunto para el cumplimiento de objetivos comunes. En este caso, el objetivo común es el desarrollo social y económico a nivel regional, un objetivo no mercantil.

Existen antecedentes en el estudio de esferas de actividad empresarial no mercantil que se han empleado en el ARS para examinar los procesos de activismo político de las grandes empresas. Los resultados de estos estudios indican que la detección de patrones de conexión intraempresarial son útiles para el análisis de actividades y conductas compartidas, entre las que se incluye la RS (Useem, 1980, 1986; Mizruchi y Koenig, 1991; Bond y Harrigan, 2011). El análisis de la estructura de la red ayuda a entender el tipo de relaciones posibles y existentes, potenciales y actuales, dentro de la misma. El análisis de las posiciones y, en particular, de la centralidad (de grado y de intermediación), se utiliza para detectar la existencia de actores (nodos) que cumplen el papel de liderazgo o de intermediación. El análisis del agrupamiento de empresas que forman subgrupos o comunidades dentro de una red permite detectar sus

patrones de difusión e innovación (Granovetter, 1973; Freeman, 1979; Bonacich, 1987; Borgatti y Foster, 2003; Wasserman y Faust, 2009).

2 Capítulo 2. Los modelos conceptuales de responsabilidad social

En este capítulo se hace una revisión de cuatro modelos conceptuales que han caracterizado históricamente la relación entre empresa y sociedad conocida como RS, así como una revisión de la evolución histórica de estos modelos. Por modelo conceptual se entiende la descripción de los principios y funcionamiento de un sistema. En este caso, se trata de un sistema lógico en donde se plantea la relación entre conceptos o entidades, específicamente, entre la empresa y otras instituciones sociales. Por ello, corresponden a lo que Carroll planteó en 1979 como la filosofía organizacional o el modelo de responsabilidad social (Carroll, 1979).

En el contexto de las interrelaciones multisectoriales entre las empresas y su macroambiente, la RS de las empresas se ajusta a diferentes normas y valores, trasciende diferentes ámbitos de acción, asume características múltiples y opera bajo dinámicas cambiantes. Esto se debe a que se ve influenciada por factores contextuales y valores culturales predominantes a nivel regional, que inciden sobre el tipo de RS que específicamente una compañía prioriza e implementa.²⁴ Por ello, la literatura académica señala que los diferentes tipos de proyectos y programas de RS (ver Figura 3) pueden responder a cualquiera de los diferentes tipos de modelos conceptuales (Geva, 2008). La RS, como forma de interrelación, evoluciona constantemente, dadas las expectativas cambiantes de la sociedad, los factores macroambientales en general y la necesidad de que la empresa defina nuevas maneras de responder a ellos (Dahlsrud, 2008; Geva, 2008; Werther y Chandler, 2011; Finch, 2012).

²⁴ Por ejemplo, en un estudio realizado por Egri *et al.* (2006) se tiende a mostrar que el idealismo ético y las normas comunitarias asociadas a la herencia cultural de la Iglesia Católica tienden a apoyar programas sociales mientras que los países del ex bloque comunista tienden a apoyar programas de desarrollo económico.

Para fines del estudio se hará una distinción entre modelo, dimensión y tipo de programa o proyecto de RS. En términos de Parsons, un modelo constituye conjuntos de valores que se traducen en normas de conducta. Los modelos²⁵ de RS que se utilizan en el presente estudio son conceptualizaciones esquemáticas que representan diferentes significados y maneras de aproximarse a la RS como forma de interacción social y como fenómeno de estudio (Geva, 2008). Las dimensiones, por su parte, son ámbitos de acción. Representan las prioridades que la empresa ha seleccionado como áreas en las que interactúa y frecuentemente éstas están alineadas con los grupos de interés de la misma, su línea de trabajo, el sector de producción, o los intereses particulares del liderazgo de la empresa. Los proyectos y programas específicos, por su parte, representan los procesos concretos, empíricamente observables, a través de los cuales la empresa implementa las medidas que haya determinado que mejor representan sus conceptualizaciones de RS. Es decir, los proyectos y programas de RS reflejarán, como proceso relacional, el flujo de recursos e información entre la empresa y otros actores sociales, de acuerdo al modelo de interacción de la empresa y dentro de la dimensión de acción en que ésta determine implementar sus acciones.

2.1 Evolución histórica de los modelos de RS

Varios autores han intentado realizar un recuento histórico de la evolución del concepto RS y sus diferentes modelos. Entre éstos destacan Carroll (1999) y, de manera más reciente, Toro (2006), Dahlsrud (2008) y Sabogal-Aguilar (2008).

²⁵ Cuando se habla de modelos es importante aclarar que en este caso se está planteando un modelo descriptivo, toda vez que no se pretende ofrecer al liderazgo de la empresa una herramienta para la toma de decisiones ni a los grupos de interés una herramienta para la evaluación de resultados, papel que cumplen los modelos de tipo normativo (Carroll, 1999; Geva, 2008). Desafortunadamente se tiende a confundir ambos conceptos.

Aun cuando existe la tendencia de simplificar la RS y equipararla con la asistencia social, la caridad, la filantropía corporativa o la ética de conducta, éstas son, según varios autores, sólo algunas de sus conceptualizaciones (Dahlsrud, 2008). A través de los años y en diferentes contextos de interacción social, se han ido añadiendo nuevas conceptualizaciones, sin eliminar las anteriores. Esto ayuda a explicar por qué en la actualidad se considera a la RS como un fenómeno complejo y multidimensional, difícil de definir y de modelar. A continuación se presenta una breve reseña histórica de estos cambios.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, las grandes corporaciones de Estados Unidos y México iniciaron donaciones de caridad en dinero o especie a entidades religiosas, de beneficencia pública u otro tipo de organizaciones sociales no lucrativas (Soskis, 2010). Durante el transcurso de la primera mitad del siglo XX algunas de las corporaciones empezaron a realizar estas donaciones a través de la creación de fundaciones filantrópicas. Estas fundaciones operaban como entidades organizativas independientes de las corporaciones donantes. Tenían la misión de intervenir en la salud pública, la educación básica y el arte, generalmente a través de donaciones en dinero o en especie a organizaciones sociales no lucrativas (O'Connor, 2001). De este modo, se empezaron a asociar grandes EMNs y marcas globalizadas con fundaciones corporativas dedicadas a la filantropía y al financiamiento de proyectos con carácter social y/o cultural, estableciendo las dimensiones de la RS relacionadas con la asistencia social, la caridad y la filantropía corporativas (Sabogal-Aguilar, 2008; Henderson y Malani, 2009; Presidencia de la Republica Mexicana, 2010).

En los años veinte empiezan a aparecer trabajos que discuten la importancia de los valores éticos en el liderazgo empresarial y, ligado a éstos, el papel que debe asumir la empresa en la creación y mantenimiento del bienestar de la sociedad (Donham, 1927). Esta discusión toma dos vertientes. En una se enfatiza que este tipo de intervención directa en los problemas sociales entra en el terreno de las acciones que algunos consideran responsabilidad fundamental del estado (Levitt, 1958; Drucker, 1984). En la otra, se argumenta que la RS de la empresa está en su contribución a la economía y no al bienestar de la sociedad. El vocero principal de esta perspectiva fue el ganador del premio Nobel en economía Milton Friedman (1970).

Entre otras tesis, Friedman postulaba que la única RS de los ejecutivos de una empresa radica en maximizar las ganancias de esa empresa siempre y cuando no se violenten las reglas básicas de la sociedad establecidas en sus leyes y en sus costumbres éticas. El postulado de Friedman, a la vez que cuestionaba la dimensión filantrópica de la RS, sirvió para reforzar la discusión sobre la dimensión ética (Baron, 2007; Baron y Diermeier, 2007). Estas dos posiciones estimularon la discusión y los temas de investigación sobre la RS durante el resto del siglo veinte.

Por un lado, se encuentra un gran número de estudios empíricos –sobre todo aquellos realizados en los Estados Unidos– que han buscado establecer una correlación entre el desempeño financiero y la práctica de la RS. Estos tienen la finalidad de presentar un argumento economicista a favor o en contra de la RS, y han sido estimulados por los planteamientos de Friedman (Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; Griffin y Mahon, 1997; McWilliams y Siegel, 2000; Waddock, Bodwell y Graves, 2002). A esta tendencia se le suele identificar como el argumento empresarial a favor de la RS y

se enmarca dentro de la vertiente de la administración estratégica de las empresas (Carroll y Shabana, 2010).

Por un lado, durante la segunda mitad del siglo XX, a la caridad, filantropía y bienestar social de la RS se agrega la dimensión de la conducta ética de la empresa (ya no únicamente de los empresarios). Se proponen códigos de conducta y gobernabilidad de las empresas que buscan ajustarse a esos valores que pretendían ser universales (Weisband, 2009). Por otro lado, y sobre todo a finales del siglo XX y principios del XXI, se empezaron a difundir en revistas arbitradas e indexadas de reciente creación los resultados de la investigación académica sobre la ética empresarial como dimensión de la RS. Algunos autores empiezan explícitamente a articular esta dimensión ética dentro del contexto de la globalización, y sitúan la RS como una respuesta de las corporaciones multinacionales a las presiones antiglobalizadoras de las ONGs internacionales (Organización de las Naciones Unidas, 2007; MacLeod, 2009).

Al mismo tiempo, se consideró importante enfatizar la obligación que tienen las empresas de operar dentro de los marcos legales y normativos establecidos, ligando el concepto de la RS con la "gobernabilidad corporativa" (*corporate governance*) (Banerjee, 2010). Se enfatiza la obligación que tienen las empresas de operar dentro de los marcos legales y normativos establecidos. Con el empuje hacia la globalización de los mercados cobra relevancia el ámbito de la reglamentación y normatividad internacional, difundido como "Pacto Global", que ofrece lineamientos mundiales de conducta y de certificación (Organización de las Naciones Unidas, 2007; Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2011).

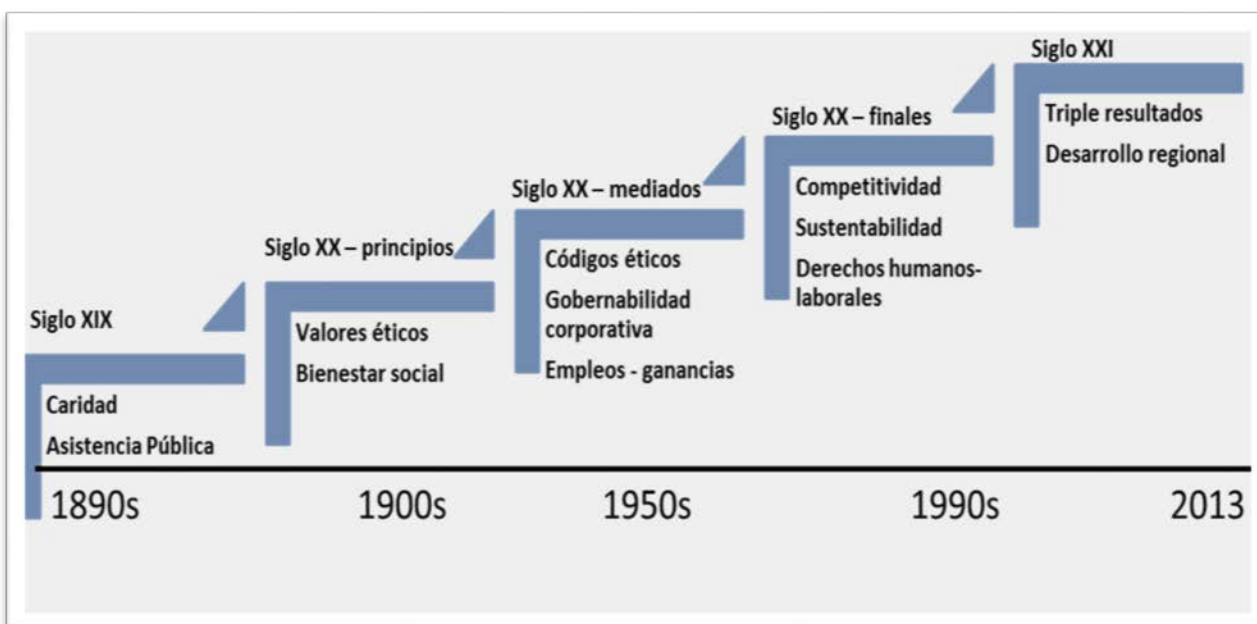
Con la teoría de grupos de interés o de *stakeholders*, y sobre todo en el medio globalizado, estos postulados éticos y de gobernabilidad corporativa han evolucionado. Ahora se reconoce que una empresa moderna no se debe únicamente a sus accionistas, sino que debe responder a expectativas sociales más amplias, en lo que aparece como una contra-argumentación a la lógica de Friedman. No obstante, persisten las líneas de investigación racionalistas ligadas a la teoría económica clásica del comportamiento empresarial (Blowfield y Frynas, 2005). En una de las líneas importantes, más desde la perspectiva de la normatividad pero también desde la práctica, está la dimensión de los derechos humanos y laborales que inicia en la última década del siglo XX. Esta línea está activa sobre todo en el terreno de las cadenas de producción, el comercio global y los recursos humanos (Welford, 2002; Garriga y Melé, 2005).

Las primeras décadas del siglo XXI se han caracterizado por incorporar las nociones de gobernabilidad y de sustentabilidad. La gobernabilidad enfatiza la transparencia de acciones y la responsabilidad individual de las acciones corporativas. La sustentabilidad frecuentemente se asocia a la interpretación ecologista del término, pero también se utiliza para incluir una visión más holística que incorpora dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Esta última perspectiva se conoce como la perspectiva de los triples resultados (*triple bottom line* o TBL, por sus siglas en inglés), e insiste en la importancia de una visión más a largo plazo de la acción corporativa, en donde se equilibren los valores sociales, ambientales y económicos de la operación de la empresa (Elkington, 1999; Husted y Allen, 2009).

Es también durante estas décadas que se empiezan a encontrar los primeros estudios sobre algunas redes regionales dedicadas al desarrollo regional, generalmente formulado como desarrollo sustentable (Besser *et al.*, 2006; Greaves, 2007).

La Figura 2 presenta una síntesis de esta evolución a través de los años.

Figura No. 2 Línea de Tiempo -Incorporación y persistencia de nuevas dimensiones a la práctica de la RS



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. Ver: (Drucker, 1984; Carroll, 1999; Toro, 2006; Wagenberg, 2006; Baron, 2007; Dahlsrud, 2008; Sabogal-Aguilar, 2008; Henderson y Malani, 2009; Banerjee, 2010; Carroll y Shabana, 2010).

2.2 La Responsabilidad Social: Cuatro modelos básicos de interacción entre la empresa y sociedad

La tipología de modelos básicos que norman la interacción empresa-sociedad, se pueden ubicar sobre dos ejes continuos: uno que va de mayor a menor grado de altruismo-utilitarismo y el otro que va de mayor a menor grado de formación de vínculos reticulares estables y fuertes a relaciones diádicas temporales y débiles.

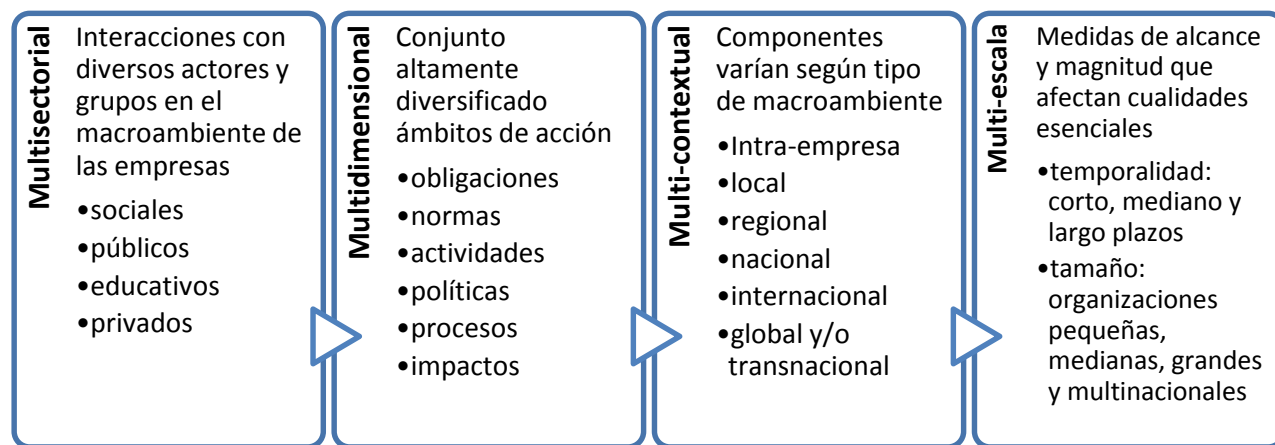
Figura No. 3. Ejemplo de atributos que norman las interacciones entre empresas y sociedad



El resultado de esta complejidad en la interacción empresa-sociedad genera una multiplicidad de manifestaciones empíricas. Esta multiplicidad puede presentarse en torno a los actores sociales que intervienen, las esferas de acción en las que se ejercen, los contextos que conforman el macroambiente en donde se dan las interacciones y los alcances de las políticas, programas o proyectos. La Figura No. 4 muestra este atributo de multiplicidad.

No obstante la aparente dispersión de los proyectos y programas de RS, tanto la literatura como la evidencia empírica permiten generar una tipología general de modelos de RS basados en valores que norman la relación entre la empresa y otros sectores de la sociedad y no a partir de proyectos, programas o políticas que presentan atributos de multiplicidad que dificultan su sistematización.

Figura No. 4. La multiplicidad de la RS

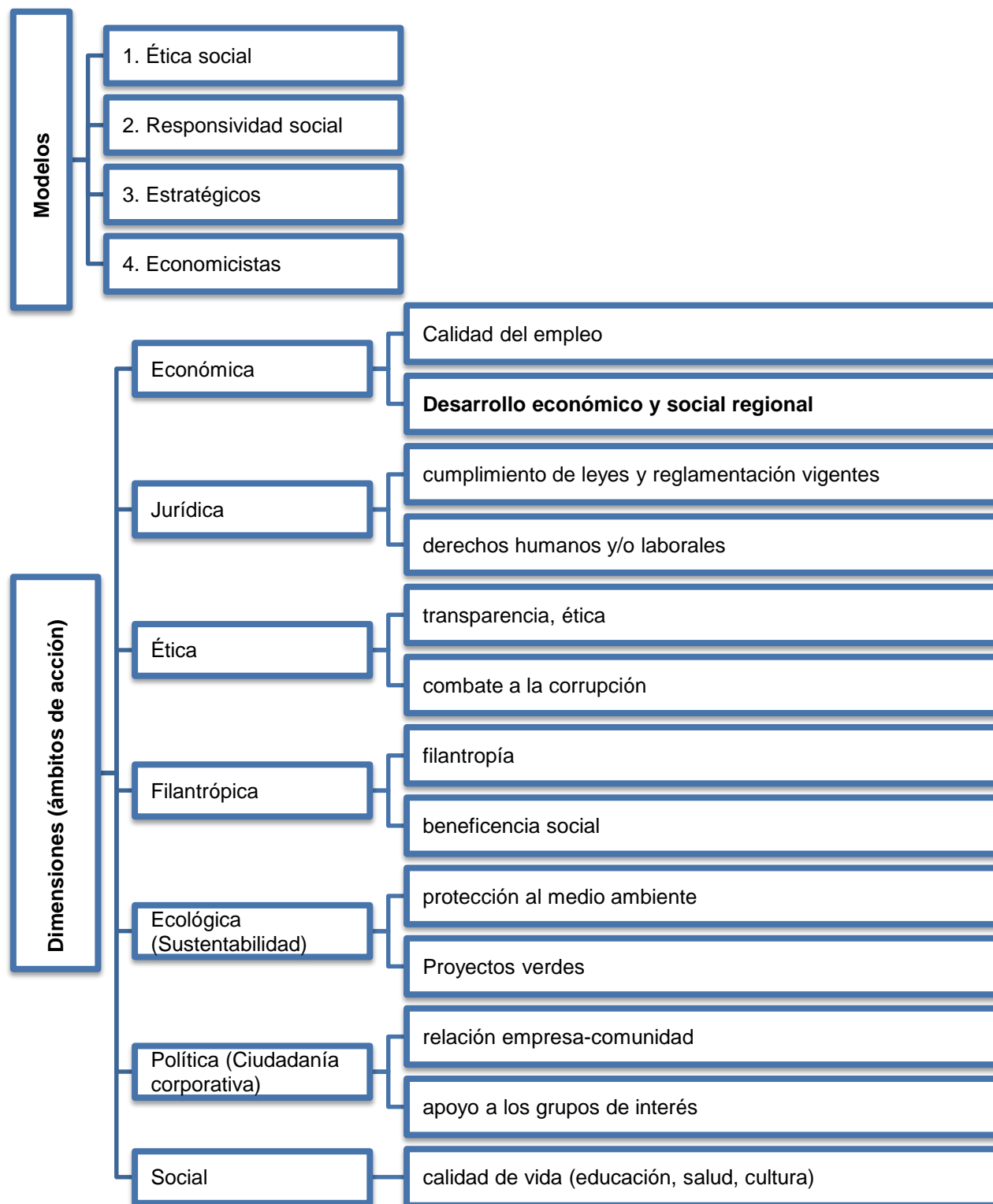


Fuente: Elaboración propia

La Figura No. 5 presenta los principales modelos y dimensiones de los programas de RS implementados mundialmente. Es importante aclarar que los diferentes tipos de proyectos y programas de RS mencionados pueden responder a cualquiera de los diferentes tipos de modelos conceptuales y pueden ser implementados en cualquiera de las dimensiones señaladas (Geva, 2008).

En las siguientes secciones se describen las características principales de cada modelo de relación empresa-sociedad, señalando sus atributos principales, los términos que generalmente se asocian a éste y algunas de sus principales variantes.

Figura No. 5 Principales modelos, dimensiones procesales y tipos de proyectos y programas de RS



Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Modelos de ética social

Tabla No. 1. Términos clave de los modelos de ética social

Obligación ética de trabajar para el bien común
bien común
pro-social
altruismo
filantropía
responsabilidad social
deberes y obligaciones como miembro de una comunidad

Fuente: Elaboración propia

Este es uno de los modelos más antiguos y más complejos de RS. Las actividades, programas y proyectos realizados bajo esta lógica no pueden ubicarse exclusivamente dentro del subsistema económico, ya que el modelo tiene su lógica fundamentada en diversas motivaciones y valores principalmente morales. Por lo general, en el modelo se combinan y en ocasiones, se confunden la interpretación y la aplicación de los valores a nivel individual y a nivel colectivo. Se parte de la obligación que tienen todos los miembros del sistema social –sean éstos colectivos o individuales– de seguir reglas básicas al establecer interacciones sociales, reconociendo generalmente de manera explícita que la empresa se desenvuelve en varios de los subsistemas de manera simultánea.

Benn y Bolton (2011) identifican ocho teorías éticas que orientan decisiones de las empresas: el egoísmo ético, la virtud ética, la deontología ética, el pragmatismo ético,

la ética de los derechos humanos, la ética de la justicia y la equidad, el relativismo cultural y la ética posmoderna.

Algunas dimensiones frecuentes son la filantropía, la ética empresarial, la ecologista y la jurídica, con programas de sustentabilidad y protección al medio ambiente, y la defensa de los derechos laborales y humanos. Dos de las dimensiones más conocidas y difundidas son la filantropía y la ética empresarial. En su modalidad de intercambio, suele presentarse bajo la forma de filantropía. Como tal ha pasado por diferentes fases, asociándose tanto a los valores del liderazgo de la empresa como a los valores centrales de la empresa. Esta dimensión de RS ha sido cuestionada por considerarse que en implementación implica un uso no legítimo de recursos de la empresa, sobretodo cuando se trata de empresas cotizadas en la bolsa ya que –se argumenta- estos recursos pertenecen a los accionistas (ver modelo economicista).

Otra de las dimensiones es la conocida como ética de la empresa. Esta también se presenta tanto en el terreno individual, en la forma de códigos de ética, como en el terreno colectivo, bajo la forma de prácticas de gobernanza, transparencia y certificaciones de distintas índoles. En algunas de sus otras dimensiones, las actividades pueden ser identificadas como respuestas a presiones de grupos de interés como por ejemplo de grupos ambientalistas, pero la motivación principal también puede provenir de valores del liderazgo de la empresa.

2.2.2 Modelos de responsividad social

Tabla No. 2. Términos clave de los modelos de responsividad social

Manejan el concepto de grupos de interés

Plantean la necesidad de resolución de conflictos

Decisión de gasto

Buscan explícitamente responder a expectativas de la sociedad,

Buscan certificaciones y premiaciones de RS

El gobierno y/o la sociedad civil suelen normarel deber actuar y evalúan los resultados de la acción.

Fuente: Eaboraión Propia

En el modelo de responsividad social se percibe a la empresa operando fundamentalmente dentro del subsistema económico, pero con un claro efecto sobre las demás subsistemas de su ambiente y con una clara necesidad de interactuar y de responder a las expectativas de otros grupos sociales, a veces conocidos como “grupos de interés”. Se reconocen –de manera implícita– “fallas de mercado”, por lo que es necesaria la intervención del estado y de las organizaciones de la sociedad civil. Esto con el fin de asegurar que las empresas cumplan con ciertas normas que restringen socialmente las maneras en que la empresa puede generar ganancias. Es un modelo en donde se manifiesta conflicto de interés, y la empresa realiza análisis de costo-beneficio para medir los costos de cumplir con la norma vigente. El origen de este modelo se encuentra en la temprana industrialización, aunque su vigencia se moderniza y fortifica con la nueva etapa de globalización económica.

En el siglo XXI toma la forma de certificación y “licencia para operar”. Implica la capacidad de una empresa de responder a presiones sociales (Frederick, 1994). La presión principal proviene tanto del sector social como del sector público y la regulación proviene fundamentalmente de políticas públicas. Según algunos teóricos, el modelo presupone la existencia de un contrato social, siguiendo principios filosóficos de Locke (Frederick, 1994, p. 158). De ahí que periódicamente el modelo se renueve con llamados a reactivar o reafirmar este contrato social (Wilson, 2000). En su versión más moderna, a una de las modalidades más conocidas del modelo se le conoce como el modelo de grupos de interés (o *stakeholders model*, en inglés).

2.2.3 Modelos estratégicos

Tabla No. 3. Términos clave de los modelos estratégicos

Concepto de inversión
Competitividad
Sobrevivencia de la empresa
Sobrevivencia de los empleos
Alineación estratégica
Normatividad empresarial
Minimiza intervención pública y de otros sectores de la sociedad.
Supone liderazgo del sector empresarial dentro de los procesos.

Este modelo también adopta características que caen dentro del subsistema económico y siguen la lógica mercantilista de maximización de ganancias de la empresa. En su versión más reciente, se le ha denominado RS estratégica (Werther y Chandler, 2005). Ha estado evolucionando desde la segunda mitad del siglo XX. Se argumenta que debido precisamente a que la empresa funciona en un entorno social en el que operan

factores que rebasan lo estrictamente mercantil, la empresa debe responder con estrategias para implementar la RS que toman en consideración elementos que provienen de los otros subsistemas de su entorno.

Estas estrategias permiten disminuir riesgos, mejorar la reputación de la empresa, incrementar su capital social entre los diversos grupos sociales y de interés de la misma, mejorar la motivación del personal y disminuir la necesidad de intervención pública, al fomentar la autorregulación en lugar de requerir reglamentación pública. A esta serie de argumentos se le asocia con la argumentación de negocios a favor de la RS de las empresas (Carroll y Shabana, 2010). Este modelo tiene mucha influencia de la escuela de administración estratégica encabezada por Michael Porter y la escuela de administración de empresas en la Universidad de Harvard (Porter y Kramer, 2006). En ésta se determina que la RS debe reflejarse como parte integral de la estrategia de la empresa; debe ser parte integral de la manera en que la empresa conduce sus negocios, no sólo en términos de cómo utiliza sus ganancias, sino en términos de cómo las genera. Este modelo contrasta con el modelo de RS responsiva, en el que los valores predominantes son los de la empresa y en que es ésta la que determina la naturaleza de las acciones a emprender. Este modelo retoma elementos de los dos anteriores (ética y responsividad).

2.2.4 Modelos economicistas

Tabla No. 4. Términos clave de los modelos economicistas

Costo-beneficio.
Inversión
Competitividad
Sobrevivencia de la empresa
Predomina la lógica de mercado
La empresa es responsable del sector económico

Los modelos economicistas de RS se han ido expresando durante toda la segunda mitad del siglo XX. En éstos se concibe a la empresa como un ente responsable del buen funcionamiento del subsistema económico. Por ello, su responsabilidad hacia el resto de la sociedad es asegurar que los medios de producción que le han sido encargados se utilicen en la producción y distribución de manera que incrementen el bienestar socioeconómico general (Frederick, 1994, p. 60). En la mayoría de los casos se reconoce que la empresa opera dentro de un sistema sociocultural más amplio (siguiendo la definición de Parsons) y que constituye su ambiente (siguiendo la terminología de Luhmann).

Es este sistema más amplio el que determina las normas de conducta aceptables para realizar operaciones de negocios, y que estas normas están definidas en la legislación jurídica y reglamentaria vigente (Carroll, 1991). En algunos casos extremos pero ampliamente publicitados, se maneja que la empresa sólo debe responder a las necesidades y a la lógica del mercado, siendo la prioridad la optimización de ganancias (Friedman, 1970). La lógica es que la gerencia de la empresa no tiene autoridad moral para utilizar los recursos de la empresa. Su responsabilidad no es con la sociedad sino con los dueños de la empresa quienes son, en principio, los accionistas. Aun en las compañías sin accionistas –como sería el caso de la empresa familiar o la pequeña

empresa—, en la división de responsabilidades, la empresa debe pagar impuestos y le toca al estado, mediante el uso de estos impuestos, atender las necesidades sociales. Las donaciones filantrópicas, que pueden darse en algunos casos, se suelen asociar a alguna motivación utilitaria que beneficia a la compañía. Se consideran simple mercadotecnia, o incluso se llegan a considerar cercanas al fraude, ya que se realizan y liberan a la empresa de la necesidad de pagar impuestos (Friedman, 2002). En la Figura 6 se presenta un diagrama que muestra los cuatro modelos sobre dos ejes.

Figura No. 6. Modelos de RS



Fuente: Elaboración propia

Los modelos 1 y 4 son los dos modelos básicos y se encuentran en los extremos del espectro. Mientras que el primero presupone una obligación ética y moral hacia la

sociedad, el otro niega la responsabilidad de la empresa hacia la sociedad en su conjunto y se la atribuye solamente a los dueños de ésta, sean los accionistas o los empresarios. Ambos, el modelo 1 y el modelo 4, en su forma más sencilla, tienden a establecer relaciones diádicas; es decir, relaciones uno a uno, entre la empresa y el “beneficiario” de una donación, acción o programa. Los modelos 2 y 3 tienden a ser más sociales y relacionales y son los que, presumiblemente, participan de manera más frecuente en redes relacionadas con la RS. En el Modelo 2, tienden a dominar o a marcar la pauta el gobierno o el sector social, mientras que en el Modelo 3 el liderazgo lo asume la empresa. Los modelos 3 y 4 tienden a ser más economicistas.

3 Capítulo 3. Método de investigación

En este estudio se combinan diversas técnicas de recopilación de datos y análisis para estudiar cómo la estructura de una red interactúa con las variables de liderazgo, intermediación y agrupamiento empresarial, para: a) facilitar u obstaculizar el flujo de recursos e información entre empresas y entre éstas y otros sectores sociales a través de la red y b) determinar cómo la formación de grupos y subgrupos de trabajo (comunidades) dentro de la red responde a componentes de los modelos de RS que predominan en la región PdN. Para ello se realiza un estudio de una organización que operaba de manera reticular, es decir, con estructuras abiertas y dinámicas reticulares. Como tal, incorporaba a través de sus afiliados, redes empresariales complejas y multidimensionales, para implementar con relativo éxito numerosos proyectos y programas de RS que han impactado el contexto social y económico de la región PdN en la que operaba.

3.1 Diseño de la investigación

En la investigación se utiliza un diseño que emplea como método principal el ARS. Éste es un cuerpo teórico-metodológico basado en la teoría matemática de grafos que proporciona conceptos, ideas y métodos para la cuantificación y calificación de las propiedades de la estructura social. El uso de este método permite diseñar una investigación para analizar tanto las propiedades estructurales de una red, como las relaciones y vínculos entre sus actores y los atributos de los actores que emergen de las interacciones entre éstos.

El estudio requería datos que permitieran analizar las relaciones sociales de liderazgo e intermediación, identificar subgrupos y comunidades de empresas, a la vez

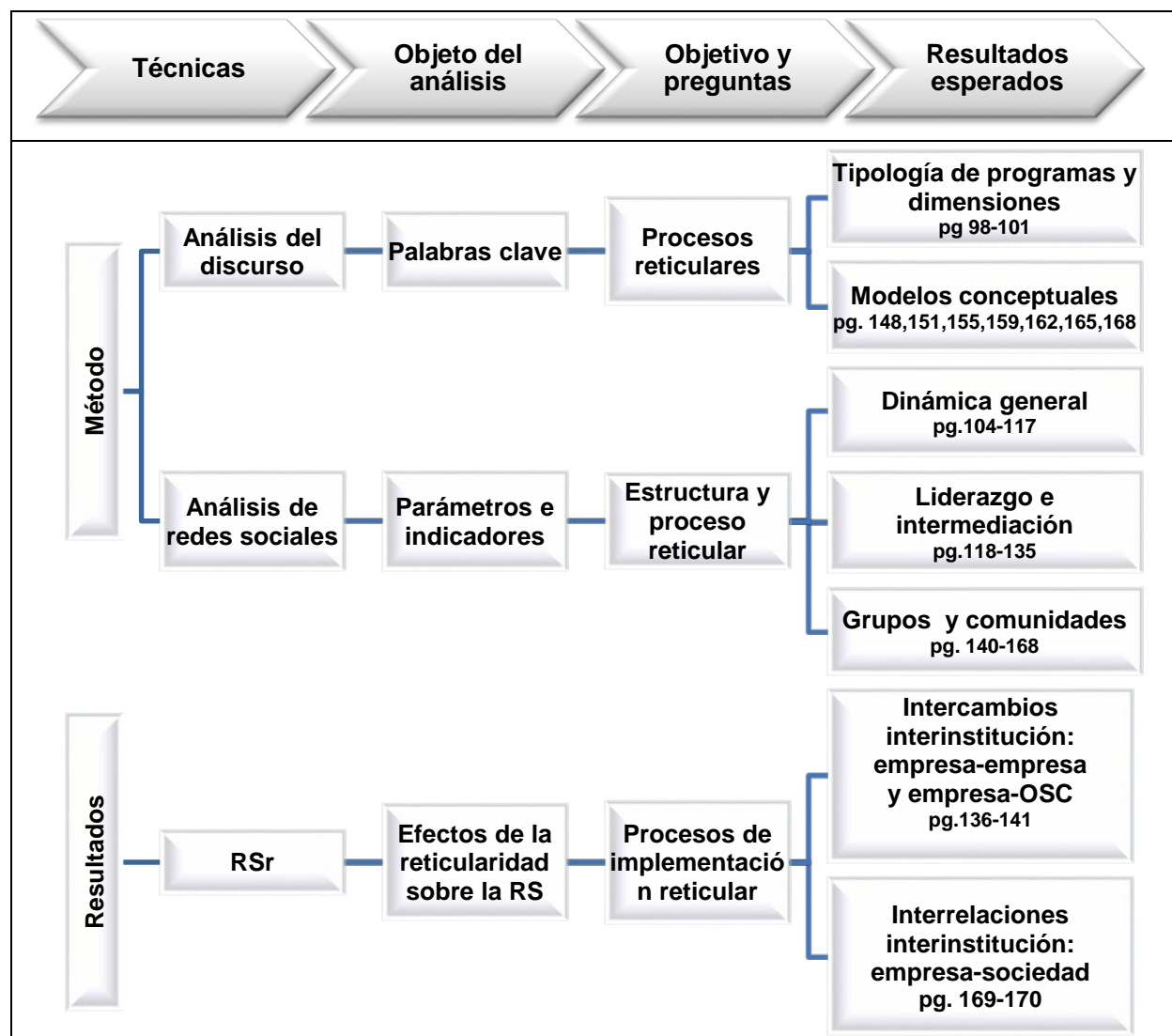
que identificar la presencia o ausencia de cierto tipo de valores y explorar las asociaciones entre las propiedades de la red, las empresas en la red y modelos conceptuales de RS. Debido, probablemente, a que el origen del ARS está en las ciencias sociales y antropológicas, los estudios con perspectiva de redes frecuentemente combinan técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos. En años recientes, estos datos, independientemente de su forma de recolección, se han codificado a modo de permitir su procesamiento y análisis utilizando sistemas computarizados.

Los sistemas computarizados utilizan la geometría y algoritmos matemáticos para medir y caracterizar la estructura (nodos y vínculos), analizar las posiciones relativas de los actores y la fuerza de sus vínculos en una estructura social dada. La perspectiva cualitativa ayuda a enlazar la estructura reticular con los diferentes actores y a explicar la dinámica interna. En este caso, permite detectar el uso de términos y frases asociados a diferentes valores y modelos de relación entre empresa y sociedad. Con ello es posible identificar el modelo de RS en el discurso de cada empresa, calificar los procesos de intercambio en los proyectos y programas de RS implementados por cada empresa y extraer de las entrevistas los textos que indican relaciones no mercantiles entre empresas. La perspectiva cualitativa es particularmente útil para un estudio con elementos exploratorios en el que se está desarrollando un concepto relativamente novedoso, como lo es en este caso, la RSr (Carley, 1997; Elo y Kyngas, 2008).

El ARS utiliza la teoría de grafos para generar una representación gráfica de las empresas y sus interrelaciones, lo que permite a) visualizar la estructura de la red y descubrir grupos o comunidades de actores que se encuentran ligados entre sí, y b)

comparar similitudes y diferencias entre las posiciones que ocupan los actores dentro de la red o el sistema social (Freeman, 2000) . El diseño anterior permite llegar a conclusiones sobre las interacciones entre la estructura de la red de colaboración y los procesos relacionales en la implementación reticular de la RS. La Figura No. 7 muestra un diagrama de estas interacciones.

Figura No. 7. Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

3.2 Factores críticos y preguntas guía para el análisis de la RSr

Durante el proceso de investigación se pretende determinar si la participación en organizaciones afiliación que operan de modo reticular tales como el GPdN afecta la manera en que las empresas entienden e implementan la RS y, de ser así, cuál es la dinámica de funcionamiento subyacente que explica cómo influye esta participación, tanto en la concepción del modelo de RS como en la implementación de proyectos y programas. Para ello, en el estudio se propone que dentro de la organización de afiliación bajo análisis –el GPdN– existen redes de colaboración asociadas con la implementación de la RS. Se propone también que las características de estas estructuras reticulares y las posiciones que ocupan las empresas dentro de estas redes de colaboración al interior de la organización inciden sobre la implementación de la RS de las empresas fronterizas y transfronterizas afiliadas a ella.

En este trabajo se pretende operacionalizar la definición de RSr y examinar cómo interactúan los atributos de una red empresarial con los valores empresariales que predominan en los modelos de RS para facilitar u obstaculizar los procesos de la RS de las MPyMEs. Para ello se miden variables que permitan analizar la estructura de la red y cuantificar patrones de asociación dentro de la red; es decir, los procesos. Adicionalmente, mediante el análisis de texto y de contenidos se califican tanto los modelos como las dimensiones y los proyectos y programas de RS dentro de los grupos de trabajo que colaboran a través de la red, y se extraen relaciones entre empresarios para codificar en matrices relacionales.²⁶

²⁶ Los análisis de texto pueden ser tanto cualitativo como cuantitativo. Mientras que el primero es exploratorio e inductivo, y se realiza con casos seleccionados estratégicamente, el segundo es deductivo, permite la generación de conclusiones probabilísticas. y busca la comprobación de hipótesis ya que se realiza a partir de muestras aleatorias. En el análisis cuantitativo, existen tres tipos: el temático –en el

La estructura de la red se caracteriza mediante el cálculo de los llamados parámetros simples o estadísticas básicas²⁷. Estos incluyen variables como el número de nodos (empresas), el número de vínculos (colaboraciones específicas o genéricas), el número de componentes conectados (empresas no aisladas), los rangos nodales (rangos de conexiones entre empresas), medidas de distancia entre empresas como la densidad, el diámetro, el radio de la red, el número de caminos cortos y algunos indicadores promedio de la red como su grado de centralización, de agrupamiento y el promedio de vecinos de sus nodos, que permiten realizar comparaciones de empresas (nodos) individuales con la “norma”.

El análisis de los procesos como procesos reticulares que inciden sobre la RS al interior de la red se realiza mediante el análisis de tres variables: liderazgo, intermediación y agrupamiento, operacionalizados y medidos a través de la distribución de grado, la centralidad de intermediación y el coeficiente de agrupamiento de cada empresa. Esto para detectar las empresas cuyas posiciones dentro de la red de colaboración presentan valores cuantitativamente significativos.

El liderazgo, medido a través del grado y distribución de grado (degree), permite detectar el número de colaboraciones con otra empresas, y, por tanto, qué tanta influencia tiene como concentrador de información y/o de recursos dentro de la red en comparación con otras empresas de la red. Estas empresas funcionan como los líderes de opinión y los centros de creación y difusión de ideas sobre la RS.

que se determina el número de ocurrencias de un concepto o tema; el semántico –que analiza las frases en las que se encuentran relacionadas los temas o conceptos, y el de redes, que analiza la posición relativa de estos conceptos en una red con temas interrelacionados entre sí (Roberts, 1997). En este estudio se utiliza únicamente el análisis de tipo temático.

²⁷ Para un listado de los parámetros básicos de una red y sus definiciones, véase Anexo No. 1.

La intermediación, medida a través del coeficiente de intermediación (betweenness centrality), permite detectar la importancia de la empresa individual como conector o puente en la implementación de proyectos o programas de RS en la región, y el papel que juega en facilitar la comunicación con otros. Estas empresas funcionan como vías de interconexión entre los diversos subgrupos y comunidades internas. El agrupamiento de empresas y formación de comunidades colaborativas de RS, medidos a través del coeficiente de agrupamiento (clustering coefficient), y la modularidad, permiten analizar si las colaboraciones que se están estableciendo se realizan de manera coordinada y en grupos de colaboración. Es en estos grupos de colaboración donde se da la conceptualización y la implementación de proyectos y programas, o de manera aislada y centralizada, a través de nodos o actores “estrella”.

Finalmente, el posicionamiento de empresas dentro de la red se utiliza junto con el análisis de textos para determinar si estas posiciones de liderazgo, de puentes y canales de comunicación entre las empresas de la red, y la existencia de subgrupos basados en cercanías y afinidades generadas por las colaboraciones específicas (proyectos) y las colaboraciones genéricas (programas), reflejan de alguna manera una afinidad de valores basados en modelos y dimensiones de RS

En la Tabla 5 se muestran los principales factores relacionales y factores críticos de responsabilidad social que se analizan para el estudio de la RSr. Como puede observarse, el análisis de la estructura reticular, a través de los parámetros básicos, es decir, de los atributos básicos tanto de la red general de cooperación como los de las comunidades que muestre la modularidad nos permitirá determinar, primero, la existencia de vínculos no aleatorios, indicativos de redes sociales y, en el caso que nos

ocupa, la existencia o ausencia de redes dedicados a la responsabilidad social. El análisis de los procesos reticulares de liderazgo, intermediación y agrupamiento de empresas en comunidades de trabajo, operacionalizados y vistos a través de grado nodal, coeficiente de intermediación, coeficiente de agrupamiento y modularidad, nos ayuda a determinar las dinámicas internas en la red que permiten o facilitan el flujo de recursos e información necesarios para que operen proyectos y programas de RS.

Tabla No. 5 Factores críticos para el análisis de la RSr

Componente	Factor Crítico	Operacionalizado a través de	Resultados del análisis:
Estructura reticular (nodos y vínculos)	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos de la red general • Atributos de las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros e indicadores (estadísticas básicas de la red) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de redes de RS o RSr; fenómeno de mundo pequeño, leyes de potencia, redes libres de escala
Procesos reticulares	Liderazgo - Empresas líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Grado nodal 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de opinión o proyecto • Capacidad de comunicación y conducción de la red • Decisiones en la red
	Intermediación (hoyos estructurales)	<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de Intermediación 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas puente de comunicación e interrelación • Conectividad o aislamiento de empresas o grupos en la red • Potencial de flujos de información y de recursos
	Agrupamiento de empresas y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de agrupamiento • Modularidad (Algoritmo de comunidades) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de grupos permanentes o temporales de trabajo basados en afinidad • Comunidades de RS
	Tipos de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de vínculos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbitos de acción reticular en RS
	Modelos de RS	<ul style="list-style-type: none"> • Palabras y frases clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de interrelación entre empresa y sociedad

Fuente: Elaboración propia

Debido a la naturaleza del estudio y al hecho de haber pasado por etapas exploratorias, se utilizaron preguntas de investigación en lugar de hipótesis para guiar el proceso de investigación, mismas que se reformulan a continuación:

- ¿Cuáles son los factores críticos que intervienen en la implementación de la RSr?
- ¿Cómo incide la estructura de la red en los procesos de implementación de la RS?
- ¿Cómo influye la posición que ocupan las empresas dentro de la red en los procesos de la RS?
- ¿Qué papel juega la presencia de subgrupos y comunidades dentro de la red en los procesos de implementación de proyectos y programas de RS en la región?
- ¿Cómo se reflejan los diferentes modelos de RS existentes en la región dentro de los subgrupos y las comunidades que existen dentro de la red de colaboración?

Estas preguntas se retoman a la luz de los resultados en las Secciones 5.4 – Factores críticos de la RSr: El papel de la estructura reticular, el grado nodal y la intermediación–, en la sección 6.10 –Factores críticos de la RSr: El papel del agrupamiento y las comunidades empresariales– y en la sección 7.7 –Reticularidad y responsabilidad social.

La propuesta fundamental de la tesis es de carácter teórico–metodológico. Propone que estudiar la RS como una relación entre la empresa y su entorno social implica utilizar teorías que enmarquen la RS y que permitan explicar la coexistencia de diferentes modelos de interacción con el entorno social y operativo. Propone también que estos diferentes modelos resultarán aparentes al utilizar métodos y técnicas que permitan analizar la estructura y dinámica relacionales.

3.3 Población del estudio

Para fines de esta investigación, el universo de estudio²⁸ se define como el conjunto de empresas que operan en la región transfronteriza PdN, dedicadas a promover proyectos y programas de RS, particularmente en el campo del desarrollo social y económico regional, de manera reticular. Es decir, el universo de estudio es un conjunto de empresas que realizan actividades RSr.

Para construir el marco muestral del estudio, se analizaron las listas de afiliación públicamente disponibles de once organizaciones multisectoriales que operan en la región PdN y cuyas misiones incluyen alguna de los modelos de RS implementados internacionalmente (ver Tabla 6, Figura No. 9 y Anexo 2).

En estas organizaciones participan 684 organismos de los sectores públicos, empresariales, sociales y universitarios. La membresía proviene predominantemente del sector privado y empresarial. Las 574 empresas (84% del total de la membresía) son principalmente MPyMEs²⁹. La mayoría de éstas son empresas familiares de capital regional, aunque también se encuentran afiliados a estas organizaciones representantes de la gran empresa, algunas maquilas, empresas transnacionales y empresas con matrices en otras partes de la República Mexicana o la Unión Americana, asociaciones profesionales y empresariales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones bancarias, de educación media y superior y representantes de los diferentes niveles de gobierno (ver Tabla No. 6).

²⁸ Por universo o población de estudio se entiende un conjunto de entidades de interés para el estudio y que tienen por lo menos una característica en común (Anderson, Sweeney y Williams, 2007).

²⁹ Existen variaciones entre México y Estados Unidos para clasificar a las empresas dentro de la categoría de la MPyMEs. Estas variaciones se tomaron en cuenta al clasificar a las empresas en una u otra categoría: Por ello, se optó por generar una categoría amplia en donde cualquier empresa con menos de 500 empleados se consideró MPyMEs para fines del estudio.

En la Tabla No. 6 se presenta un resumen de los 696 afiliados a las once organizaciones por tipo de institución. Cabe señalar que, debido a que un organismo puede estar afiliado a más de una organización, los totales por tipo de organismo no se pueden calcular en esta tabla. Los totales que se presentan son por cada organización.

Tabla No. 6 Población de estudio: Afiliación a organizaciones dedicadas a la RSr en la Región Paso del Norte, por tipo de institución afiliada y-o representada. (N=696)

	Total afiliados	Empresas	Centros Educativos	Agencias de gobierno	OSC
1-PEJ	145	112	4	12	17
2-REDCo	91	85	3	2	1
3-MVEDA	100	87	2	7	4
4-La Red	77	75	0	0	2
5-PDN	270	224	6	10	30
6-COPARMEX	36	33	1	0	2
7-CIMAP	91	59	4	6	22
8-Rotarios	38	31	2	2	3
9-CBA	13	12	0	1	0
10-DECJ	26	24	1	0	1
11-FECHAC	27	19	2	2	4

Fuente: Elaboración propia

La distribución de afiliados por tipo de institución u organismo se presenta en la Figura No. 8. Del total de organizaciones, aproximadamente el 25% participa en más de una de las organizaciones y casi el 10% lo hace en organizaciones que cruzan la frontera internacional (ver Figura No.9).

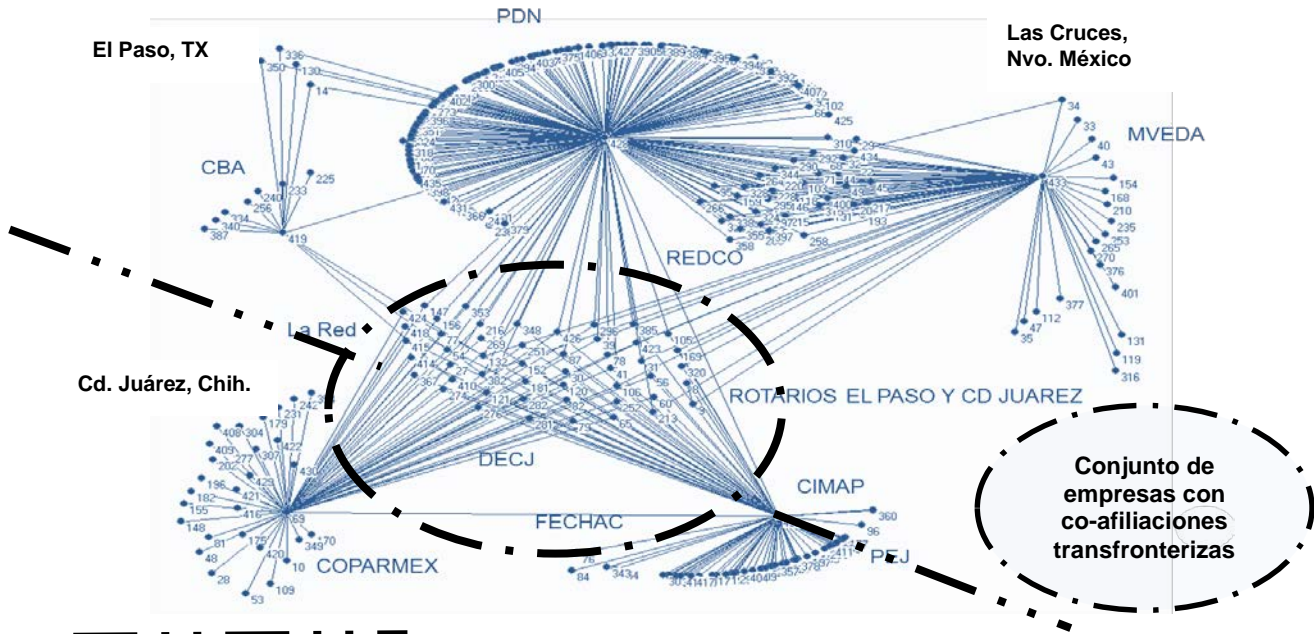
En la Figura 9 se visualizan las interconexiones entre estas once organizaciones de afiliación y la forma en que sus conexiones cruzan la frontera internacional. Aproximadamente el 10% del total de la membresía combinada mostró afiliaciones que cruzaban la frontera internacional.

Figura No. 8. Distribución de afiliados en las once organizaciones de RSr, por tipo de institución u organismo N=696



Fuente: Elaboración propia

Figura No. 9. Determinación de la población de estudio. Red transnacional de co-afiliaciones en la región transfronteriza PdN (N=696)



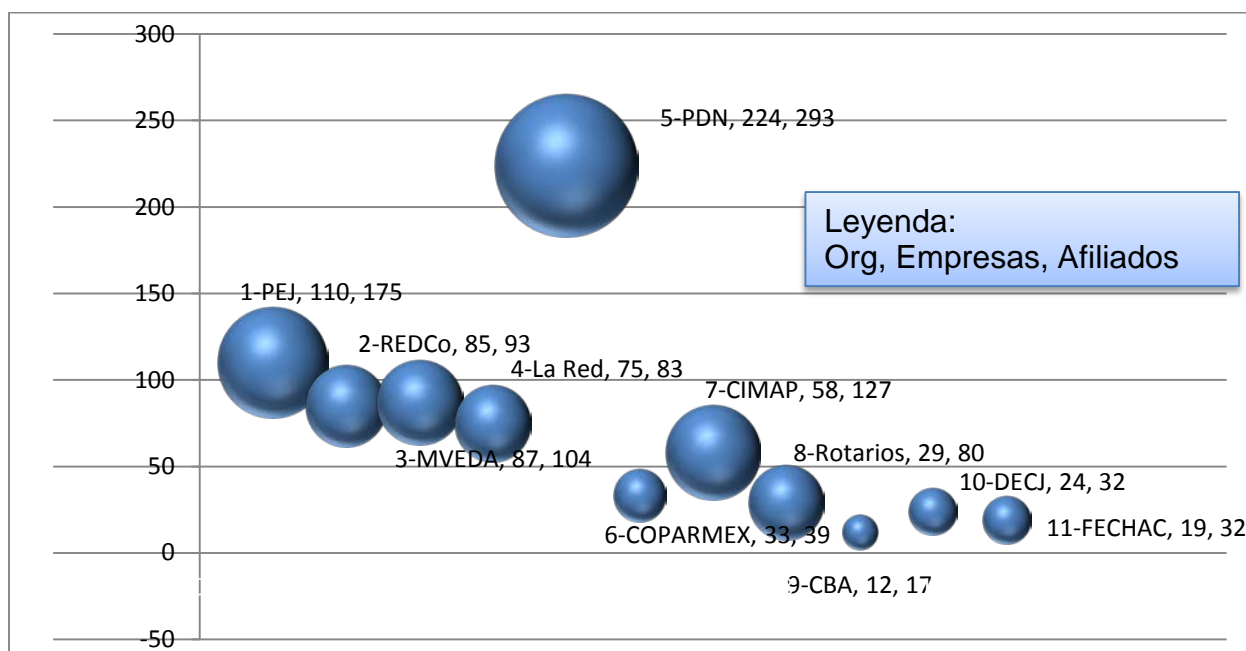
Frontera Internacional

En la figura se muestra un grafo en el que se observan empresas co-afiliadas en organizaciones a ambos lados de la frontera internacional, marcada con una línea discontinua. En el centro de la imagen se resalta un conjunto de 50 empresas con conexiones a nivel binacional.

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de la población de estudio y de revisar la disponibilidad de datos, se determinó utilizar como base para definir el marco muestral una de las once organizaciones detectadas en la investigación preliminar: El GPdN. Además de contar con un directorio de membresía disponible al público a través de su página web, también era la organización de mayor tamaño, con mayor diversidad sectorial y la que incluía un número mayor de empresas. Entre los años 2004 y 2013, el GPdN era una organización fundamentalmente empresarial que agrupaba instituciones de diversos tamaños y sectores de la sociedad transfronteriza, así como empresas con relaciones sociales, políticas y económicas a ambos lados de la frontera. Esta comparación se puede apreciar en la Figura No. 10 que se presenta a continuación.

Figura No. 10. Gráfica del tamaño comparativo de organizaciones dentro del universo de estudio (N=696)



Fuente: Elaboración propia

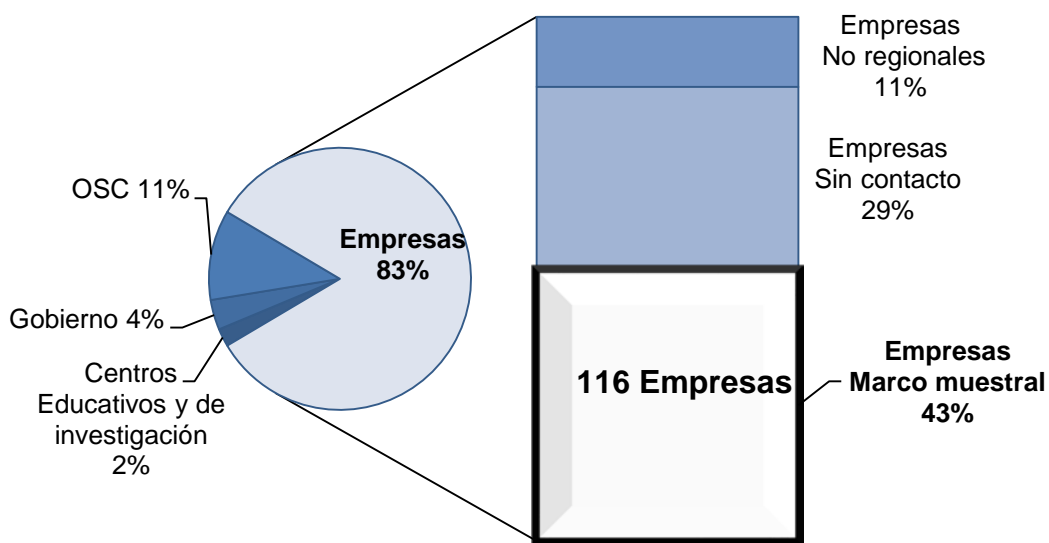
3.4 Unidad de análisis, marco muestral y contexto

Se definió como unidad de análisis la empresa, específicamente las MPyMEs que opera en la región PdN, en el entendido de que, operativamente, en este tipo de empresas los dueños suelen ser los administradores de la empresa y son, a la vez, los responsables de tomar decisiones sobre sus relaciones interorganizacionales y sobre la naturaleza de su participación en cualquier programa de RS. Es importante aclarar que aun cuando en la literatura sobre las redes empresariales la unidad principal de análisis es la empresa, es común que se presenten como actores dentro de las redes los individuos, los grupos y las organizaciones, y se exploren actividades y recursos conectados (Todeva, 2006). Dado que el enfoque es analizar la perspectiva empresarial a nivel regional, se eliminaron del marco muestral todas aquellas organizaciones afiliadas al GPdN que no fueran empresas; es decir, entidades de gobierno, asociaciones empresariales o profesionales, organizaciones sin fines de lucro y centros de educación media y superior. Adicionalmente, dado el carácter regional del estudio, se eliminaron del marco muestral aquellas empresas cuyos centros de decisión estuviesen fuera de la región PdN. Se utilizaron datos de censos económicos, directorios regionales de empresas censales y documentos públicamente disponibles con el fin de determinar de manera preliminar el tamaño de la empresa, el giro y la ubicación de la casa matriz. También para asegurar que el dueño, presidente o gerente general de la empresa fuese quien participaba como miembro en las organizaciones empresariales del estudio y tuviese capacidad de decisión a nivel gerencial.

Las 116 empresas resultantes (ver Figura No. 11) fueron definidas como marco muestral final para fines del estudio, determinando realizar el primer contacto con ellas por medio de correo electrónico y/o telefónico y utilizar un “enfoque de saturación”,

empleado frecuentemente en estudios de redes de afiliación. Esta técnica implica enviar la invitación a participar en el estudio a todo el marco muestral, en este caso, a todos los afiliados a la organización que cumplieran con las características necesarias para ser contempladas dentro del marco muestral. Esto equivale en la práctica a realizar un censo y se utiliza cuando existe una base de datos electrónica de redes pequeñas o medianas; se contrasta con la técnica que implicaría la selección de una muestra aleatoria (Granovetter, 1976; Marsden, 2011). Cabe señalar que, al igual que en el caso de los censos, la tasa de respuesta rara vez alcanza el 100%.

Figura No. 11. Determinación del marco muestral
Distribución de afiliados por tipo de institución en Grupo Paso del Norte. (N= 275)



Fuente: Elaboración propia

3.5 Procedimiento de la investigación

Se utilizaron diversas técnicas de recolección documental y de campo en diferentes etapas de la investigación. Debido a la naturaleza interdisciplinaria de su evolución, el ARS permite el uso de técnicas empleadas en las tradiciones tanto cuantitativas como cualitativas de la recolección y el análisis de datos. Se aplican

herramientas proporcionadas al ARS a través de la teoría de grafos y del análisis de textos para obtener, extraer y analizar datos provenientes de encuestas, de las transcripciones de las entrevistas y de algunos documentos claves de las organizaciones empresariales (Freeman, 1979; Creswell, 2007; Newman, 2010; Scott y Carrington, 2011).

La investigación se realizó en tres etapas, definidas a partir de los resultados esperados al final de cada una: a) La etapa de recolección de datos, b) la etapa de análisis de datos, y c) la etapa de interpretación de resultados, de discusión y de elaboración de conclusiones. Cada etapa tiene, a la vez, varias fases, definidas por el tipo de enfoque y técnicas empleados en ellas.

3.5.1 Etapa de recolección de datos

La etapa de recolección de datos tuvo dos fases: la fase documental y la fase de campo. Durante la fase documental se utilizaron fuentes secundarias y censales como listas de membresía de organizaciones empresariales y páginas web de las empresas. La *fase documental* sirvió para recolectar datos relacionales y programáticos de las actividades de RS de las empresas y de las organizaciones multisectoriales dedicadas a promover proyectos y programas de RS en la región PdN, así como de aquellas que participaron en las 45 encuestas y en las 30 entrevistas. Se extrajeron datos de fuentes documentales tomados de los sitios web de las empresas y de las redes en las que participan. Esto se complementó con artículos periodísticos, datos de censos económicos y otras estadísticas oficiales, para captar datos de contextualización económica y sociopolítica. Con este tipo de fuentes se documentó la relación de las empresas con las redes empresariales predominantes de la región transfronteriza, la

historia y la situación actual de la empresa, su misión y visión, así como referencias a proyectos, programas y alianzas relacionadas con la RS. El propósito fue recolectar datos que permitiesen a) caracterizar a las empresas de la población de estudio e iniciar la recolección y codificación de los términos claves utilizados en el discurso con respecto a la RS y los procesos relacionales; b) describir la situación actual de las redes empresariales y multisectoriales de la región transfronteriza, y c) determinar los antecedentes históricos de la reticularidad regional.

En la *fase de campo* se emplearon la observación y la aplicación de dos instrumentos básicos para la recolección de datos: una encuesta preliminar y una entrevista personal. El diseño de los instrumentos de recolección de datos derivó del enfoque de redes sociales que predomina en el estudio con el fin de recolectar y analizar datos que expresaran contactos, transacciones, lazos, conexiones, vínculos, servicios dados y recibidos y comunicaciones entre grupos (Lozares *et al.*, 2002). Las encuestas relacionales y las entrevistas estructuradas se realizaron a propietarios y/o presidentes de las empresas de la muestra, por ser éstos informantes clave para recolectar datos dirigidos a la muestra de empresas.

Se recolectaron datos sobre la RS y datos sobre las relaciones entre los sujetos de estudio, utilizando preguntas abiertas y cerradas, así como matrices relacionales. Los datos recolectados mediante las 45 encuestas y las 30 entrevistas se cotejaron con los datos documentales públicos en sitios web, así como los directorios de empresas proporcionados por las agencias locales de desarrollo económico regional. Con las encuestas se recolectaron atributos clave de las empresas, sus modelos de RS, sus relaciones con otras empresas y con organizaciones de la sociedad civil. Las entrevistas

a profundidad con preguntas abiertas permitieron captar un mayor número de relaciones entre empresas y variaciones conceptuales en los procesos y tipos de proyectos y programas de RS en los que las empresas colaboran con otras (ver Anexo 3.). Los datos recabados se convirtieron en tablas para ser procesadas para generar tablas de frecuencia y gráficas y matrices que pueden ser procesadas y analizadas por paquetes de cómputo de análisis de redes sociales.³⁰

Es importante señalar que para el presente estudio fueron de interés los patrones estables de interacción, ya que son éstos los que constituyen la verdadera estructura de la red. Por ello, por lo que se busca documentar relaciones de carácter general y no casuales ni individuales (Freeman, Romney y Freeman, 1987).

Con ambos instrumentos, la encuesta y la entrevista, se recolectaron datos sobre los tipos de actores y de vínculos relacionados con la implementación de la RS en sus diferentes modalidades. En ambos instrumentos se utilizan preguntas generadoras de nombres. En la encuesta se procuró recolectar vínculos con empresas y organizaciones sin fines de lucro en general; en la entrevista se procuró recolectar nombres y tipos de vínculos con otras organizaciones y empresas con y sin fines de lucro, dentro de la población de estudio, el GPdN. Las respuestas se codificaron en una base de datos en matrices relacionales para su análisis en el programa de ARS denominado Cytoscape® (Smoot *et al.*, 2011). Los datos de encuestas y entrevistas se complementaron con datos de censos económicos y otras estadísticas oficiales. Se utilizaron también fuentes secundarias para definir el contexto reticular de la región.

³⁰ En las etapas preliminares de la investigación se utilizaron los programas de ARS Pajek (<http://pajek.imfm.si/doku.php?id=pajek>) y Gephi (<http://gephi.github.io/>). Los grafos finales se realizaron con el programa Cytoscape ® (Smoot *et al.*, 2011).

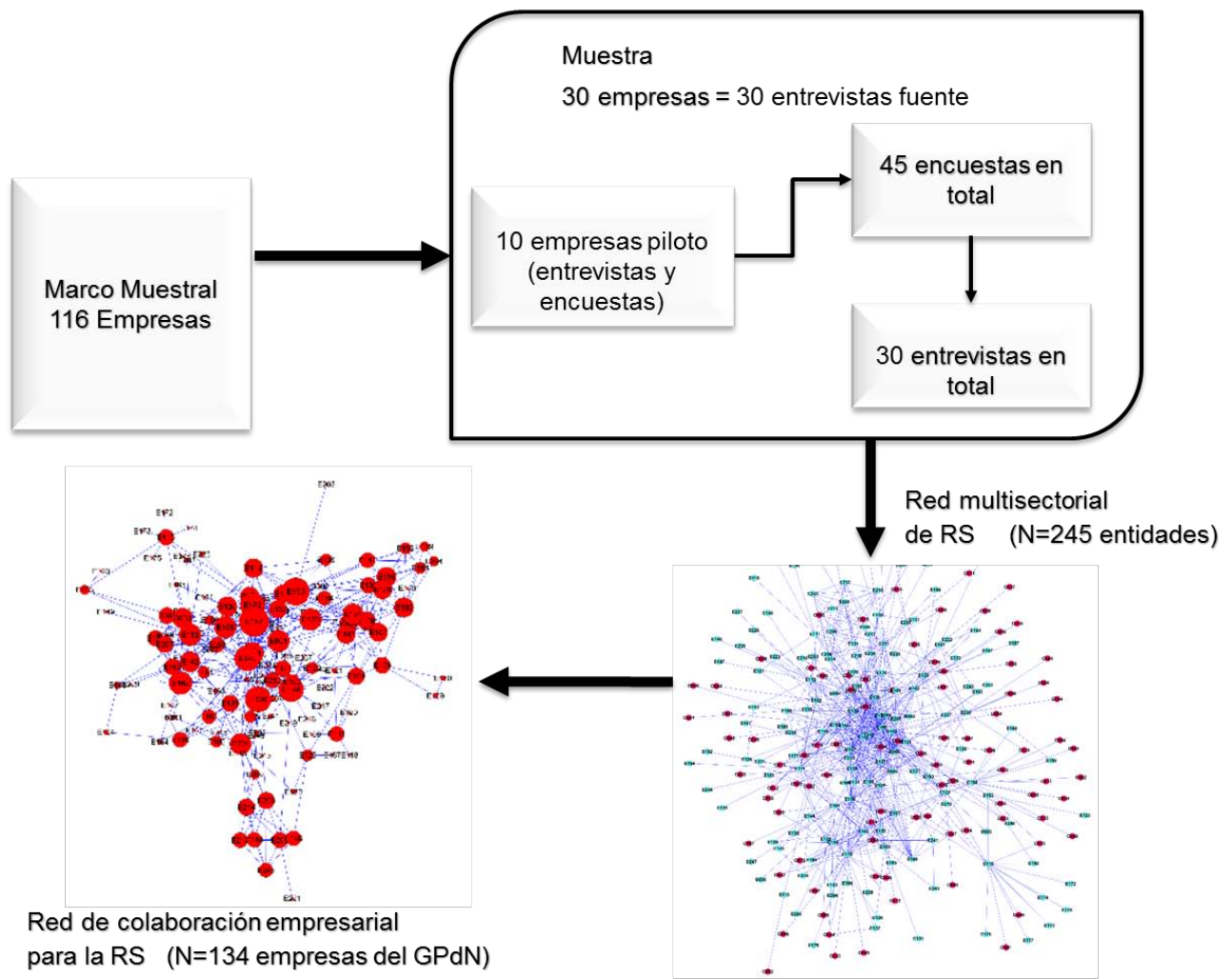
La encuesta está dividida en tres secciones. En la primera sección se cubren los atributos básicos del informante y la empresa; la relación del informante con la empresa; el o los lugares de operación, tamaño, giro, año de establecimiento. El objetivo: verificar que la empresa esté dentro de la población objeto del estudio (PYME de capital regional) y que el informante pueda proporcionar datos sobre la empresa, sus relaciones y su implementación de la RS. En la sección II se cubre el modelo de RS de la empresa, a través de los tipos de programas y modelos implementados, certificaciones de la empresa e incorporación de la RS en la visión-misión. La Sección III se enfoca en las redes sociales y empresariales, cubriendo la participación en redes y eventos de RS, participación en otras redes empresariales y tipos de vínculos y sus atributos (análisis de los atributos de los vínculos). La encuesta se diseñó para incluir, al final, una invitación a participar en una entrevista detallada y se solicitan datos de contacto a los interesados.

La entrevista también cuenta con tres secciones. En la sección I se corroboran los datos (atributos) básicos del entrevistado. En la sección II se hace una aproximación más cualitativa a través de palabras claves y preguntas semi-abiertas sobre el modelo de RS de la empresa, y las empresas que considera modelos o ejemplares en la región transfronteriza y por qué. La tercera sección contiene preguntas generadoras de nombres³¹ que permiten la identificación de los actores de la red y de los tipos de vínculos que los unen (análisis de los tipos de vínculos y transacciones de RS entre empresas en los que colabora la empresa tanto dentro como fuera de la organización, y el tipo de colaboración que ha establecido con las organizaciones o empresas).

³¹ Para una explicación detallada de cómo generar este tipo de preguntas, consultar Requena (1996) y Marsden (2011)

La etapa de recolección de datos se efectúa entre febrero y junio de 2013, con la realización de un total de 45 encuestas y 30 entrevistas a dueños y socios de MPyMEs que operan en la región PdN y que han sido miembros del GPdN. La mayoría de ellos continúan afiliados al nuevo grupo denominado Borderplex Bi-National Economic Alliance. La Figura No. 12 presenta un esquema del proceso de recolección de datos para la generación de la red multisectorial (N=245) y la red de colaboración (N=134).

Figura No. 12. Diagrama del proceso de recolección de datos de campo.-



Fuente: Elaboración propia

El procesamiento de datos se realiza entre junio y septiembre de 2013. La recolección de datos se realiza en dos fases: una primera fase piloto, por invitación y una segunda fase de autoselección por parte de las empresas.

Para la determinación de las empresas a incluir en la etapa piloto de 10 entrevistas y encuestas –mismas que se realizaron de manera simultánea– se utilizó una estrategia etnográfica de selección progresiva de informantes que pudieran proporcionar la mayor cantidad de información, en lugar de técnicas de muestreo aleatorio (LeCompte y Preissle, 1993). Se aplicó la técnica de muestreo intencional conocida como selección de casos con máxima varianza (Patton, 2002). La Figura No. 13 presenta un croquis de ubicación de la casa matriz de las empresas incluidas en la etapa piloto. Todas estas empresas operan en dos o más municipios.

Figura No. 13 Croquis de ubicación de las empresas entrevistadas –Primera ronda-



Fuente: Elaboración propia utilizando ArcGis

Se incluyen de manera proporcional empresas que operan en El Paso, en Doña Ana y en Ciudad Juárez. Esto se realiza con el fin de captar los componentes regionales de la red de colaboración de RS, de probar el instrumento en ambos idiomas y a ambos lados de la frontera, y de afinarlo, de ser necesario. Asimismo, se priorizó a aquellas empresas que presentaran un grado de conexión mayor a 2; es decir, que pertenecieran a dos o más redes regionales multisectoriales. Se buscó también, combinar micro, pequeña y mediana empresa, y de diversos sectores de servicios. La etapa inicial sirvió para probar los instrumentos de recolección de datos.

En la Tabla No. 7 se presentan los principales atributos de las empresas encuestadas y entrevistadas en la fase piloto.

**Tabla No. 7 Características de las 10 empresas piloto entrevistadas –
Tamaño, giro y localización e informante**

Clave ³²	Tamaño	(SCIAN) - Giro económico	Casa matriz	Informante
E101	Mediana	(31-56) Manufactura Servicios para Empresas y	Juárez-El Paso	Propietaria – Presidente
E102	Mediana	(54) Servicios Profesionales–Ingeniería	El Paso	Propietario – Presidente
E103	Pequeña	(54) Servicios Profesionales – Derecho mercantil	Doña Ana	Propietario – Presidente
E104	Micro	(56) Servicios Profesionales – Consultoría	El Paso	Propietario – Presidente
E105	Pequeña	(56) Servicios Profesionales – Consultoría	El Paso	Propietario - Socio
E106	Mediana	(52) Servicios financieros – Factoraje	El Paso	Propietario – Presidente
E107	Mediana	(43) Servicios Profesionales – Comercio Exterior	Juárez El Paso	Socio
E108	Pequeña	(54) Servicios Profesionales– Arquitectura y diseño	El Paso	Propietario – Presidente
E109	Mediana	(54) Servicios Profesionales –Contaduría	Juárez	Socio
E110	Mediana	(53) Servicios inmobiliarios – Bienes raíces	El Paso	Propietario – Presidente

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas de seguimiento se realizaron también en dos fases. La primera fase piloto, se realiza simultáneo a las encuestas. Para la segunda fase de entrevistas se envió invitación a participar en el estudio mediante un correo electrónico personalizado al 100% del marco muestral. La invitación incluía una liga de internet a la encuesta de sondeo y datos de contacto personal. Un total de 45 empresas contestaron la encuesta (39% del marco muestral).

Las empresas a entrevistar se determinaron a partir de las respuestas a la encuesta, procurando un equilibrio similar al de la primera ronda y que la muestra a entrevistar fuese representativa de la población total. El 87% de las empresas que llenaron la encuesta mostraron interés en ser entrevistadas.

³² La clave está conformada de dos partes. La letra indica que es E (empresa), B (banco) O (organización de la sociedad civil, o G (gobierno). El número es una clave numérica única. Juntos constituyen una clave alfanumérica única que identifica a cada actor dentro de las redes bajo análisis.

3.5.2 Análisis de datos

La etapa de análisis tiene dos fases, una basada en el análisis de textos y la otra basada en el análisis de grafos.

El procesamiento y análisis de textos tiene como fines: a) complementar la construcción de la red de colaboración para la RS del entrevistado, detectando relaciones, colaboraciones y participación en programas de RS (Marsden, 2011), y b) detectar el uso de términos asociados con diferentes modelos y procesos de RS (Roberts, 1997). Se realiza mediante la codificación del texto de los documentos públicos de la empresa y el análisis de las respuestas a las preguntas abiertas de las entrevistas.

Para complementar la construcción de la red, se codifica el texto transcrito resultado de las preguntas abiertas de la entrevista y se determinan nodos y vínculos adicionales en la red del entrevistado (Marsden, 2011).

Para determinar el tipo de modelos, de programas y políticas de RS que implementan las diferentes empresas (actores), se utilizaron dos procedimientos. Primero, se vaciaron datos sobre 1) palabras claves asociadas con la RS, 2) tipos de programas existentes en la empresa, y 3) términos empleados en los documentos oficiales de la empresa. Segundo, se realizó la transcripción de las entrevistas para determinar patrones en 4) empresas y ONGs con las que se relacionan, 5) tipo de relaciones (vínculos) presentes, 6) definiciones de RS, 7) tipos de programas implementados, y 8) otras formas de implementación de programas de RS. Para caracterizar el tipo de relaciones entre ellas, se utiliza el análisis de textos³³. Se detectan,

³³ Ver ejemplos de los términos utilizados, ver transcripciones de secciones clave de 15 entrevistas en el Anexo 4. Para la codificación no se utilizaron programas especiales, sino más bien, se utilizó una técnica conocida como se realizaron dos clasificaciones por personas independientes y se cotejaron y discutieron los criterios y la clasificación.

procesan y cuantifican los términos clave, se convierten en variables dicotómicas binarias para cuantificar la presencia o ausencia de modelos y dimensiones de RS y se generan tablas de frecuencia para detectar asociaciones y patrones. Esto permite determinar cómo entiende cada empresa la RS y qué características comparte con otras empresas dentro y fuera de la organización de afiliación. También permite estudiar los procesos empleados para implementar la RS. Las similitudes existentes, apoyadas con la verificación de procesos reticulares, permiten determinar la existencia o ausencia de una red de colaboración entre empresas que compartan concepciones similares de RS y que utilizan las redes sociales para su implementación y difusión.

Utilizando el programa de cómputo Cytoscape®, diseñado para generar medidas reticulares empleadas en el ARS (Smoot *et al.*, 2011) se determinan las características estructurales de la red de colaboración (estadísticas simples, grado, centralidad, agrupamiento y formación de comunidades o subgrupos. Este tipo de programas utiliza la teoría de grafos para trazar, visualizar y medir la estructura de las redes sociales de las empresas, la posición y el rol que juegan ciertas empresas dentro de la red de afiliación, la existencia de subgrupos y comunidades dentro de la red; así como para generar tablas con los valores numéricos de los atributos relacionales de las empresas bajo estudio. También se generan tablas de frecuencia de indicadores que permitan cuantificar a) la existencia de diversos tipos de actividades de RS en la red b) los tipos de vínculos de colaboración existentes clasificados según el flujo de recursos o información y según la naturaleza genérica o específica de la misma, y c) las frecuencias de los atributos clave de empresas o nodos dentro de la red.

3.5.3 Redacción de resultados y discusión

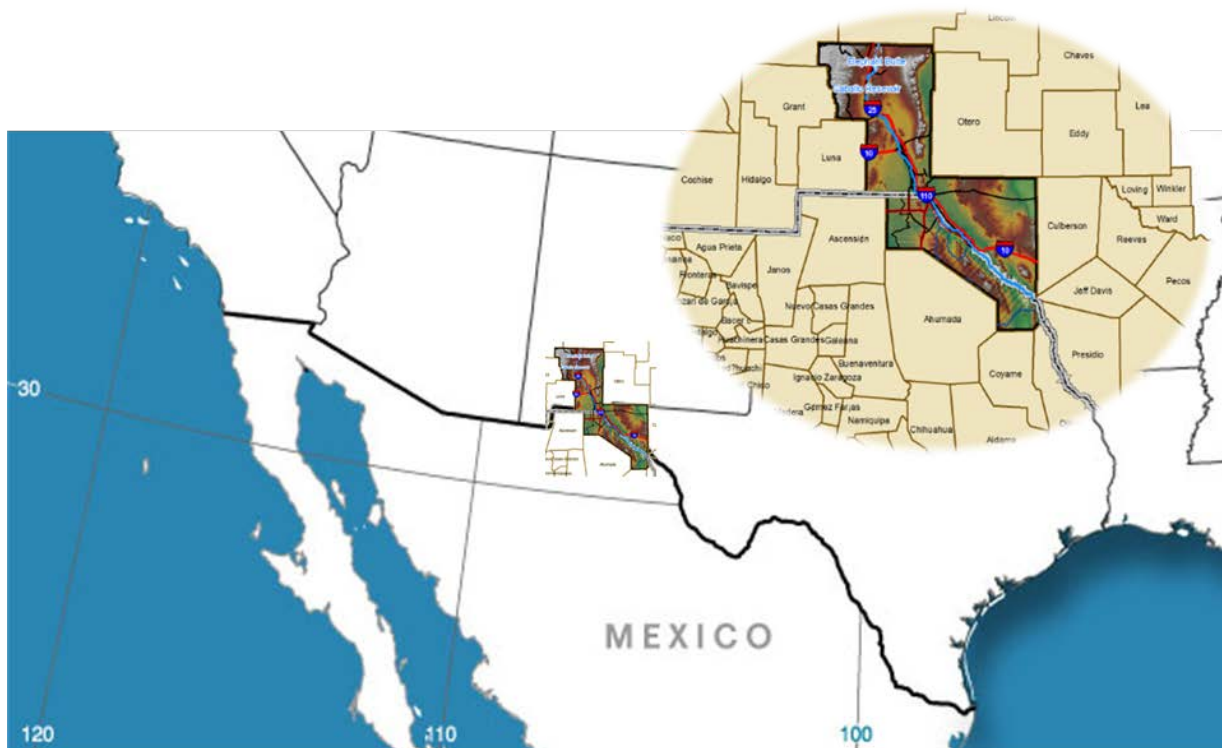
Finalmente, la etapa de discusión y redacción de resultados permite finalizar la investigación. En la discusión de resultados se analizan los vínculos detectados y la relación de los atributos de estos vínculos con las similitudes en las dimensiones de RS. El objeto de esta discusión es generar conclusiones sobre la existencia de características compartidas entre los integrantes de la red, y determinar si éstas pueden atribuirse a los procesos reticulares.

4 Capítulo 4. La región transfronteriza PdN en el siglo XXI

4.1 Paso del Norte: Una región transfronteriza e interdependiente

PdN es una región geopolítica formada por tres municipios y sus áreas de influencia social, económica y política en tres entidades federativas y dos naciones. Se encuentra en la zona centro del extremo norte de la República Mexicana y en el área de transición entre la región conocida como el Suroeste y el Sur de los Estados Unidos. Esta ubicación geográfica, relativamente aislada de otras zonas y regiones de ambos países, le genera características que ayudan a explicar su historia, su política, su economía y su tradición de reticularidad.

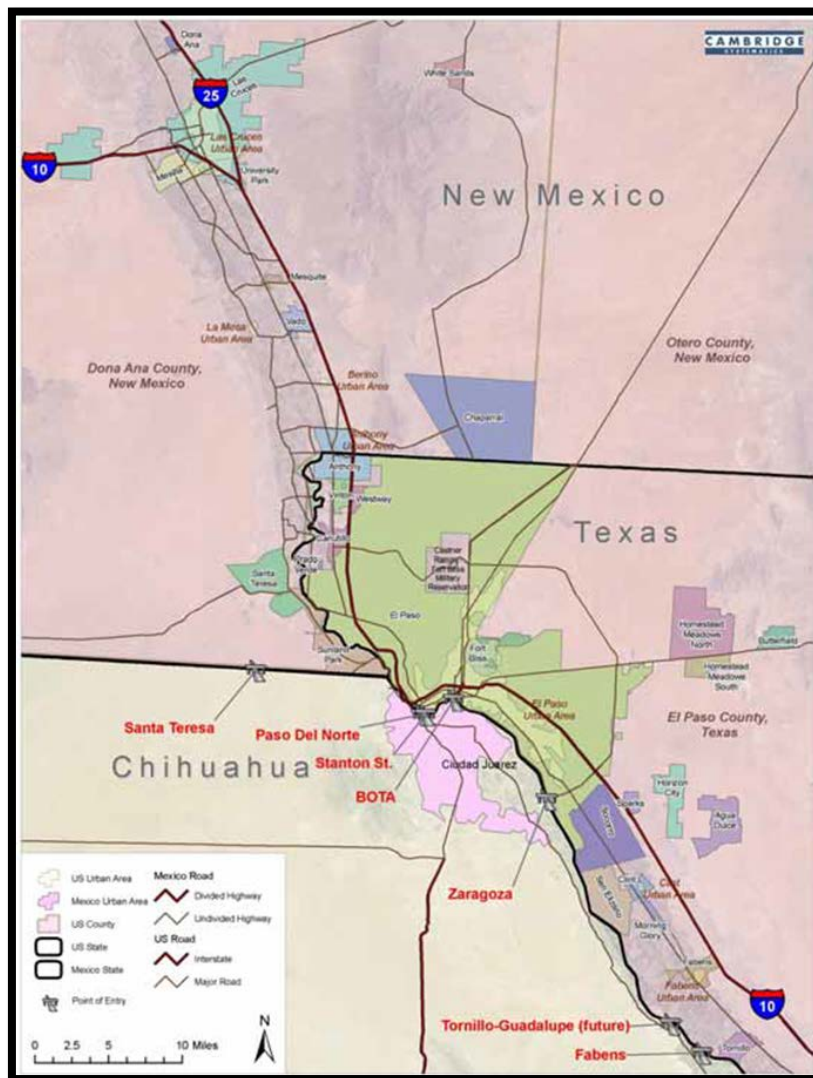
Figuras No. 14. Localización de la Región Transfronteriza PdN



Fuente: Elaboración propia con base en mapas del Nationsonline.org y el PdN Watershed PdN Council Rio Grande Data Portal. Mapa no a escala

Es una zona relativamente árida, urbana e industrializada, que incluye también las áreas agrícolas en las áreas de influencia de del Río grande, cercanos a Ciudad Juárez, Chihuahua, en México, El Paso, en Texas y Las Cruces, en Nuevo México, en los Estados Unidos. Se caracteriza por ser un centro de manufactura, comercio y distribución integrada a la economía global en donde existe tanto una alta interdependencia económica a ambos lados de la frontera internacional como una gran sensibilidad a cambios en el macroentorno global internacional debido a la naturaleza exportadora de la industria .

Figuras No. 15. Tres municipios, tres entidades federativas, dos países, y siete cruces internacionales



Fuente: Cambridge Systematics, Inc. 2011

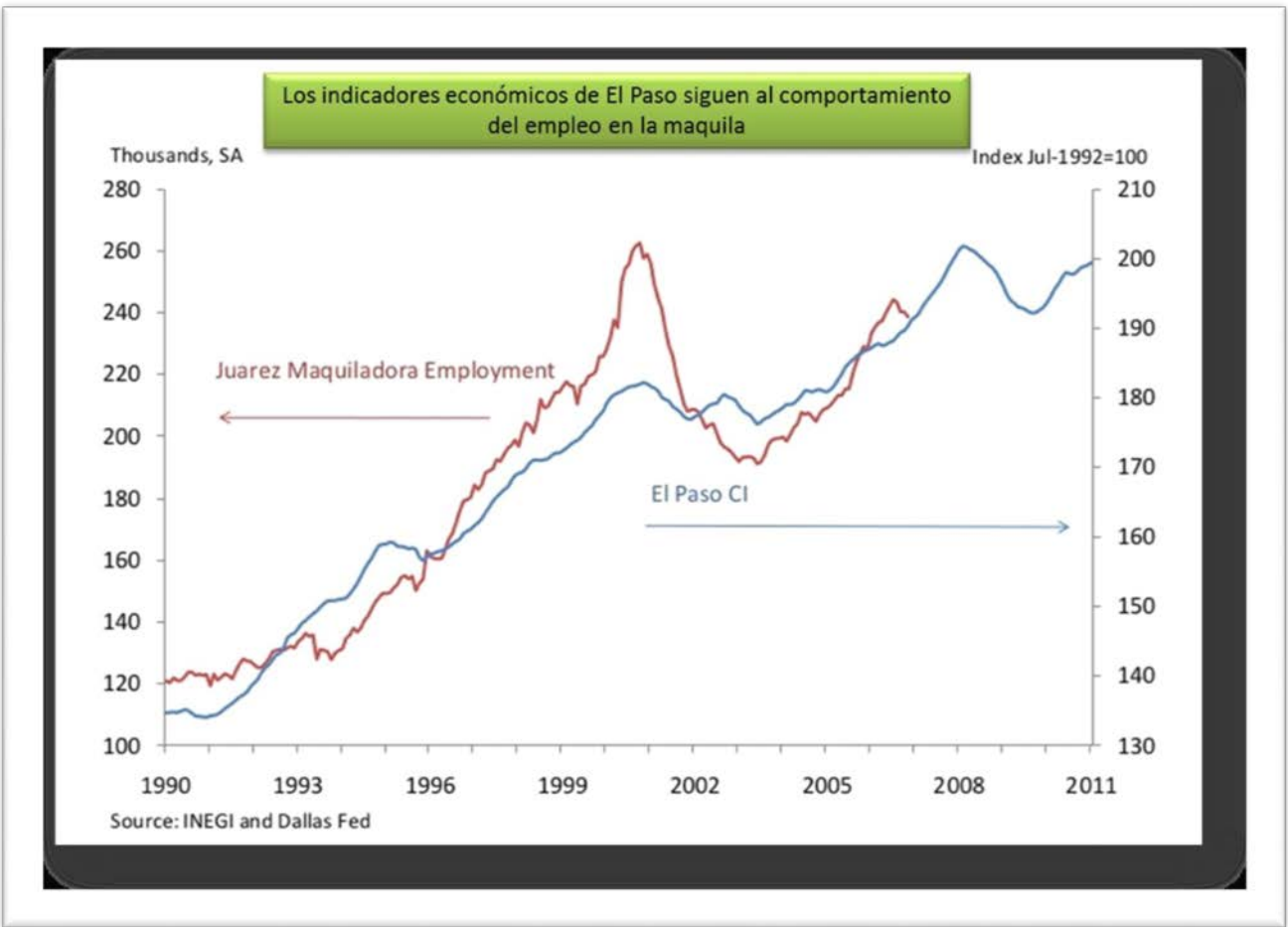
Como puede observarse en la Figura No. 15, el municipio de Juárez en Chihuahua, México, colinda hacia el norte con los condados de El Paso, en el estado de Texas y el de Doña Ana, en el estado de Nuevo México, conformando una región geográfica contigua. Las zonas metropolitanas de Ciudad Juárez y El Paso están separadas por el cauce del Río Bravo, que a partir de ese punto constituye el límite internacional entre México y los Estados Unidos. Doña Ana y el municipio de Juárez

comparten una frontera marcada por una malla y un río que separa diversas áreas en donde están asentadas comunidades rurales, colonias populares e industrias maquiladoras. Actualmente existen siete puertos de cruce fronterizos que facilitan el movimiento de pasajeros y mercancías.

Este movimiento contribuye de manera significativa a la economía regional, generando empleos en el sector manufactura, comercio al por mayor y detalle, servicios financieros y transporte y almacenamiento. Estudios recientes calculan que casi dos terceras partes del Producto Regional bruto (PRB) del Condado de El Paso corresponde a la producción para empresas orientadas a los servicios que en su mayoría apoyan a la industria maquiladora de Ciudad Juárez. La mayoría de los insumos requeridos por las maquiladoras de Ciudad Juárez son producidos y/o suministrados desde El Paso. “Juntos, El Paso y Ciudad Juárez forman una economía solidaria que proporciona puestos de trabajo a los residentes de la región, genera ingresos para los gobiernos locales, y efectivamente compete a nivel mundial mediante la capitalización de las fortalezas específicas de cada lado de la frontera” (Cambridge Systematics, Inc, 2011, 2-9 - 2-11).

La proximidad geográfica explica, en parte, la interdependencia económica, uno de los factores que soporta la reticularidad regional en general y que incide también en la implementación de la responsabilidad social en la región. La interdependencia económica y la interrelación social y política caracterizan a la región PdN. La figura 16 muestra la interconexión de estos índices.

Figura No. 16 . Relación entre indicadores económicos de El Paso y Ciudad Juárez



Fuente: Elaborado por Coronado (2011) con base en datos del Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) y el Banco Federal de Dallas

Como puede observarse en la Figura No. 16, indicadores económicos generados por el Banco Federal de Dallas y el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) muestran la interdependencia transfronteriza a través de una fuerte correlación entre el valor agregado generado por las maquilas de Ciudad Juárez, Chihuahua, y las tasas de empleo en la El Paso, TX. En la gráfica se muestra que la tasa de empleo en la industria de la maquila en el municipio de Juárez ha reflejado la tendencia del índice de coincidencia (*coincident index*), un índice que combina cuatro indicadores a nivel

estatal³⁴ para sintetizar las condiciones económicas en un momento dado en un solo índice (Coronado, 2011) .

El desempleo, la devaluación del peso y hasta los tiempos de espera en los puentes de cruce internacional repercuten sobre la economía y la sociedad de la región en su conjunto. Igualmente, los volúmenes de tránsito de bienes y personas por los cinco puntos de cruce fronterizos en la región PdN tienen un impacto importante sobre la economía regional. Un estudio reciente preparado para el Departamento de Transporte de Texas encontró que en 2010, no obstante las condiciones generalizadas de recesión económica, las empresas y los viajeros dependientes de la frontera contribuyeron con más de un billón de dólares a la economía regional y generaron cerca de 700,000 puestos de trabajo a ambos lados de la frontera (Cambridge Systematics Inc *et al.*, 2011, p. 17).

El sistema de cruces internacionales proporciona un enlace crítico entre las maquiladoras ubicadas en Ciudad Juárez y los centros de distribución y mercados de consumo en El Paso y Doña Ana. Además de facilitar el comercio, este sistema permite el acceso a escuelas y empresas y contribuye a una cultura y estilo de vida regional compartidos.

Es importante resaltar que, después de la firma del Tratados de Libre Comercio (TLC) en la primera mitad de la década de los noventas, el impacto de las maquilas sobre la economía de El Paso se desplazó del sector manufacturero hacia el sector de servicios, particularmente servicios a los negocios (Coronado, 2011). Por ello, la pequeña empresa en el sector servicios ha cobrado particular relevancia en la vida social y política de la región. Ello explica, en gran parte, el papel preponderante de la pequeña y mediana

³⁴ El índice de coincidencia (CI, por sus siglas en inglés) la tasa de empleo, pagos por salarios, promedio de horas trabajadas en la manufactura y la tasa de desempleo.

industria del sector terciario al interior del GPdN en la gestión de proyectos de desarrollo social y económico a nivel regional.

4.2 El contexto reticular de la región transfronteriza PdN

La economía interdependiente y globalizada de la RPdN hace que las cadenas de producción y la estructura laboral y de servicios se entrelacen y operen a ambos lados de la frontera. El contexto sociopolítico de la región ha favorecido el establecimiento de lazos y redes transfronterizas entre líderes comunitarios, políticos y empresariales, para resolver problemas comunes (William y Form, 1965; Scott, 2002; Ayala, Chapa y Hernández, 2009).

Como resultado de la integración e interdependencia económica y sobre todo durante la última década se han formado diversas redes de empresarios y empresas locales que trascienden las fronteras internacionales. Las redes sirven no sólo a los intereses ligados directamente a la producción de bienes y servicios de empresas; también intervienen en las actividades no mercantiles de las mismas. Después de la firma de los tratados de libre comercio que generaron importantes cambios en la estructura económica regional, se han formado organizaciones que operan de manera reticular, dedicadas específicamente a promover una participación multisectorial activa en el desarrollo económico y social de la región.

Para el análisis de las redes de colaboración de RS es importante enfatizar que en la región transfronteriza PdN, las redes y las relaciones formales e informales forman “un espacio relacional, de extensión variable y cambiante, donde se concentran las fuerzas económicas y forman una región económica” (Sanchez Hernández, 2001, p.

106). Es entonces una región económica con un “conjunto de activos relacionales y recursos institucionales que conectan a los agentes y organizaciones en virtud de interdependencias no mercantiles, sedimentados en virtud de la rutina, la confianza y las normas compartidas dentro de la comunidad” (Storper y Salais, 1997). Definida relacionalmente, la región PdN es una región transfronteriza e interdependiente, y una de las zonas de integración económica y social de las varias que existen en la frontera norte de México con Estados Unidos (Giménez, 1994, 2007).

El contexto sociopolítico de la región tiene raíces históricas que han favorecido el establecimiento de lazos y redes transfronterizas entre líderes comunitarios, políticos y empresariales para resolver problemas comunes. Es decir, factores históricos, económicos, sociales y políticos de la región la han ido integrando no sólo a nivel económico, sino también a nivel cultural y social, en una tradición en la que los empresarios han jugado un papel importante en la promoción de la identidad regional (Alba, 1990; Riviere d’Arc, 1998; Vázquez-Ruiz, 2004a).

Algunos estudios regionales sobre la zona norte de México reconocen que existe una tradición de redes empresariales tanto locales como transnacionales o sectoriales (Riviere d’Arc, 1996, 2000; Vázquez-Ruiz, 2004b; Salas-Porras, 2005). Asimismo, se ha documentado la importancia de las redes empresariales en el desarrollo económico regional y local (Arroyo Galván, 1997, 9; Carrillo Viveros, Miker Palafox y Morales Cruz, 2001; Corrales, 2007, 174).

Tradicionalmente, a través de este tipo de redes se ha intervenido en esferas que rebasan el ámbito estrictamente mercantil de la región. En la actualidad existen varias organizaciones multisectoriales que conforman sistemas de interrelación entre las

empresas y otros sectores de la sociedad fronteriza. Están estructuradas como redes de afiliación con objetivos definidos y reglas de coexistencia explícitas. Operan de manera reticular para implementar acciones y programas en el ámbito de la RS. En estas redes se implementan una o varias de las dimensiones de RS que se presentan a nivel mundial y particularmente en el continente americano.

4.3 La RS multidimensional en la región transfronteriza PdN

En la frontera México-Estados Unidos las organizaciones de afiliación cuyo objetivo está relacionado con la RS tienen una presencia creciente, siguiendo la tendencia internacional. Sobre todo durante la última década se han formado diversas organizaciones de afiliación, redes de empresarios y empresas locales que trascienden las fronteras internacionales y que están dedicadas específicamente a promover una participación multisectorial activa en el desarrollo económico y social de la región³⁵. En una muestra de seis de estas redes analizada por el investigador a principios de 2011, participaban más de 800 representantes de organizaciones provenientes de múltiples sectores económicos, sociales, políticos, académicos y gubernamentales³⁶.

Operan de manera reticular con objetivos definidos y reglas de coexistencia explícitas para implementar acciones y programas en el ámbito de la RS. Son multisectoriales porque su operación depende de las interrelaciones entre organizaciones de diversos tamaños y tipos (empresas, organizaciones de la sociedad civil (OSCs), entidades de gobierno, asociaciones de profesionistas y empresarios, la

³⁵ Para la lista de otros Sitios Web consultados, véase el Anexo 2.

³⁶ La investigación y los resultados de este análisis que se presentan a continuación se presentaron de manera preliminar dentro de los trabajos de la Cátedra Internacional Arturo Díaz Alonso celebrada en Ciudad Juárez, Chihuahua del 27 al 29 de septiembre de 2011.

banca e instituciones de educación media y superior). En este sentido, se pueden analizar como sistemas de interrelación multisectorial entre empresas y otros sectores de la sociedad fronteriza.

En la Figura No. 17 se sintetizan estos tipos de programas y posteriormente se describen sus características generales.

Figura No. 17. Tipos de proyectos y programas de RS en la Región PdN



Fuente: Elaboración propia

Los tipos de proyectos y programas de RS implementados por las empresas fronterizas se enmarcan en uno de los cuatro modelos, de los siete ámbitos de acción y de los diez tipos de programas y proyectos.

- *Filantropía y beneficencia social:* La filantropía corporativa se implementa a través de canalizar fondos de la empresa hacia alguna causa social específica. Las empresas suelen haber seleccionado algún rubro y organización social específicos.

- *Fomento a la calidad de vida y el bienestar social de la comunidad-región y/o país:* En este tipo de actividades de RS, las empresas buscan promover y/o impulsar conductas colectivas que persiguen algún beneficio social para la comunidad. Se priorizan actividades de educación, de salud, deportivas y de apoyo a la juventud o a la niñez.
- *Promoción a las condiciones de calidad del empleo y el desarrollo del personal de la empresa:* La promoción a las condiciones de calidad en el empleo generalmente se refiere a programas internos a la empresa, por lo que se consideran formas de RS internas. Frecuentemente son implementados en las áreas de recursos humanos y pretenden asegurar que los trabajadores se sientan parte integral de la empresa, con voz en sus condiciones generales de empleo. Su meta general es lograr que la empresa pueda competir en el mercado laboral, atrayendo a los trabajadores más calificados, promoviendo la creatividad y generando lealtades. Incluyen horarios flexibles y apoyos económicos para que los empleados puedan continuar sus estudios y otro tipo de prestaciones que rebasan las requeridas por la legislación vigente.
- *Protección ambiental y sustentabilidad:* Este tipo de programas se presenta bajo diversas modalidades. Incluye programas internos con los que las empresas procuran modos de producción de sus bienes y servicios que utilizan procesamientos sustentables, por ejemplo, en las diferentes fases de sus cadenas productivas, o instalan mecanismos para evitar la emisión de contaminantes durante sus procesos productivos. Igualmente, existen empresas que implementan programas internos de reciclaje o de minimización del uso de recursos escasos. Son, por lo general, políticas

y proyectos a largo plazo que implican cambios en las estrategias de operación e inversión de las empresas. Se manifiestan en la implementación de proyectos y políticas internas “verdes”.

- *Ciudadanía corporativa, transparencia, ética empresarial, combate a la corrupción y cumplimiento de la legislación vigente:* Este tipo de actividades enfatiza y promueve el cumplimiento, por parte de la empresa y de su alta gerencia, de la normatividad jurídica y ética socialmente establecidas. Promueven la presentación de informes de actividades periódicos y transparentes.
- *Relación empresa-empleados-comunidad local.* Este tipo de actividades busca fomentar las relaciones entre la empresa y la comunidad local a través de acciones puntuales y generalmente a iniciativa de solicitudes de grupos sociales específicos. Incluye programas de voluntariado en los que los empleados de la compañía dedican tiempo voluntario a algún proyecto social en beneficio de una comunidad o de una organización social específica.
- *Programas de apoyo a los grupos de interés de la empresa.* Este tipo de programas es más frecuente en las grandes empresas y en las instituciones bancarias. Generalmente consiste en donaciones en dinero o en especie a clientes de escasos recursos o grupos sin fines de lucro en sus áreas de operación. Este tipo de programas es poco frecuente en la región fronteriza.
- *Protección a los derechos humanos o laborales.* Este es también un tipo de programas que se encuentra de manera más frecuente en grandes EMNs en donde existe presión por parte de ONGs internacionales para garantizar los derechos laborales y evitar la explotación de mujeres y niños, sobre todo en la manufactura.

- *Desarrollo social y económico y generación de empleos:* Este tipo de actividades implica el impulso a proyectos y campañas que faciliten y promuevan el desarrollo económico a nivel regional. Estas actividades se gestionan de manera colectiva, conjuntando organizaciones empresariales, sociales, gubernamentales y académicas en grupos de membresía, y se enfocan en atraer nuevas empresas, definir la imagen regional y promover el desarrollo de ciertos tipos de industrias. Es una de las dimensiones más complejas de la RS. Algunas organizaciones enfatizan más los aspectos sociales y otras, las esferas económicas.

En la Tabla 8 se ofrecen algunos ejemplos de los programas de RS en la gran empresa y sus fundaciones en la región PdN. Cabe señalar que las manifestaciones de los programas en la región difiere para la gran empresa y las MPyMEs.

Tabla No. 8. Ejemplos de RS de la gran empresa en la región PdN

Tipo	Descripción
<i>Filantropía y beneficencia social</i>	El Teletón es una iniciativa impulsada por BANAMEX en la que participan múltiples empresas. Su objetivo fundamental es la rehabilitación e integración de niños y jóvenes con discapacidad (Banamex, 2011). Telmex presenta otro ejemplo de filantropía corporativa dentro de la región.
<i>Protección ambiental y sustentabilidad</i>	Proyecto "Conjunto Bio Jacarandas" de la compañía Tierra Café-Green Developments, "Construcción Con Tierra". Igualmente, el consorcio de las Empresas Hunt en El Paso, Texas y Desarrollo Económico de Ciudad Juárez, A.C. persiguen elevar la calidad de vida de sus conciudadanos por medio del establecimiento y ejecución de proyectos en diversas facetas e involucrando a diversos actores (públicos y privados, nacionales y extranjeros). La planta de Motorola en Ciudad Juárez, por su parte, busca y obtiene la Certificación de Industria Limpia otorgada por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).
<i>Relación empresa-comunidad local y promoción a las condiciones de Calidad del empleo</i>	S-Mart fomenta el patrocinio de eventos, sobre todo de tipo deportivo. Por su parte, la Asociación de Maquiladoras AC (AMAC) implementa proyectos y programas en beneficio a la comunidad, tales como torneos deportivos, coordinación de parques y proyectos de educación, cultura y valores. Adicionalmente, la AMAC promueve programas que fomenten la calidad en las condiciones laborales entre sus agremiados.
<i>Fomento al desarrollo económico y social de la comunidad-región y/o país</i>	El Premio de economía de BANAMEX. El objetivo es estimular el desarrollo del conocimiento socioeconómico de México. El GPdN PdN en la ciudad de El Paso, así como el Plan Estratégico de Ciudad Juárez en la ciudad del mismo nombre, tienen ambos como objetivos fundamentales gestionar y promover proyectos que hagan atractiva la región a la inversión externa. Estos proyectos incluyen desde la promoción de infraestructura hasta campañas de imagen de la región.
<i>Ciudadanía corporativa y ética empresarial</i>	Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (FECHAC) y el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI), quienes organizan diferentes proyectos y programas en el ámbito de la filantropía a nombre de grupos de empresas o empresas individuales tales como Refinery y Automated Data Processing, Inc. en El Paso.

Fuente: Elaboración propia con base en sitio Web de cada organización

4.4 El Grupo Paso del Norte como organización reticular y multisectorial

El GPdN es un caso de particular interés para el estudio de los aspectos reticulares de la RS ya que se constituyó en 2004, producto de la fusión de varios grupos de empresarios que buscaban implementar un modelo de desarrollo de iniciativas cívicas, sociales y económicas en beneficio de la región. Es decir, tiene un origen basado en la "fusión de redes empresariales". Desde entonces, su misión fue "la promoción de

la vitalidad económica, social y cultural de la región a través del esfuerzo coordinado, la interacción social y el libre intercambio de ideas y perspectivas de colaboración” (Grupo Paso del Norte, 2012).

A mediados del 2012 se inició un proceso de integración entre el Grupo Paso del Norte, la organización regional *El Paso Regional Economic Development Corporation* (REDCo) –una organización con objetivos similares al GPdN– y algunos líderes empresariales, miembros del *Mesilla Valley Economic Development Alliance* (MVEDA³⁷), también conocida como *Southern New Mexico Economic Development*. Estas organizaciones habían estado también enfocadas al desarrollo económico regional, enfatizando sobre todo el reclutamiento de grandes empresas hacia la región. El resultado de esta integración ha sido la constitución de una alianza transfronteriza regional llamada Borderplex Bi-National Economic Alliance.

En febrero de 2013, la nueva organización nombró como su primer Gerente General a un abogado originario de Ciudad Juárez, ratificando la concepción transfronteriza de la región. La misión y visión de la nueva organización indican que persiste el enfoque hacia el desarrollo económico y el impulso de una diversidad de programas operativos en cuatro áreas básicas de calidad: calidad de vida, calidad de la educación, calidad de la infraestructura y calidad de la industria y el empleo.^{38 39}

Antes de su fusión, el GPdN contaba con cerca de 300 miembros activos y estaba constituido en cuatro comités para el logro de sus objetivos: un comité ejecutivo y tres

³⁷ La organización se llamaba anteriormente Mesilla Valley Economic Development Alliance. Aunque cambio de nombre, ha mantenido las siglas anteriores. MVEDA.

³⁸ Ver nota de El Paso Times del 15 de febrero de 2013 consultado el 21 de febrero en http://www.elpasotimes.com/newupdated/ci_22597946/ju-rez-native-lawyer-appointed-ceo-borderplex-bi

³⁹ Entrevista No. 14 Comunicación personal, 2013, Entrevista No. 14 30 de abril de 2013.

comités operativos: El comité cívico establecía iniciativas estratégicas para el desarrollo económico, proponía proyectos de investigación e invitaba a ponentes especiales para realizar presentaciones de interés para los miembros. El comité de membresía proponía a nuevos líderes de la comunidad empresarial como candidatos a ser invitados a la organización y proporcionaba orientación a los miembros existentes. Finalmente, el comité de programas planificaba y organizaba eventos y foros especiales de interés para la membresía (Grupo Paso del Norte, 2012).

5 Capítulo 5. Resultados: Responsabilidad Social reticular (RSr) en el GPdN

A continuación se presentan los datos recolectados para dar sostén al análisis de cómo la estructura de una red facilita u obstaculiza ciertos tipos de procesos de colaboración y de los roles de liderazgo y de intermediación que algunas empresas juegan en la implementación de ciertos tipos de modelos y programas de RS. Los resultados tienen dos grupos de referencia: la red amplia, multisectorial, conformada por el total de las 245 entidades con las que los entrevistados manifestaron tener vínculos de colaboración relacionados a proyectos y programas de RS (en este caso se marca N=245), y e el grupo constituido por 134 empresas de capital regional afiliadas al GPdN entre 2007 y 2013, que participaron en proyectos y programas de RS de manera colaborativa con otras empresas en la región transfronteriza PdN, para promover el desarrollo social y económico a nivel regional entre 2007 y 2013 (en este caso se marca N=134).

Los resultados giran en torno a caracterizar la estructura reticular, describir los procesos reticulares y determinar cómo éstos ayudan a explicar la implementación de proyectos y programas que se ubican bajo los diferentes modelos de RS existentes en la región PdN. Estructura y procesos reticulares están ligados entre sí y juntos ayudan a explicar la dinámica de RS de la pequeña y mediana empresa en la región.

5.1 La reticularidad del GPdN: características generales

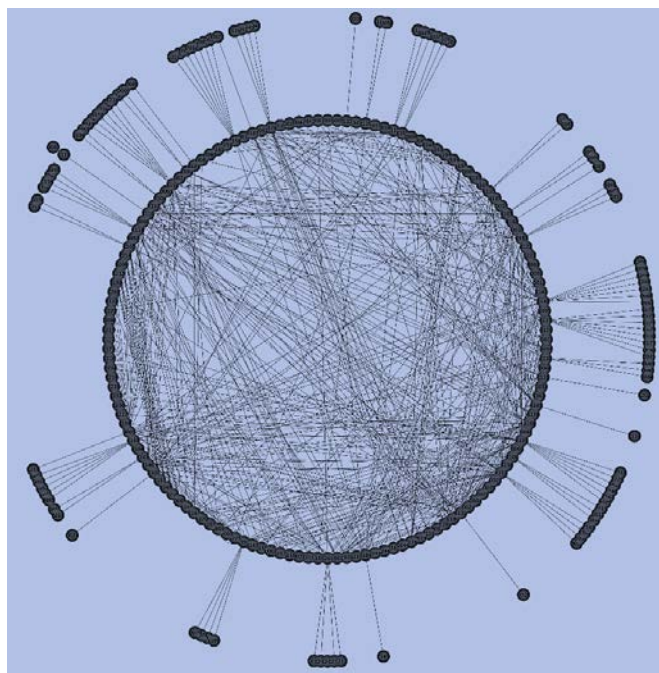
Una vez recolectados los datos y vertidos éstos en matrices de relaciones que permiten el uso de técnicas de ARS, el procesamiento permitió resaltar dos características principales:

1. La existencia de un *componente central de empresas* y diversos componentes menores a su alrededor, lo que sugiere la existencia de grupos y comunidades de trabajo, y
2. La presencia de por los menos tres tipos de vínculos no mercantiles entre las empresas de la red, mismos que sugieren la presencia de por lo menos *tres tipos diferentes de redes sociales al interior de la organización*.

5.1.1 El componente central. N = 245

En primer lugar, es clara la existencia de un componente central de entidades – conocido en ARS como componente gigante- interconectado mediante diferentes tipos de vínculos que se explican más adelante. Esto significa que no existen grupos aislados entre sí dentro de la organización GPdN. También es evidente la existencia de diversos componentes menores que se manifiestan como subredes, comunidades y grupos de trabajo al interior de la red. Estas asociaciones se explican en mayor detalle en el Capítulo 6. Estas comunidades se encuentran vinculadas entre sí, formando un componente único ya que no existen grupos aislados. En la siguiente figura se muestra una red interna formada por vínculos de co-afiliación y una red amplia, externa y multisectorial, conformada por vínculos de colaboración.

Figura No. 18. Colaboraciones internas y externas de RS en una red de co-afiliados en la región PdN (N=245)



Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas y entrevistas levantadas entre febrero y junio de 2013

En la figura anterior es posible observar un grupo centralizado de empresas que conforman el corazón de la organización. Es también notorio que ciertas empresas sirven de enlaces hacia otros grupos de empresas quienes también trabajan entre sí en cierto tipo de programas y proyectos de RS.

5.1.2 Tres tipos de relaciones no mercantiles que facilitan y/o fomentan la colaboración interempresarial

A través de los datos de las 30 entrevistas realizadas a 28 MPyMEs y 2 empresas que pueden clasificarse como grandes, se detecta la presencia de tres tipos de subredes sobrepuestas que interactúan sinérgicamente entre sí: a) subredes de co-afiliación, b) subredes de confianza, y c) subredes de colaboración. Estos vínculos no son excluyentes entre sí.

a) Subredes formadas por vínculos de co-afiliación entre empresas: oportunidades para

la colaboración

Los vínculos de co-afiliación se establecen a partir de la participación o membresía de grupos de empresas y/o de su liderazgo (los actores) en organizaciones (eventos) relacionados con programas de RS en alguna de sus modalidades.⁴⁰ Existen dos formas de analizar estos vínculos: como redes bimodales o como redes unimodales. Cada enfoque requiere técnicas diferentes, ya que uno analiza los vínculos entre actores del mismo tipo y el otro entre actores de distinto tipo.

El primer enfoque asume una relación entre dos tipos de actores diferentes; es decir, en este caso, entre la empresa y la organización, y se considera una red de tipo bimodal (Borgatti y Halgin, 2011). Para su análisis se generaron tablas de frecuencia con el número y tipo de afiliaciones que se presentan para una empresa determinada. Este análisis permite determinar la tasa de participación del actor individual, así como el promedio de afiliaciones en la organización.

Tabla No. 9. Empresas encuestadas y entrevistadas, miembros de otras redes de afiliación (N=30)

Tipo de institución	Ninguna empresa	Una o más redes	Una red	Dos redes	Tres redes
Clubs empresariales	24	37%	34%	3%	0%
Redes empresariales	19	49%	30%	14%	5%
Redes profesionales	19	47%	26%	16%	5%
Organizaciones de la Alianza Binacional	2	95%	18%	71%	5%
Cámaras empresariales	10	74%	53%	21%	0%

Fuente: Elaboración propia

⁴⁰ En el ARS, a las redes establecidas de esta manera se les considera redes bimodales, ya que vinculan actores de diferentes tipos y, como tales, generan retos metodológicos.

El segundo enfoque analiza los vínculos que se establecen entre actores; en este caso, entre empresas que se establecen por el hecho de pertenecer a una misma organización o de haber participado en un mismo evento. A este tipo de vínculos se les conoce como vínculos de co-afiliación y generan redes de tipo unimodal, mismas que son las que normalmente analizan los estudios de redes sociales. Para el análisis de este tipo de vínculos se le asignó un peso relativo a cada una de las co-afiliaciones que vinculan a una díada de actores específicos. Ello indica que una empresa puede tener mayor o menor número de co-afiliaciones con otra empresa.

En el ámbito específico de acción que interesa, el desarrollo social y económico regional, predominaron tres de las posibles siete co-afiliaciones bajo observación. Entre las empresas del GPdN se presentaban numerosas subredes de co-afiliación, aunque prevalecen dos: una marcada por la afiliación a una de las cámaras de comercio en la ciudad de El Paso y la otra marcada por la afiliación a la organización de Rotarios.

La importancia de este tipo de subredes para la implementación de los programas de responsabilidad en la región radica en que abren oportunidades para la colaboración futura en programas específicos de RS, ya que la co-afiliación genera vínculos potenciales de confianza mutua (Wasserman y Faust, 2009; Borgatti y Halgin, 2011).

b) Redes basadas en vínculos de confianza mutua

La segunda estructura detectada son las redes basadas en vínculos de confianza mutua que pueden ser producto de relaciones de parentesco, relaciones profesionales, de negocios y colaboraciones en otro tipo de actividades previas y externas a las actividades del GPdN. En este tipo de sistema de vínculos se genera confianza de un individuo hacia otro y, por extensión, entre las empresas a las que representan.

El estudio a detalle de esta red requeriría generar preguntas que permitiesen captar y registrar todos los vínculos (relaciones) interpersonales preexistentes dentro de la organización GPdN y el uso de instrumentos de recolección específicamente dirigidos a detectar y registrar estas redes. No obstante, a través del instrumento diseñado fue posible determinar si el flujo al interior de la red es fundamentalmente de información y de apoyo solidario en proyectos y campañas de interés para uno o varios de los integrantes de la red. La importancia de este tipo de subredes para la estructura general de la organización y para la implementación de la RS radica fundamentalmente en la formación de pequeños grupos de trabajo, detectables mediante el coeficiente de agrupamiento. Este tipo de redes ha sido estudiado con anterioridad, en particular por Galaskiewicz y Burt (1991).

c) Subredes formadas por vínculos de colaboración

La tercera estructura detectada son las redes formadas por vínculos de colaboración. Los vínculos de colaboración se refieren a la coparticipación de empresas en programas o proyectos específicos de RS, identificados a través de las encuestas y/o entrevistas. En términos relacionales, se detectan dos tipos y varios subtipos de colaboración, dependiendo de la naturaleza y la direccionalidad del intercambio que se realiza a través de la red.⁴¹

En el primer tipo de colaboración, el flujo predominante es de recursos y la tendencia es a que este flujo sea direccionado de una empresa hacia una organización de la sociedad civil (OSC). La actividad principal es de donación de recursos, que puede tomar diversas formas –tiempo, dinero y especie, así como el acervo de relaciones o

⁴¹ Esta clasificación sigue, en términos generales, lo planteado por Ahuja (2000, pp. 451-452) como beneficios de las redes de colaboración interempresarial.

capital social con el que cuenta la empresa y/o el individuo que la representa ante la OSC.

En el segundo tipo de colaboración, el flujo fundamental es de información, la dirección del flujo de información es no direccionada (recíproca), y es el vínculo predominante existente entre empresas. En este tipo de colaboración, las empresas combinan recursos en forma de tiempo, dinero, productos, trabajo voluntario, conocimientos profesionales y/o relaciones para la realización de proyectos y programas de interés social colectivo.

El resto de los resultados que se presentan a continuación se refiere a la red formada por este último tipo de vínculos. Es decir, a la red amplia y multisectorial que opera al interior del GPdN cuando las empresas colaboran entre ellas y con otras instituciones sociales en proyectos y programas de RS establecidos en el contexto de fomentar el desarrollo económico y social de la región trasfronteriza PdN.

5.2 La red multisectorial de colaboración para la RS

A partir del análisis de datos relacionales recolectados por medio de las encuestas y entrevistas, se encontraron relaciones de colaboración definidas según el tipo de actores entre los que se estableció el vínculo. A la red general se le denomina, para fines operativos, la “red multisectorial de colaboración para la RS”. Para fines del análisis se detectaron y diferenciaron subconjuntos de organizaciones, dependiendo de a) el tipo de institución y b) la relación con el GPdN. Así, se distinguieron tres subconjuntos de empresas:

- ***Una red amplia y multisectorial de colaboración***, constituida por un total de 245 entidades que incluyen empresas, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y

universidades tanto locales como regionales. De éstas, 158 son empresas y 87 son organizaciones sin fines de lucro, denominadas genéricamente como OSC para fines del estudio. Entre ellas se incluye un subconjunto de 17 empresas y 70 OSC externas al GPdN o Borderplex Alliance, con las que la muestra de entrevistados manifestó tener vínculos de colaboración relacionados con algún tipo de programa de RS.

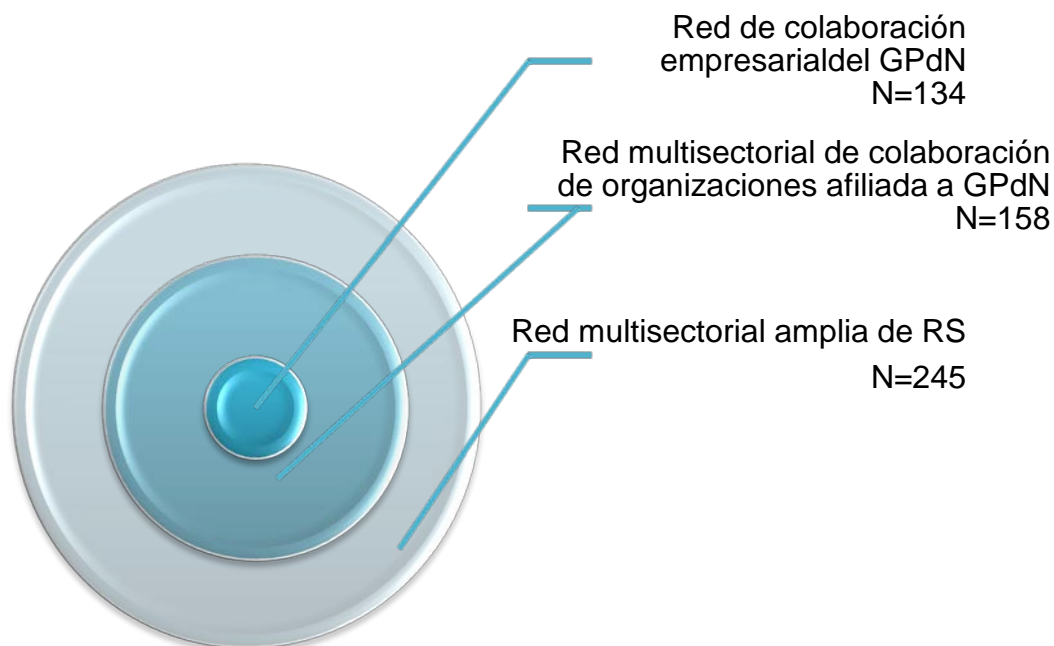
- Un **subconjunto multisectorial** de miembros, conformado por 158 de los miembros de la exorganización GPdN, ahora parte de la Borderplex Alliance. De éstas, 24 son OSC; las demás son, en su mayoría, pequeñas empresas, denominadas genéricamente como MPyMEs para fines del estudio.
- Un **subconjunto de empresas** conformado por 134 empresas afiliadas al GPdN o a la ahora Alianza Fronteriza (Borderplex Alliance). Éstas son fundamentalmente MPyMEs, pero se nota la presencia de un número reducido de grandes empresas de capital regional que juegan un papel de liderazgo a diferentes niveles.

Este último es el grupo para el cual se realiza el análisis de la estructura reticular. Para fines del análisis se le denomina **red de colaboración empresarial**. Las 134 empresas constituyen 134 nodos de la red de colaboración. Los vínculos de la red están dados por una relación de colaboración que puede tener diversos atributos, dependiendo de si se trata de un proceso de intercambio de información o de donación de recursos. También se toma en consideración si la colaboración se da en torno a un proyecto específico con temporalidad definida o de manera genérica en torno a programas de interés común.

En la Figura No. 19 se muestra gráficamente la interrelación de estos

subconjuntos. Las listas completas de los integrantes de la red de colaboración empresarial y de las redes amplias multisectoriales se presentan en el Anexo No. 5.

Figura No. 19. Ubicación de los actores de la red de colaboración dentro de la red amplia multisectorial de actores sociales⁴²



Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas y entrevistas

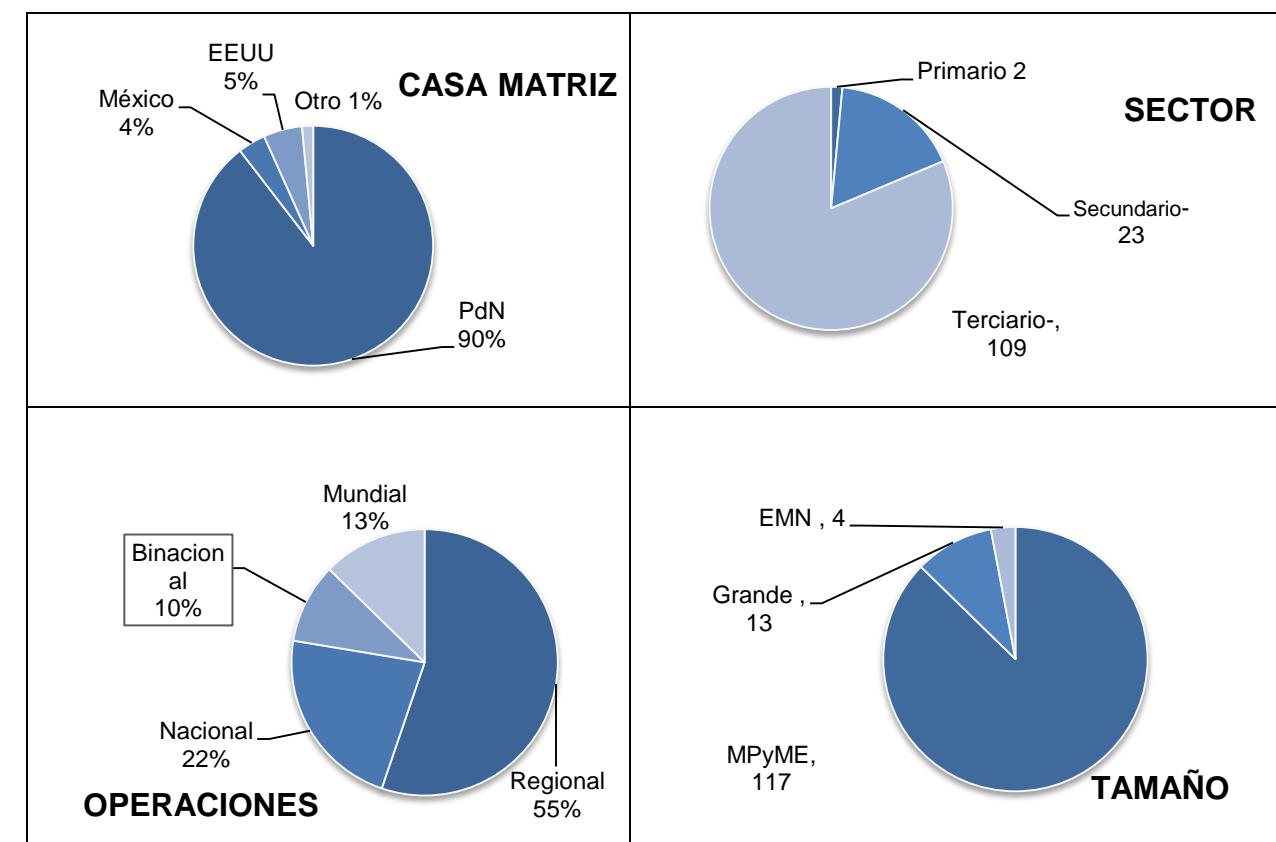
5.3 La red de colaboración empresarial (N=134)

Los resultados del análisis relacional sobre la estructura y procesos de la red de colaboración empresarial que se presentan a continuación se centran únicamente en los datos obtenidos para las 134 empresas.⁴³ El detalle de cada empresa puede consultarse en el Anexo 5. La Figura No. 20 presenta las frecuencias de los atributos principales de las empresas incluidas la red de colaboración.

⁴² Para una explicación de cómo se recolectaron los datos para determinar la existencia de estas redes, ver Figura No. 11 en la página 87.

⁴³ Los proyectos y programas de RS que se describen en la Figura No. 17 de la Sección 4.3 reflejan colaboraciones con otros sectores sociales, con base en los datos obtenidos en las entrevistas.

Figura No. 20. Atributos de las empresas en la red de colaboración. N=134



Fuente: Elaboración propia

Estas 134 empresas son en su mayoría pequeñas y medianas empresas de diversos sectores económicos, con centros de operación y decisión a nivel regional, a ambos lados de la frontera internacional y en el estado de Texas y Nuevo México.

Utilizando el programa Cytoscape®, se analizaron, primero, los parámetros generales de la red y, posteriormente, el comportamiento de las tres variables de interés para detectar las empresas que juegan papeles de liderazgo o intermediación, o que tienden a formar grupos de trabajo en relación a los proyectos y programas de RS.

5.3.1 Estadísticas básicas de la red de colaboración empresarial (parámetros simples)

Las estadísticas básicas de la red de colaboración empresarial bajo estudio indican que es una red con 134 nodos o actores tipo empresa y 425 conexiones, enlaces o colaboraciones. Todos los nodos están conectados ya que no existen nodos aislados. Los rangos nodales van de 1 a 33. Los trayectos que debe recorrer un recurso dentro de la red para llegar de un nodo a otro –conocidos como caminos– son relativamente cortos, con un indicador de 3.122 de longitud de camino. Esto es un indicador de la presencia de nodos concentradores y/o de nodos de intermediación. En la Tabla No. 10 se muestran los principales parámetros simples de la red.

Las estadísticas básicas indican una red poco densa pero interconectada a través de empresas que funcionan como nodos centralizadores, lo que que podría ser indicador de una red libre de escala. Esta hipótesis, que requiere de mayor análisis, parece tener también sustento en la gráfica de distribución de grados.

Tabla No. 10. Parámetros simples de la red de colaboración

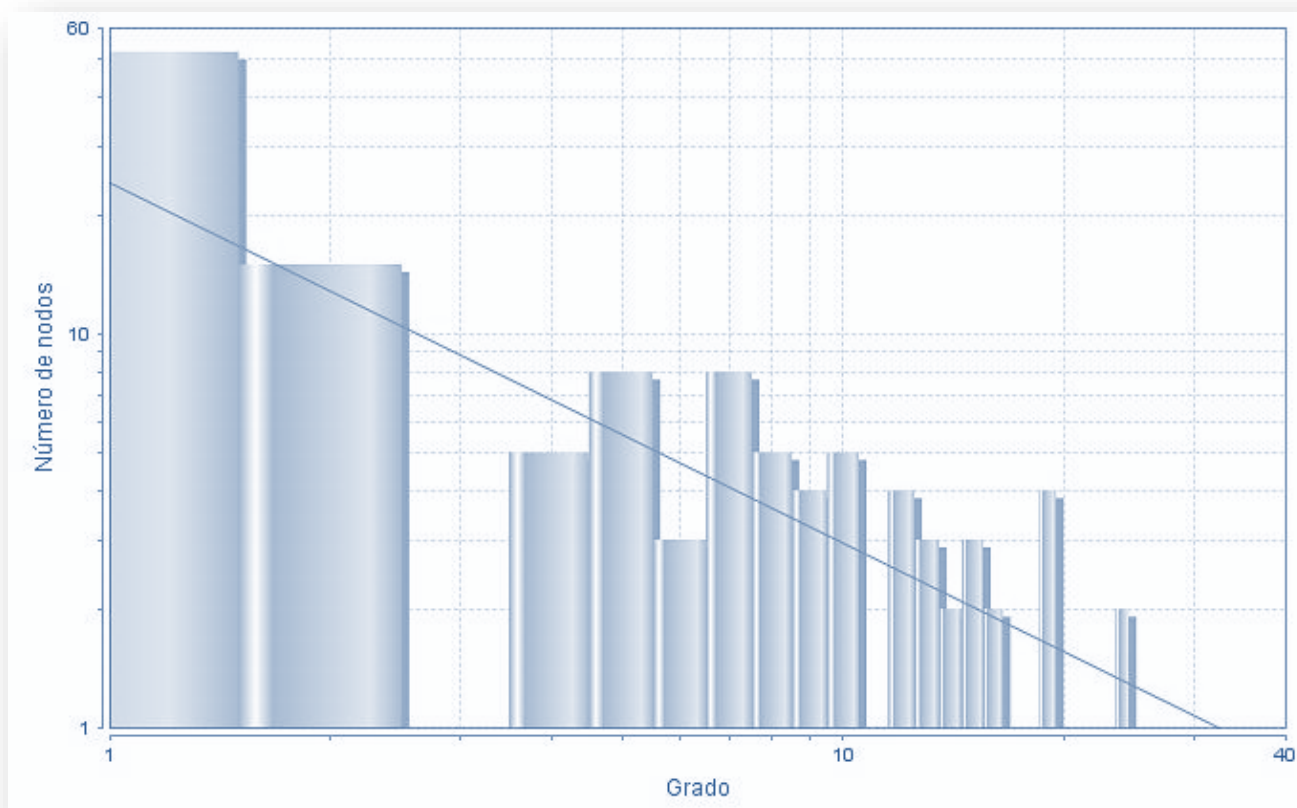
Parámetro	Valor Observado	Interpretación
Número de nodos	134	Número total de actores en la red
Número de vínculos	425	Número total de relaciones registradas entre las empresas de la red
Componentes conectados	1	Indicador de que todas las empresas en la red se encuentran conectas entre sí
Camino corto promedio	3.122	Indicador de que existe una tendencia de mundo pequeño dentro de la red, ya que el número de nodos a recorrer para transmitir recursos de un nodo a otro a través de la red es relativamente corto
Diámetro de la red	6	Indicador del tamaño de la red. El "camino corto" más largo dentro de la red es el doble del camino más corto
Radio de la red	4	Otro indicador del tamaño de la red. Es una red relativamente compacta
Número de caminos cortos	17,822 - 100%	Indicador de que existen numerosas alternativas de comunicación internas dentro de la red
Heterogeneidad de la red	0.185	Indicador de la diversidad de medidas de grado de los nodos de una red
Nodos con vínculos múltiples	18	Indicador de los nodos con más de un tipo de colaboración
Centralización de la red	0.193	Es una medida relativa de centralización que compara el nodo central con los demás nodos de la red
Coefficiente de agrupamiento	0.271- 27%	Indicador de que en la red de colaboración el 27% de los nodos se relacionan con sus vecinos (0 a 1, 100%=1)
Densidad de la red (<i>network density</i>)	0.046	Indicador de la relación entre el total de conexiones existentes y el total de posibles. Rangos de 0 a 1 (1 indicaría que el 100% de las conexiones posibles están presentes)
Número promedio de vecinos	6.060	Indicador del número de empresas vecinas dentro de la red y del aislamiento o cohesividad de los nodos

Fuente: Elaboración propia utilizando Cytoscape© Versión 2.83 y NetworkAnalyzer V.1.0

La Figura No. 21 es una gráfica de barras a escala logarítmica en donde es posible apreciar que, a pesar de la aparente dispersión en la distribución de los grados entre los nodos, existen patrones perceptibles. Hay concentraciones en los dos extremos y en el centro de la gráfica. Hay nodos concentradores de conexiones e indicaciones de la

existencia de una ley de potencias, lo que podría ser indicador de una red libre de escala, lo que parece tener también sustento en la gráfica.⁴⁴

Figura No. 21. Gráfica de distribución de grados en la red. N=134 empresas



Pie de Imagen. Se aprecia la distribución de grados en la red a la que es posible ajustar una ley de potencia axb con una $R^2 = 0.629$ en donde $b=0.913$, $a= 24.074$ y existe una correlación de $0,921$

Fuente: *Elaboración propia utilizando Cytoscape© Versión 2.83 y NetworkAnalyzer V.1.0*

5.3.2 Medidas generales de centralidad de la red de colaboración empresarial

Para facilitar el análisis visual de la red se utilizaron algunas convenciones. Se ajustó el *tamaño de nodos* de cada grafo de acuerdo a la variable de análisis; por ello,

⁴⁴ Dentro de la teoría de redes complejas, una red libre de escala es un tipo específico de red en donde ciertos nodos –en este caso ciertas empresas– están altamente conectados; es decir, poseen un gran número de vínculos a otros nodos, mientras que el grado de conexión de la mayoría de los nodos es bastante bajo (Barabási y Albert, 1999).

en la primera sección, el nodo mayor será el que tenga mayor grado de conexión; en la segunda sección, los nodos mayores corresponden a los que tengan mayor índice de intermediación y, en la tercera sección, los nodos mayores corresponden a aquellos que muestran mayores coeficientes de agrupamiento. Los anchos de línea corresponden al peso relativo de las conexiones; a mayor número de colaboraciones, mayor ancho de línea, y es un indicador del número de intercambios registradas entre los nodos. La información visual se presenta en forma de grafos. El término “grafo” se utiliza aquí para referirse a la representación gráfica de la estructura de una red compuesta por un conjunto de vértices o nodos que corresponden a los actores en una red, y al conjunto de aristas y líneas o lados, que corresponden a los vínculos.

5.3.3 Roles y grupos dentro de la red

En los grafos que presentamos a continuación se podrán apreciar las principales características de grado nodal –para medir liderazgo dentro de la red–, de centralidad de intermediación –para medir intermediación entre grupos y empresas–, y de coeficiente de agrupamiento –para medir la tendencia a la formación de pequeñas agrupaciones de empresas o cliques con fuertes lazos entre sí. Estos roles y agrupaciones pueden caracterizar tanto la red en su conjunto como algunos de los nodos que presentaron indicadores relativamente altos en comparación con la media de los nodos en la red. Esto indica que existen empresas al interior de la red de colaboración que cumplen funciones de liderazgo y de intermediación, medibles a través de las variables de grado o de distribución de grado nodal (*degree*) y del coeficiente de intermediación (*betweenness centrality*), respectivamente.

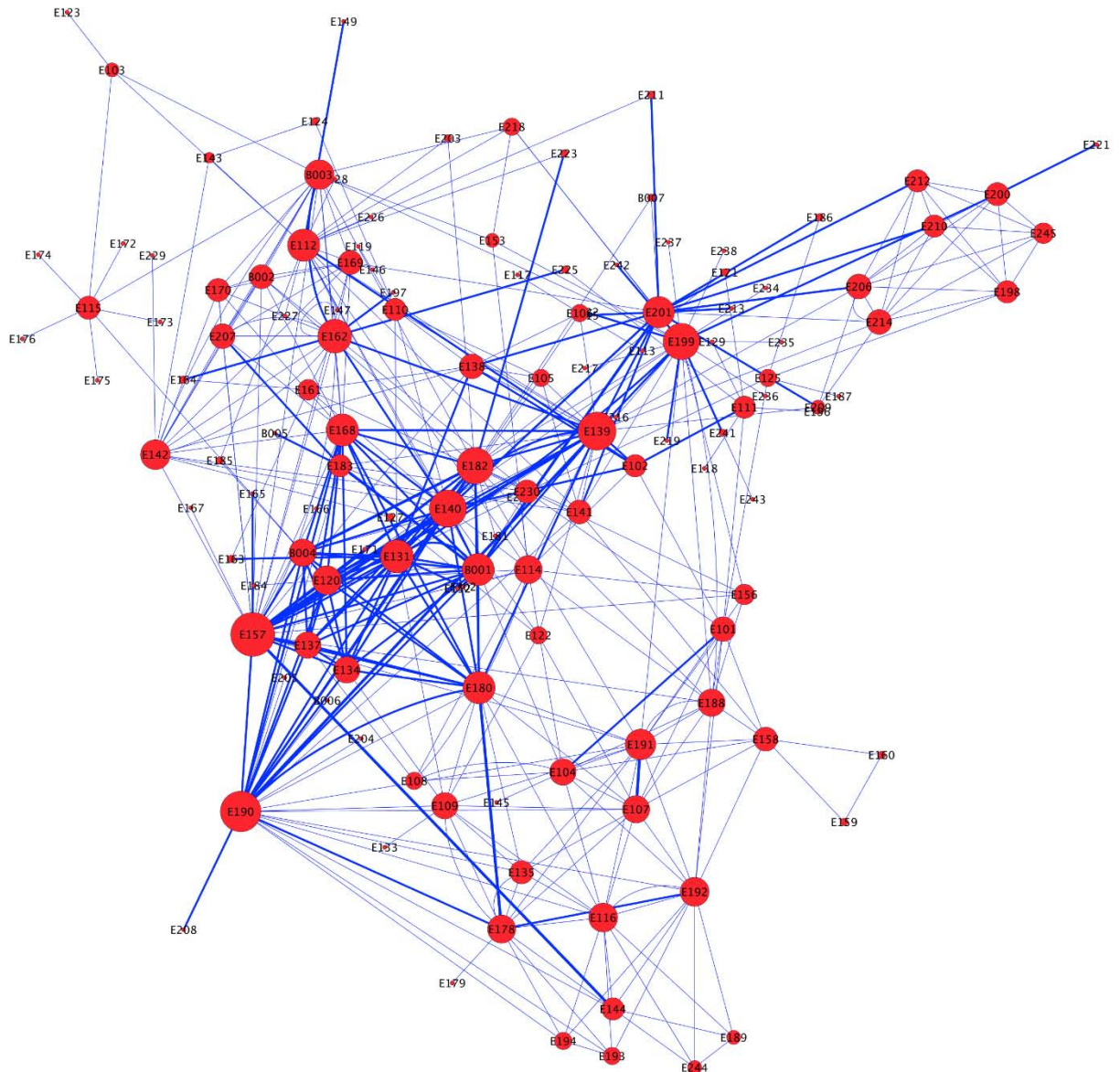
El indicador de un camino corto promedio de 3.122 nos sugiere la existencia de nodos de intermediación, que facilitan la interconexión interna de la red. La distribución de grados de nodo es un indicador de la existencia de nodos concentradores. La multiplicidad de líneas entre nodos sugiere la presencia de colaboraciones múltiples entre grupos y algunas comunidades, aunque la red en sí tiene una densidad relativamente baja de 0.046. Como podrá apreciarse en los grafos de las páginas siguientes, Algunos nodos en la periferia sólo reciben conexiones y su grado es apreciablemente bajo. Otros nodos, con grados de conexión mayor, presentan características de estrella, ya que son el centro de múltiples conexiones, y sirven de puente hacia el resto de los nodos de la red. El coeficiente general de agrupamiento es de 0.271 o 27.1% y los grafos generales también sugieren la existencia de subgrupos cohesionados y se perciben subgrupos de nodos caracterizados por tener coeficientes de agrupamiento relativamente altos. Entre los grupos que se alcanzan a apreciar en la red, parecen existir nodos puente que sirven de enlace.

5.3.4 Variables reticulares de interés en la red de colaboración de empresas

Análisis de Grado y la de la Ley de Pareto. En la Figura No. 22 se muestra un diagrama general de la distribución de grado de las empresas⁴⁵. En ella se aprecian nodos periféricos conectados entre sí, nodos conectados alrededor de estrellas, y la existencia de varios grupos con nodos concentradores de conexiones.

⁴⁵ En esta y demás tablas y grafos que identifican a las empresas se han utilizado claves, ya que ésta fue una de las condiciones que guió la ética de la obtención de los datos. La hoja de consentimiento informado se encuentra en el Anexo No. 3.

Figura No. 22. Grafo de la red que muestra el radio de los nodos por grado en la red de colaboración empresarial (N=134)



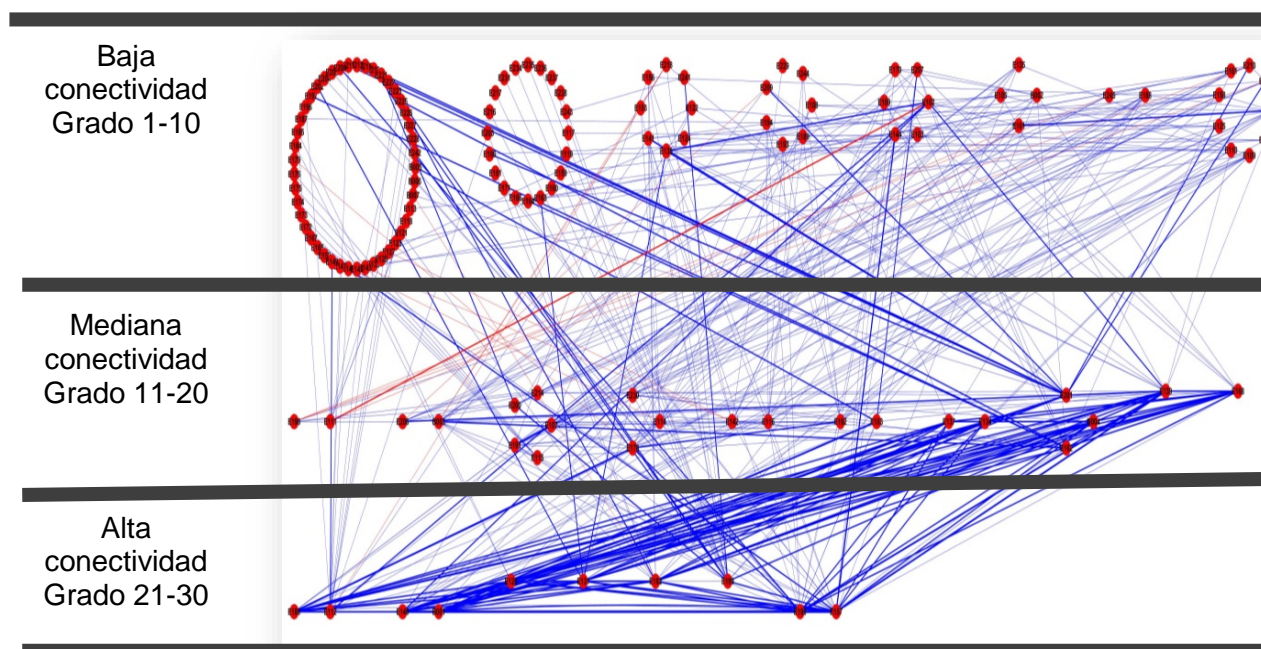
***Pie de imagen.** Figura que presenta un grafo de tipo orgánico que muestra la red de colaboración en la que el radio de los nodos es proporcional al grado del nodo. Los nodos de mayor tamaño corresponden a empresas que ocupan posiciones de liderazgo dentro de la red. Se aprecian nodos periféricos conectados entre sí, nodos conectados alrededor de estrellas, la existencia de varios grupos con nodos concentradores de conexiones.*

Fuente: Elaboración propia

Existen nodos con altos grados de conexiones en todas las áreas de la red. La ley de Pareto, o el principio del 80-20, resulta de utilidad para apreciar las principales

características de grado nodal, de centralidad de intermediación y de coeficiente de agrupamiento. Estas son pertinentes tanto para la red de colaboración empresarial en su conjunto como para algunas de las empresas que presentaron indicadores relativamente altos en comparación con la media de los nodos en la red. Existe una distribución de grados de conexión entre las empresas de la red, que va desde grado 1 a grado 33, con las mayores concentraciones en los rangos bajos, no obstante existir algunas empresas con grados notoriamente altos.

Figura No. 23. Distribución de grados de las 134 empresas por grupos de conectividad en la red de colaboración empresarial (N=134)



Fuente: Elaboración propia

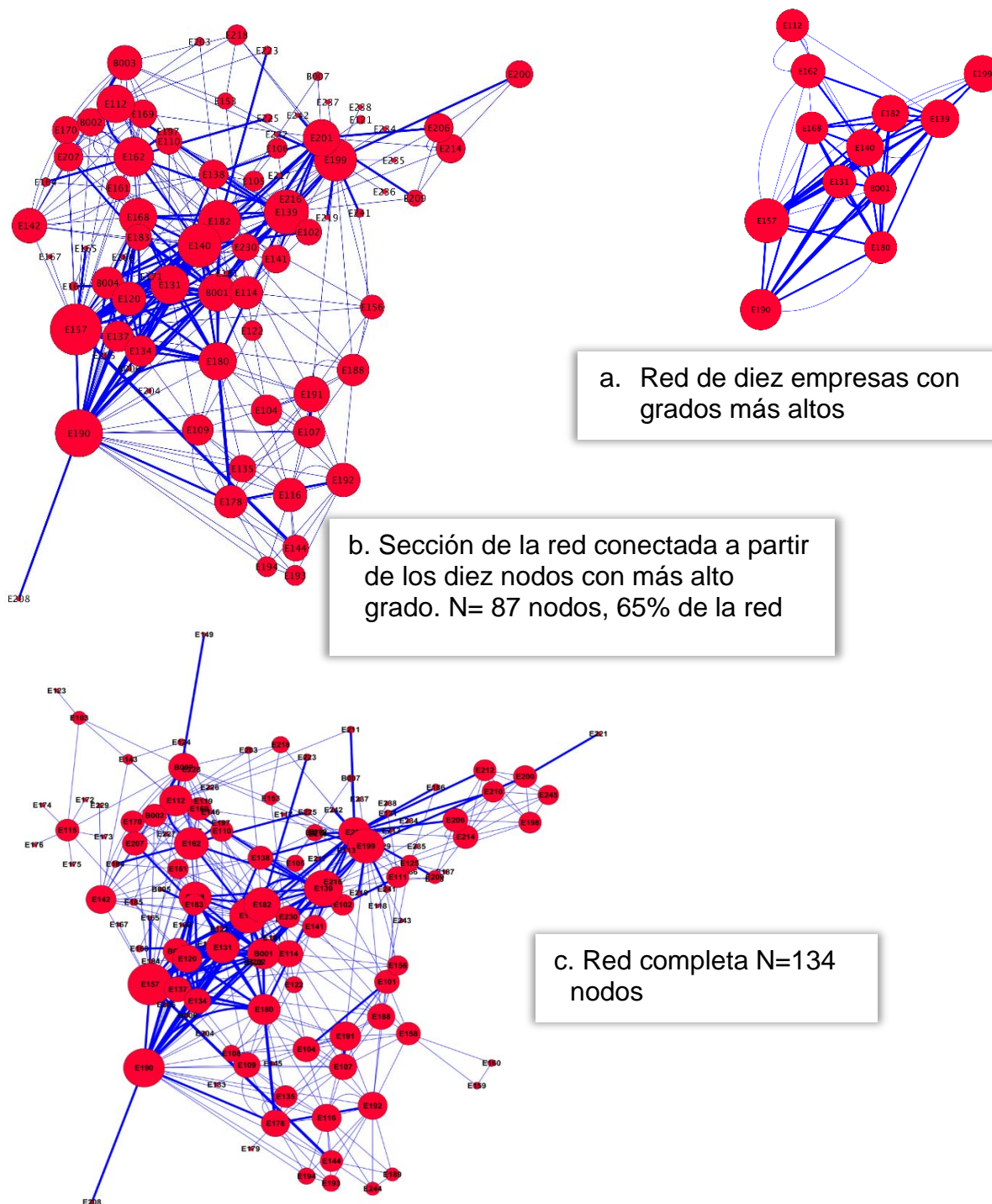
A pesar de la aparente variabilidad, existen algunos patrones perceptibles que siguen el patrón del principio de Pareto, siendo que aproximadamente el 20% de los nodos concentran el 80% de las conexiones y el 80% de los nodos comparten únicamente el 20% de éstas. Es posible comprobar este efecto de diversas maneras.

Si observamos la distribución por grupos en la Figura No. 24 que se muestra a continuación, es posible observar un grupo de cinco empresas con grados de conexión relativamente altos (grados por arriba o cercanos a 20), seguido por otro grupo de veinte empresas con diez o más conexiones y treinta y siete empresas con grados entre 2 y 9. El número mayor de empresas, 59, representadas por el círculo en el extremo superior izquierdo, tiene grado = 1.

Las cinco empresas que concentran un número considerable de conexiones hacia las demás empresas de la red –mismas que aparecen en la parte inferior izquierda de la Figura No. 23 – conforman un grupo de liderazgo y los anchos de la línea con otros nodos nos indican que estas conexiones toman la forma de colaboraciones múltiples. Las diez empresas más importantes, localizadas en la primera línea base de la gráfica, conectan con todas las demás empresas de la organización, efecto que puede también apreciarse más adelante, en la Figura No. 24. El segundo nivel de jerarquía dentro de la red es concentrador de conexiones con otras empresas, pero en menor medida. El grupo de empresas que se aprecia en el extremo izquierdo superior de la Figura No. 23, a pesar de tener grados iguales a 1, tiene caminos relativamente cortos de comunicación con cualquier otro nodo de la red. En la misma Figura 23 es también posible detectar que a mayor grado del nodo, mayores diferencias en términos de los atributos de los enlaces e indicaciones de colaboraciones en más de un proyecto o programa.

La Figura No. 24 permite visualizar los efectos de las conexiones del grupo de liderazgo sobre el resto de la red.

Figura No. 24 Grafos mostrando la sub-red del grupo de liderazgo y sus conexiones grado en la red de colaboración empresarial (N=134)



Pie de imagen. Figura que muestra en la parte superior derecha la red formada por las empresas con los diez mayores grado de conexiones en la red. A la izquierda se marca la porción de la red cubierta a través de las conexiones de únicamente estas empresas. Abajo se compara la conectividad de la red completa. Visualmente, la diferencia es perceptible en nodos periféricos.

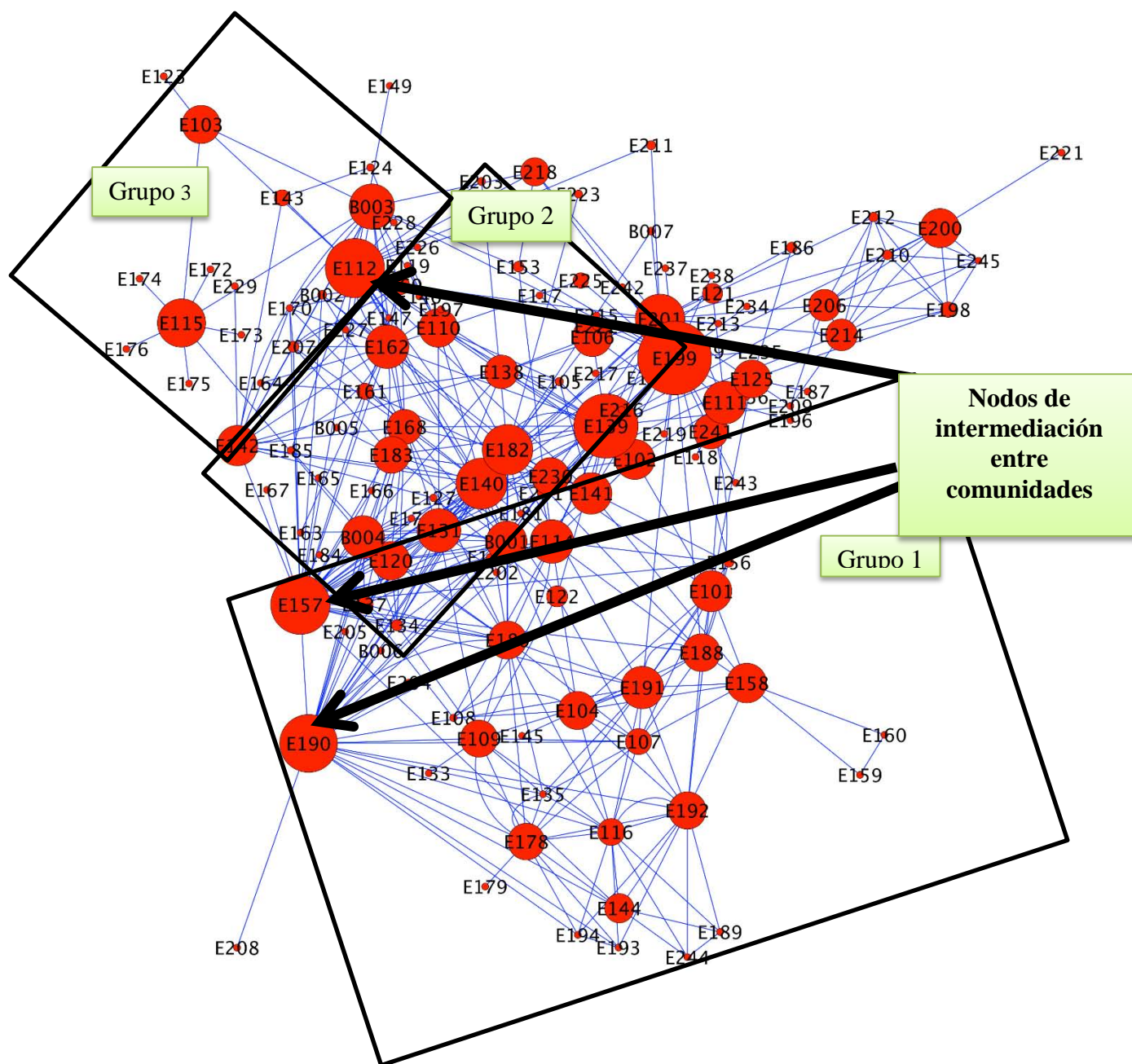
Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que si se genera una red con los diez nodos que tienen el grado más alto dentro de la red original y añadimos a esta nueva red únicamente los vecinos con los que estos nodos se encuentran directamente conectados, el resultado es una red que permea al 66% de la red original. Ello indica que existen grupos de nodos concentradores que corresponden a empresas con grados de conexión similares. Existen en total 26 nodos cuyos grados son iguales o mayores a 10. Estos nodos se analizarán con mayor detalle en la siguiente sección, para determinar el comportamiento no sólo de grado, sino de las otras dos variables de estudio, ya que en conjunto son las que permiten entender el funcionamiento de esta red. Se discutirán los atributos de los nodos con las mayores conexiones.

Análisis del coeficiente de intermediación. El coeficiente de intermediación de una red mide la importancia de un actor como conector entre diversos sectores de la red. En la red de colaboración de empresas, los roles de intermediación se encuentran distribuidos por toda la red, lo que ayuda a facilitar la comunicación entre los grupos de trabajo que implementan los proyectos y programas de RS. El número de conectores o puentes en una red es un indicador importante de la manera en que ésta funciona, ya que de ello dependen los caminos que deben recorrer los nodos que la forman al ir de un punto a otro para recibir o dar información o recursos. Por ello, al analizar esta variable, es de igual importancia tanto notar cómo está posicionado el rol dentro de la topología de la red, como determinar quién ocupa este tipo de rol.

Los grafos de la Figuras No. 25 y 26 nos muestra la existencia de nodos de intermediación distribuidos en todas las regiones de la red.

Figura No. 25. Regiones de la red de colaboración empresarial grado en la red de colaboración empresarial (N=134).



Pie de imagen. Figura que presenta un grafo orgánico que muestra el radio de los nodos de intermediación en la red. Se muestra una concentración de nodos puente hacia el centro de la red y una concentración menor en el extremo izquierdo superior del grupo No. 2. A pesar de tener grados iguales a 1, tienen caminos cortos hacia los grupos de la periferia. El grupo 1 muestra una intermediación relativamente baja. Los grupos 2 y 3 muestran una intermediación relativamente alta.

Fuente: Elaboración propia

Los nodos puente tienen poder dentro de la red y juegan papeles cruciales en la sobrevivencia de la misma, ya que, de llegar a faltar, regiones enteras de ésta podrían quedar incomunicadas. Ello tendría implicaciones, no sólo para la implementación de los proyectos y programas de RS, sino para el flujo de información que permite al liderazgo conocer las propuestas y prioridades de proyectos a implementar.

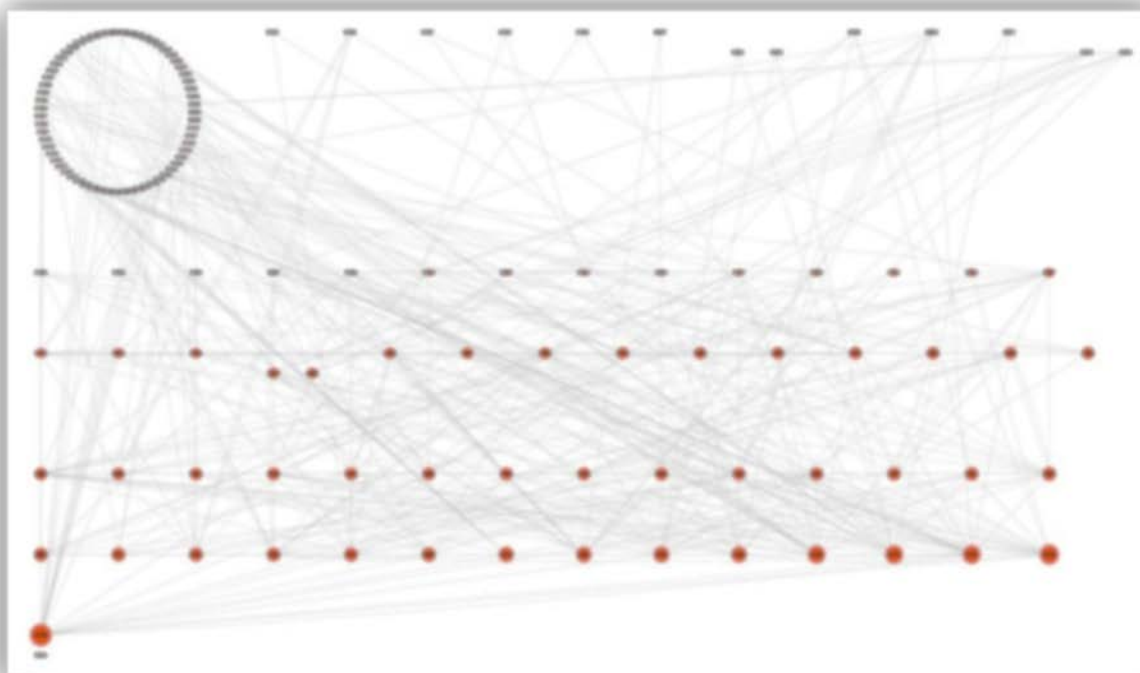
Algunos nodos son de particular importancia por ser los conectores entre las principales comunidades de la red, representadas por los grupos visibles en la configuración general. Uno de los cálculos de eficiencia en términos de comunicación y flujo de recursos es la distancia que debe recorrerse entre un nodo y otro en una red. Los nodos puente sirven para acortar distancias y hacen más efectiva la comunicación. El hecho de que la red, teniendo un total de 134 nodos, tenga un camino promedio de 3.122, es un indicador de la existencia de múltiples nodos puente.

Esta información estadística se corrobora al observar la Figura 26, en la que el tamaño del nodo es proporcional a su índice de centralidad de intermediación. El grupo central de la red presenta concentraciones notorias de nodos de intermediación de radio mayor, lo que indica que este grupo sirve de enlace y puente a la mayor parte de la red.

Al igual que en el caso de la variable liderazgo, si bien existen empresas que cumplen un papel clave, la organización se caracteriza por tener múltiples empresas con índices similares de intermediación. Esta característica también se aprecia en la visualización de tipo jerárquico que se presenta en la Figura No. 27. Existe una empresa que sobresale en términos del papel de intermediación que juega. La empresa E190

aparece también en la Figura No. 27 jugando un rol importante, ya que conecta al grupo 1 –El Paso– con el grupo 2, –Ciudad Juárez– y el grupo 3 –Las Cruces–, que inicia⁴⁶.

Figura No. 27. Distribución jerárquica de los índices de intermediación por grupos en la red de colaboración empresarial (N=134).



Pie de imagen: Figura que presenta un grafo jerárquico que muestra centralidad de intermediación en donde a mayor diámetro de nodo, mayor la importancia de la empresa como nodo de intermediación. Se aprecian por lo menos cinco niveles de jerarquía compartidos por un promedio de 10 a 15 empresas con niveles de intermediación similares. Esto es indicativo de una red resistente a fallas estructurales.

Fuente: Elaboración propia

En otras palabras, las operaciones mercantiles y no mercantiles siguen patrones transnacionales paralelos. La figura de tipo jerárquico corrobora la información visible en

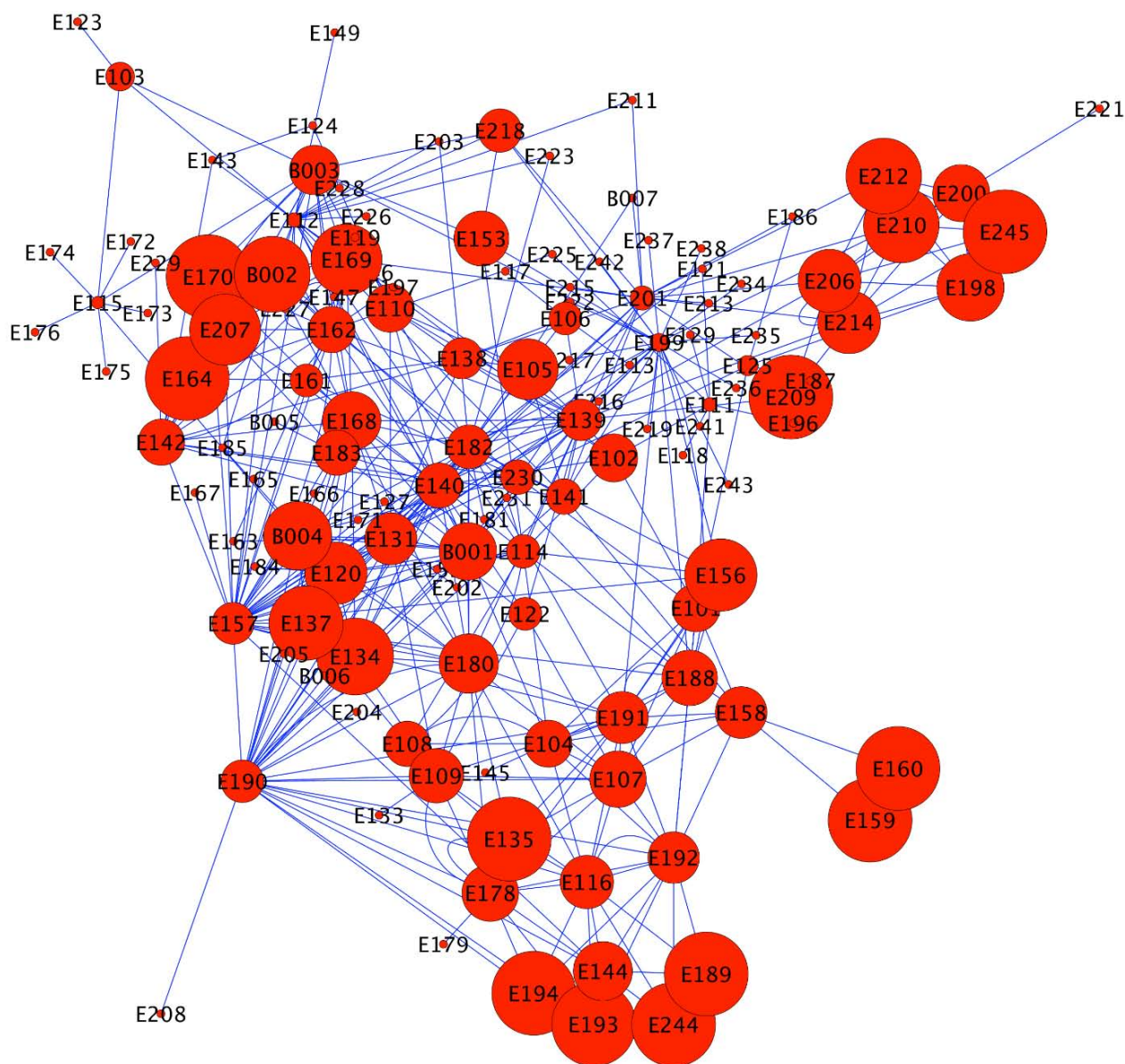
⁴⁶ Cabe señalar que esta empresa tiene matriz en los Estados Unidos y sucursales de operación en la República Mexicana; específicamente, tiene oficinas en Ciudad Juárez, Chihuahua, desde donde opera en el resto de la región. No tiene oficinas ni en la Ciudad de El Paso ni en Las Cruces. opera en El Paso desde sus oficinas en Ciudad Juárez.

el grafo de tipo orgánico. Los nodos de intermediación se encuentran distribuidos estratégicamente tanto físicamente como numéricamente por toda la organización.

Análisis de coeficiente de agrupamiento. El coeficiente de agrupamiento permite determinar si los grupos existentes –generalmente pequeños– se caracterizan por estar interconectados entre sí. En la Figura 28 es clara la tendencia de la red a formar múltiples grupos densamente conectados entre sí. Como puede observarse gráficamente, existen numerosos grupos con conexiones relativamente fuertes en diferentes secciones de la red de colaboración y son relativamente raras las formaciones en forma de estrella. Es decir, la organización GPdN se caracteriza por tener como miembros pequeños grupos de empresas interconectadas entre sí. Esta característica hace que la red de colaboración opere de manera más eficiente.

Al analizar el efecto de los coeficientes de agrupamiento en la red bajo análisis se pudo observar que existe una tendencia a que los grupos satélite se interconecten entre sí, formando comunidades de trabajo cohesionadas, en lugar de depender de nodos conectores tipo estrella. Este fenómeno es visible por el tamaño de los nodos en la periferia de la red, así como los vínculos entre los nodos pequeños y otros grupos o áreas. Existen por lo menos dos excepciones visibles en la zona inferior izquierda y superior derecha de la red, mismas que presentan configuración de estrella. Los nodos con mayores coeficientes de agrupamiento no ocupan posiciones de liderazgo ni de intermediación importantes dentro de la red.

Figura No. 28. Grafo de distribución de nodos según el coeficiente de agrupamiento en la red de colaboración empresarial (N=134).



Pie de imagen. En la figura se presenta un grafo que muestra la tendencia en todas las secciones de la red a formar comunidades densamente conectadas. Son relativamente pocos los grupos con formación tipo estrella.

Fuente: Elaboración propia

Es importante recordar que el coeficiente de agrupamiento es una medida que permite analizar la vulnerabilidad al aislamiento de los nodos con menores grados de conectividad, ya que el algoritmo le otorga mayor peso a aquellos nodos con menor

grado, es decir, a los menos conectados. Su importancia para el funcionamiento de la red radica en que permiten la conectividad de los nodos que de otro modo podrían quedar aislados ante la falta de uno de los líderes o puentes preestablecidos. En otras palabras, el coeficiente de agrupamiento mide y evalúa la vulnerabilidad de las empresas que no ocupan posiciones de liderazgo ni de intermediación y determina qué tan conectadas están con sus vecinos y, por lo tanto, qué tan susceptibles son de quedar aisladas en caso de una falla de comunicación por la desaparición o ausencia del liderazgo. La gráfica nos muestra que son relativamente pocas las empresas con lazos débiles y que dependen de una sola empresa para su integración. Ello le da a la red de colaboración en su conjunto una capacidad de resistencia ante la posible falta o falla mencionada con anterioridad.

Uno de los fenómenos que se llegan a presentar dentro del coeficiente de agrupamiento es el de la homofilia, es decir, la tendencia a que un nodo se agrupe con otros nodos con características similares. Este fenómeno se estudiará con mayor detalle al realizar el análisis de comunidades.

5.3.5 Análisis de las diez empresas de mayor influencia dentro de la red de colaboración:

En las páginas siguientes se examinan las características y mediciones de cada una de las tres variables de análisis para las diez empresas que dentro de la red presentan los valores más altos. Las empresas con mayor grado o número de conexiones, ocupan posiciones de liderazgo tácito en el funcionamiento de la red, mismo que puede o no coincidir con el liderazgo formal de la organización.

La Tabla No. 11 presenta una lista de las 10 empresas (nodos) con grados de conexión más altos y compara este rango con su coeficiente de intermediación. Cabe

señalar que no se incluyó en la tabla la comparación con el coeficiente de agrupamiento por no ser este resultado significativo cuando el análisis es a nivel empresa.

Al hacer la comparación con los diez nodos que ocupan los primeros lugares en términos de los índices más altos de intermediación, se vio que coinciden en ocho de los diez casos, aunque en posiciones diferentes. Los nodos con mayores conexiones corresponden a empresas dentro de los comités de liderazgo de la organización GPdN.

Tabla No. 11. Lista de las diez empresas con mayores grados e índices de intermediación

ID	Grado	CI (BC)	Tamaño	Matriz	Oficinas	Opera	Sector
E157	33	0.13171352	MPyME	PdN	El Paso y Cd. Juárez	Regional	Informática y comunicación
E190	29	0.12395538	Grande	USA	Cd. Juárez	Mundial	Abogados
E139	26	0.15717116	Grande	PdN	El Paso	Mundial	Construcción
E140	25	0.08909323	Grande	PdN	El Paso	Mundial	Energía
E182	24	0.08678978	MPyME	PdN	El Paso	Nacional	Financiero
E199	24	0.20498245	MPyME	PdN	El Paso	Regional	Financiero
E162	21	0.05125059	MPyME	PdN	El Paso	Regional	Bienes Raíces
E131	20	0.0524391	MPyME	PdN	El Paso	Nacional	Financiero
E168	19	0.01513664	MPyME	PdN	El Paso	Nacional	Abogados
E112	19	0.13135441	MPyME	PdN	El Paso	Nacional	Publicidad

Fuente: Elaboración propia

Las conexiones de los dos primeros nodos resaltan. Ambos juegan papeles de concentrador y difusor de información y proyectos y son, a la vez, importantes conectores hacia el resto de la red. Ambos conectan las dos secciones de la red. Si se analiza la subred formada por las conexiones de E157, por ejemplo, podemos notar que tiene un coeficiente de intermediación de 0.657, lo que quiere decir que esta empresa juega un papel efectivo en asegurar que sus vecinos y colaboradores se conozcan y trabajen coordinadamente en proyectos y/o programas de RS.

A este fenómeno en ARS se le mide con el coeficiente de agrupamiento y se le describe como “los amigos de mis amigos son mis amigos”. Estas empresas son también centros de una de las comunidades de trabajo, como se mencionará en la sección siguiente. Cabe señalar que, en ambos casos, las empresas tienen más de un representante participando al interior de la organización.

Hay cuatro casos de excepción en los que los diez nodos con grado alto, concentradores de conexiones, no son, a la vez, los que sirven de intermediación al mayor número de nodos en la red. En dos de los casos, su importancia como intermediador es mayor a su importancia como concentrador de número de conexiones. En uno de los casos, el E112 es un conector con el sector emergente de empresas en la región de Las Cruces, centro de una comunidad de colaboración en esa región que está aún en formación y que tiene relativamente menos miembros que la zona de El Paso. En dos casos con alto grado de conexiones, hubo también mención de relaciones con organizaciones no empresariales. Debido al enfoque del estudio, las relaciones de intermediación no quedarían registradas para estos casos.

Otro paso importante en el ARS es la detección de cuáles son las empresas que están cumpliendo el papel de conectores dentro de la red. Aquí hay que resaltar que estas empresas representan una diversidad de sectores de la economía y de la región PdN. Así, el nodo E190 juega un papel preponderante en conectar al sector de las empresas de Ciudad Juárez con las de El Paso. Si se aprecian sus características, es una empresa grande con operaciones a nivel mundial. Su sede de operaciones se encuentra en los Estados Unidos, aunque sus oficinas dentro de la región PdN están en Ciudad Juárez, y opera con autonomía en términos de la toma de decisiones sobre los

proyectos regionales en los que decide participar. Este grupo en particular ha estado activo en múltiples proyectos de energía verde ligados al desarrollo social y económico de la región. Otro ejemplo es el nodo E157, que también opera a nivel binacional y cerró sus oficinas en Ciudad Juárez en fecha reciente. Esta empresa ha encabezado varios proyectos con empresas a ambos lados de la frontera para combinar recursos e información, sobre todo en el campo de seguridad. Es una compañía de informática y ha puesto sus recursos virtuales a disposición de empresas a ambos lados de la frontera para proyectos como Amor por Juárez.

Por su parte, el nodo E112, de reciente incorporación a la red, es el nuevo intermediario designado para servir de puente y fortalecer las relaciones con el sector de empresas en el condado de Doña Ana. Aun cuando de manera formal este grupo estaba incorporado a GPdN, su participación era limitada. Estas funciones de intermediación se corroboran al realizar el análisis de comunidades, que se detalla más adelante.

E190 es un nodo con densas conexiones dentro de la comunidad de Ciudad Juárez y sirve de conector a un grupo de empresas satélites a los proyectos en los que participa. E157 y E112, nodos intermediarios, son también centros de comunidades.

El coeficiente de agrupamiento es un indicador de los grupos que se forman localmente. Ofrece una medida de la existencia de grupos cohesionados y conectados entre sí, ya que mide la conexión entre nodos vecinos, independientemente del tamaño de la vecindad. Por ello, a diferencia de las medidas de grado e intermediación, capta la conexión de nodos con pocas conexiones propias y es un indicador del flujo de información y de las posibilidades reales de trabajo conjunto en proyectos específicos de interés común. Al analizar a detalle los coeficientes por nodo dentro de la red se pudo

observar la existencia de empresas con coeficiente 1, lo que quiere decir que forman comunidades fuertemente conectadas con sus vecinos. Estas comunidades locales se encuentran en la periferia de la red y son por lo general pequeñas.

En particular, según manifiestan en sus entrevistas, los grupos de Ciudad Juárez colaboran de manera frecuente en proyectos y programas de beneficio social de diversa índole. Ello se manifiesta en el hecho de que cinco de las diez empresas con coeficientes de agrupamiento alto se encuentran en Ciudad Juárez, a pesar de que el número total de empresas representadas en esta entidad es relativamente más bajo. Esto confirma la información obtenida en la entrevista, en donde se dijo explícitamente que se había hecho un esfuerzo por incorporar empresas de Ciudad Juárez tanto a la membresía como a los proyectos que impulsa la organización. Entre los miembros de Ciudad Juárez, al igual que entre los miembros de Doña Ana, los grupos trabajan de manera cohesionada entre sí, y menos integrados a las empresas en El Paso.

Este tipo de conformación es preferible para trabajo efectivo en grupo, ya que cuando los nodos que trabajan en conjunto se encuentran conectados a través de otro nodo y con escasas conexiones entre sí, son vulnerables a fallas si un elemento de la red desaparece. Por ello, este tipo de medidas se aplica para ver si está funcionando la conectividad en la llamada periferia de la red. Los grupos en El Paso manifiestan la necesidad de integrar Ciudad Juárez en sus grupos.

En el Capítulo 6 se hace una descripción y se analizan algunas de sus principales características y componentes. A continuación se hace un resumen del papel de los factores analizados sobre la RS, en respuesta a las preguntas que han guiado la investigación.

5.4 Factores críticos de la RSr: El papel de la estructura reticular, el liderazgo y la intermediación.

El presente estudio ha tenido como objetivo general analizar cómo la RS de las MPyMEs se ve afectada por la interacción de propiedades claves de los procesos de colaboración reticular que emergen cuando micro, pequeñas y medianas empresas promueven programas y proyectos regionales de desarrollo social y económico entre 2007 y 2013 a través de una organización multisectorial en la región transfronteriza PdN. Para ello se definió como pregunta general de investigación: ¿Cuáles eran los factores críticos que estuvieron presentes y que intervienen en la implementación de la RSr?

En el capítulo 5 se han presentado resultados obtenidos del análisis de los datos en torno a caracterizar la estructura reticular que sustenta la colaboración en proyectos y programas de RS y a determinar cómo los posicionamientos de liderazgo e intermediación que ocupan ciertas empresas facilitan u obstaculizan los procesos de colaboración en proyectos y programas de RS. El análisis de la relación entre la formación de comunidades de empresas (el agrupamiento de empresas en grupos y subgrupos de trabajo) y los modelos de RS que se manifiestan en la región transfronteriza PdN se verá en el capítulo 6, sección 10.

5.4.1 Estructura reticular y RS

¿Cómo incide la estructura de la red en los procesos de implementación de la RS y en los roles que juegan ciertas empresas dentro de la misma? La estructura reticular y algunas variables pueden ayudar a explicar tanto la dinámica general de la red de colaboración como específicamente la dinámica de los procesos de liderazgo, intermediación y agrupamiento que se dan a su interior. La red de colaboración detectada

entre los miembros de la ex-organización GPdN es compleja y con un orden subyacente que explica su funcionamiento y dinámica.

El factor geopolítico interviene en el agrupamiento de empresas y es visible al observar la estructura de la red. La visualización de la red permite detectar regiones o macro-comunidades: grupos de comunidades geográficamente determinadas por las entidades geopolíticas que la conforman. Así, los dos grupos que dominan la estructura están compuestos por empresas de El Paso, por un lado, y Ciudad Juárez, por otro. Las empresas de Doña Ana no han logrado incorporarse de manera real a la organización, ya que su incorporación formal es relativamente reciente.

Este hecho es visible en los grafos generados por el sistema cuando se aplica el algoritmo de distribución orgánica (*organic layout*). Ambos grupos tienen múltiples interconexiones entre sí, observándose tanto vínculos simples como vínculos con peso relativo (*weighted*). Los dos grupos tienen dinámicas internas diferentes. Adicionalmente se aprecian conexiones múltiples con las empresas a ambos lados de la frontera. Ello se explica, en parte, por los antecedentes que tiene el sector empresarial de la región de formar redes transfronterizas para interactuar y resolver problemas comunes.

5.4.2 Liderazgo, intermediación y RS

¿Cómo influyen el liderazgo y la intermediación empresarial dentro de la red en los procesos de la implementación de proyectos y programas de RS? Existen indicaciones de que esta red de colaboración tiende a tener nodos concentradores, lo que, según la teoría establecida, la haría vulnerable si hay fisuras en el liderazgo. Sin embargo, también hay indicaciones de que no es una red jerárquica. La tendencia que marca esta red de colaboración hacia ser una red libre de escala la hace más robusta y

menos vulnerable ante la ausencia de un nodo eliminado al azar. Dicho en términos de redes sociales, el hecho de haber constituido un grupo de liderazgo colectivo y diverso, aumenta su robustez ya que, el liderazgo, al compartir y complementar sus conexiones en la red, es menos vulnerable a fallas en la comunicación ante la eliminación de un nodo al azar.

Al formar los diez líderes un conglomerado conectado entre sí que en conjunto está conectado al 66% de la red, garantizan un flujo ágil y efectivo de información. Es importante hacer notar una distinción entre robustez ante potenciales fallas y robustez ante potenciales ataques. Fallas se refiere a la eliminación de nodos al azar. Ataques se refiere a la eliminación de nodos claves. En este caso, identificar a los líderes claves, por ejemplo identificar a los los líderes que conectan a Ciudad Juárez con El Paso y cuya ausencia tendría implicaciones importantes para el funcionamiento de la red sería de gran importancia para el funcionamiento de la organización, y por ende, para el flujo de recursos, de información, y sin los cuales, podrían no funcionar ciertos programas o proyectos conjuntos de RS.

La teoría señala que una organización puede tener tanto liderazgos formales como informales, tanto visibles como ocultos. El ARS permite detectar estos liderazgos y las dinámicas que lo acompañan a través de las medidas de nodo. Específicamente, el GPdN tiene, por diseño, un grupo de liderazgo formal, amplio y diverso. De hecho, según se aclara en varias de las entrevistas⁴⁷, la membresía se adquiere por invitación, seleccionando empresarios que hayan mostrado liderazgo en la comunidad. De allí, tal vez, la coincidencia entre los nodos que cumplen el papel de liderazgo al interior de la

⁴⁷ Comunicación verbal Entrevista No. 30. 5 de junio, 2013.

red y los que cumplen el papel de intermediación. La combinación de ambos papeles hace que ciertos nodos tengan un número relativamente alto de conexiones directas y, a la vez, sirvan de conectores entre grupos que de otro modo trabajarían cohesionadamente entre ellos, pero aisladamente en términos de la red. Aunado al hecho de que existe una tendencia a lo que podría denominarse como gregariedad o a trabajar en grupos cohesionados, la comunicación interna de la red se muestra, en general, efectiva y con numerosos caminos alternativos. Esto genera, para efectos prácticos, una red de colaboración potencialmente amplia que puede ser movilizad sin grandes riesgos de lo que en la teoría de sistemas se conoce como “fallas”.

No obstante esta aparente “diversidad” y falta de jerarquía de la red, hecho que se corrobora con medidas que tienden a sugerir una topología libre de escalas y no jerárquica, la distribución del “poder”, por así llamarlo, se encuentra entre los mandos medios. En el Figura No. 27 de la página 138 se aprecia claramente que hay múltiples empresas que comparten el liderazgo, conectados a través de vínculos de peso, que concentran la mayoría de las conexiones dentro de la red. Estas mismas empresas son las que concentran la intermediación entre grupos. Aún cuando existe un nodo con mayor grado de conexiones que el resto de las empresas, este Si recordamos la Tabla No. 11 en la página 142, éste es un conjunto de empresas grandes y medianas que operan a nivel nacional y/o mundial. Dos de ellas cumplen papeles importantes no sólo de concentración de nodos sino de intermediación entre los sectores empresariales de El Paso y Ciudad Juárez. Conscientes de este papel, las empresas han designado a más de un representante dentro de la organización.

Esto dice mucho sobre el funcionamiento de la red y de los programas de RS de este tipo dentro de la organización. Por una parte, el liderazgo no concentrado permite tanto el flujo de nuevas ideas sobre proyectos de desarrollo a fomentar, como la posibilidad de formar grupos de trabajo en torno a las ideas que generan mayor consenso dentro del grupo. Lo anterior es significativo en términos de RS en el contexto del desarrollo social y económico. Si bien la lógica económica de la actividad empresarial dictaría un trabajo coordinado, el hecho de la importancia otorgada por estas empresas al terreno no económico resulta en extremo significativo. El análisis más detallado del discurso en torno a las razones que motivan estas colaboraciones interempresariales permitirá, en futuras líneas de investigación, generar hipótesis de trabajo más específicas.

La comunicación interna en la red está relacionada a la red de empresas líderes de la organización, pero los canales de intermediación también juegan un papel importante. El número y la distribución de los canales de comunicación son también necesarios para el funcionamiento interno eficiente. Como ya se mencionó, existen numerosos nodos que sirven para facilitar la comunicación entre las “vecindades locales de colaboración”. Si se observan los grafos que muestran grado nodal y el coeficiente de intermediación, se observa que los nodos más importantes tienen, por su parte, una tendencia a vincularse fuertemente entre sí, con ello garantizando que los distintos sectores y grupos de la red de colaboración tengan conocimiento de los proyectos y programas que se están desarrollando en otras secciones de la red. Esta característica es importante, dados los valores de los coeficientes de agrupamiento en la red.

5.4.3 Coeficiente de agrupamiento y RS

Como se vio en la sección correspondiente, los coeficientes de agrupamiento más altos corresponden a pequeñas comunidades periféricas a la red. Esto tiene dos consecuencias de importancia para la red. Por un lado nos indica que las empresas tienden a colaborar con otras empresas a las que conocen, formando pequeñas vecindades o grupos de trabajo solidario. Los líderes y enlaces juegan el doble papel de comunicación con cada uno de estos grupos de trabajo y de comunicación y enlace entre grupos de trabajo que, de otra manera, operarían de manera aislada. De allí la importancia de que la estructura de la red está caracterizada, como se ha mencionado, por nodos con numerosas conexiones y canales de comunicación.

Sin embargo, debido a que los coeficientes más altos se encuentran en vecindades muy pequeñas, la cohesión que mide el coeficiente de agrupamiento en la red no indica la formación de comunidades. Lo que sí indica es que un nodo que pertenece a una de estas pequeñas comunidades tiene menor riesgo de quedar aislado del resto de la red. Esta resistencia al aislamiento es una característica de las configuraciones en estrella, mismas que tienen una incidencia relativa menor dentro de la red bajo análisis.

Una de las preguntas originales que guiaron la investigación estuvo dirigida a ponderar el peso de las co-afiliaciones sobre la colaboración en proyectos y programas de RS. Los datos recolectados por medio de la encuesta indican que si bien no es causa *sine qua non*, puede ser un elemento que interviene. Se reportaron diversas co-afiliaciones de correlaciones. Sin embargo, rebasa los alcances del presente estudio el análisis de las redes de co-afiliación, para lo que sería necesario realizar análisis con el fin de detectar si existen asociaciones de significancia estadística. En el Capítulo 6 se

hace una descripción y se analizan algunas de sus principales características y componentes. Como se verá en mayor detalle en ese capítulo, los datos generados por el análisis de comunidades, que en varios de los casos coinciden con gremios de colaboración por sector económico, tenderían a indicar que la colaboración con fines no mercantiles puede utilizar redes generadas por las empresas en otras esferas de interacción. Sin embargo, se requeriría de más datos para corroborar esta posibilidad y sería materia de una futura línea de investigación.

6 Capítulo 6. Comunidades al interior de la red de colaboración

6.1 La modularidad: Detección de comunidades con base en la fuerza de los vínculos

La red bajo análisis se caracteriza por ser una red de colaboración empresarial en la que fluyen tanto recursos como información entre empresas, generalmente a través de su liderazgo principal, que en el caso de la MPyME son los dueños de las empresas. Estos recursos e información son utilizados para la detección, el diseño y/o la implementación de proyectos y programas de interés para diversos miembros de la organización, que se consideren relevantes para mejorar las condiciones sociales y económicas a nivel regional.⁴⁸

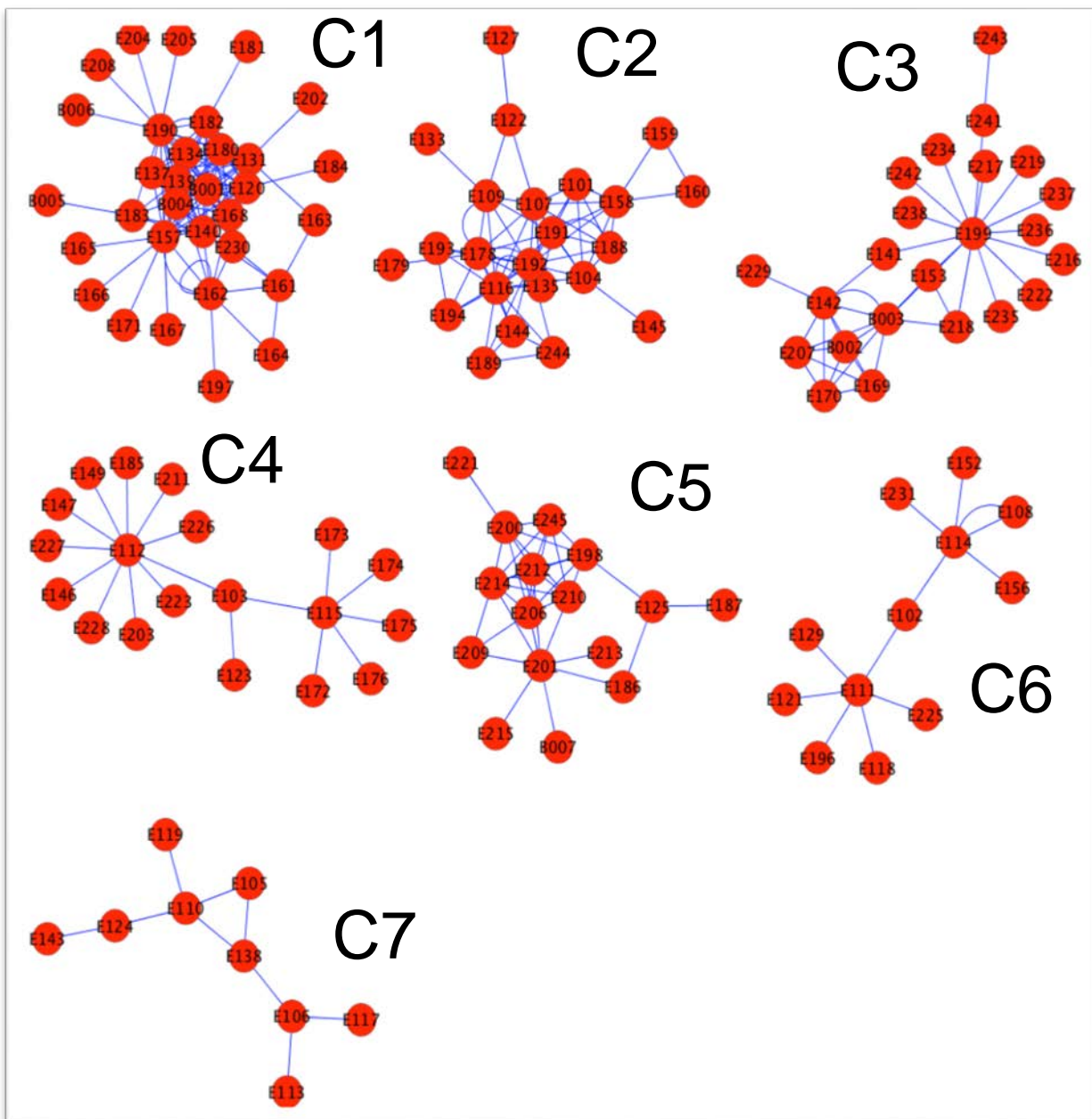
Este tipo de intercambio de información y de recursos genera vínculos entre las empresas, y a través de las entrevistas fue posible determinar qué empresas participan juntas en más de un programa o proyecto, formando comunidades de comunicación y coordinación entre ellas y con varios niveles de consolidación. Para los fines del estudio, se clasificó como proyecto, cuando la relación o vínculo de colaboración estaba basada en un proyecto específico e identificable, con una temporalidad definida. Se clasificó como programa, cuando la relación o vínculo fue identificada por el informante como una relación de intercambio de tipo permanente, continuo y abierto. La fuerza de estos vínculos puede medirse a través de los algoritmos de modularidad que permiten la detección de comunidades.⁴⁹

⁴⁸ Entrevista Personal No. 19 Mayo, 2013 E157

⁴⁹Para fines de este estudio, el análisis de la modularidad complementa el análisis del coeficiente de agrupamiento, ya que este último únicamente mide la tendencia a trabajar en grupos cerrados (vecindades o cliques) en donde la mayoría o todos se conocen entre sí, y el primero es una medida más amplia de los vínculos generados por el trabajo conjunto.

En la figura No. 29 se presenta una visión abreviada de las siete comunidades encontradas dentro de la Red multisectorial.

Figura No. 29 Siete comunidades de trabajo en la red de colaboración



Pie de imagen. Figura que muestra un conjunto de grafos en el que se aprecian siete comunidades con diferentes configuraciones. Tres de ellas están densamente interconectadas, mientras que cuatro de ellas presentan características de estrella con conectores puente.

Fuente. Elaboración propia

Para medir la modularidad y descubrir comunidades se aplicaron los parámetros estándar proporcionados por el algoritmo GLayer generador de clústeres por atributos simples de ClusterMaker V1.1, desarrollado para Cytoscape, a la red de 134 nodos. Este algoritmo asigna todos los nodos de una red a una comunidad, basado en las conexiones de mayor importancia. Por esta vía, se detectaron 7 comunidades de trabajo, o clústeres. El tamaño promedio del clúster es de 19.143 empresas (nodos) con un mínimo de 9 y un máximo de 32.

Al igual que los resultados del capítulo 5, los datos para esta sección fueron generados a partir de los datos relacionales para las 30 empresas entrevistadas. Sin embargo, se incluyen también los datos sobre las OSC con las que las 30 empresas manifestaron relacionarse, incluyendo tanto datos provenientes de las entrevistas como de las encuestas que las antecedieron. Por ello, la base de esta sección es la Red amplia para el impulso de proyectos y programas de RS, misma que tiene un total de 245 nodos. Para referencia, se incluyen tanto las empresas como el número de encuesta en la que se encuentran los datos. Ver Anexo 6.

6.2 Comunidades de empresas en la red de colaboración empresarial

Las comunidades dentro de la red de colaboración se forman a partir de los vínculos de intercambio de recursos e información sobre proyectos y programas específicos de RS en los que estas empresas participan de manera conjunta. Al sistematizar los datos de la participación de las empresas es posible determinar que todos los tipos de programas existentes en la región PdN se encuentran representados dentro del portafolio de acción del GPdN, y que algunas comunidades enfatizan la implementación de un tipo de programa más que otro.

Tabla No. 12. Comparación de indicadores principales por comunidad de empresas

	Lugar	Tipo de empresas	Núm. Empresas	Vínculos	Programas	Proyectos	Tipo Mayoritario	Núm. OSC	Modelo
C1	El Paso	Liderazgo formal GPdN	32	114	74%	26%	2,5	28	M1,M3
C2	Cd. Juárez	Liderazgo formal; iniciativas estratégicas	23	68	49%	51%	5	20	M2, M3
C3	El Paso	Jóvenes	25	37	100%	0%	2,5	10	M3
C4	Doña Ana-El Paso	Empresarios Filántropos	20	18	6%	94%	2	16	M1, M3
C5	El Paso-binacional	Empresarios hispano-americanos	16	37	57%	43%	2	19	M1
C6	El Paso	Diversos	12	12	50%	50%	1.2.6.7	15	M2, M3,M4
C7	El Paso	Construcción y Bienes raíces	9	9	0%	100%	1.2	15	M1

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, al hacer una revisión de los términos utilizados por las empresas para caracterizar la RS, se puede determinar que los cuatro principales modelos de RS, así como las principales dimensiones, se encuentran presentes en las comunidades de trabajo al interior de la red de colaboración.

6.3 Comunidad No.1. Empresas Líder en El Paso, Texas

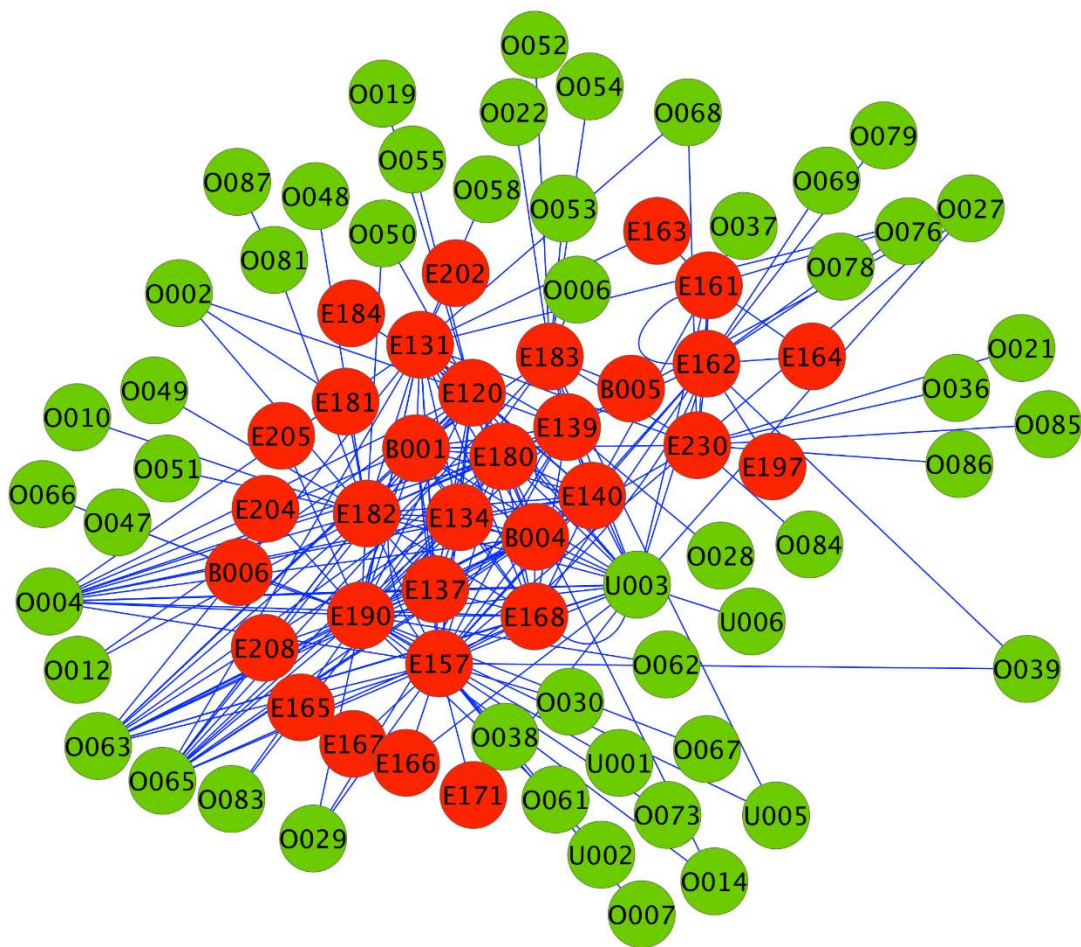
6.3.1 Estructura de la Comunidad No. 1

La Comunidad 1 está conformada por 32 empresas ubicadas mayoritariamente en la Ciudad de El Paso, entre las que existen 114 vínculos. En este grupo se encuentra la mayoría de las empresas que representan el liderazgo formal de la organización GPdN. Los lazos de colaboración entre ellas, basados en el intercambio de información, son predominantemente (74%) de tipo programa, indicando que sus colaboraciones

tienden a ser frecuentes y genéricas y no dirigidas a proyectos específicos. En su mayoría (82%) las empresas están relacionadas con algún tipo de proyectos de filantropía o de beneficio social comunitario.

En esta comunidad las empresas, además de estar densamente conectadas entre sí, sostienen relaciones con 28 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), sólo cuatro de las cuales son miembros de la organización GPdN; y once de ellas tienen relaciones con empresas en otras comunidades y grupos de trabajo.

Figura No. 30 Empresas y OSC en la Comunidad No. 1



Pie de imagen. Figura que presenta varios grafos que muestran las empresas (nodos rojos) que forman una comunidad de trabajo y las OSC (nodos verdes) con las que éstas declaran estar interconectadas. Se manifiestan numerosos casos de relaciones varios a varios; es decir, varias empresas se relacionan con la misma OSC y varias OSC se relacionan con una misma empresa.

Fuente: Elaboración propia

El tipo de OSC con las que se relacionan las empresas es consistente con el tipo de programas en las que participan y cubre una variedad de ámbitos específicos de acción dentro del desarrollo social, la beneficencia y la filantropía, el arte, la historia, la protección a la niñez, los minusválidos, la seguridad pública y el desarrollo económico regional. Ello se explica ya que mayoritariamente estas empresas son miembros del comité que dirige proyectos y no se dedican a implementarlos.

Tabla No. 13. Empresas en la Comunidad No. 1

ID	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E157	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Informática	33	0.1317	0.2736
E190	MN	USA	Mundial	Terciario	Abogados	29	0.1240	0.2857
E139	Grande	PDN	Mundial	Secundario	Construcción	26	0.1572	0.2700
E140	Grande	PDN	Mundial	Primario	Energía	25	0.0891	0.3297
E182	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	24	0.0868	0.3080
E162	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	20	0.0513	0.3524
E131	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	20	0.0524	0.4503
B001	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	19	0.0367	0.5441
E168	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Abogados	19	0.0151	0.5614
E180	PyME	PDN	Binacional	Secundario	Construcción	19	0.0227	0.5752
E120	PyME	PDN	Regional	Terciario	Servicios a Empresas	15	0.0261	0.6286
B004	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	13	0.0472	0.7308
E134	PyME	PDN	Binacional	Secundario	Bienes Raíces	12	0.0023	0.8788
E137	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Contadores	12	0.0057	0.8333
E230	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	8	0.0203	0.2143
E183	PyME	USA	Nacional	Terciario	Abogados	7	0.0171	0.3333
E161	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	6	0.0050	0.2000
E163	PyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	2	0.0001	0.0000
E164	PyME	PDN	Regional	Terciario	Servicios a Empresas	2	0.0000	1.0000
B005	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
B006	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E165	PyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	1	0.0000	0.0000
E166	PyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	1	0.0000	0.0000
E167	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0.0000	0.0000
E171	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comunicación	1	0.0000	0.0000
E181	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0.0000	0.0000
E184	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E197	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Bienes Raíces	1	0.0000	0.0000
E202	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	1	0.0000	0.0000
E204	PyME	USA	Nacional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E205	PyME	USA	Mundial	Secundario	Energía	1	0.0000	0.0000

E208	Grande	PDN	Nacional	Secundario	Manufactura	1	0.0000	0.0000
------	--------	-----	----------	------------	-------------	---	--------	--------

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 RS en la Comunidad No. 1

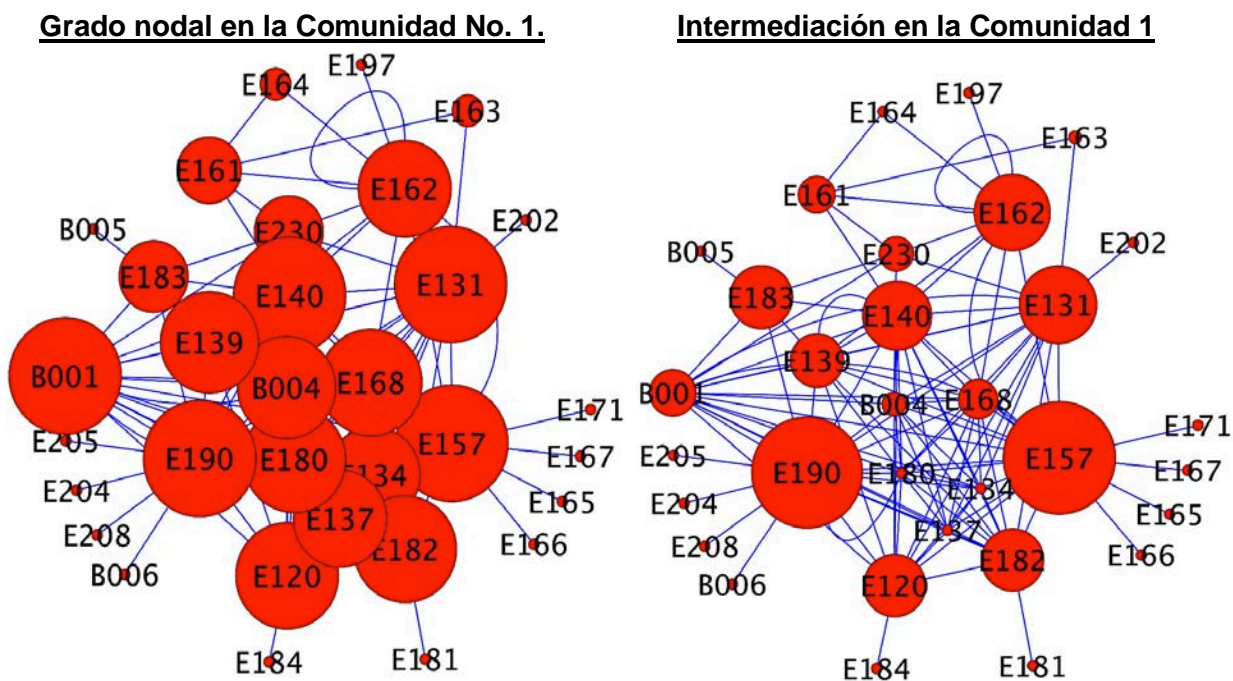
Considerando el modelo de RS que prevalece dentro de la comunidad, existe también consistencia en términos del discurso. En una muestra de líderes entrevistados, el discurso que describe la noción y los valores relacionados con la RS indica una asociación mayoritaria con el modelo 1 en su caracterización de filantropía y beneficencia, y con el modelo tipo 3, estratégico, relacionado con estrategias de desarrollo social y económico regional, toda vez que es el enfoque principal de la organización. Sólo se encontró una empresa –transnacional– que manejó un discurso de responsividad social y otra cuyo discurso era predominantemente economicista, aunque ambas mezclaron elementos de carácter filantrópico. Los términos más empleados fueron los de “regresar” algo a la comunidad en la que vivimos (Ent16, Ent19, Ent21, Ent25, Ent26, Ent27), y de participación comunitaria (Ent16, Ent19, E30). También se habló de la importancia de defender los valores centrales personales y de la empresa (Ent20, Ent24, Ent26).

6.3.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 1

En los grafos se puede observar que el grupo central de las empresas que cumplen roles de liderazgo e intermediación en la red amplia de colaboración, mantiene un rol similar dentro de la comunidad 1. En general, el grupo central de empresas, que corresponde a las empresas con mayor grado nodal de la red de colaboración general, es el mismo que tiene relaciones con un mayor número de OSC. En las entrevistas se habló de que las empresas intercambian información entre ellas para apoyar de manera

sistemática a diversas organizaciones. Esta fue identificada como “la red de solidaridad”. Esta red puede apreciarse al notar que varias OSC mantienen relaciones con más de una empresa de esta comunidad.

Figura No. 31. Grado Nodal e intermediación en la Comunidad No. 1



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran una comunidad de trabajo con un centro densamente interconectado y algunos cliques periféricos, así como nodos satélites dispersos. La comunidad tiene múltiples líderes e intermediarios.

Fuente. Elaboración propia

6.4 Comunidad 2. Empresas Líderes en Ciudad Juárez, Chihuahua

6.4.1 Estructura de la Comunidad No. 2

El grupo de trabajo (comunidad) 2 está conformado por 23 empresas ubicadas mayoritariamente en Ciudad Juárez, entre las que existen 68 vínculos registrados. Es una comunidad densamente comunicada entre sí. En este grupo se encuentra un núcleo de 5 empresas que forman parte de la mesa directiva del GPdN; es decir, del liderazgo formal de la organización GPdN. Las demás empresas participan a través de las

tipo de OSC es consistente con el tipo de programas y cubre, de manera preponderante, el desarrollo económico regional, una variedad menor de acción dentro del desarrollo social (salud, educación, niñez, minusválidos). Algunas OSC operan en el área de la seguridad pública.

Tabla No. 14. Empresas en la Comunidad No. 2

ID	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E101	PyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	10	0.0397	0.3778
E104	PyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	12	0.0238	0.3636
E107	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Comercio Exterior	13	0.0103	0.5256
E109	Grande	Méx.	Binacional	Terciario	Contadores	12	0.0183	0.4909
E116	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	15	0.0109	0.4725
E122	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Abogados	5	0.0077	0.2000
E127	PyME	PDN	Nacional	Secundario	Bienes Raíces	2	0.0003	0.0000
E133	MN	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	1	0.0000	0.0000
E135	PyME	Méx.	Nacional	Terciario	Salud	8	0.0000	1.0000
E144	Grande	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	7	0.0121	0.5714
E145	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Arquitectos	1	0.0000	0.0000
E158	PyME	PDN	Mundial	Terciario	Transporte	9	0.0315	0.4444
E159	PyME	PDN	Mundial	Terciario	Transporte	2	0.0000	1.0000
E160	PyME	PDN	Mundial	Terciario	Transporte	2	0.0000	1.0000
E178	PyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	14	0.0163	0.5303
E179	Grande	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0.0000	0.0000
E188	PyME	PDN	Mundial	Terciario	Comunicación	13	0.0221	0.5091
E189	PyME	PDN	Regional	Secundario	Bienes Raíces	4	0.0000	1.0000
E191	Grande	Méx.	Nacional	Secundario	Bienes Raíces	17	0.0458	0.4500
E192	Grande	Méx.	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	15	0.0198	0.4396
E193	PyME	USA	Binacional	Terciario	Comercio al Detalle	5	0.0000	1.0000
E194	PyME	Méx.	Nacional	Terciario	Abogados	5	0.0000	1.0000
E244	PyME	PDN	Regional	Secundario	Manufactura	4	0.0000	1.0000

Fuente:Elaboración propia

6.4.2 RS en la Comunidad No. 2

Son dos los tipos de modelos de RS que prevalecen dentro de la comunidad: a) los de responsividad social, reflejados en el uso de conceptos como el compromiso con la comunidad (Ent01), buscar el bien de la sociedad y el entorno (Ent07, Ent09, Ent13,

Ent18), el mejoramiento de las condiciones de vida y la generación de un ambiente propicio para el desarrollo económico y la atracción de talento a la región (E9, E13). Y b) los estratégicos, reflejados en el empeño y la responsabilidad que tiene la empresa de cuidar su viabilidad económica y proveer de empleos a la comunidad y a la región (Ent01, Ent07, Ent022).

En varias entrevistas se comentó sobre un grupo de empresarios que frecuentemente trabajan juntos en proyectos para la comunidad. En total se registraron 75 eventos de colaboración entre miembros de esta comunidad, entre los que se incluyen programas tales como Juárez Competitiva, Comité por Juárez, así como el patrocinio de eventos e investigación sobre alternativas de energía verde, promoción de la cultura y las artes a nivel local y el ofrecimiento de servicios jurídicos pro-bono a organizaciones sociales.

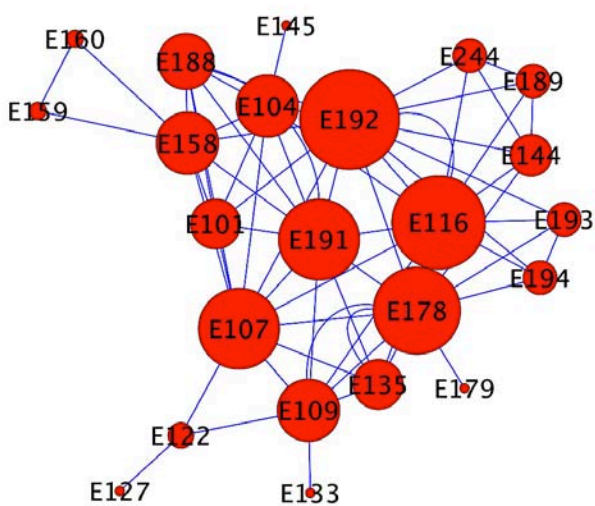
En este caso no se habló explícitamente de una “red de solidaridad”, pero sí se mencionó que eran un grupo de empresas que colaboraban entre sí para apoyar las diferentes causas y programas dentro de la región. Al igual que en el caso anterior, esta red puede apreciarse al notar que varias OSC mantienen relaciones con más de una empresa de la comunidad.

En los grafos se puede observar que se repite el patrón que prevalece en la Comunidad No. 1. Existe un grupo central de empresas que cumplen roles de liderazgo e intermediación en la red amplia de colaboración y que mantienen un rol similar dentro de la Comunidad 2.

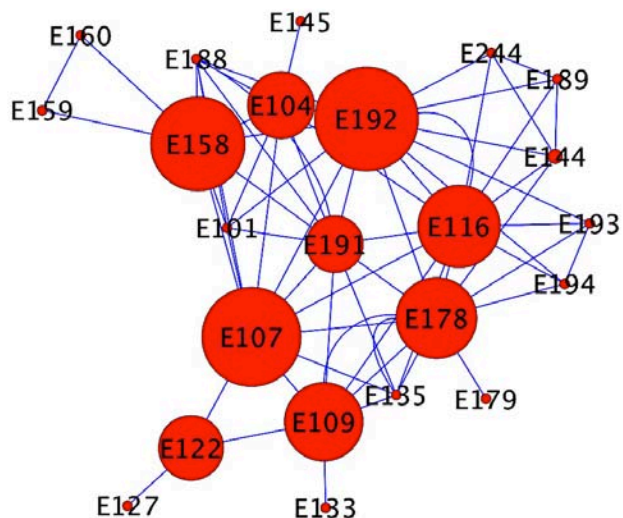
6.4.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 2

Figura No. 33. Grado nodal e intermediación en la comunidad No. 2

Grado nodal en la Comunidad No. 2



Intermediación en la Comunidad No. 2.



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran una comunidad de trabajo con un centro densamente interconectado y algunos cliques periféricos, así como nodos satélites dispersos. La comunidad tiene múltiples líderes e intermediarios.

Fuente: Elaboración propia

6.5 Comunidad 3. El empresariado joven y binacional

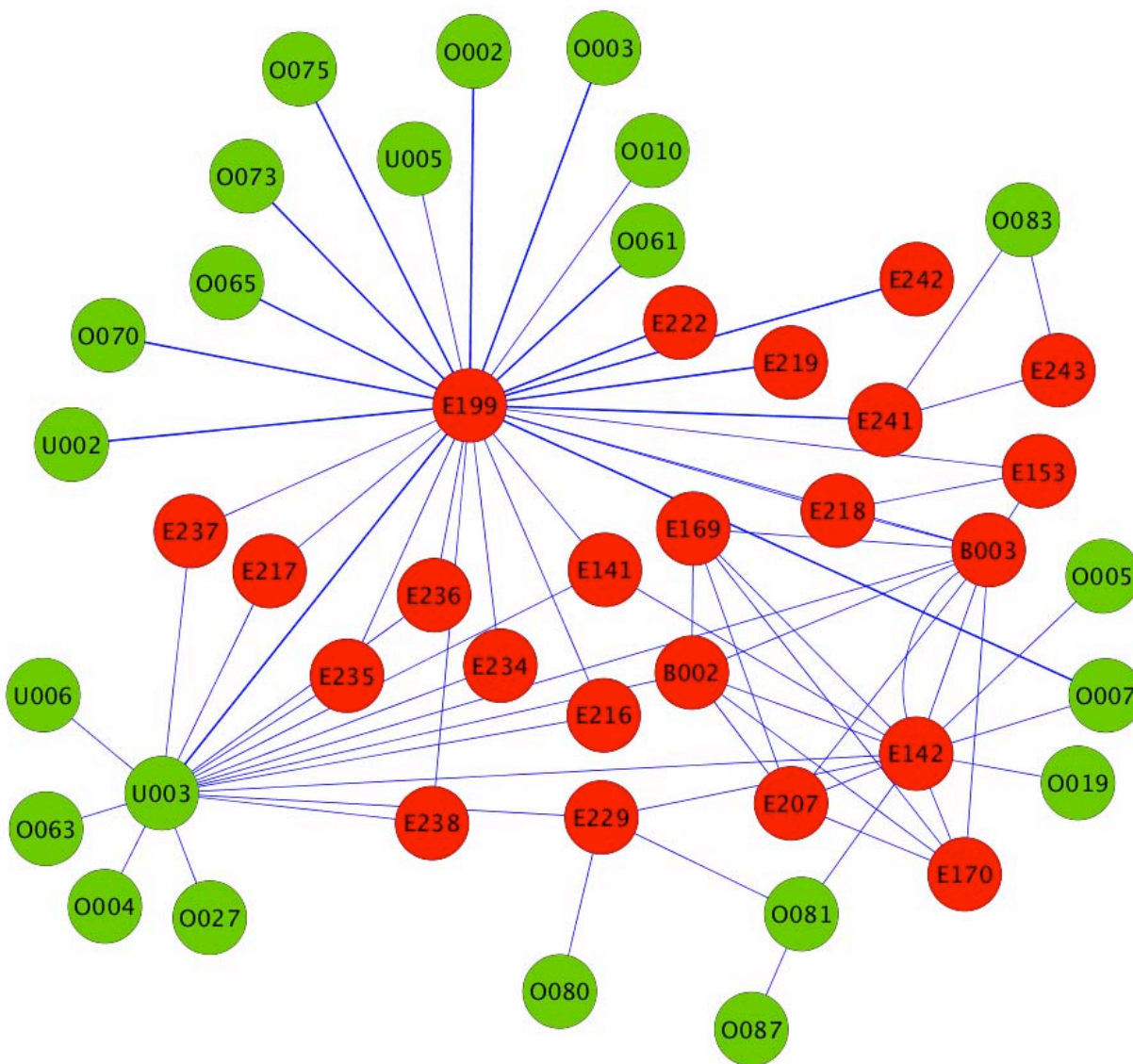
6.5.1 Estructura de la Comunidad No. 3

La comunidad 3 está conformada por 25 empresas convocadas alrededor del grupo de líderes jóvenes dentro de la organización GPdN, quienes colaboran en una diversidad de proyectos que van desde impulsar el emprendedurismo y la educación de jóvenes universitarios a nivel local, la promoción de las artes y la cultura a nivel regional y la construcción verde, hasta proyectos tales como Amor por Juárez, todos ellos orientados a elevar la calidad de vida en la región PdN en su conjunto. Los vínculos registrados fueron 37.

La mayoría de las empresas tienen sede en El Paso, pero funcionan de manera binacional. El grupo manifestó tener 10 vínculos con OSC, la mayoría de las cuales se

relacionan también con empresas en otros grupos de trabajo. Como puede verse en los siguientes grafos, la Comunidad No. 3 presenta una configuración de dos estrellas interconectadas por un grupo central de cinco nodos interconectados entre sí.

Figura No. 34. Empresas y OSC en la Comunidad No. 3



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran las empresas (nodos rojos) que forman una comunidad de trabajo y las OSC (nodos verdes) con las que éstas manifiestan estar interconectadas. Se aprecian menos casos de relaciones varios a varios; es decir, de varias empresas que se relacionan con la misma OSC, que era evidente en las comunidades anteriores.

Fuente: Elaboración propia

Las OSC con las que se relaciona la comunidad son diversas y cubren campos que van desde la salud hasta el emprendedurismo, las mujeres, el sistema de transporte, la niñez y las bellas artes, consistente con su visión de RS y con los programas en los que participa.

Tabla No. 15. Empresas en la Comunidad No. 3

ID	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
B002	MN	EMN	Mundial	Terciario	Financiero	9	0.0011	0.8611
B003	Grande	USA	Nacional	Terciario	Financiero	16	0.0597	0.4066
E141	Grande	PDN	Nacional	Primario	Energía	9	0.0407	0.2222
E142	Grande	PDN	Mundial	Secundario	Bienes Raíces	16	0.0355	0.3516
E153	PyME	PDN	Regional	Terciario	Informática	4	0.0020	0.5000
E169	PyME	PDN	Regional	Terciario	Hipotecaria	9	0.0066	0.7778
E170	PyME	PDN	Regional	Terciario	Hipotecaria	8	0.0000	1.0000
E199	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	24	0.2050	0.0823
E207	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	10	0.0022	0.7778
E216	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Consultores	1	0.0000	0.0000
E217	PyME	PDN	Nacional	Secundario	Manufactura	1	0.0000	0.0000
E218	PyME	PDN	Binacional	Secundario	Bienes Raíces	5	0.0115	0.3000
E219	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Contadores	1	0.0000	0.0000
E222	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E229	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E234	PyME	PDN	Regional	Terciario	Construcción	1	0.0000	0.0000
E235	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E236	PyME	PDN	Regional	Terciario	Servicio a Empresas	1	0.0000	0.0000
E237	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E238	MN	EMN	Mundial	Secundario	Manufactura	1	0.0000	0.0000
E241	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al por mayor	2	0.0150	0.0000
E242	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	1	0.0000	0.0000
E243	PyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	1	0.0000	0.0000

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 RS en la Comunidad No. 3

El modelo predominante en la comunidad, de acuerdo a la muestra de las entrevistas, es de tipo estratégico, reflejado en la intención de impulsar y dirigir el rumbo del desarrollo social y económico de la región (Ent14), de elevar los estándares de lo que se considera la norma de calidad en educación, salud y otros indicadores de bienestar

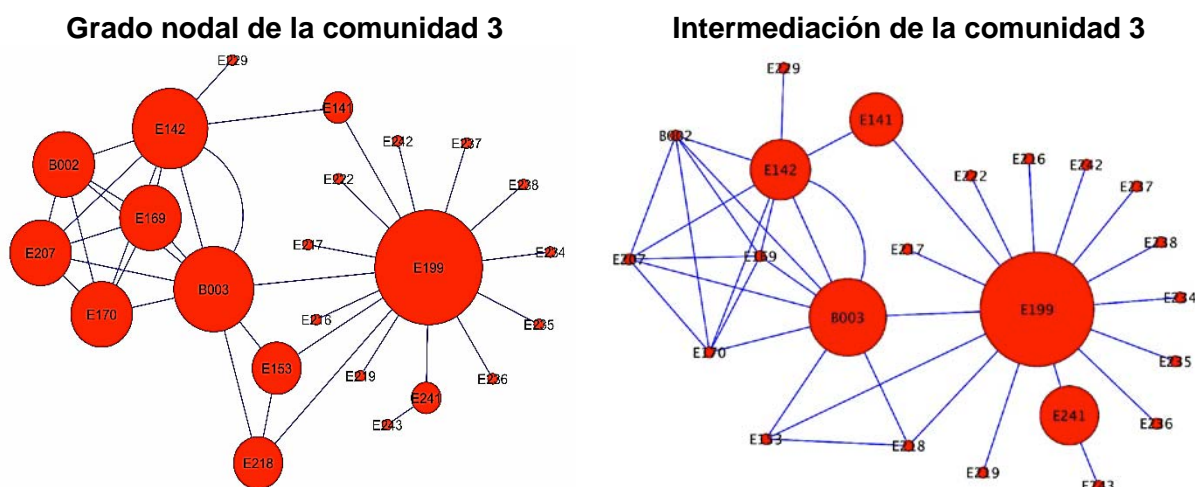
(Ent29), y de exigir resultados medibles de las acciones de las organizaciones a las que se apoya (Ent14, Ent29).

En las entrevistas se manifiesta una preocupación por atraer talento a la región y retenerlo, y elevar el nivel de la educación media y superior. Sólo se encontraron dos tipos de programas: aquellos que buscan mejorar la calidad de vida en la región y aquellos que buscan crear empleos y fomentar el desarrollo económico regional. En las entrevistas ambos tipos de programas se encontraban ligados entre sí, ya que se consideraba que ambos trabajaban simbióticamente.

6.5.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 3

Como puede observarse en la Figura No. 35, no existe un liderazgo claramente definido dentro del grupo ya que opera como “clique” en donde la mayoría de las empresas se interrelacionan entre sí. Las empresas que cumplen el papel de intermediarios, conectando grupos entre sí, son las únicas que tienen grados nodales ligeramente mayores que las demás.

Figura No. 35. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 3



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran una comunidad de trabajo con dos subgrupos interconectados por cuatro empresas, así como nodos satélites dispersos. La comunidad tiene múltiples líderes e intermediarios.

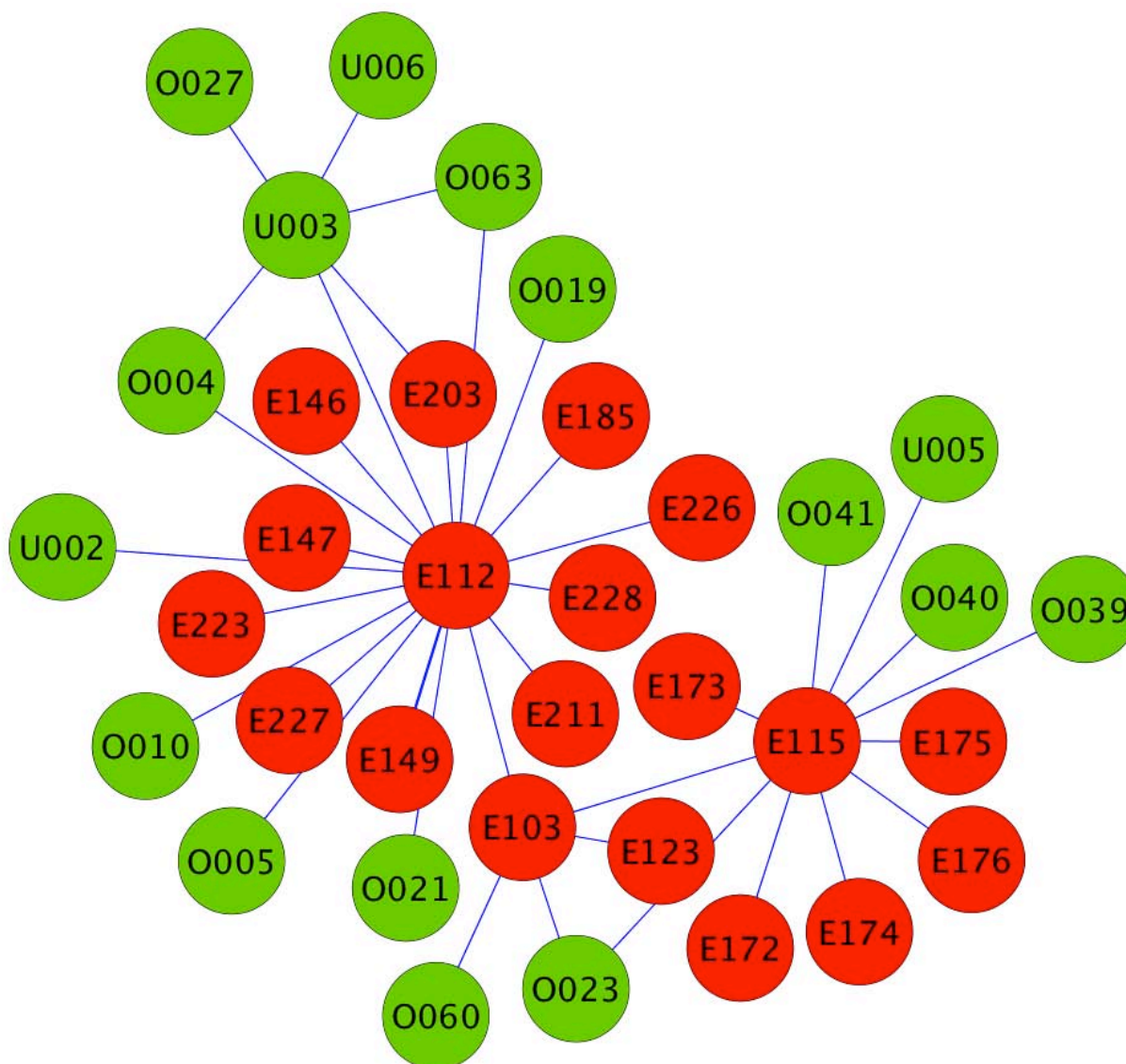
Fuente: Elaboración propia

6.6 Comunidad 4. Empresas líderes en Las Cruces, Nuevo México

6.6.1 Estructura de la Comunidad No. 4

La comunidad 4 incluye 20 empresas y es muy poco densa. La comunidad tiene dos subgrupos claramente diferenciados. Uno de los subgrupos está en formación en el condado de Doña Ana. A través de las entrevistas es posible caracterizarlo como una red de filantropía, con fuertes lazos en la comunidad y una preocupación por promover el desarrollo de la región. Se manifiesta una preocupación por entender mejor el funcionamiento de las OSC, su eficiencia, la no duplicidad de funciones y otros elementos de evaluación desde una perspectiva racionalista.

Figura No. 36 Empresas y OSC en la Comunidad No. 4



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran las empresas (nodos rojos) que forman una comunidad de trabajo y las OSC (nodos verdes) con las que éstas manifiestan estar interconectadas. Se aprecia menor número de casos de relaciones varios a varios entre empresas y OSC.

Fuente: Elaboración propia

Los lazos del grupo de Las Cruces con el GPdN han sido tradicionalmente débiles. Sin embargo, en varias de las entrevistas con el liderazgo se manifestó la importancia de incorporarse al Grupo. Con la formación de la nueva organización “Borderplex Alliance” se integran muchas de las empresas que forman parte de la red de filantropía y que no

eran parte del GPdN original. El segundo subgrupo gira en torno a una de las empresas que ocupan posición de liderazgo en el GPdN, con lazos en Las Cruces, N.M. Al igual que en las comunidades anteriores, se habla de una colaboración entre empresas para definir cómo y cuándo apoyar a cuáles organizaciones sociales y se caracteriza ésta como una red de solidaridad entre empresas.

Tabla No. 16. Empresas en la Comunidad No. 4

	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E112	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Publicidad	19	0.1314	0.0526
E115	PyME	PDN	Regional	Terciario	Restaurante	8	0.0751	0.0357
E103	PyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	4	0.0239	0.1667
E185	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Seguros	2	0.0004	0.0000
E203	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	2	0.0006	0.0000
E211	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Financiero	2	0.0012	0.0000
E223	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	2	0.0006	0.0000
E123	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0.0000	0.0000
E146	PyME	PDN	Regional	Terciario	Hipotecaria	1	0.0000	0.0000
E147	Grande	USA	Nacional	Terciario	Restaurante	1	0.0000	0.0000
E149	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0.0000	0.0000
E172	PyME	PDN	Regional	Terciario	Informática	1	0.0000	0.0000
E173	PyME	PDN	Regional	Terciario	Restaurante	1	0.0000	0.0000
E174	PyME	PDN	Regional	Terciario	Restaurante	1	0.0000	0.0000
E175	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0.0000	0.0000
E176	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0.0000	0.0000
E226	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comunicación	1	0.0000	0.0000
E227	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E228	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000

Fuente: Elaboración propia

6.6.2 RS en la Comunidad No. 4

En la comunidad sólo se reporta una participación coyuntural en donaciones anuales para proyectos comunitarios específicos relacionados al desarrollo turístico y económico regional y a causas de desarrollo social entre las que predominan la salud, la niñez y la educación. Las OSC con las que se relaciona el grupo son consistentes con este tipo de programas. Mujeres, salud, niñez y proyectos comunitarios en general. El

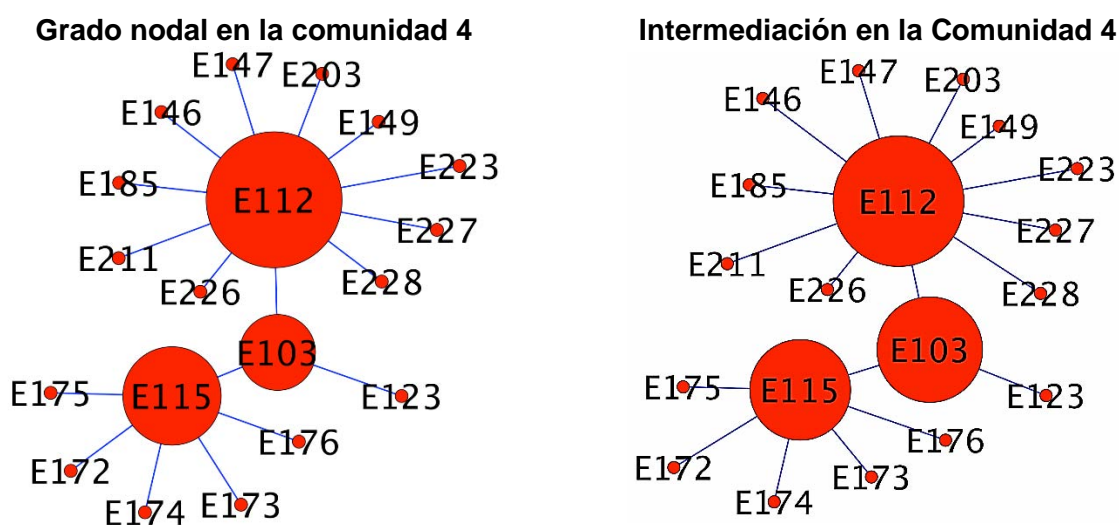
grupo tiene relaciones con las universidades regionales que operan del lado de los Estados Unidos.

No es un grupo que opere de manera binacional. Sólo dos de los proyectos reportados están relacionados al GPdN, lo que es consistente con la reciente incorporación de las empresas de la subregión de Doña Ana al grupo.

6.6.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 4

Como puede observarse en la Figura No. 37, a la fecha de las entrevistas existían dos subgrupos independientes y una de las empresas (Ent103), aun cuando no es un líder dentro de la organización GPdN, sí constituye un intermediario importante entre éste y los grupos de Doña Ana y entre los dos subgrupos de Doña Ana entre sí.

Figura No. 37. Grado Nodal e intermediación en la Comunidad No. 4



Pie de imagen. Figura consistente en un grafo que muestra una comunidad con dos nodos estrella conectados entre sí por múltiples enlaces. Comunidad con pocos enlaces autónomos.

Fuente. Elaboración propia

Sólo una de las empresas (E112) es, de manera independiente, líder dentro del GPdN, ya que su grado nodal es de 19. Otra de las empresas, E103, tiene un grado nodal relativamente bajo, su importancia radica en su coeficiente de intermediación.

Tabla No. 17. Empresas en la Comunidad No. 5

ID	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
B007	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	2	0.0005	0.0000
E125	PyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	5	0.0223	0.1000
E186	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	2	0.0020	0.0000
E187	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al por mayor	1	0.0000	0.0000
E198	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	7	0.0046	0.7143
E200	PyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	8	0.0289	0.5357
E201	PyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	18	0.0820	0.1307
E206	PyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	10	0.0134	0.6389
E209	PyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	4	0.0000	1.0000
E210	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	7	0.0014	0.8571
E212	PyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	7	0.0014	0.8571
E213	PyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	1	0.0000	0.0000
E214	PyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	10	0.0134	0.6389
E215	PyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	1	0.0000	0.0000
E221	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E245	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Comercio al Detalle	6	0.0000	1.0000

Fuente. Elaboración propia

6.7.2 RS en la Comunidad No. 5

El modelo de RS que predomina en el grupo es del tipo 1, de ética social, mostrando una tendencia clara hacia uno de los sub-modelos conocido como la ética empresarial. Esto se manifiesta en términos recurrentes sobre ética, moral, obligaciones, valores, hacer lo que es correcto. También se utilizan los términos de retribuir a la comunidad, la necesidad de generar empleos dignos de manera responsable, de elevar la calidad de vida y la educación y el papel que debe cumplir la empresa en esto, lo que no es característico de los sub-modelos filantrópicos que donan recursos a las OSC para que éstas implementen proyectos.

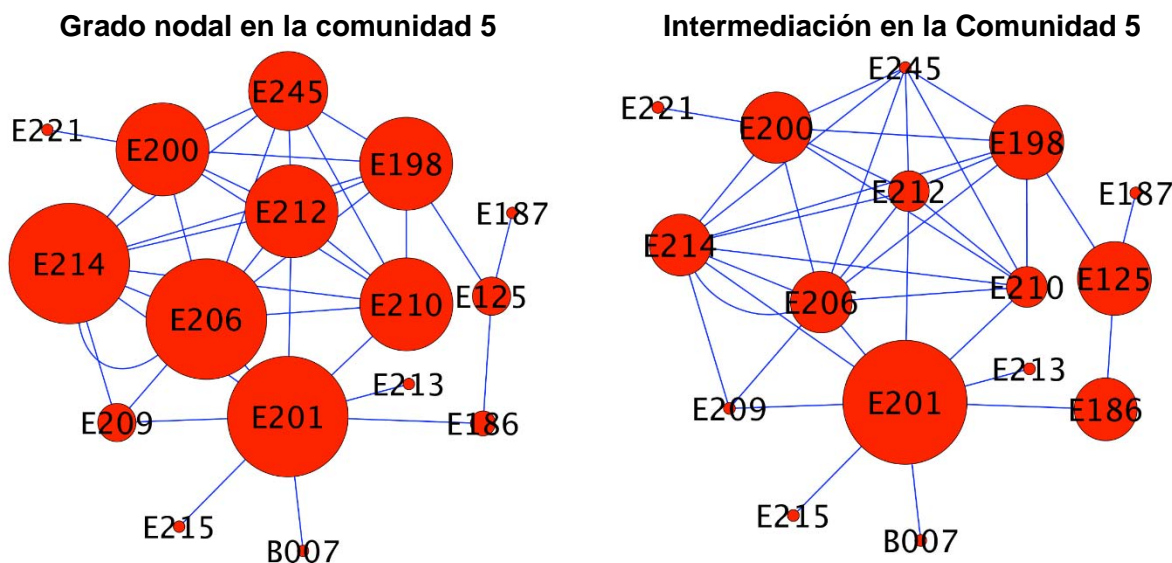
Las OSC reflejan también esta mezcla, ya que incluyen organismos dedicados a promover proyectos y programas de ética en los negocios, programas ligados a las iglesias locales, proyectos de desarrollo económico y de infraestructura para el desarrollo

regional, así como vínculos permanentes con las instituciones de educación superior a nivel regional.

6.7.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 5

Esta comunidad está constituida por un grupo central altamente conectado entre sí, perteneciente a diversas industrias, pero ligado al desarrollo inmobiliario a nivel regional. Por ello, el grupo incluye empresas a ambos lados de la frontera, con fuertes ligas al centro del Estado de Chihuahua. Como podrá verse, tanto en el centro como en la periferia del grupo hay empresas del sector bancario local. Varias de las empresas pertenecen al mismo grupo industrial y forman parte del grupo formal de liderazgo de la organización. No se detectó un número significativo de proyectos comunitarios, salvo la inversión en la nueva escuela de medicina.

Figura No. 39. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 5



Pie de imagen. Figura que presenta un grafo que muestra una comunidad con un nodo estrella conectado con otro subgrupo que tiene múltiples vínculos de interconexión. Comunidad con pocos enlaces autónomos.

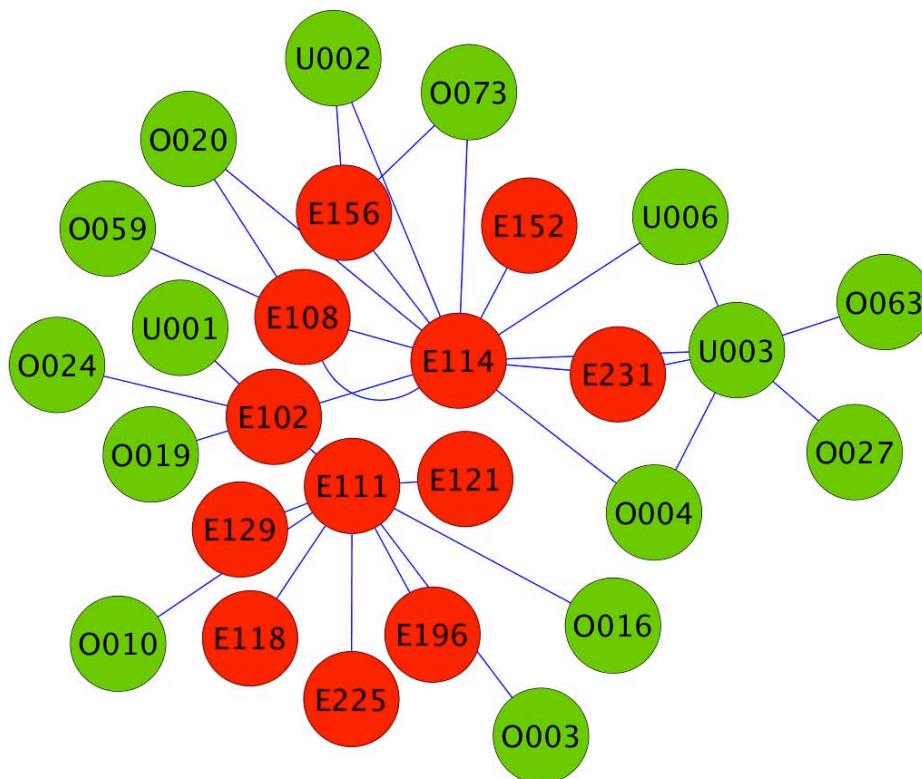
Fuente. Elaboración propia

6.8 Comunidad 6. Identidad emergente

6.8.1 Estructura de la Comunidad No. 6

La comunidad 6 incluye 12 empresas que no muestran conexiones fuertes entre sí. No es clara una identidad entre ellas en términos de ser parte de un mismo comité formal al interior del GPdN. Es el grupo que participa en un mayor rango de tipos de programas que van desde la filantropía clásica y el desarrollo social, hasta la protección ambiental y la seguridad pública. Las OSC con las que se relaciona trabajan en los ámbitos de salud, niñez, emprendedurismo, ética empresarial, recreación, protección ambiental y proyectos comunitarios en general.

Figura No. 40. Empresas y OSC en la Comunidad No. 6



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran las empresas (nodos rojos) que forman una comunidad de trabajo y las OSC (nodos verdes) con las que éstas manifiestan estar interconectadas. Se aprecian casos de relaciones varios a varios; es decir, se aprecia un grupo de OSC que están vinculadas entre sí.

Fuente. Elaboración propia

Tabla No. 18. Empresas en la Comunidad No. 6

ID	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E102	PyME	PDN	Binacional	Secundario	Construcción	7	0.0331	0.3810
E108	PyME	PDN	Regional	Terciario	Arquitectos	5	0.0002	0.3333
E111	PyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	7	0.0480	0.0476
E114	PyME	PDN	Regional	Terciario	Arquitectos	14	0.0512	0.2051
E118	PyME	PDN	Regional	Terciario	Servicios Personales	1	0.0000	0.0000
E121	PyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	2	0.0071	0.0000
E129	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0.0000	0.0000
E152	PyME	PDN	Regional	Terciario	Ingeniería	1	0.0000	0.0000
E156	PyME	PDN	Regional	Terciario	Arte	6	0.0016	0.8000
E196	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	1	0.0000	0.0000
E225	PyME	PDN	Regional	Terciario	Seguros	2	0.0046	0.0000
E231	PyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0.0000	0.0000

Fuente. Elaboración propia

6.8.2 RS en la Comunidad No 6

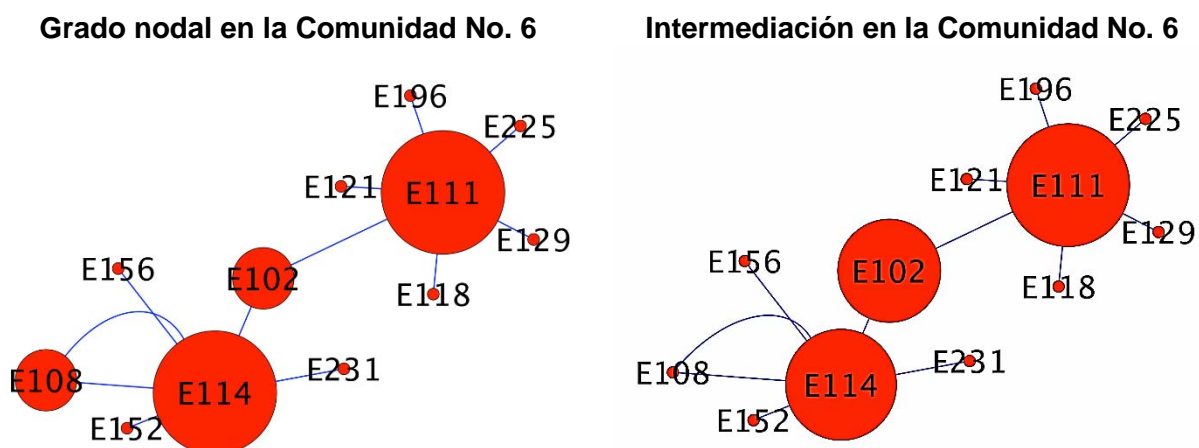
Los modelos de RS representados al interior de la comunidad son también diversos. Se realizaron cuatro entrevistas y se encontraron manifestaciones de los modelos 2, 3 y 4. Incluso el discurso de cada entrevistado manifestaba cierta ambigüedad de términos, haciendo la clasificación poco clara.

Se detectó la presencia de un subgrupo de trabajo de construcción “verde”; sin embargo, la mayoría de los participantes de éste no están dentro de la organización bajo estudio.

6.8.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 6

Como puede observarse en la Figura No. 41, las empresas que cumplen el papel de liderazgo son aquellas que sirven de conectores entre los grupos de trabajo al interior de la comunidad.

Figura No. 41. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 6



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran una comunidad con dos nodos estrella conectados entre sí por una empresa única de interconexión. Comunidad con pocos enlaces autónomos.

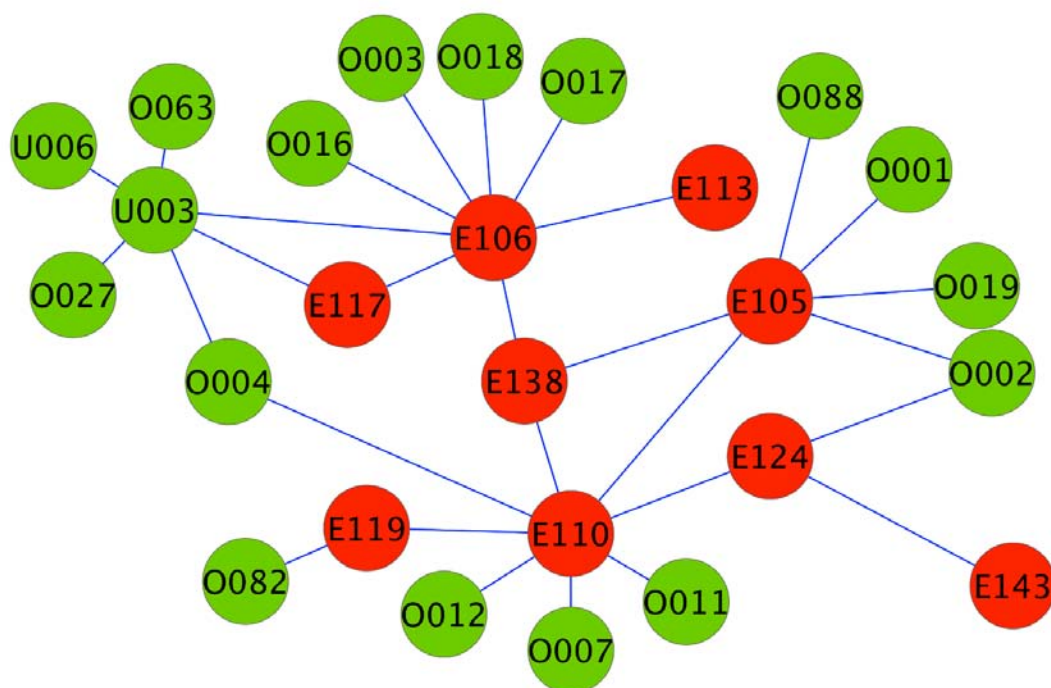
Fuente. Elaboración propia

6.9 Comunidad 7. Las empresas desarrollistas –bienes raíces y constructoras

6.9.1 Estructura de la Comunidad No. 7

La comunidad más pequeña es la comunidad 7, conformada por 9 empresas, la mayoría de ellas ligadas a la construcción y bienes raíces. Todas las relaciones son por proyectos específicos de desarrollo o beneficio social. Es una de las pocas comunidades en las que el número de OSC (15) rebasa el número de empresas con las que manifiestan tener relación.

Figura No. 42. Empresas y OSC en la Comunidad No. 7



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran las empresas (nodos rojos) que forman una comunidad de trabajo y las OSC (nodos verdes) con las que éstas manifiestan estar interconectadas. Se aprecian casos de relaciones varios a varios; es decir, varias empresas se relacionan con la misma OSC. Se aprecia un grupo de OSC que están vinculadas entre sí.

Fuente. Elaboración propia

Tabla No. 19. Empresas en la Comunidad No. 7

ID	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E105	PyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	5	0.0007	0.6000
E106	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Financiero	5	0.0300	0.2000
E110	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	7	0.0262	0.3810
E113	PyME	PDN	Nacional	Secundario	Manufactura	1	0.0000	0.0000
E117	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Bienes Raíces	1	0.0000	0.0000
E119	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	1	0.0000	0.0000
E124	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	2	0.0003	0.0000
E138	PyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	10	0.0144	0.2667
E143	Grande	PDN	Mundial	Terciario	Servicios a Empresas	3	0.0049	0.0000

Fuente. Elaboración propia

6.9.2 RS en la Comunidad No. 7

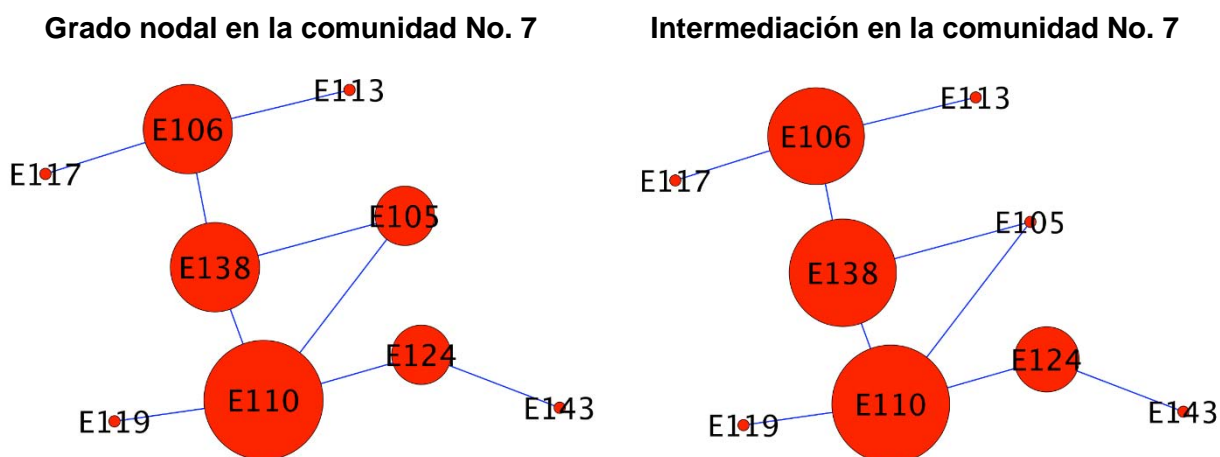
El modelo de RS predominante en la zona es consistente con una visión coincidente de modelo de RS en todas las entrevistas tipo 1, de ética social en la subcategoría de filantropía.

Las causas a las que donan las empresas de esta comunidad cubren una amplia gama, desde las artes, la salud, las mujeres, los niños, hasta fundaciones comunitarias que apoyan a una diversidad de proyectos. Es, al igual que la comunidad 6, un grupo poco denso, aunque sí se aprecian algunas empresas que funcionan de intermediación tanto hacia grupos de empresas como hacia grupos de OSC.

6.9.3 Liderazgo e intermediación en la Comunidad No. 7

Existe un clique que da cohesión a la comunidad. Dos de las tres empresas en este subgrupo tienen alto grado nodal y de intermediación, lo que indica que enlazan a esta comunidad con otros sectores de la red.

Figura No. 43. Grado nodal e intermediación en la Comunidad No. 7



Pie de imagen. Figura con grafos que muestran una comunidad con escasos vínculos entre sí. Giran alrededor de un clique de tres empresas.

Fuente: Elaboración propia

6.10 Factores críticos de la RSr: El papel de la comunidades empresariales y responsabilidad social

El análisis de la relación entre la formación de comunidades de empresas (el agrupamiento de empresas en grupos y subgrupos de trabajo) y los modelos de RS que se manifiestan en la región transfronteriza PdN permite explorar la relación entre los grupos y subgrupos de empresas dentro de la red de colaboración, los proyectos y programas de RS y los modelos de RS existentes en la región PdN. El objetivo de este análisis ha sido contestar dos preguntas finales que guiaron la investigación. ¿Qué papel juega la presencia de subgrupos y comunidades dentro de la red en los procesos de implementación de proyectos y programas de RS en la región? y ¿cómo se reflejan los diferentes modelos de RS existentes en la región dentro de los subgrupos y las comunidades que existen dentro de la red de colaboración?

Una de las herramientas más “poderosas” que ofrece el ARS es el uso de diversos algoritmos para la detección de comunidades al interior de las redes. En el caso bajo estudio, el análisis permitió inferir la presencia de varias subredes de colaboración que responden a lógicas diferentes que ameritan mayor análisis.

En algunas comunidades se detectaron similitudes en los atributos de los grados nodales que podrían ofrecer explicaciones complementarias no sólo a cuáles vínculos existen en la implementación de la RS, sino por qué y cómo se forman estos vínculos. Existen, por ejemplo, algunos grupos gremiales de arquitectos, transportistas, restauranteros que trabajan de manera continua en proyectos comunes ligados a áreas de interés profesional. Existen también indicaciones de que grupos de empresas realizan donaciones o participan en las mesas directivas de las organizaciones sociales. Esta identidad gremial, combinada con los resultados del coeficiente de agrupamiento que

indican una tendencia a formar grupos de trabajo cohesionados en donde las empresas se conocen y colaboran entre sí, sugiere la presencia de varios tipos de redes no mercantiles y mercantiles trabajando de manera simultánea en la organización e influyendo el flujo de recursos e información.

Sin embargo, en general, no son los proyectos y programas los que determinan los vínculos más importantes entre empresas. La mayoría de los entrevistados manifestó haber participado en una diversidad de tipos de programas a través de la vida de la empresa. Muchos de ellos habían participado en por lo menos 7 de los 10 tipos mencionados en algún momento dado. Tampoco se encontró una identidad basado en una afinidad con respecto a las dimensiones de RS, ya que la tendencia general fue otorgar importancia a todas o casi todas las dimensiones de RS.

Todos los miembros de la red de colaboración se identificaban con la necesidad de impulsar el desarrollo social y económico a nivel regional. Esto se explica por estar todos afiliados a una organización que tiene esto como finalidad principal. Sin embargo, y a pesar de que las demás dimensiones de RS se encuentran presentes en la caracterización de proyectos y programas, no parecen incidir mayormente sobre la formación de la red. Los grupos de trabajo y las comunidades responden más a una afinidad de modelos de RS, ya que por lo general tiende a predominar un modelo en cada comunidad.

7 Discusión

7.1 Introducción. Las premisas fundamentales del análisis

En esta tesis doctoral se analizan, desde una perspectiva de redes sociales, la estructura y los procesos que prevalecen en una red de colaboración que se forma cuando un grupo de MPyMEs implementa proyectos y programas de RS en la región transfronteriza PdN para promover el desarrollo social y económico entre 2007 y 2013.

Los resultados que se obtuvieron se recolectaron y analizaron basados en varias premisas. Primero, que la empresa es una institución social y que, como tal, cumple ciertas funciones tanto dentro del sistema social general como dentro del subsistema económico en donde se origina. Segundo, que como institución social, la empresa interactúa con otras instituciones dentro y fuera del subsistema económico. Por lo tanto, la RS debe entenderse como un proceso dinámico y cambiante mediante el cual las empresas interactúan y colaboran entre ellas y con otros sectores de la sociedad para la implementación de programas y proyectos específicos. Desde esta perspectiva, los proyectos y programas de RS se realizan en lo que se suele llamar la esfera “no mercantil” de acción de las empresas, y fuera del ámbito del sistema económico. La tercera premisa y la más importante porque le da sustento teórico y metodológico al estudio es que, bajo ciertas condiciones y particularmente en el contexto social, económico y político de la región fronteriza del siglo XXI, esta interacción entre empresa y sociedad toma características reticulares; es decir, de red compleja, lo que permite que la RS sea analizada utilizando variables, teorías y métodos propios del ARS.

Estas tres premisas tiene numerosas implicaciones para el estudio de la RS. Al ser la empresa una institución social, se plantea de manera explícita que existe tanto una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad como la necesidad de una legitimación

social de su existencia que rebasa la generación de ganancias para los dueños de la empresa. La naturaleza dinámica y cambiante de las relaciones entre la empresa y otros sectores de la sociedad permite el análisis de la RS como una propiedad emergente de un sistema complejo de interrelaciones sociales o, dicho de otra manera, dentro del marco de las redes complejas. Los resultados obtenidos tienden a apoyar estas premisas generales, toda vez que la red de colaboración empresarial bajo análisis es parte de una red más amplia de colaboración multisectorial, misma que, a la vez, se entrelaza y sobrepone a múltiples otras redes no mercantiles en las que participan estas empresas y su liderazgo.

Ello supone reconocer la necesidad de introducir interpretaciones más robustas que permiten incorporar perspectivas no materialistas a las motivaciones y selección de estrategias empresariales. De allí la importancia de introducir al análisis de las prácticas administrativas y empresariales teorías de los sistemas sociales como la de Parsons, actualizada por Luhmann. Éstas ofrecen desde una perspectiva de sistemas los conceptos de sistema social y del subsistema económico como parte integral de un sistema social más amplio. Ello, a su vez, posibilita la noción de la empresa como institución social que interactúa con instituciones en otros subsistemas sociales, bajo ciertas reglas de conducta y de acuerdo a normas dictadas por valores y no solamente motivada por la utilidad y la ganancia (Parsons y Shils, 1962,1951; Parsons y Smelser, 1965; Parsons, 1991, 1951; Faría y Ossandón, 2010; Porras, 2012). Estas perspectivas dan sustento y contexto al análisis de la RSr como estrategia empresarial no mercantil de interacción, interrelación y vinculación interinstitucional, a partir del uso de las herramientas teórico-metodológicas que ofrece la teoría de redes sociales (Freeman,

1979; Boddewyn, 2003; Burt, 2004; Freeman, 2004; Baron y Diermeier, 2007; Wasserman y Faust, 2009; Borgatti y Lopez-Kidwell, 2011) y de redes empresariales (Staber *et al.*, 1996; Todeva, 2006; Slotte-Kock y Coviello, 2010; Todeva, 2011), particularmente el ARS aplicado a la MPyME (Casanueva Rocha, 2003); sobre las que se construyen el marco teórico y la metodología de este estudio. Lo anterior complementa y abre alternativas a las tradicionales visiones sobre los modelos de RS basados en teorías de utilidad o análisis de estrategias vistas exclusivamente desde la perspectiva empresarial, particularmente de la gran empresa (Córdoba-Largo, 2008; Kanter, 2008; Porter, 2008; Husted y Allen, 2009; Freeman, 2010). Los datos refuerzan entonces la propuesta de que la empresa es una institución social y no, como algunos estudios pretenden, una institución aislada en un sistema económico que sólo se debe a los accionistas.

7.2 Ventajas del uso de la perspectiva de sistemas

En el presente trabajo se ha utilizado la teoría de sistemas por considerar que es el cuerpo teórico metodológico que mejor permite una aproximación al tema de estudio desde la óptica de los procesos en general y de los procesos relacionales en particular. El análisis de la RS utilizando un marco de sistemas complejos permite añadir nuevas dimensiones a su estudio. Esta perspectiva de sistema social sirve de base para el análisis de los procesos de agrupamiento y modularidad dentro de las redes de colaboración. Es una perspectiva que permite ubicar el problema de investigación desde una óptica de sistemas sociales, analizar de manera sistemática las relaciones entre los subsistemas económicos y no económicos, y a la empresa como una institución social

que responde a motivaciones y valores que rebasan el ámbito de lo que puede considerarse estrictamente mercantil.

La segunda perspectiva –la de sistemas complejos– propone que existen patrones visibles y cuantificables de interacción entre los componentes de los sistemas complejos, particularmente cuando funcionan de manera reticular, permitiendo el análisis de la estructura y los procesos relacionales. Los principios básicos que regulan los vínculos entre los componentes de un sistema complejo ofrecen un marco de análisis para estudiar los patrones que se presentan en el conjunto de vínculos multisectoriales y multidimensionales que se desarrollan al implementar la RS. Esto se debe a la interacción e interdependencia de los componentes, los diversos grados de conectividad, y la coevolución constante dentro de un sistema en donde las dimensiones interactúan y se influyen mutuamente.

La perspectiva de sistemas facilitó el análisis de la articulación de las características de la estructura de la red con los procesos de liderazgo e intermediación dentro de ésta. Las características de la estructura de la red conducen a la interacción fluida y ágil a través de la existencia de numerosos caminos cortos, y la inexistencia de componentes aislados o excesivamente vulnerables. Los procesos de liderazgo e intermediación dentro de la red, en donde múltiples empresas sirven de enlace, dan dirección y garantizan la incorporación constante de nuevos miembros a la red, aportando capital social en la forma de nuevas conexiones, información y recursos. Esto indica que la teoría de redes y su aporte metodológico, el ARS, puede aplicarse al tema de estudio de la RS, generando nuevos campos de estudio y nuevas áreas de indagación.

7.3 Redes sociales, redes empresariales y redes de colaboración para la RS

En cuanto a los resultados encontrados, la evidencia empírica corrobora los hallazgos que indican que la cooperación informal tiende a desarrollarse a partir de la confianza generada por intercambios en un contexto social, ya que normalmente esta confianza no puede adquirirse a través de los intercambios mercantiles. Esto reafirma la teoría que señala que la cooperación informal evoluciona a partir de la toma de conciencia creciente de la existencia de intereses en común, lo que toma tiempo y recursos (Hakansson y Johanson, 2004).

Los resultados indican que las redes sociales de los empresarios y de las empresas a nivel regional interactúan a diversos niveles para incidir en los procesos de implementación de la RS. Lo que parece estar fundamentalmente en juego es el acceso y uso del capital social de los integrantes de las redes, puesto a disposición de su red de colaboración.

7.4 Los modelos de RS

Por su parte, la evidencia empírica también tiende a corroborar la preferencia de ciertas empresas a formar grupos de trabajo y redes de colaboración. Éstas no sólo se construyen a partir de la afinidad de ámbitos de acción –mismos que pueden detectarse a partir de tipos de proyectos o programas. También existe afinidad de modelos de interrelación de empresa y sociedad a la hora de implementar proyectos y programas específicos de RS a través de redes de colaboración. Esto tiende a indicar que la implementación de la RS está ligada, como se planteó en la introducción y en el marco teórico, con los valores de la empresa y de su liderazgo, y estos valores están

relacionados con los modelos que la empresa tiene de cómo deben relacionarse las empresas con el sistema social más amplio.

Ver a la empresa como una institución social implica aceptar que sus interacciones con otras instituciones operan de acuerdo a normas de conducta que responden a valores, condiciones y fuerzas sociales de carácter tanto endógeno como exógeno a la empresa y a sus condiciones de mercado. De esta premisa deriva el que la RS de una empresa en particular responda a modelos que corresponden a estos valores o concepciones sobre la naturaleza de la relación entre empresa y sociedad, y que prevalecen en la cultura organizativa de la empresa y de su liderazgo.

La evidencia empírica arrojada por los resultados indica que la conceptualización de los modelos de RS requiere de interpretaciones de esta naturaleza. No todos los modelos de ética o de responsividad social, por ejemplo, pueden explicarse viendo a la empresa como una entidad puramente racional dentro del sistema económico y siguiendo un racionamiento mercantil. Es más, la misma lógica de algunos de los argumentos economicistas reconoce, aun cuando sea de manera implícita, que existe una responsabilidad hacia la sociedad de mantener en funcionamiento el sistema económico en su conjunto. Lo anterior apunta hacia la necesidad de incluir un marco de análisis sociológico al marco de la teoría de la administración en los estudios sobre la RS.

El análisis del papel que pudiera jugar el modelo de RS al que se adscribe la empresa tanto en la red de colaboración como en la implementación de proyectos y programas, se realizó tanto a nivel de empresa como de comunidad. Esto permitió determinar que la tipología de los cuatro modelos generales de RS, sistematizada en el

capítulo 2 de esta tesis, tiene sustento empírico en la región. Fue posible identificar mediante el uso de ciertos términos clave, que ciertos modelos predominan en una comunidad dada de empresas. El hecho de que estas comunidades estén formadas a partir de vínculos dados por la participación en proyectos y programas específicos indicaría que existe una relación entre los tipos de proyectos y programas específicos y ciertos modelos de RS⁵⁰, relación que amerita mayor estudio por las implicaciones prácticas que tiene ésta en el reclutamiento de empresas y el diseño de proyectos de RS en los que puedan estar interesadas en participar. Dicho en otras palabras, el análisis de los modelos permite descubrir similitudes en los valores que guían la selección de alianzas para el trabajo y de proyectos y programas en los cuales participar.

7.5 La RS de las empresas en la Región PdN

Derivado de haber adoptado las dos perspectivas de la teoría de sistemas, en el transcurso de la investigación fue necesario ir respondiendo a varias preguntas de investigación preliminares con el fin de ir construyendo un cuerpo sólido de indagación. Así, la evidencia empírica tiende a indicar que la RS de la pequeña y mediana empresa en la frontera en el siglo XXI es, en efecto, un proceso de interacción multisectorial y multidimensional. La RS de las empresas en la frontera sigue la tendencia de interconectividad que se manifiesta a nivel global en la que las redes regionales se ven influidas por factores culturales, históricos, económicos y políticos que moldean sus organizaciones y sus espacios de interacción. También existe evidencia para afirmar que

⁵⁰ Los instrumentos diseñados para este estudio no permitieron detectar esta relación. Aún cuando se preguntó sobre la participación en cierto tipo de proyectos y programas, siguiendo la tipología general que ofrece la literatura existente, el nivel de generalidad de los mismos generó una respuesta que no permitió diferenciar la participación real de la ideal. Es decir, en lugar de medir la participación en programas de cierto tipo, la pregunta midió, al parecer, la disposición de participar en este tipo de programas. La mayoría de las empresas manifestó participar en la mayoría de los tipos de programas.

esta tendencia global interactúa con la tradición regional de formar redes empresariales multisectoriales, generando el proceso al que en este trabajo se le ha llamado RSr.

El estudio de caso de una organización que opera de manera reticular, es decir, con estructuras abiertas y dinámicas, incorporando redes empresariales complejas y multidimensionales para implementar con relativo éxito numerosos proyectos y programas de RS que han impactado el contexto social y económico de la región PdN en la que opera, permite corroborar que la formación de redes empresariales cumple las funciones de facilitar el acceso a recursos y la generación de capital social en los ámbitos mercantiles y no mercantiles.

7.6 La importancia de la pequeña y mediana empresa

La red de colaboración de RS parece ser, en parte, una red construida a partir de actividades que se relacionan con dimensiones del capital social de un individuo, entendido este capital como los sistemas de relaciones subyacentes en la confianza mutua que permite poner a disposición de otro parte de su capital social generado por actividades previas. La literatura empírica aporta evidencia de que las empresas generan redes basadas en la confianza para enfrentar situaciones de vulnerabilidad, de riesgo, de incertidumbre (Dasgupta, 2009; Gupta y Han, 2011; Welter, 2012).

No es el papel de este trabajo entrar en la discusión de la viabilidad de las estrategias de desarrollo regional diseñados para dar un lugar preponderante a los sistemas de producción locales. Esto ha sido analizado por autores como Staber, Hualde Amin y Jarmon (Staber *et al.*, 1996; Hualde Alfaro, 1998; Amin y Thrift, 2009; Jarmon *et al.*, 2012). Lo es más bien el resaltar la importancia que la promoción de este tipo de estrategias tiene en la generación de sistemas de vínculos multisectoriales entre

empresas locales y otros actores regionales. Al promover una interacción entre la empresa y otros actores de la sociedad regional con fines de desarrollo social y económico, el sector empresarial responde estratégicamente a las expectativas de los grupos de interés de la empresa (*stakeholders*) e incide en la construcción de su entorno social y operativo, lo que responde a la definición de RS de las empresas.

Por ello, los resultados tienden a sugerir que el actor principal de las redes de colaboración es la pequeña y mediana industria, y que estas redes de colaboración se construyen sobre redes regionales de interconexión social y profesional. Estos datos corroboran estudios que sugieren que las relaciones sociales o no mercantiles de las empresas y su liderazgo se desarrollan a partir de experiencias profesionales compartidas e interacción constante (Amin y Thrift, 2009, pp. 585-585). También empieza a resultar claro el papel central de la gran empresa local en la red de colaboración filantrópica, lo que es congruente con la expectativa de la comunidad local.

7.7 Reticularidad y responsabilidad social.

El estudio ha tenido como objetivo aproximarse al conocimiento de la reticularidad de la RS a partir de explorar cómo la existencia y la dinámica de funcionamiento de la red de colaboración incidía sobre los procesos de implementación de la RS de las empresas que pertenecían a esta red. Se intentó aproximarse a través del análisis de tres variables claves utilizadas en el ARS: liderazgo, intermediación y agrupamiento, no sólo por ser éstas centrales al funcionamiento de una red, sino por ser también indispensables para la coordinación y colaboración empresarial. Adicionalmente, por considerar que su estudio podría abrir nuevas líneas de investigación para el campo aún relativamente inexplorado de la reticularidad asociado a la responsabilidad social. Dado

el grado de dispersión que presentaron los resultados al procesar la variable de agrupamiento, se determinó complementar el análisis con la variable de modularidad, con el fin de analizar comunidades de mayor tamaño.

El liderazgo, como variable dentro de la red de colaboración, se mostró de gran importancia, como era esperado. Sin embargo, la distribución del liderazgo amerita mayor análisis. El hecho de que existen diversos niveles de liderazgo compartido, en donde coexisten y se entrecruzan los liderazgos formales e informales, le ofrece a la red la capacidad de crecer y de resistir a cambios tanto a su interior como en su entorno. El papel que juega el liderazgo es, en la mayoría de los casos y de acuerdo a la información de las entrevistas, de permitir a la organización crecer y manenerse en contacto con su entorno exterior.

Al combinar el rol de liderazgo con el de intermediación entre los pequeños grupos “naturales” de pequeñas empresas que acostumbran trabajar juntos en proyectos, se logra que la organización formal y la red de colaboración se alimenten constantemente de ideas nuevas y de empresas comprometidas a implementarlas. El rol de intermediación, por su parte, asegura que los grupos pequeños de empresas –visibles a través del índice de agrupamiento– puedan conectarse entre sí con otros grupos a través de los vínculos que ofrecen los proyectos y programas. Sin el rol de liderazgo, la red no tendría la información requerida sobre los proyectos y programas que son de interés para la membresía en general. La intermediación permite conectar los grupos de trabajo, algunos de los cuales pueden existir independientes de la red, pero que serían inaccesibles o desconocidos sin el papel de los intermediarios. Sin los pequeños grupos de trabajo, probablemente habría problemas para implementar proyectos. Finalmente,

las comunidades, mostradas por la modularidad, indican el potencial de la formación de grupos de trabajo más amplios y con posibilidades de convertirse en grupos permanentes.

Es decir, el ARS aplicado a la RS nos permite ver una dinámica de procesos en la que múltiples factores se combinan y trabajan juntos para generar una práctica de implementación de proyectos y programas específicos. El índice de agrupamiento nos indica que la red de colaboración tiene múltiples grupos de trabajo que son su base operativa.

7.8 Una reflexión metodológica

La evidencia empírica confirmó que ante el intento de caracterizar a las empresas a partir de su quehacer, es decir, el tipo de programas, las respuestas fueron todas muy similares. Sin embargo, cuando se inicia la indagación a partir de los procesos que subyacen en el cómo y con quién se realizan los proyectos y programas de RS, empiezan a aparecer las redes solidarias, las redes basadas en la confianza mutua, las redes basadas en los apoyos y en el intercambio no económico.

No obstante, se encontró una limitante. Debido a que el enfoque del estudio ha sido desde la perspectiva empresarial, sólo se realizaron entrevistas y encuestas dirigidas a este sector. Si bien se recolectaron datos sobre las relaciones de éste con organizaciones de la sociedad civil, no se registraron relaciones de éstas entre sí. Desde la perspectiva de la técnica de grafos, esto se considera información incompleta y no es posible incorporar a las ONGs a la red de estudio. Una vez detectadas las comunidades a través del uso de algoritmos de modularidad, es necesario el uso de otras técnicas para su análisis. Por ello será necesario, en futuras investigaciones, buscar alternativas

metodológicas que lo permitan.

Algunos trabajos recientes han señalado la importancia de combinar métodos de análisis para innovar la teoría de los estudios sobre las organizaciones (Sloane, 2011). La lentitud con la que las ciencias de la administración se abren a nuevas metodologías limita tanto el debate como la generación de nuevas perspectivas teóricas (Davis, 2010). Una de las reticencias es a la incorporación de perspectivas cualitativas a los métodos tradicionales utilizados en las ciencias sociales y administrativas en general (Bradbury y Lichtenstein, 2000; Hibbert *et al.*, 2014).

Tanto la teoría de sistemas como el análisis de redes sociales son, por excelencia, cuerpos teórico-metodológicos multidisciplinarios, ya que integran las ciencias físico-matemáticas, químico-biológicas y sociales y combinan métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas. Es por ello que la combinación de ambas facilita el estudio de la RSr. Sin embargo, futuros estudios requerirían de diseños mixtos de mayor complejidad para poder resolver preguntas de investigación complejas. Adicionalmente, se sugeriría realizar un levantamiento de datos relacionales multisectorial tipo censal para contar con una red completa a fin de realizar el análisis.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La RS de las empresas es un tema tanto vigente como controversial. Después de décadas de programas que la impulsan, de premios que la estimulan, de estándares internacionales que la norman, de movimientos sociales que la demandan y de estudios que la analizan, seguimos, a la fecha, sin una idea homogénea de qué es, cómo medirla o cómo evaluarla. Ello sucede precisamente porque la RS es un fenómeno que entra en el terreno de los valores, e involucra a la empresa como institución social y a la economía como un subsistema dentro de una formación social dada. Dicho en otras palabras, las empresas, como instituciones sociales, son participantes activas dentro de las formaciones sociales concretas en las que operan y de las que forman parte. La persistente falta de consenso para definir la RS muy probablemente sea el resultado de la existencia de diferentes modelos conceptuales que coexisten aun dentro de pequeñas organizaciones o de grupos de trabajo aparentemente homogéneos. Estos modelos diferentes, presentes en la región PdN y en cada uno de las comunidades de trabajo de RS detectadas en la muestra del estudio, están basados -en mayor o menor medida- en distintos sistemas de valores, concepciones de sociedad, expectativas sobre la naturaleza de las relaciones entre empresa y sociedad, prácticas concretas de las empresas y evaluaciones de los resultados. Estos modelos han ido evolucionando a través de los años y se han difundido con variaciones que responden a diferentes contextos culturales, económicos e históricos. Es por ello que cobra relevancia la definición operativa propuesta al inicio del estudio,

...la RS se concreta empíricamente en las medidas que adopta una empresa derivadas de su sentido de conciencia de interacciones sociales

y diseñadas de acuerdo con la normatividad de sus propias creencias y valores. Por ello, la tesis postula que la RS del siglo XXI debe ser estudiada a partir de sus procesos relacionales; es decir, debe ser estudiada como un proceso dinámico y simbiótico mediante el cual las empresas interactúan con diversos sectores de la sociedad e inciden en la construcción de su entorno social y operativo.

A lo largo de este trabajo se ha propuesto que la RS del siglo XXI cobra nuevos significados y perspectivas cuando se analiza desde una perspectiva de sistemas y de relaciones. El siglo XXI se caracteriza por ser una era de altos niveles de intercomunicación e interconectividad, en la cual las interacciones y las estructuras reticulares predominan en las formaciones sociales. La manifestación empírica de esto es la generación de múltiples redes sociales influidas por factores culturales, históricos, económicos y políticos que moldean a las organizaciones sociales y a sus espacios. Estas redes se presentan, como se ha visto, relaciones y procesos a múltiples niveles – individual, de grupo, comunitario, globalizado y a nivel de las sociedades– y en diferentes esferas de acción. Algunos de este tipo de relaciones y procesos pudieron ser observados dentro de la red de colaboración bajo análisis y en las comunidades de trabajo detectadas a su interior.

En el contexto de la globalización e interdependencia económicas, en donde existe acceso generalizado y casi instantáneo a la información, la empresa del siglo XXI debe enfrentar grandes y nuevos retos. Las MPyMEs en la región PdN no son la excepción. Al igual que en el resto del mundo, las soluciones a los grandes retos están en constante cambio y las acciones de cada empresa y de su liderazgo se encuentran

cada vez más ante el escrutinio público. Esto hace necesario que cada empresa construya y conserve vigencia y legitimidad en todas las dimensiones en las que potencialmente puede interactuar, no sólo en la esfera económica, sino en los ámbitos no económicos como la ética, la filantropía, la ecología, la política, lo jurídico y lo social. La dimensión social es la que, desde la perspectiva socio-antropológica, unifica a todas las anteriores dimensiones de acción y les da coherencia. Es por ello que en términos generales se designa como RS a los esquemas de valores y modelos para regular las relaciones entre empresa y sociedad.

El análisis del GPdN realizado en las páginas anteriores no permite, por su naturaleza exploratoria y dado el tamaño de la muestra, generar conclusiones generalizables sobre la RS de las empresas de la región transfronteriza ni para las organizaciones dedicadas a promover el desarrollo económico y social a nivel regional. No era ésa la intención del estudio. El propósito era otro. Se buscaba proponer una aproximación teórico-metodológica al fenómeno de RS, que permitiese analizar a la empresa como institución social, lo que lleva implícito la necesidad de adoptar una perspectiva relacional.

Para ello fue necesario, primero, generar y probar empíricamente la utilidad de una definición operativa de RS que pudiese incorporar la noción de valores y la idea de reticularidad como interconexiones entre individuos y entre subsistemas, ambos en el contexto de la relación empresa y sociedad. Segundo, se hizo necesario definir y explicar diferentes modelos y normas de interacción de las empresas con el entorno basados en valores y, al mismo tiempo, localizar y analizar empíricamente estos modelos en el discurso de las empresas de la región transfronteriza. Finalmente, también era necesario

analizar procesos y dinámicas reticulares inter e intrasectoriales relacionados con la implementación de proyectos y programas de RS en un contexto social específico. La teoría de sistemas y la perspectiva de redes sociales ofrecían la posibilidad de analizar la estructura y dinámica relacionales necesarias para completar el estudio. Utilizando una perspectiva de sistemas, estas dimensiones de acción se analizaron como subsistemas de la formación social transfronteriza que se intercomunican entre sí para compartir recursos e información a través de redes. Estas redes son genéricamente denominadas redes sociales, pero pueden adquirir diversas naturalezas.

La pregunta fundamental que dio origen a la investigación giraba en torno a determinar si la participación en organizaciones de afiliación que funcionaban de manera reticular influía sobre los procesos de RS de las empresas. Los resultados tienden a sugerir que sí y ello amerita mayor estudio y análisis posterior. Al analizar la organización GPdN se encontraron por lo menos tres tipos de redes sociales trabajando conjuntamente al interior de ella para lograr objetivos no mercantiles.

A la red de colaboración empresarial que era el interés del estudio, se le sumaron otras redes basadas en 1) la confianza mutua y 2) la co-afiliación. Las redes de co-afiliación inicialmente utilizadas para seleccionar el GPdN como organización de estudio se presentaron más complejas al realizar las entrevistas. A estas redes se les sumaron lo que podrían ser redes de confianza mutua, relaciones que también trascienden sectores, y fronteras. Adicionalmente, se encontraron redes o cliques autodenominados de solidaridad filantrópica, formados por grupos de empresas similares (abarroteros, arquitectos, restauranteros, propietarios de áreas con valor histórico), quienes trabajan en proyectos conjuntos que rebasan el alcance del GPdN.

Esta complejidad reticular refleja la situación general e indica que la región sigue, en mayor o menor medida, las tendencias globales de reticularidad, así como de modelos y de dimensiones de RS. Dado el enfoque del estudio, se determinó no explorar las implicaciones de las demás redes en la RS. Queda para futuras investigaciones analizar la importancia de las redes de co-afiliación y de las redes de confianza en los procesos de colaboración. Incluso sería importante determinar hasta qué punto estas redes tienden a coexistir y a trabajar conjuntamente, como el caso estudiado parece indicar.

No obstante, se considera que se pudo establecer –dado el contexto de complejas interconexiones entre empresas y otros sectores de la sociedad que prevalece en el siglo XXI– que utilizar un enfoque teórico-metodológico relacional para el análisis de la RS es no sólo viable, sino recomendable y hasta necesario. Los resultados indican que las empresas que juegan el papel de liderazgo general de la red ayudan a promover la participación en proyectos y programas específicos de RS, y sirven, a la vez, de enlaces o intermediarios entre las diversas comunidades y zonas de la red, jugando así el papel de líderes también en los subgrupos o comunidades.

Los resultados indican asimismo que los vínculos entre empresas basados en proyectos y programas de RS compartidos, tienden a relacionar organizaciones que comparten los valores que caracterizan a uno de los cuatro principales modelos de RS que norman la interrelación entre la empresa y el resto de la sociedad. Además, los resultados indican que la homogeneidad de las comunidades está dada más por los modelos de RS que imprimen las características de los programas y proyectos de RS, que por el tipo de proyecto o programa en sí.

Finalmente, los resultados sugieren que conocer el modelo de RS al que se

adscribe una empresa es de primordial importancia para poder entender e incidir en su estrategia para implementar la RS. Conocer el modelo de RS de una organización es conocer sus valores. Los valores de una organización están presentes en todos los elementos de la organización. Se pueden percibir en sus declaraciones formales de visión y de misión, pero también en sus políticas hacia sus empleados, hacia sus consumidores, hacia sus proveedores, hacia todos los grupos con quienes trabaja y que se ven afectados por sus operaciones.

El enfoque del presente estudio ha sido el de los procesos de colaboración, vistos y concebidos desde la perspectiva de las empresas que los diseñan y ejecutan. Por tal motivo, se consideró más apropiado utilizar un marco de interpretación de modelos conceptuales ligado a los sistemas de valores del liderazgo de la empresa, quien define el rumbo general del tipo de estrategia utilizado para implementar la RS de la empresa como institución.

Sin embargo, se recordará que existen diferentes formas de concebir la RS. Algunas de ellas requieren de un marco de interpretación diferente. Analizar, por ejemplo, los procesos de interrelación de una organización reticular multisectorial en donde el modelo predominante no fuese el modelo tipo estratégico, por ejemplo, que implica la predominancia de los valores empresariales en la relación empresa-sociedad, podría arrojar diferentes patrones procesales. Los modelos de tipo responsivo, por citar algunos, podrían requerir de mayor análisis utilizando marcos tales como los que ofrecen la teoría de *stakeholders* o la de sistemas de reglas sociales. Éstos otorgan un rol preponderante al Estado en la dirección de ciertos procesos de desarrollo social y enfatizan sanciones o estímulos para motivar comportamientos esperados en lugar de valores.

La exploración y el análisis que se realizan en esta tesis cobran relevancia en el contexto del esfuerzo de las ciencias de la administración por analizar, explicar y predecir las características de los procesos reticulares de la conducta empresarial. La observación empírica de la RS a nivel global indica que cada vez es mayor el número de empresas que generan alianzas, establecen colaboraciones y/o se afilian a organizaciones multisectoriales cuyas misiones están relacionadas con la RS en alguna de sus múltiples dimensiones. Sin embargo, existe relativamente poco conocimiento sobre la naturaleza relacional de la RS en las ciencias de la administración. La mayoría de la literatura dentro de esta disciplina sobre el tema se enfoca en describir los efectos y el impacto de las políticas y programas de RS, ya sea sobre las empresas mismas o sobre la sociedad en la que operan y con la cual se interrelacionan. Es decir, se analizan las consecuencias del ejercicio de la RS desde la perspectiva de alguno de los grupos de actores interesados, obviando el análisis de los procesos mediante los que se definen e implementan este tipo de políticas y programas. Ha quedado como área de estudio de otros campos de las ciencias sociales, como la sociología y comunicación, realizar el análisis de los procesos relacionales. Ello refuerza la importancia de adoptar perspectivas tanto interdisciplinarias como de incorporar métodos y técnicas de recopilación y análisis mixtos.

Recomendaciones

¿Cuáles son las implicaciones de los hallazgos del estudio para las empresas que buscan cómo implementar proyectos y programas de RS? La teoría organizativa contemporánea enfatiza la importancia de la alineación, como concepto clave en la definición de estrategias operativas para la empresa. Sin embargo, los resultados del

estudio apuntan hacia la importancia de entender la alineación estratégica desde una perspectiva que rebasa lo meramente formal. La teoría y práctica administrativas suelen plantear la alineación como un problema de correspondencia entre la estructura y recursos de la empresa (internos) y su estrategia en relación a su ambiente operativo. Al ubicar a la empresa dentro de un contexto social y entender que el macroentorno de la empresa rebasa lo meramente operativo, resulta necesario que las estrategias tomen en cuenta también los valores de la empresa y los modelos de interrelación que son congruentes con estos valores.

La falta de alineación en este sentido es la que, presumiblemente, puede ser percibida por los clientes potenciales, los grupos de interés y el público en general como una contradicción entre el decir y el hacer. La alineación entre los valores de la empresa y su estrategia de implementación de responsabilidad social será la que hará que sus políticas y programas sean bien recibidos y tengan credibilidad.

Referencias Citadas

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Alba, C. (1990). Las regiones industriales y los empresarios de México. *Revista Mexicana de Sociología*, año LII(núm. 2. abril-junio), 19-41.
- Albuquerque, F. (2006). *Clusters, territorio y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva* (Traducción de Edición ed.). Washington, DC: Inter-American Development Bank (IADB).
- Amin, A., y Thrift, N. (2009). Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 16(4), 571-579.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., y Williams, T. A. (2007). *Statistics for Business and Economics* (Traducción de Edición ed.). Mason, Ohio: Cengage Learning.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., y Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., y Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446 - 463.
- Ayala, E. A., Chapa, J. C., y Hernández, I. D. (2009). Integración regional binacional: Evidencia para los estados del norte de México y Texas. *Frontera Norte*, 21(Núm. 41, enero-junio), 105-125.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2012). CSRAmericas. Recuperado, 2013, de csramericas.org
- Banerjee, S. B. (2010). Governing the Global Corporation: A Critical Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 265 - 274.

- Barabási, A.-L., y Albert, R. (1999). Emergence of Scaling in Random Networks. *Science*, 286(5439), 509-512. doi: 10.1126/science.286.5439.509
- Baron, D. P. (2007). Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 683 - 717.
- Baron, D. P., y Diermeier, D. (2007). Introduction to the Special Issue on Nonmarket Strategy and Social Responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 539-545. doi: 10.1111/j.1530-9134.2007.00149.x
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32. julio-diciembre), 27-45.
- Benn, S., y Bolton, D. (2011). *Key Concepts in Corporate Social Responsibility* (Traducción de Edición ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Besser, T. L., Miller, N., y Perkins, R. K. (2006). For the greater good: business networks and business social responsibility to communities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(4), 321-339.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., y Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*(5), 14 - 27.
- Blowfield, M., y Frynas, J. G. (2005). Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs*, 81, 449-513.
- Boddewyn, J. J. (2003). Understanding and Advancing the Concept of 'Nonmarket'. *Business & Society*, 42(3), 297-327. doi: 10.1177/0007650303257504
- Bonacich, P. (1987). Power and Centrality: A Family of Measures. *The American Journal of Sociology*, 92, 1171-1182.

- Bond, M., y Harrigan, N. (2011). Political Dimensions of Corporate Connections. En J. Scott & P. J. Carrington(Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Edición ed., pp. pp. 196-209). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Borgatti, S. P., y Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013. doi: 10.1016/s0149-2063_03_00087-4
- Borgatti, S. P., y Halgin, D. S. (2011). Analyzing Affiliation Networks. En J. P. Scott & P. J. Carrington(Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Edición ed., pp. 417-433). Lexington, Kentucky: Sage Publications.
- Borgatti, S. P., y Lopez-Kidwell, V. (2011). Network Theory. En J. Scott & P. J. Carrington(Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Edición ed., pp. 40-54). Los Angeles, CA: Sage Publishers.
- Bourdieu, P., y Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to reflexive sociology* (Traducción de Edición ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bradbury, H., y Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between. *Organization Science*, 11(5), 551-564. doi: 10.2307/2640345
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition* (Traducción de Edición ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399. doi: 10.1086/421787
- Cambridge Systematics Inc, HNTB Corporation, KPMG LLC, y Harris Interactive Services Bureau. (2011). Plan Operacional de los Puertos de Entrada de la Región de El Paso. Reporte Final (pp. 81). El Paso, Texas: Texas Department of Transportation.
- Carley, K. M. (1997). Network Text Analysis: The Network Position. En C. W. Roberts, *Text Analysis for the Social Sciences: Methods for Drawing Statistical Inferences*

- from Texts and Transcripts* (Edición ed., pp. 79-102). Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Carroll, A. B. (1979). A Three Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4, 99-120.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4 July/August), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B., y Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85 - 105.
- Carruthers, B. G., y Babb, S. L. (2000). *Economy/Society: Markets, Meanings, and Social Structure* (Traducción de Edición ed.). Los Ángeles, CA: Sage Publications.
- Casanueva Rocha, C. (2003). Relaciones estrategicas entre PYMES: Contraste de hipótesis empresariales mediante ARS. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 004(No. 4. junio-julio).
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society* (Traducción de Edición ed. Vol. I). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Centro Mexicano para la Filantropía, C. (2010). El Concepto de Responsabilidad Social. Recuperado, de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administracion* (Traducción de C. L. de la Fuente Chávez & E. L. Montaña Serrano, Trad. Edición ed.). Mexico, DF: McGraw-Hill Interamericana.

- Chua, V., Madej, J., y Wellman, B. (2012). Personal Communities: The World According to Me. En S. John & P. J. Carrington(Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Edición ed.). Los Angeles: Sage.
- CNNMoney.com. (2010). Global Fortune 500 Companies - 2005 - 2010 Full Lists. Recuperado, de http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/
- CNNMoney.com. (2011). Global Fortune 500 Companies. Recuperado
- Coe, N. M., Hess, M., Yeung, H. W.-C., Dicken, P., y Henderson, J. (2004). Globalizing regional development: a global production networks perspective. *Transactions (Institute of British Geographers)*, NS 29, 468-484.
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, W. (2010). Visión 2050: Una nueva agenda para los negocios. Ginebra, Suiza: World Business Council for Sustainable Development.
- Córdoba-Largo, A. (2008). Más allá de la responsabilidad social corporativa: el valor estratégico de superar las expectativas. (Spanish). *Harvard-Deusto Business Review*(173), 26 - 30.
- Coronado, R. (2011). Outlook for the El Paso-Juarez Region, Federal Reserve Bank of Dallas - El Paso Branch. El Paso, Tx: The Paso del Norte Group.
- Correa, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico - Universidad de Medellin*, 10(20 julio-diciembre), 87-102.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Reserach*. (Traducción de Edición ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15(1), 1 - 13.

- Dasgupta, P. (2009). *A Matter of Trust: Social Capital and Economic Development*. Ponencia presentada en Annual Bank Conference on Development Economics, Seoul, Korea. <http://www.econ.cam.ac.uk/faculty/dasgupta/09/abcde09.pdf>
- Davis, G. F. (2010). Do Theories of Organizations Progress? *Organizational Research Methods*, 13(4), 690-709. doi: 10.1177/1094428110376995
- De Bakker, F. G. A., Groenewegen, P., y Den Hond, F. (2005). A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317. doi: 10.1177/0007650305278086
- de Nooy, W., Mrvar, A., y Batagelj, V. (2011). *Exploratory Social Network Analysis with Pajek* (Traducción de Edición ed.). New York, NY: Cambridge University Press.
- Devereaux, E. C. (1976). Parson's Sociological Theory. En M. Black, *The Social Theories of Talcott Parsons. A Critical Examination* (Edición ed., pp. 1-63). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Donati, P. (2004). Nuevas políticas sociales y Estado social relacional. (Spanish). *New Social Policies and Relational Social State. (English)*(108), 9-47.
- Donham, W. B. (1927). The Social Significance of Business. *Harvard Business Review*, 5(4), 406-419.
- Dowling, J., y Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Dreiling, M. C. (2000). The Class Embeddedness of Corporate Political Action: Leadership in Defense of the NAFTA. *Social Problems*, 47(1), 21-48.
- Drucker, P. F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility (Vol. 26, pp. 53-63): California Management Review.

- Egri, C. P., Ralston, D. A., Milton, L., Casado, T., Palmer, I., Ramburuth, P., . . . Thanh, H. V. (2006). *The influence of personal values and national contexts on attitudes towards corporate responsibilities*. Ponencia presentada en Third British Columbia Organizational Behaviour Conference, Vancouver, Canada.
- Elkington, J. (1999). *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Traducción de Edición ed.). Gabriola Island BC, Canada: New Society Publishers.
- Elo, S., y Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). Networks, partnerships and corporate social responsibility in Poland:.. *EMCC Case Studies*.
<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2006/ef0548enC10.pdf>
- Faría, I., y Ossandón, J. (2010). ¿Luhmann para que? *Serie Working paers ICSO-UDP Universidad Diego Portales*, 1(2010).
- Finch, N. (2012). Corporate Social Responsibility and Sustainability Reporting. En G. N. Gregoriou & N. Finch(Eds.), *Best Practices in Management Accounting* (Edición ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164. doi: 10.1177/000765039403300202
- Freeman, L. (1968). *Patterns of Local Community Leadership* (Traducción de Edición ed.). Indianapolis: The Bobbs-Merrill Company.
- Freeman, L. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239. doi: 10.1016/0378-8733(78)90021-7
- Freeman, L. (2000). Visualizing Social Networks. *Journal of Social Structure (JoSS)*, 1(1).

- Freeman, L. (2004). *The Development of Social Network Analysis. A Study in the Sociology of Science* (Traducción de Edición ed.). Vancouver, BC Canada: Empirical Press.
- Freeman, L., Romney, A. K., y Freeman, S. C. (1987). Cognitive Structure and Informant Accuracy. *American Anthropologist*, 89, 310-325. doi: citeulike-article-id:1667368
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholders Perspective* (Traducción de Edición ed.). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., y DeColle, S. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art* (Traducción de Edición ed.). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*.
- Friedman, M. (2002). *Capitalism and Freedom. 40th Anniversary Edition* (Traducción de Edición ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Frooman, J., y Murrell, A. J. (2005). Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. *Business & Society*, 44(1), 3-31. doi: 10.1177/0007650304273434
- Galán, J. L., Casanueva, C., y Castro-Abancéns, I. (2010). Las relaciones empresariales: una tipología de redes. *Revista Innovar Journal*, 20(38 - Septiembre - diciembre), 27-44.
- Galaskiewicz, J. (1985a). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Galaskiewicz, J. (1985b). *Social Organization of an Urban Grants Economy: A Study of Business Philanthropy and Nonprofit Organizations* (Traducción de Edición ed.). Orlando, FL: Academic Press.

- Galaskiewicz, J. (1997). An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 445-471.
- Galaskiewicz, J., y Burt, R. S. (1991). Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 88-105.
- García, R. (2006). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria* (Traducción de Edición ed.). Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Garriga, E., y Melé, D. (2005). Mapa de Teorías de la RSE. *Comunica RSE Comunicación de la Responsabilidad Social de la Empresa*, Año 3(Núm. 14 Agosto).
- Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41. doi: 10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x
- Gil, J., y Schmidt, S. (Eds.). (2002). *Análisis de redes. Aplicación en Ciencias Sociales* (Edición ed.). Mexico DF: UNAM.
- Giménez, G. (1994). Apuntes para una teoría de la región y de la identidad regional. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, VI(018), 165-173.
- Giménez, G. (2007). La frontera norte como representación y referente cultural en México. *Territorio y Frontera*, Año 2(núm. 3 - septiembre), 17-34.
- Godfrey, P. C., y Hatch, N. W. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 70(1), 87-98. doi: 10.1007/s10551-006-9080-y
- González-Pérez, M. A. (2008). Social Responsibility Networks (SRN): The Role of the International Civil Society in Redressing the Negative Effects of Globalization at the Local Level. *Colombia Ad-Minister Revista Escuela de Administración*, 13, 58-70.

- Gonzalez-Perez, M. A., Riegler, S., y Riegler, F. X. (2011). Inversión extranjera directa y redes de responsabilidad social en Colombia. *Globalization, Competitiveness & Governability*, 5(1), 42-59. doi: 10.3232/gcg.2011.v5.n1.03
- Graeber, D. (2001). *Toward An Anthropological Theory of Value. The False Coin of Our Own Dreams* (Traducción de Edición ed.). Nueva York: Palgrave.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6 (May)), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1976). Network Sampling: Some First Steps. *American Journal of Sociology*, 81(6), 1287-1303.
- Greaves, P. (2007). *La RSE: una visión del contexto mexicano*. Ponencia presentada en Foro Mundial La Responsabilidad Social Corporativa., Guadalajara. Mexico. <http://www.iajbs.org/resources/122.pdf>
- Greaves, P. (Ed.). (2006). *Empresarios Mexicanos ante la Responsabilidad Social* (Edición ed.). Mexico, DF: Universidad Iberoamericana.
- Griffin, J. J., y Mahon, J. F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business & Society*, 36(1), 5-31. doi: 10.1177/000765039703600102
- Grupo Acer Inc. (2011). Acer Sustainability. Recuperado March 15, 2011, de <http://www.acer-group.com/public/Sustainability/sustainability01.htm>
- Grupo Paso del Norte. (2012). About the Paso del Norte Group. Recuperado, 2012, de <http://www.pasodelnortegroup.org/>
- Guillén-López, T. (2009). Presentación. En Departamento de Estudios Económicos (El COLEF), *25 años de integración económica fronteriza* (Edición ed., pp. 13-16). Tijuana, Mex: El Colegio de la Frontera Norte.

- Gulati, R., y Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493. doi: 10.1086/210179
- Gupta, M., y Han, J. (2011). Heterogeneous Network-Based Trust Analysis: A Survey. *SIGKDD Explorations*, 13(1 - julio).
- Hahn, R., y Weidtmann, C. (2012). Transnational Governance, Deliberative Democracy, and the Legitimacy of ISO 26000: Analyzing the Case of a Global Multistakeholder Process. *Business & Society*. doi: 10.1177/0007650312462666
- Håkansson, H., y Johanson, J. (2004). Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. En G. Grabher & W. W. Powell(Eds.), *Networks* (Edición ed., Vol. II, pp. 690). Cheltenham, RU: Elgar.
- Håkansson, H., y Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200. doi: 10.1016/0956-5221(89)90026-2
- Halila, F. (2007). Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: the case of Environmental Management Systems (EMSs) based on ISO 14001. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 14(3), 167-181. doi: 10.1002/csr.127
- Halinen, A., y Törnroos, J.-Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>
- Halme, M., y Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325 - 339.
- Henderson, M. T., y Malani, A. (2009). Corporate Philanthropy and the Market for Altruism. *Columbia Law Review*, 109(3), 571 - 627.

- Hibbert, P., Sillince, J., Diefenbach, T., y Cunliffe, A. L. (2014). Relationally Reflexive Practice: A Generative Approach to Theory Development in Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 17(3), 278-298. doi: 10.1177/1094428114524829
- Houghton, S. M., Smith, A. D., y Hood, J. N. (2009). The influence of social capital on strategic choice: An examination of the effects of external and internal network relationships on strategic complexity. *Journal of Business Research*, 62(12), 1255 - 1261.
- Hualde Alfaro, A. (1998). Pymes y desarrollo regional: la utilidad de los enfoques europeos y sus limitaciones. *Perfiles Latinoamericanos - Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)*, 13, 199-227.
- Husted, B. W., y Allen, D. B. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation. *Management International Review (MIR)*, 49(6), 781-799. doi: 10.1007/s11575-009-0016-5
- International Organization for Standardization for International Social Responsibility Standards -ISO-SR-. (2004). Perceptions and Definitions of Social Responsibility *Issue Briefing Notes* (pp. 10): International Organization for Standardization (ISO).
- Jarmon, C. A., Vanderleeuw, J. M., Pennington, M. S., y Sowers, T. E. (2012). The Role of Economic Development Corporations in Local Economic Development. *Economic Development Quarterly*, 26(2), 124-137. doi: 10.1177/0891242412437877
- Jones, G. R., y George, J. M. (2006). *Administración contemporánea* (Traducción de J. F. Dávila Martínez & A. Deras Quiñones, Trad. Edición ed.). Mexico, DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Kanter, R. M. (2008). La transformación de los gigantes: ¿que tipo de empresa decide que su negocio es convertir el mundo en un lugar mejor? (Spanish). *Harvard Business Review América Latina*, 86(1), 94 - 103.

- Lara, F. (2000). Transboundary Networks for Environmental Management in the San Diego-Tijuana Border Region. En L. A. Herzog, *Shared Space: rethinking the U.S.-Mexico border environment* (Edición ed., pp. 155-181). La Jolla, CA: Center for U.S.-Mexico Studies at the University of California, San Diego.
- Laszlo, E. (1973). Uses and Misuses of World Systems Models. En E. lazlo, *The World System. Models, Norms, Applications* (Edición ed., pp. 3-17). Nueva York, NY: George Braziller, Inc.
- LeCompte, M. D., y Preissle, J. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research* (Traducción de Edición ed.). San Diego, CA: Academic Press.
- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lozares, C., Verd, J. M., Martí, J., y López, P. (2002). Relaciones, redes y discurso: revisión y propuestas en torno al análisis reticular de datos textuales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 1(2).
- MacLeod, M. R. (2009). Emerging Investor Networks and the Construction of Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*(34), 69 - 96.
- Mahon, J. F., Heugens, P., y Lamertz, K. (2004). Social networks and non-market strategy. *Journal of Public Affairs* (14723891), 4(2), 170 - 189.
- Maoz, Z. (2009). The Effects of Strategic and Economic Interdependence on International Conflict Across Levels of Analysis. *American Journal of Political Science*, 53(1), 223 - 240.
- Marsden, P. V. (2011). Survey Methods for Network Data. En J. Scott & P. J. Carrington(Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Edición ed., pp. 370-388). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Martinez, O. J. (1994). The Dynamics of Border Interaction. New approaches to border analysis. En C. H. Schofield, *Global Boundaries* (Edición ed., Vol. World boundaries. Volume I). London: Routledge.
- Martinez, O. J. (2006). *Troublesome Border* (Traducción de Edición ed.). Tucson, EEUU: University of Arizona Press.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. doi: 10.5465/amr.2001.4011987
- Mendoza, X. (2008). Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional *Papers de Formació - Diputació de Barcelona* (Vol. 23). Barcelona, España: Diputació de Barcelona.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). *Complex Systems and Evolutionary Perspective on Organizations: The Application of Complexity Theory to Organizations* (Traducción de Edición ed.): Emerald Group Publishing.
- Mizruchi, M. S., y Koenig, T. (1991). Size, Concentration, and Corporate Networks: Determinants of Business Collective Action. *Social Science Quarterly* (University of Texas Press), 72(2), 299-313.
- Morsing, M., y Beckmann, S. C. (Eds.). (2006). *Strategic CSR Communication* (Edición ed.). Copenhagen: Djøf Publishing:.
- Mueckenberger, U. (2010). Civilising Globalism: Transnational Norm-Building Networks as a Lever of the Emerging Global Legal Order? *Transnational Legal Theory*, 1(4), 523-573.

- Mueckenberger, U., y Jastram, S. (2010). Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 223-239. doi: 10.1007/s10551-010-0506-1
- Murillo, D., y Lozano, J. M. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 7-20. doi: 10.1111/j.1467-8608.2009.01545.x
- Newman, M. E. (2010). *Networks. An Introduction* (Traducción de Edición ed.). New York: Oxford University Press.
- Nielsen, A. E., y Thomsen, C. (2011). Sustainable development: the role of network communication. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 18(1), 1-10. doi: 10.1002/csr.221
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible* (Traducción de Edición ed.). Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.
- O'Connor, A. (2001). *Poverty knowledge: social science, social policy, and the poor in twentieth century U.S. History* (Traducción de Edición ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Organización de Estados Americanos, O. (2001, April 20 -22, 2001). *Plan de Accion*. Ponencia presentada en Third Summit of the Americas, Quebec City, Canada.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2011). Pacto Mundial. Implementación y Compromiso. Recuperado 17 de septiembre, 2012, de http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Implementacion_y_Compromiso.html
- Organización de las Naciones Unidas, O. (2007, Diciembre 18, 2007). UN Global Compact - El Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Recuperado, de <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>

- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2003). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME*. Viena: Subdivisión de pequeñas y medianas empresas. Division de desarrollo de programas y cooperación técnica.
- Parsons, T. (1991, 1951). *The Social System* (Traducción de Edición ed.). Londres: Routledge.
- Parsons, T., y Shils, E. (1962,1951). Values, Motives and Systems of Action. En T. Parsons & E. Shils(Eds.), *Toward a general theory of action* (Edición ed.). Boston, MA: Harvard University Press. (Reproducido de: 1962).
- Parsons, T., y Smelser, N. J. (1965). *Economy and Society. A Study in the Integration fo Economic and Social Theory* (Traducción de Edición ed.). London: The Free Press.
- Partidario, P. J., y Vergragt, J. (2002). Planning of strategic innovation aimed at environmental sustainability: actor-networks, scenario acceptance and backcasting analysis within a polymeric coating chain. *Futures*, 34(9-10), 841-861. doi: Doi: 10.1016/s0016-3287(02)00030-7
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (Traducción de Edición ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pellégrini, S., Flamand, L., y Hernández, A. (2009). Crecimiento y desarrollo en los municipios fronterizos del norte de México: Índice de Desarrollo Municipal Básico y PIB. En Departamento de Estudios Económicos (El COLEF), *25 años de integración económica fronteriza* (Edición ed.). Tijuana, Mex: El Colegio de la Frontera Norte.
- Perkmann, M., y Sum, N.-L. (Eds.). (2002). *Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions* (Edición ed.). New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Porras, N. (2012). *Niklas Luhman Teoria de Sistemas 2012*. Recuperao de <https://www.youtube.com/watch?v=YHr9XUN9MGI>

- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78 - 93.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78 - 92.
- Prakash, A. (2002). Beyond Seattle: globalization, the nonmarket environment and corporate strategy. *Review of International Political Economy*, 9(3), 513-537. doi: 10.1080/09692290210150707
- Presidencia de la Republica Mexicana. (2010). Directorio Web del Gobierno Mexicano. Sitios no gubernamentales y Relacionados. Fundaciones *Directorio Web del Gobierno Mexicano.*: Web site.
- Prieto-Carrón, M. (2006). Corporate Social Responsibility in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(21), 85-94.
- Rachman, D. J., Mescon, M. H., Bovee, C. L., y Thill, J. V. (1996). *Introduccion a los Negocios. Enfoque Mexicano* (Traducción de E. C. Mercado Gonzalez, M. G. Cevallos Almada, Revision:, F. L. Herrera & C. R. Guzman, Trad. Edición ed.). Mexico DF: McGraw Hill.
- Reed, A. M., y Reed, D. (2004). *Corporate Social Responsibility and Human Development. Towards a New Agenda and Beyond*. Toronto: York University.
- Reficco, E., y Ogliastri, E. (2009). Empresa y sociedad en América Latina: una introducción. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*(43), 1 - 25.
- Requena, F. (1996). *Redes Sociales y Cuestionarios* (Traducción de Edición ed. Vol. 18). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Riviere d'Arc, H. (1996). Integración al norte de México. Redes y funciones de los empresarios locales en Chihuahua. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 2(3), 83-92.

- Riviere d'Arc, H. (1998). Elaboración de una nueva configuración regional, simbiótica y real por parte de los empresarios locales del norte de México. En C. Alba Vega, L. Bizberg & H. Riviere d'Arc(Eds.), *Las regiones ante la globalización* (Edición ed., pp. 23-45). México, DF: CEMCA, ORSTROM, El Colegio de México.
- Riviere d'Arc, H. (2000). Empresarios locales: ¿actores del cambio político_. En C. Alba Vega & A. Aziz Nassif(Eds.), *Desarrollo y política en la frontera norte* (Edición ed., pp. 39-92). Mexico, DF: Centro de Investigaciones y Estudios de Antropología Social.
- Roberts, C. W. (1997). Network Text Analysis: The Network Position. En C. W. Roberts, *Text Analysis for the Social Sciences: Methods for Drawing Statistical Inferences from Texts and Transcripts* (Edición ed., pp. 79-102). Mahwah, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Sabogal-Aguilar, J. (2008). Aproximación y Cuestionamientos al Concepto Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 179-195.
- Salas-Porras, A. (2005). Changing the bases of political support in Mexico: pro-business networks and the market reform agenda 1. *Review of International Political Economy*, 12(1), 129-154. doi: 10.1080/09692290500049995
- Sanchez Hernández, J. L. (2001). La región y el enfoque regional en geografía económica. *Boletín de la A.G.E.*, No. 32, 95-111.
- Sayama, H., Pestov, I., Schmidt, J., Bush, B. J., Wong, C., Yamanoi, J., y Gross, T. (2013). Modeling complex systems with adaptive networks. *Computers & Mathematics with Applications*(0). doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.camwa.2012.12.005>
- Scase, R. (2006). Preámbulo *Business Networks. Strategy and Structure* (Edición ed.). New York: Routledge.

- Scott, J., y Carrington, P. J. (Eds.). (2011). *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (Edición ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, J. W. (1999). European and North American Contexts for Cross-border Regionalism. *Regional Studies*, 33(7), 605-617. doi: 10.1080/00343409950078657
- Scott, J. W. (2002). On the Political Economy of Cross Border Regionalism: Regional Development and Cooperation on the US-Mexico Border. En M. Perkmann & N.-L. Sum(Eds.), *Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions* (Edición ed., pp. 191-211). New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Secchi, D. (2007). Utilitarian, managerial and relational theories of corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 347-373. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00215.x
- Shamir, R. (2004). The De-Radicalization of Corporate Social Responsibility. *Critical Sociology*, 30(3), 669-689. doi: 10.1163/1569163042119831
- Sloane, A. (2011). *Mixed Methods & Economic Networks*. Ponencia presentada en Workshop on Social Network Data Collection (Taller de sobre recolección de datos para el análisis de redes sociales), Piran, Slovenia. <http://www.ccsr.ac.uk/qmss/seminars/2011-05-27/index.shtml>
- Slob, B., y Weyzig, F. (2005). *Las redes y la RSE. Experiencias de Europa y de las Américas*. Ponencia presentada en 5ª Conferência Pesquisa e Ação Sindical (20 a 22 de octubre), Sao Paulo, Brasil. http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/5conf/weyzig_201005.ppt
- Slotte-Kock, S., y Coviello, N. (2010). Entrepreneurship Research on Network Processes: A Review and Ways Forward. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(1), 31 - 57.

- Smoot, M., Ono, K., Ruscheinski, J., Wang, P., y Idekar, T. (2011). ytoscape 2.8: new features for data integration and network visualization. *Bioinformatics*, *Febrero 1*; 27(3), 431-432.
- Soskis, B. J. (2010). The Pre- and Early History of American Corporate Philanthropy *History of Corporate Responsibility Project* (Vol. Working Paper No. 3): Center for Ethical Business Cultures.
- Staber, U. H., Schaefer, N. V., y Sharma, B. (Eds.). (1996). *Business Networks. Prospects for Regional Development* (Edición ed.): Walter de Gruyter.
- Stadler, A. (2003). Redes que integran el Pacto Mundial. Recuperado de Pacto Mundial. Documentos en Español Página web: http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/spanish/sp_networks.pdf
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., y Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), 263-281.
- Storper, M., y Salais, R. (1997). *Worlds of Production. The Action Frameworks of the Economy*. (Traducción de Edición ed.). Boston: Harvard University Press.
- Strogatz, S. H. (2001). Exploring complex networks. *Nature*, 410, 268-276. doi: doi:10.1038/35065725
- Svendsen, A. C., y Laberge, M. (2005). Convening Stakeholder Networks. *Journal of Corporate Citizenship*(19), 91 - 104.
- Swedberg, R. (1994). Markets as Social Structures. En J. S. Neil & R. Swedberg(Eds.), *The Handbook of Economic Sociology* (Edición ed., pp. 255-282). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Todeva, E. (2006). *Business networks: strategy and structure* (Traducción de Edición ed.). Nueva York, NY: Taylor & Francis.

- Todeva, E. (2011). Business Networks. En G. A. Barnett, *Encyclopedia of Social Networks* (Edición ed., Vol. One, pp. 95-98). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2(004), 338-358.
- Turner, B. S. (1991). Prefacio a la Nueva Edición. . En T. Parson, *The Social System* (Edición ed.). Londres: Routledge.
- U.S. Department of Justice, E. a. N. R. D. (2009). In Re: Asarco LLC (S.D. TEX_. Cases by Practice Area. Recuperado de The United States Department of Justice Página web: <http://www.justice.gov/enrd/4405.htm>
- Useem, M. (1980). Corporations and the Corporate Elite. *Annual Review of Sociology*, 6, 41-77. doi: 10.2307/2946004
- Useem, M. (1986). *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.* (Traducción de Edición ed.): Oxford University Press.
- Vachani, S., y Smith, N. C. (2008). Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. *California Management Review*, 50(2), 52-54.
- Valkokari, K., y Helander, N. (2007). Knowledge management in different types of strategic SME networks. *Management Research News*, 30(8), 597-608. doi: 10.1108/01409170710773724
- van Bertalanffy, L. (1950). An Outline of General System Theory. *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134-165.
- Van Dijk, J. (2012). *The Networked Society: Social Aspects of New Media* (Traducción de Edición ed.). Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105. doi: 10.1023/a:1023331212247
- Vázquez-Barquero, A. (1999). *Desarrollo, redes e innovación* (Traducción de Edición ed.). Madrid, España: Ediciones Piramide.
- Vázquez-Ruiz, M. A. (2004a). Grupos económicos en el norte de México. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 35(137, abril/junio), pp. 96-115.
- Vázquez-Ruiz, M. Á. (2004b). Integración regional binacional y grupos empresariales en la frontera México-Estados Unidos. En R. García Ortega, *Contradicciones entre planeación y realidades regionales, metropolitanoas y socioambientales* (Edición ed.). Tijuana, BC: El Colegio de la Frontera Norte.
- Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., y Meyer, M. (1992). The Common Good. *Issues in Ethics*, 5(1 Primavera), sn.
- Villavicencio, D. (2006). Trabajo, aprendizaje e innovación. En E. De la Garza Toledo, *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo. Nuevos Enfoques* (Edición ed., pp. 222-242). Barcelona, España: Anthropos Editorial, Rubí.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., y Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.
- Wagenberg, A. (2006). La narrativa de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2, 113-120.
- Wall Street Journal reporting. (2009, 6 de marzo). Madoff's Victims, *The Wall Street Journal*. Recuperado de http://s.wsj.net/public/resources/documents/st_madoff_victims_20081215.html
- Wartick, S. L., y Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769. doi: 10.5465/amr.1985.4279099

- Wasserman, S., y Faust, K. (2009). *Social Network Analysis. Methods and Applications* (Traducción de Edición ed. Vol. 8). New York, NY: Cambridge University Press.
- Weisband, E. (2009). The Virtues of Virtue: Social Capital, Network Governance, and Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 52(6), 905-918.
- Welford, R. (2002). Globalization, corporate social responsibility and human rights. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(1), 1-7. doi: 10.1002/csr.4
- Welter, F. (2012). All you need is trust? A critical review of the trust and entrepreneurship literature. *International Small Business Journal*, 30(3), 193-212. doi: 10.1177/0266242612439588
- Werther, W. B. J., y Chandler, D. B. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*, 48(4), 317-324. doi: 10.1016/j.bushor.2004.11.009
- Werther, W. B. J., y Chandler, D. B. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (Traducción de Edición ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Wilburn, K. (2009). A Model for Partnering with Not-for-Profits to Develop Socially Responsible Businesses in a Global Environment. *Journal of Business Ethics*, 84, 111 - 120.
- William, V. D. A., y Form, W. H. (1965). *Influentials in two Border Cities. A Study in Community Decision-Making* (Traducción de Edición ed.). Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Wilson, I. G. (2000). *The new rules of corporate conduct. Rewriting the social charter.* (Traducción de Edición ed.). Westport, CT: Quorum Books.
- Wright, P., y Ferris, S. P. (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value. *Strategic Management Journal*, 18(1), 77 - 83.

Yeung, H. W.-C. (1997). Business Networks and Transnational Corporations: A Study of Hong Kong Firms in the ASEAN Region. *Economic Geography*, 73(1), 1-25.

Yeung, H. W.-C. (2009). Transnational Corporations, Global Production Networks, and Urban and Regional Development: A Geographer's Perspective on Multinational Enterprises and the Global Economy. *Growth & Change*, 40(2), 197-226. doi: 10.1111/j.1468-2257.2009.00473.x

Anexos

1. Glosario de términos empleados en el análisis de redes sociales y empresariales.

Tabla No. 20. Definiciones y medidas empleadas en el análisis de redes

Tipo	Término	Definición	Utilidad como medida
Estructura de la red	Tamaño de la red	Se mide por el número de nodos de la red	Indica oportunidades y las barreras para los actores
	Densidad de la red (<i>network density</i>)	Número de vínculos existentes en relación con el número de vínculos posibles	Medida relativa de los vínculos de la red. Afecta oportunidades de los actores. Indicador de la relación entre el total de conexiones existentes y el total posibles. Rangos de 0 a 1 (0 a 100%)
	Centralización de la red	Grado en que una red se organiza alrededor de un punto, subgrupo o zona central	Indicador del grado en que una red se ajusta a una estructura centralizada representada por la forma de estrella
	Número de caminos cortos; camino corto promedio (<i>shortest path; characteristic path length</i>)	Número de nodos a recorrer para transmitir recursos de un nodo a otro a través de la red	Se mide número de caminos cortos, como indicador del número de opciones de comunicación internas al interior de la red. Se mide camino corto promedio como indicador del número de nodos a recorrer para transmitir recursos de un nodo a otro a través de la red
	Camino	Secuencia de nodos y relaciones en la cual cada nodo sólo puede ser usado una vez.	Indicador de los caminos de difusión y contagio de información e ideas
	Geodésico	Camino más corto entre dos nodos	Indicador de las oportunidades de comunicación y difusión
	Diámetro (<i>network diameter</i>)	Geodésico más grande de la red	Indicador del tamaño de la red. Camino corto más largo en la red
	Radio de la red (<i>network radius</i>)	Distancia del centro de la red al borde de la red	Indicador del tamaño de la red
	Centralización de la red (<i>network centralization</i>)	Es una medida relativa de centralización que compara el nodo central con los demás nodos de la red.	
	Heterogeneidad de la red (<i>network heterogeneity</i>)	Indicador de la diversidad de medidas de grado de los nodos de una red	
Cohesión (de componentes y subgrupos)	Componente	Sub-grafo conectado. Se mide el número de componentes conectados (<i>connected components</i>)	Conjunto de nodos tales que existe alguna conexión directa o indirecta entre ellos. Indicador de la existencia o ausencia de zonas de la red sin conexiones entre sí
	Componente gigante	Componente más grande dentro de la red	Indicador de los caminos de difusión y contagio de información e ideas
	Cohesión	Medidas de los lazos que tienen en común un grupo de	Indicador de los caminos de difusión y contagio de información e ideas

Tipo	Término	Definición	Utilidad como medida
		nodos entre sí	
	Clique	Subgrupo en el que tres o más nodos están relacionados directamente unos con otros	Conjuntos relacionales básicos en los que todos los elementos están unidos por relaciones directas
	Número promedio de vecinos (<i>Average number of neighbors</i>)	Indica el número promedio de vecinos que un nodo tiene en la red. Es decir, el número promedio de nodos con los que un nodo se encuentra conectado	Indicador del aislamiento o cohesividad de los nodos en la red tendencia a formar grupos de trabajo con vecinos
	Nodo con vínculos múltiples (<i>multiple edge node</i>)	Indica un nodo con conexiones a más de un nodo.	Valor pequeño indica un vértice poco agrupado en la red.
	Distancia geodésica	Distancia más corta entre dos nodos	Indicador de los caminos de difusión y contagio de información e ideas
Intermediación y liderazgo de actores (Posicionamiento del nodo-actor)	*Grado	Número de vínculos directos de un nodo	Grado en que un actor está conectado al conjunto de la red (en especial a su vecindario)
	Grado de entrada	Número de vínculos que llegan a un nodo	Prestigio del actor en la red, afecto de los demás, grado en que es influido
	Grado de salida	Número de vínculos que salen de un nodo	Elecciones del actor, capacidad de influencia, poder
	Centralidad de grado	Número de nodos con los que está conectado directamente el elemento focal	Centralidad de un nodo respecto a su vecindario. Influencia directa sobre y desde otros actores
	Centralidad de cercanía	Medida recíproca de la suma de las distancias geodésicas de un actor	Mide la centralidad teniendo en cuenta las relaciones indirectas. Indicador de la influencia indirecta y de la posibilidad de llegar fácilmente a otros actores
	*Centralidad de intermediación o grado de intermediación	Medida de la dependencia que otros actores tienen del nodo focal para realizar sus contactos por los caminos más cortos	Indicador de la capacidad de intermediario o de <i>broker</i> y del poder que se obtiene por esta posición
	Lazos débiles	Indica relaciones no especializadas entre dos actores sociales	Popularizada por Granovetter, es indicador de mayor apertura de la red y de mayor potencial de para generar nuevas conexiones a través de la red
	Lazos fuertes	Indican relaciones sociales cercanos y solidarios	Indicador de redes cerradas
	Relación múltiple o multiplexada	Relación resultante de la combinación de otras relaciones y suele ser ponderada	Indicador de dos nodos con más de una conexión o colaboración. .Permite señalar relaciones entre actores que tienen permanencia o muestran repetición
	*Coeficiente de agrupamiento (<i>Clustering coefficient</i>)	Cuantifica qué tanto está de agrupado un nodo (o interconectado) con sus vecinos. Se puede decir que si el vértice está agrupado	Indicador de la tendencia de los nodos en una red a relacionarse con sus vecinos y a formar grupos de trabajo cohesionados

Tipo	Término	Definición	Utilidad como medida
		como un clique (grafo completo) su valor es máximo	

Fuente: Adaptado de Lista Redes, 2001; (Galán, Casanueva y Castro-Abancéns, 2010; de Nooy, Mrvar y Batagelj, 2011).

2. Organizaciones de dedicadas a la responsabilidad social en la Región Paso del Norte

Tabla No. 21. Once organizaciones reticulares multisectoriales en la región PdN utilizadas para la definición de la población de estudio. Siglas y páginas Web

Siglas	Organización	Sitio web	Operaciones/ membresía
PEJ	Plan Estratégico de Juárez	http://www.planjuarez.org/comite_ejecutivo.php	Juárez/Juárez
CIMAP	Ciudadanos por una Mejor Administración Pública	www.cimap.org.mx (liga no actualizada)	Juárez/Juárez
DECJ	Desarrollo Económico de Ciudad Juárez	http://desarrolloeconomico.org/decj/	Juárez/México
FECHAC	Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.	http://www.fechac.org/	México/Juárez
COPARME X	Confederación Patronal de la República Mexicana – Sección Juárez	http://coparmexjuarez.org/	México/Juárez
LA RED	La Red, Inc.	http://www.laredmexicoelpaso.org/contatos/	Transnacional/ transnacional
ROTARIOS	Rotarios (Juárez y El Paso)	Vario sitios	Internacional/ transnacional
REDCO	El Paso Regional Economic Development Corporation	http://www.elpasoredco.org/	El Paso- /transnacional
GPdN	Grupo Paso del Norte	http://www.pasodelnortegroup.org/	Transnacional/ transnacional
CBA	Central Business Association	http://www.centralbusinessassociation.com/	El Paso/ El Paso
MVEDA	Mesilla Valley Economic Development Alliance	http://www.mveda.com/	Doña Ana /transnacional

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 22 Organizaciones y empresas con programas de RS en la Región transnacional PdN. Páginas electrónicas

Institución y Sitio Web⁵¹

DELPHI
University Medical Center Foundation
ADC Telecommunications http://www.adc.com/dm/mx/es/ *
ADP
Alestra
Asociación de Maquiladoras AC http://www.amacweb.org/ *
Banamex
Circulo Verde
Continental Corporation
Fundación del Empresariado Chihuahuense, AC
General Electric
GENPACT http://www.genpact.com/home/aboutgenpact/corporate-citizenship.aspx *
Border Energy Forum XXI
Instituto Nacional de Estadística y Geografía
Johnson Controls
LEAR Corporation
Readyone Industries
Southern California Ecosystems Research Program http://www.scerp.org/docs/border/aqtf/solvng04.html *
Sistema de Información Empresarial Mexicano http://www.siem.gob.mx/siemweb/estados *
Programa de Educación y Cultura Digital TELMEX
TENET Health http://www.tenethealth.com/locations/pages/texas.aspx*
Philips
Wistron
Western Refining http://www.wnr.com/Environmental.aspx *
Ysleta del Sur Pueblo
El Paso Community College

⁵¹ En los casos marcados con *, la página web originalmente consultado no se encuentra disponible. Se ofrece una liga alternativa actualizada de la institución y sus programas. Se incluyen dos fuentes complementarias, INEGI y SIEM, utilizadas para cotejar datos de la empresa.

3. Instrumentos de recolección de datos

3.1. Consentimiento Informado

Hoja de Información sobre el Estudio

Investigador: Maestra Maria Luisa Picard-Ami Vogan
Teléfono: Celular (915) 241 8784
Correo electrónico: malupicardami@gmail.com
Nombre del Estudio: *Responsabilidad social corporativa reticular: Estrategia empresarial en una región transfronteriza Paso del Norte*

Usted está siendo invitado a participar en este estudio porque su experiencia y conocimiento del medio social, político y/o empresarial en la región fronteriza pueden contribuir a comprender cómo se implementa la responsabilidad social a través de relaciones formales e informales entre empresas socialmente responsables en la región de Ciudad Juárez, El Paso y el condado de Doña Ana.

El estudio forma parte de los trabajos requeridos para obtener un doctorado en ciencias de la administración por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). La tesis ayudará a analizar cómo las redes sociales y empresariales inciden sobre las prácticas socialmente responsables del sector empresarial.

Los datos recolectados mediante esta entrevista se utilizarán para analizar las actividades que se realizan y las relaciones entre empresas que se establecen específicamente con este fin. La participación es voluntaria y usted puede sólo contestar las preguntas que se sienta cómodo contestando. Su participación en el estudio no representa riesgos, costos ni beneficios.

La información recabada se mantendrá confidencial y accesible únicamente para mí y mis asesores académicos. Los datos se procesarán en forma agregada y serán inidentificables a nivel individual. Será utilizada exclusivamente para los fines académicos arriba señalados. Las grabaciones serán utilizadas únicamente para garantizar la fidelidad de la transcripción y codificación de respuestas y serán borradas una vez cumplido el propósito académico para el que se realizaron.

Terminado el estudio, con gusto puedo proporcionarle copia del reporte final de resultados, si esto es de su interés.

Gracias por su tiempo,

María Luisa Picard-Ami Vogan

Doctorado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

alguno de estos términos?	Empresarial Otros _____	
15. ¿Tiene la empresa fundación filantrópica?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Nombre _____	
16. ¿Tiene la empresa alguna de las siguientes certificaciones?	<input type="checkbox"/> ISO 9000 (Calidad y gestión continua de calidad) <input type="checkbox"/> ISO 14000/14001 (Gestión ambiental) <input type="checkbox"/> ISO 26000 (Responsabilidad social) <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Otro _____	
17. ¿Realiza su compañía alguno de los siguientes programas o actividades de RS? (marque todos los que aplican)	<input type="checkbox"/> Generación de empleos y desarrollo económico regional <input type="checkbox"/> Cumplimiento de leyes y reglamentos <input type="checkbox"/> Impulso a la ética empresarial y combate a la corrupción corporativa o gubernamental <input type="checkbox"/> Filantropía o de beneficencia social <input type="checkbox"/> Desarrollo social, educativo o de mejoramiento de la calidad de vida <input type="checkbox"/> Conservación del medio ambiente y/o sustentabilidad <input type="checkbox"/> Beneficio a los grupos de interés de la empresa <input type="checkbox"/> Calidad del empleo y desarrollo personal de los empleados <input type="checkbox"/> Programas de voluntariado o de donaciones de los empleados a la comunidad <input type="checkbox"/> Otro _____ <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	
18. ¿Realiza la empresa donaciones o trabajos con organizaciones sin fines de lucro?		
	Nombre	Tipo de relación
1		
2		
3		
4		
5		
Sección III. Redes sociales y empresariales		
Por favor responda algunas preguntas sobre sus redes sociales.		
19. ¿Dónde vive actualmente?	<input type="checkbox"/> Cd. Juárez <input type="checkbox"/> El Paso <input type="checkbox"/> Doña Ana <input type="checkbox"/> Otro _____	
20. Número de años de residencia en la región Paso del Norte _____		
21. ¿Cuál de las siguientes categorías lo describe mejor? (Marque todos los que apliquen)		
<input type="checkbox"/> Miembro de la comunidad o sociedad civil	<input type="checkbox"/> Líder comunitario	
<input type="checkbox"/> Miembro de la comunidad académica	<input type="checkbox"/> Líder académico	
<input type="checkbox"/> Miembro de la comunidad empresarial	<input type="checkbox"/> Líder empresarial	
<input type="checkbox"/> Miembro de una organización política	<input type="checkbox"/> Líder político	
<input type="checkbox"/> Empleado público	<input type="checkbox"/> Funcionario público	
<input type="checkbox"/> Otro (explicar)		
22. Por favor proporcione nombres de organizaciones sin fines de lucro a la que pertenece a o contribuye recursos		
	Nombre	Tipo de relación
1		
2		
3		
4		

5		
Redes de la empresa		
¿Participa la compañía o usted en alguna red de empresas o empresarios? <input type="checkbox"/> Si: tipo y tiempo de membresía	<input type="checkbox"/> CANACO <input type="checkbox"/> COPARMEX <input type="checkbox"/> CANACINTRA <input type="checkbox"/> CCE <input type="checkbox"/> FECHAC <input type="checkbox"/> CIMAC <input type="checkbox"/> DECJ	<input type="checkbox"/> PACTO GLOBAL <input type="checkbox"/> PASO DEL NORTE <input type="checkbox"/> REDCO <input type="checkbox"/> Club de Leones <input type="checkbox"/> Club de Rotarios <input type="checkbox"/> CBA <input type="checkbox"/> Otro _____
		<input type="checkbox"/> AMAC <input type="checkbox"/> JUÁREZ COMPETITIVA/CREATIVA <input type="checkbox"/> PEJ <input type="checkbox"/> MVEDA <input type="checkbox"/> La Red México El Paso <input type="checkbox"/> CAMARA DE COMERCIO ¿Cuál? _____ -
Otras organizaciones relacionadas con la profesión o giro de la empresa.		
1. 2. 3.		
Cierre de la Encuesta. Gracias por participar en esta encuesta		
Si está dispuesto a participar en una entrevista en la que puede compartir sus ideas sobre la responsabilidad social en la región, por favor proporcione: Nombre Teléfonos Correo Electrónico Fecha y hora propuestos para la entrevista Lugar propuesto para la entrevista No tengo interés en ser entrevistado		
¿Podría realizar comentarios que ayuden a mejorar esta encuesta? Por favor mencione el tiempo que le tomó realizar la encuesta.		

3.3. Entrevista semiabierta y encuesta relacional

Entrevistador: _____	Número de Encuesta: _____
Sección I. Datos generales	
1. Lugar: _____ Ciudad, municipio o condado	2. Fecha: ____-____-____ día-mes-año
Atributos del entrevistado-informante	
3. Nombre-Cargo	
4. Sexo <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	
5. Lugar de nacimiento: _____	
6. Ciudadanía/residente permanente <input type="checkbox"/> EEUU <input type="checkbox"/> México <input type="checkbox"/> Binacional <input type="checkbox"/> Otro	
7. ¿Participa a menudo en alguna de las siguientes actividades? (marque todos los que aplican)	<input type="checkbox"/> Cívicas <input type="checkbox"/> Sociales <input type="checkbox"/> Deportivas <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Otros Explicar _____
	<input type="checkbox"/> Organizadas por la escuela <input type="checkbox"/> Organizados por una iglesia

Pertenece a alguna organizaciones social						
Tipo	Nombre	Desde	Lugar			
Sección II. Modelo de Responsabilidad Social						
8. ¿Qué entiende por responsabilidad social de las empresas?						
9. ¿Cuál considera debería ser la actitud de las corporaciones fronterizas ante la responsabilidad social empresarial en la región Paso del Norte? (abierta)						
10. Mencione algunas empresas en la región fronteriza que usted considere socialmente responsables. ¿Considera que sirven como modelos para otras empresas?						
Sección III. Redes empresariales y multisectoriales						
11. ¿Trabaja usted o su empresa en alguno de las actividades o programas de responsabilidad social mencionados junto con otras organizaciones y que considera tienen un impacto sobre la región fronteriza? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No: Explicar por qué.						
12. ¿Cómo se incorporó a este esfuerzo de colaboración? ¿Cuál fue su interés inicial en participar? ¿Por qué le parece importante o no continuar trabajando en colaboración con otras empresas para organizar las actividades arriba mencionadas?						
13. Platique sobre el tipo de reuniones y eventos en las que participa a través de estas colaboraciones. ¿Quién convoca a las reuniones? ¿Con qué frecuencia participan en las reuniones? ¿Qué contribuye a las reuniones y qué recibe a través de esta participación?						
14. Mencione de 3 a 5 empresas con las que se relaciona para fines no mercantiles a través de este tipo de colaboraciones						
Tipo de relación						
Empresa u organización	Lugar	Comparten información	Comparten recursos	Organizan eventos	Colaboran en programas	Otro – Describir
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
15. Usted es o ha sido miembro del grupo Paso del Norte, REDCo, o MVEDA, los grupos que recientemente se han fusionado para formar la Alianza Fronteriza. ¿En qué tipo de actividades y comités ha participado dentro de la organización?						
16. Mencione los miembros del Grupo Paso del Norte, REDCo o MVEDA con los que mantiene mayor relación y explique la naturaleza de esta relación:						
Tipo de relación						
Empresa u organización	Comparten información	Comparten recursos	Organizan eventos	Colaboran en programas	Otro – Describir	
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						

16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

17. Mencione otras organizaciones sociales, gubernamentales o empresariales con las que tiene relación su empresa

Empresa u organización	Lugar	Comparten información	Comparten recursos	Organizan eventos	Colaboran en programas	Otro – Describir
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

18. De las redes y colaboraciones mencionadas arriba, mencione las principales razones por las que decidió establecer las relaciones y/o colaboraciones señaladas arribas.

Claves:

Tipo de relaciones: a) intercambiar información; b) compartir recursos (financiamiento, equipo o personal, instalaciones); c) organizar conjuntamente eventos (encuentros, conferencias, ferias etc.) o; d) porque participan juntos de manera regular en alguno de los programas e iniciativas mencionadas arriba.

19. ¿Hay algo que quisiera añadir?

4. Concepciones de RS según empresas entrevistadas.

Tabla No. 23. Definición, las dimensiones y palabras clave de RS.
Encuesta Pregunta 13,14 y 17; Entrevista Pregunta 8, 9 y 19 N=15

Clave Empresa - Entrevista No.

E139-E16

Social responsibility means utilizing either your resources or your skill-sets or your successes to try to continue to make your surroundings better. I think every successful business has the obligation to give back in some form or fashion. The Americans have been born into a country that has a very good framework to be able to be successful. I think you have to try to continue to improve it for the next generation. Well, I think it probably differs—I think some businesses just by employing people and providing them a paycheck. They probably think that meets their responsibility. I think others take it a step further and try to get their employees engaged in non-profits and trying to just make their city a better city to live in, to make it more attractive to other people. Because that's the only way that you're going to continue to have a better and greater community—to raise people's incomes and just getting people involved [mumbled] they can try to figure out what the strategies are for us to become a better community. We are across the border from one of the poorest communities around, but at the same time, El Paso is a very poor community compared to the nation. So one person may think they want to focus more on the U.S. side versus the Mexico side. But being on the border, does that make you need to be more socially than if you weren't? I think you should be a socially responsible businessman no matter where you are located. I think being engaged in your community and trying to improve it and be involved, and encourage your employees to be involved is being socially responsible. ...You can be philanthropic by just giving your time. Or encouraging other employees to give their time and be engaged in what's going on in your community

Dimensiones: Community engagement , CSR, Corporate Citizenship

Palabras Clave: giving back, Sustainable, philanthropic

E157-E19

The key words that we use from a business perspective and that we use as part of our mission statement, not our vision, but our mission statement, which is to give back to the communities where we do business, so I think the key words there is 'to give back'. So I trying to figure out if I need to answer your question specifically or not go off. And I do that from our perspective of our business, so that when we started our business we felt that we were earning a living in the community and we needed to give back to the communities where we do business. So, we actually have a policy within the company that states that once you move to a supervisory position, lets' say you were hired and you are a receptionist, okay that is fine. Once you get moved up a step and let's say you are managing a few people, then at that particular point in time you need to get involved in the community. You don't have to get involved with the community, but then you're kind of stuck within the company. You can't move forward. So, we encourage everyone above entry-level to be involved in the community. We're— here again from a personal standpoint or a business standpoint—we come back to our core philosophy is “we need to take care of those communities where we do business”. So we do business in the region; and we do business in southern New Mexico and in Mexico.

Dimensiones: CSR, Ethics

Palabras Clave: community, contribution, service

E120-E20

Social responsibility, I define it very simply. From the time I was raised—I'm from Chihuahua and a naturalized citizen—so I was always raised with the social responsibility that we as American citizens have a privilege here—one of them is making sure that we vote, we get involved in our community—that was instilled at a very young age and all the way through high school, through college and years later when I started my own business, one of the first things I did was to join a Chamber to be a part of the business community for promotion of the business, but also to understand how it worked. And being a regional person by nature because of being from Mexico I wanted always to figure out a way to bring the communities together for the benefit of the whole. I was able to experience too—because we sold to the maquilas—is the social responsibility that the maquiladora industry had, of putting schools, medical clinics, offering higher education within their facilities—

nurses, doctors, whatever—to take care of their employees; so, I thought that was wonderful. Because that's not true worldwide where you have industries doing that for their employees; so, they really nurtured and 'grew?' their employees and helped them. that's also part of our social responsibility is [that] I've worked strongly on my career to promote women and make sure that they're going to have greater opportunities than I had in the beginning, and I think we're there. And there's a lot of people that have done that; I certainly don't take credit for that—there's a lot that have taken that role. But the other part too is 'How do we teach social responsibility to our employees?' because it can't just stop with our current generation; and I think our baby-boomers, starting back in the 60's started realizing that they had to have a sense of social responsibility; some of the directions they took, probably I wouldn't agree with, but I think that's where some of the current thought processes started with my generation back in the early 60's and late 50's. But to teach it today, we've got a culture—the 'me society'—whatever you want to call it, Gen. Y's, I call it the 'me society'—to teach them a sense of social responsibility. You have to be resilient, and it's our social responsibility to stand firm on our values; what are your core values? Stand firm on them.

Dimensiones: CSR, Sustainability, Ethics, Corporate Citizenship, Community engagement
Palabras Clave: Vote, Donate, Participate

E161-E21

Our business model is based on creating a livelihood for others so we have a responsibility to do it well. Our responsibility is based on the golden rule. People have different responsibilities, each based on their resources. You must do the best you can and contribute based on what you have.

Palabras Clave: Regresar a la comunidad, Service ; Market sensitivity, work with stakeholders

E190 E24

La adopción de principios y políticas por parte de una empresa en respuesta a las necesidades de su entorno de su comunidad y los valores y principios que deben resaltarse para beneficio de su comunidad y para el manejo de una buena imagen dentro de su empresa. Entre las grandes empresas de la región, sobre todo, hay personas empresarios que tienen temas responsables, como empresarios son muy responsables, crearon esa fundación, tienen sus principios, pero no se prestan. Ellos no trasladan ese principio a la empresa, simplemente lo hacen como un principio personal de ellos. Es un tema de vanidad me atrevería a decir, porque ellos quieren ser reconocidos como unos filántropos, que hacen cosas a la comunidad pero ellos no su empresa. Esa es una actitud muy común de muchos de los empresarios que quieren formar fundaciones para figurar ellos como presidentes honorarios pero en su empresa aunque se habla de muchos valores pero a sus empleados no los manejan.

Dimensiones: CSR, Ética, transparencia /
Palabras Clave: Congruencia, Honestidad, Con principios

E162 E26

The three words I would use to describe a business that's socially responsible is they're good corporate citizens, they are giving to the community—in other words they give to the community, and the company itself looks for no financial gain from what they do or what they give. My dad was always an individual that believed that you had to give back to the community and he brought us up with that philosophy, and that's very important. The ability of an individual to assist and help beyond the ordinary form of assistance. In other words, there was an old saying that 'we live by what we get but we really cherish what we give', and I think that's very true. It's just part of life. I think we need to focus on the fact that we have some real problems, for example, one of the things I'm on now, is on I'm on the board of 'El Pasoans Fighting Hunger' and I think people don't realize that in El Paso, right now, today, there's 20% of the population goes to bed hungry. And of that percentage, 15% of those 20% are youth, and I think that's something that's 'unconscionable', and there's got to be a way to remedy that because we as a society should not have—modern day society, I mean—we're sending people to the moon but we can feed people? We're inventing all these things, yet we can't feed them. That's a big social responsibility of all of ours—we've got to figure out a way to do it. Now with school ending it's a big problem because a lot of these kids were getting breakfast and lunch at their school; with the schools closing it's a lot more apparent that you've got to figure out a way to feed these individual—these kinds—and still do it in a cost-saving way. It's a hard thing. I think social responsibility is something that you're born with—I really do. I think you either had to see it by

example or it's something that you've been taught, but I think it's something that's got to be engrained in you. You can't just throw money at social responsibility, there's more to it than just the dollars and cents. It's a feeling of wanting, it's a feeling of participation, a feeling of helping, a feeling of assistance—maybe not monetarily, but being able to serve on boards and giving your opinion and your expertise. (

Palabras clave: Good citizen, Giving to the community, looks for ways to improve, with no financial gain for what they give

E182-E27

I guess it would be a different definition for different people. But the way I was raised—and certainly my wife although we come from distinctly different backgrounds—social responsibility, the way I always learned it, is you always leave a place better than what it looked like when you got there. We've always been driven to that for a lot of reasons. My wife comes from Oklahoma city. She grew up in a publishing family; her grandfather was in the newspaper business for over half a century. He was the editor of The Oklahoma and her other grandfather was a lawyer. I grew up in a ranching family and a very political ranching family; the family was always at the forefront of making something happen—it's just engrained. Whether it be social service type things—my wife also has a Master's in psychiatric social work, and we've looked at different needs in the community, one of which is those that are developmentally disabled, because she has a brother that she and I are both guardians for that is developmentally disabled. I, on the other hand, individually have looked at things in the community, 'How can you make it a better place to raise your kids?' And so whether it is supporting is we do the kids excel program—which they tomorrow night a big show at the Plaza—which teaches 4th graders personal excellence, and drive and definition in life; those are the sort of things that have been important to us. Well, you can look around this community, you can see smaller businesses like ours, you can see bigger businesses like El Paso Electric or Western Refining; I think we all bare a responsibility because this is where we take our benefit from—by providing services or goods within the community, and I think if you look at it honestly by putting money back into—whether it be education or quality of life, it creates a better environment for you in the long run. It may sound selfish, and to some extent it is, but you would not have the educational level of kids, you would not have the betterment of the community—I was just, a short while ago, at the 'ground break?' for the new baseball stadium, which I think will add an element of quality of life to this community that I see and to other communities that I visit. I think it is a responsibility—you can't put it any other way—to better the community, and, ultimately, you better yourself. Q: So you think that businesses bear a responsibility to better the community where they do business? A: Absolutely! There's no issue regarding that—no conflict [indiscernible]Q: And each one, depending on their size—because you mentioned the big ones and the smaller ones—they all have responsibility but it would be dependent also on...A: Well, I think you look at things proportionately. But I still think that even the smaller businesses that have done well enough proportionately give more than the bigger ones do. At this point the fact your 10 million dollar gift to—or Foster's 50 million dollar gift—those are exceptions, those are the outliers; but there are businesses and industries in this community that I don't think 'given up?' —I'm not going to say who they are, but they know who they are. without the social vision of corporations—this community as well as any other community—would not be as advanced as it would be. People need to look further than their nose to see not only who can benefit from their generosity, but indeed by giving, how does it benefit them? And I have no problem saying that there was a time when I did not have the wherewithal to give anything. But by the same token, now that I can, I have no problem pushing a few buttons from time to time.

Palabras clave: Contribute to the community

E101-E1

- When you have a company, you have to be socially responsible at different levels. The way you manage your company, is one; clean the environment, inside and out; participating with the outside in areas of making sure that the external things that are outside your company are fortified and that are doing well, such as educational institutions, healthcare, for the community as a whole; Because social responsibility, like I said, it's at different levels; and then internally you're also responsible for your workers, not only participating in paying them a salary, but understanding their needs—just recognizing that what you're doing is all in accordance with the values of the company. It is not all about yourself; it is about the community in which you participate in, non only live in, but where your

businesses are engaged; and I think, a lot of people ask me, 'Why do you get involved in certain things in your life?', like I get involved in trying to bring a solution for the border-crossing. Well, if we're all socially responsible and we think about all the pollution, that's one thing; we should all be very concerned about all the pollution that is created by not having effective border-crossing. Also, trying to solve the external things that affect the competitiveness of our companies, because if we're not competitive as a business we cannot continue growing and providing more jobs for our community; I believe that being socially responsible as a company is providing jobs. I've had difficulties in certain periods of my life where all I wanted was to have a job, and to have work. If you have work, you provide jobs for people, then you dignify the community. If you give away is to me is [indiscernible] dignification and social responsibility is not giving away things that don't last. But if you give children education, that lasts; if you give people jobs in which you can train them, that's a lasting assistance to the community. the border is the environment in which we breathe and live, and then the conditions in which businesses are set, they have to be also equally at a world-class level as our companies. It is not about giveaways, it's about dignifying and giving the people [indiscernible]; sometimes I feel that there are entire countries that want to keep their people down by not providing the correct education or the correct job opportunities; I think every race, everybody has the same equal mental capacity to—a spark in every child, the excitement of learning and the excitement of working, and participating all of us in taking care of the world because a president or a senator or a congressman is not going to save our world—it's the citizens that are going to save the world; sometimes we want to blame the economy on the president, and the economy on this and that, but as a matter of fact, it's understanding—like when I go to China to our plant, I realize the importance of people having jobs, they're also hungry, they're also looking for opportunities, so if you don't go there and see it then you don't understand that they're also human beings and they're going to compete for our jobs; so the only way we can compete with them is by educating our children better, and then, hopefully, also educating themselves and working hard. But we're all people of the world.

Dimensiones: CSR, sustainability, corporate citizenship, sustainability, ethics, integrity

Palabras clave: Not about yourself, about the community, not giving away

E107-E7

- La RS es algo muy personal. Cada empresa lo tiene estipulado igualmente no lo tiene. Pero es un termómetro personalizado de la dirección. Así lo veo. Luego se va premiando a los empleados que por sí solos actúan en las cuestiones sociales o que se organiza algo para hacer un donativo entre todos. Y esto que estoy hablando que son la responsabilidad es tan personalizada como los principios de tu compromiso con la región y con los empleados. Es un espejo, si tienes una política de respeto y trato a los empleados. Lógicamente que también tratas bien a tu sociedad y tu entorno. Como región deberíamos de buscar en donde seríamos más efectivos. Muchas veces estamos haciendo algo duplicado y muchas veces lo hacemos con muy buena intención pero no hay seguimiento. Entonces se descubre con tristeza después del tiempo que hay organizaciones que se han recargado de fondos y de mas y no son efectivas y no tienen parámetros de medición. Y es cuando debemos de cómo empresarios irnos estandarizando. Es muy bueno el dar pero es mucho mejor darlo con calidad y con control. (Es de mi punto de vista la principal es la ayuda a la comunidad, y es una relación con los empleados a que hagan lo propio, tenemos un principio todavía por fortuna de latinoamericanos todavía de ayudar a la familia. Las empresas aunque algunas políticas no le permiten, pero en las empresas un familiar trae a otro, hasta ya invitando a los hijos. Y a la hora que te ven trabajando y que ven una empresa que hace las cosas bien el reflejo es positivo.

Dimensiones: Ética

Palabras clave: Compromiso, progreso, bienestar

E109-E9

- Yo entiendo que responsabilidad social es participar tanto la empresa como los individuos en ciertas áreas de la comunidad. Como pueden ser el medio ambiente, puede ser tal vez la mejora de calidad de vida de los empleados, puede ser educación, que estemos interesados en participar en eso y alguna otra salud por ejemplo. O en desarrollar por ejemplo las capacidades de cierto sector vulnerable como por ejemplo niños con síndrome de Down, y dedicarnos exclusivamente a que ellos mejoren sus condiciones de vida y sean hombres y mujeres que tengan un mejor futuro. En la

región hay tres áreas en las que la responsabilidad social debe de enfocarse. Uno es la pobreza, otro es la salud y tercero es la educación. Y en esas tres áreas, creo que la responsabilidad debe de enfocarse muy fuertemente en muchísimos aspectos. Por ejemplo en la educación, no necesariamente se tiene que participar en la mejora de la calidad de la educación por ejemplo. Eso les corresponderá a lo mejor a algunos otros entes. Pero si puede participar por ejemplo en que las instalaciones de las escuelas estén en condiciones de usarse para que un alumno vaya a la escuela en condiciones agradables. Que puede participar en ver que todos los niños en edad escolar asistan o en ver la problemática para apoyar como resolver esa problemática. En el campo ya educativo pues seguramente apoyando a los maestros en sus necesidades de enseñanza o en alguna actividad que haga y que sustente que el maestro y los alumnos en sus dos participaciones de cada quien, es tener un ambiente que les permita desarrollarse sin mayores dificultades, por ejemplo.

Dimensiones: ética,

Palabras clave: Compromiso con la comunidad; compromiso

E122-E13

- El compromiso que todos tenemos en mejorar las personas que nos rodean y su entorno. Incluye los conceptos de compromiso, conocimiento y acción y la responsabilidad de generar y repartir el beneficio económico de los que pueden dar.

Dimensiones: Buen servicio a los clientes

Palabras clave: Compromiso, conocimiento, acción

E178-E18

- Yo veo tres condiciones para que una sociedad progrese, y la primera condición es la participación ciudadana, es la más importante, México es muy pobre y solamente 3 de cada 100 mexicanos se ocupan de mejorar nuestra comunidad, no nos importa somos muy distantes. La segunda condición es el respeto al Estado y a la Ley del Derecho y la tercera son buenos gobiernos. Esa hipótesis sostuvo la fundación de FECHAC: la responsabilidad social, es colaborar con tu comunidad para tener una mejor calidad de vida. Es tarea de todos. Mientras más pudiéramos colaborar mejores resultados tendríamos lo importante es donar el tiempo. ()

Palabras clave: pacto ciudadano, colaboración con la comunidad, medición de resultados

E199 E29)

- I think the social responsibility of businesses in the region is to raise the overall level and standard—in this region in particular. That is done, in my opinion, by demanding more and better educated students. It is by training, by investing money in their employees and their resources, by delivering products, service, goods—whatever it is that is better than the average. I'm very frustrated by what in this region we accept as 'passable?' they have done a tremendous job of investing their people. They pay their people not what is market for El Paso but what is market nationally, for positions. They contribute significant sums to worthwhile projects, however they do that with and understanding with the folks that they donate money to that there needs to be measurable results from their contributions, milestones, etc.—that they don't give money just to give money. they are very interested in wanting to entrepreneurs succeed; they feel it's important to pay people what they're worth, not what they can get away with paying somebody here for; they have funded a number of artists; they have put on—we used to have an art gallery in this building.(

Palabras clave: Increase community wealth

E112-E12

- I'm passionate about giving back because I think you need to treat the communities that you love in the same way that that community is looking to treat itself, and that is 'How do we help that community grow from within, and both internally and externally?' How do we as a community really define what the need-scope is as it relates to the different sectors of need?' And again, I'm engaged more heavily in certain sectors, i.e. on a local level, In terms of how we go after total engagement in terms of social responsibility, it's a matter of how much time we really have available. When I make a commitment I'm making a commitment for multiple people within the agency, and it's an asset. We can call it, 'just being socially engaged but we're also giving away assets to the company, and I have to make sure that I fulfill the needs of the clients who are 'paying?' before I get too deeply engaged. I think if you do business in the community I think you should own the responsibility of

helping to make a difference with a certain percentage of your time and your assets because if we don't we are going to be the overall losers in the process because, if we don't have successful Kids Excel programs, the YWCAs and museums and the arts; as we look at what's going on with the plaza theater and the involvement there, and making sure that culturally, as well as business, as well as socially and civically, if we don't have all those rings—I like to call those the Olympic rings because they're all interconnected—if we don't have all those rings engaging collectively and together we're not going to move forward as a community because the things that are important to this community and other communities, we'll be lacking; we won't have those assets in place. passionate about the future of their cities; the key thing is that none of them have or had to do that—they did it out of the love of community, the love of self, the love of involvement, I think the key thing to me is, How do you instill in younger people that in order for us to have a great city, county, community, state, country, that we have to invest—the investment will pay off in dividends ten-fold for your community, and many times for you, based on the relationships that you build, based on broadening that connecting sphere that you're engaged in; you're meeting new people, different people and people that are in need, and how do you insure that you 'don't?' make things happen? One of the greatest accomplishments that I think I've had was, years ago, when La Fe Clinic was starting their school and they did not have the votes needed to get it done, and someone called me and—based on the relationships I had in the governor's office—made a couple of phone calls and a few other people did, and we helped him get it through. ()

Palabras clave: Give, enriching and enhancing our communities and ourselves

E125-E15

Social responsibility starts with the three key words, moral ethical, and Professional, . Moral—is the root of it all.. We're always taught through our Catholic teachings that it's important to give rather than through receive; and so if we have the opportunity to provide, that is our responsibility—to help those that are not as fortunate, that are in need. That's the simplest one. The ethical kind of goes with the moral—it goes hand in hand, but it goes beyond that when it comes to business. I'm sure with all the readings you've seen, Socorro, EPISD, you name it down the line, that's exactly the kind of stuff that we're adamantly opposed to. That's why we were involved with the Better Business Bureau for so long. I served on the board for seven years, all the way up to even being Chair of the board, and that goes into business ethics, which is important from our point of view—what we need to do from a business standpoint. That is a critical component. Though, as you can tell it does overlap with the moral. And the same with 'professional'. At the end of the day, all those are part of being professional. It's our responsibility to be at the forefront of all of those—be proactive not reactive. Because what we've always fought is that El Paso, Ciudad Juarez and Las Cruces and Alamogordo are really one region, and we function as one. It's not always easy to explain that to people outside of El Paso—that we really are one. So, just a simple thing as 'what we deal with' at our port of entries daily—it's something that's been a battle and will always be a battle. You see it with immigration. So it is the businesses responsibility. The one that we get involved with a lot that's not [indiscernible] is the faith-based, which we think is very important. And so you've got that in as well. You talked about REDCo and Paso del Norte, but one of the other one's that we're very actively involved is the quality of life that you need before you can do that. That's why we're very active in that. That's why the baseball park is very important to us, and we've gone on those intercity trips where we're seeing what other communities are doing that is successful. You can't bring companies in if you don't have the quality of life here to attract them. That's what was amazing when I went to Oklahoma city—one of the things that really hit me, you don't think about it until you actually think about it—'wow!' They had been offering companies, left and right, giving them the red carpet—whatever you need, we'll pay, we'll take care of you, and they couldn't get a company to come in, and they couldn't figure out why. Finally, one company—and I won't mention the name of the airline that they were really pushing for—says, 'You can give everything to us, it wouldn't matter because our employees don't want to go to Oklahoma—you have nothing to offer them—community-wise, neighborhood-wise. That's where Oklahoma city changed their policies, and came up with their 'map?', 1, 2 and 3 that, 'we need to improve our quality of life. Once we do that, will we have the things that people want to be near, live near?' Then we can now start attracting companies, we can't do it without it. A lot of people don't always think that way—it's pieces of the puzzle, I keep telling you. Just like on Revco—education is a big piece of that; employment is another piece of that—they're

all linked, our higher-Ed, they're all linked; and it's critical that we're all on the same page. So there's so much to that. From that end—forget the other end—of the social end of what we're talking about with what Mexico goes through—what we deal with on the healthcare issues; it's a huge picture. So how do we find what—you have to pick and choose what you think is the most successful for direct impact—the 'key'—if that helps?

Dimensions: Sustainability, CSR, ethics

Palabras clave: Professional, ethical, moral

5. Red de Colaboración: Integrantes de la red de colaboración empresarial y de las redes multisectoriales de RS.

Tabla No. 24. Instituciones por tipo de organización y afiliación. N=245

	Afiliados a GPdN	No afiliados a GPdN	Suma
Empresas	134	17	151
OSC	<u>24</u>	<u>70</u>	<u>94</u>
Suma	158	87	245

Fuente: Elaboración propia con base en 30 entrevistas

Tabla No. 25. Empresas afiliadas al GPdN. Atributos principales y valores observados de variables clave N=245 n=134

ID	Com	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
B001	1	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	19	0.0367	0.5441
B002	3	MN	EMN	Mundial	Terciario	Financiero	9	0.0011	0.8611
B003	3	Grande	USA	Nacional	Terciario	Financiero	16	0.0597	0.4066
B004	1	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	13	0.0472	0.7308
B005	1	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
B006	1	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
B007	5	PyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	2	0.0005	0
E101	2	PyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	10	0.0397	0.3778
E102	6	PyME	PDN	Binacional	Secundario	Construcción	7	0.0331	0.381
E103	4	PyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	4	0.0239	0.1667
E104	2	PyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	12	0.0238	0.3636
E105	7	PyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	5	0.0007	0.6
E106	7	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Financiero	5	0.03	0.2
E107	2	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Comercio Exterior	13	0.0103	0.5256
E108	6	PyME	PDN	Regional	Terciario	Arquitectos	5	0.0002	0.3333
E109	2	Grande	Méx.	Binacional	Terciario	Contadores	12	0.0183	0.4909
E110	7	PyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	7	0.0262	0.381
E111	6	PyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	7	0.048	0.0476
E112	4	PyME	PDN	Nacional	Terciario	Publicidad	19	0.1314	0.0526
E113	7	PyME	PDN	Nacional	Secundario	Manufactura	1	0	0
E114	6	PyME	PDN	Regional	Terciario	Arquitectos	14	0.0512	0.2051
E115	4	PyME	PDN	Regional	Terciario	Restaurante	8	0.0751	0.0357
E116	2	PyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	15	0.0109	0.4725
E117	7	PyME	PDN	Binacional	Terciario	Bienes Raíces	1	0	0

ID	Com	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E118	6	PyME	PDN	Regional	Terciario	Servicios Personales	1	0	0
E119	7	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	1	0	0
E120	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Servicios a Empresas	15	0.0261	0.6286
E121	6	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	2	0.0071	0
E122	2	MPyME	PDN	Binacional	Terciario	Abogados	5	0.0077	0.2
E123	4	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0	0
E124	7	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	2	0.0003	0
E125	5	MPyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	5	0.0223	0.1
E127	2	MPyME	PDN	Nacional	Secundario	Bienes Raíces	2	0.0003	0
E129	6	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0	0
E131	1	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	20	0.0524	0.4503
E133	2	MN	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	1	0	0
E134	1	MPyME	PDN	Binacional	Secundario	Bienes Raíces	12	0.0023	0.8788
E135	2	MPyME	Méx.	Nacional	Terciario	Salud	8	0	1
E137	1	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Contadores	12	0.0057	0.8333
E138	7	MPyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	10	0.0144	0.2667
E139	1	Grande	PDN	Mundial	Secundario	Construcción	26	0.1572	0.27
E140	1	Grande	PDN	Mundial	Primario	Energía	25	0.0891	0.3297
E141	3	Grande	PDN	Nacional	Primario	Energía	9	0.0407	0.2222
E142	3	Grande	PDN	Mundial	Secundario	Bienes Raíces	16	0.0355	0.3516
E143	7	Grande	PDN	Mundial	Terciario	Servicios a Empresas	3	0.0049	0
E144	2	Grande	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	7	0.0121	0.5714
E145	2	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Arquitectos	1	0	0
E146	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Hipotecaria	1	0	0
E147	4	Grande	USA	Nacional	Terciario	Restaurante	1	0	0
E149	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0	0
E152	6	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Ingeniería	1	0	0
E153	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Informática	4	0.002	0.5
E156	6	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Arte	6	0.0016	0.8
E157	1	MPyME	PDN	Binacional	Terciario	Informática	33	0.1317	0.2736
E158	2	MPyME	PDN	Mundial	Terciario	Transporte	9	0.0315	0.4444
E159	2	MPyME	PDN	Mundial	Terciario	Transporte	2	0	1
E160	2	MPyME	PDN	Mundial	Terciario	Transporte	2	0	1
E161	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	6	0.005	0.2
E162	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	20	0.0513	0.3524
E163	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	2	0.0001	0
E164	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Servicios a Empresas	2	0	1

ID	Com	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E165	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	1	0	0
E166	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	1	0	0
E167	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0	0
E168	1	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Abogados	19	0.0151	0.5614
E169	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Hipotecaria	9	0.0066	0.7778
E170	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Hipotecaria	8	0	1
E171	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comunicación	1	0	0
E172	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Informática	1	0	0
E173	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Restaurante	1	0	0
E174	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Restaurante	1	0	0
E175	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0	0
E176	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0	0
E178	2	MPyME	PDN	Mundial	Secundario	Manufactura	14	0.0163	0.5303
E179	2	Grande	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0	0
E180	1	MPyME	PDN	Binacional	Secundario	Construcción	19	0.0227	0.5752
E181	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	1	0	0
E182	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	24	0.0868	0.308
E183	1	MPyME	USA	Nacional	Terciario	Abogados	7	0.0171	0.3333
E184	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
E185	4	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Seguros	2	0.0004	0
E186	5	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	2	0.002	0
E187	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al por mayor	1	0	0
E188	2	MPyME	PDN	Mundial	Terciario	Comunicación	13	0.0221	0.5091
E189	2	MPyME	PDN	Regional	Secundario	Bienes Raíces	4	0	1
E190	1	MN	USA	Mundial	Terciario	Abogados	29	0.124	0.2857
E191	2	Grande	Méx.	Nacional	Secundario	Bienes Raíces	17	0.0458	0.45
E192	2	Grande	Méx.	Nacional	Terciario	Comercio al Detalle	15	0.0198	0.4396
E193	2	MPyME	USA	Binacional	Terciario	Comercio al Detalle	5	0	1
E194	2	MPyME	Méx.	Nacional	Terciario	Abogados	5	0	1
E196	6	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	1	0	0
E197	1	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Bienes Raíces	1	0	0
E198	5	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	7	0.0046	0.7143
E199	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	24	0.205	0.0823
E200	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	8	0.0289	0.5357
E201	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Consultores	18	0.082	0.1307
E202	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	1	0	0
E203	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	2	0.0006	0
E204	1	MPyME	USA	Nacional	Terciario	Financiero	1	0	0

ID	Com	Tamaño	Matriz	Opera	Sector	Giro	Grado	C.C.	C.A
E205	1	MPyME	USA	Mundial	Secundario	Energía	1	0	0
E206	5	MPyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	10	0.0134	0.6389
E207	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	10	0.0022	0.7778
E208	1	Grande	PDN	Nacional	Secundario	Manufactura	1	0	0
E209	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Automotriz	4	0	1
E210	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	7	0.0014	0.8571
E211	4	MPyME	PDN	Binacional	Terciario	Financiero	2	0.0012	0
E212	5	MPyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	7	0.0014	0.8571
E213	5	MPyME	PDN	Regional	Secundario	Construcción	1	0	0
E214	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	10	0.0134	0.6389
E215	5	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	1	0	0
E216	3	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Consultores	1	0	0
E217	3	MPyME	PDN	Nacional	Secundario	Manufactura	1	0	0
E218	3	MPyME	PDN	Binacional	Secundario	Bienes Raíces	5	0.0115	0.3
E219	3	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Contadores	1	0	0
E221	5	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	1	0	0
E222	3	MPyME	PDN	Nacional	Terciario	Financiero	1	0	0
E223	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Salud	2	0.0006	0
E225	6	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Seguros	2	0.0046	0
E226	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comunicación	1	0	0
E227	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
E228	4	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
E229	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
E230	1	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	8	0.0203	0.2143
E231	6	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al Detalle	1	0	0
E234	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Construcción	1	0	0
E235	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
E236	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Servicio a Empresas	1	0	0
E237	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Financiero	1	0	0
E238	3	MN	EMN	Mundial	Secundario	Manufactura	1	0	0
E241	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Comercio al por mayor	2	0.015	0
E242	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Bienes Raíces	1	0	0
E243	3	MPyME	PDN	Regional	Terciario	Abogados	1	0	0
E244	2	MPyME	PDN	Regional	Secundario	Manufactura	4	0	1
E245	5	MPyME	PDN	Binacional	Terciario	Comercio al Detalle	6	0	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 26. OSC afiliados al GPdN. Atributos principales y valores observados de variables clave N=245 n=24

Clave	Comunidad	Tipo	Matriz	Opera	Giro
G001	2	Gob.	PDN	Regional	Utilidades
G002	2	Gob.	PDN	Regional	Utilidades
O001	7	OSC	PDN	Regional	Calidad de Vida
O002	1,2,3,7	OSC	PDN	Binacional	Salud
O003	2,3,5,6,7	OSC	PDN	Regional	Desarrollo Económico
O004	1,2,3,4,5,6,7	OSC	PDN	Mundial	Mujeres
O005	3,4,5	OSC	PDN	Binacional	Desarrollo Económico
O019	1,2,3,4,6,7	OSC	PDN	Binacional	Salud
O027	1,2,3,4,5,6,7	OSC	PDN	Nacional	Fundación
O032	2	OSC	PDN	Regional	Niños y Jóvenes
O051	1	OSC	PDN	Regional	Mujeres
O061	1,2,3,5	OSC	PDN	Regional	Educación
O065	1,2,3,5	OSC	PDN	Regional	Salud
O068	1	OSC	PDN	Regional	Calidad de Vida
O070	3,5	OSC	PDN	Regional	Calidad de Vida
O079	1	OSC	PDN	Regional	Salud
O080	3	OSC	PDN	Regional	Calidad de Vida
O081	1,2,3	OSC	PDN	Regional	Servicios a Empresas
U001	1,2,6	Univ.	PDN	Binacional	Desarrollo Económico
U002	1,2,3,4,5,6	Univ.	PDN	Estatal	Salud
U003	1,2,3,4,5,6,7	Univ.	PDN	Regional	Educación
U004	2	Univ.	PDN	Regional	Educación
U005	1,3,4	Univ.	PDN	Regional	Educación
U006	1,2,3,4,5,6,7	Univ.	PDN	Regional	Educación

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 27. Otras empresas no afiliadas al GPdN, N=245 n=17

Clave	Tipo	Matriz	Opera	Giro
E154	MPyME	1. PDN	Regional	Construcción
E136	MPyME	2. PDN	Regional	Restaurante
E249	MPyME	3. PDN	Regional	Bienes Raíces
E177	MPyME	4. PDN	Regional	Restaurante
E224	MPyME	5. PDN	Regional	Comercio al Detalle
E132	MPyME	6. PDN	Nacional	Comercio al Detalle
E248	MPyME	7. PDN	Regional	Financiero
E130	MPyME	8. PDN	Regional	Comunicación
E240	MPyME	9. PDN	Regional	Publicidad
E151	MPyME	10. PDN	Regional	Publicidad
E126	MPyME	11. PDN	Binacional	Alimentos
E150	MPyME	12. PDN	Regional	Restaurante
E247	MPyME	13. PDN	Regional	Bienes Raíces
E155	MPyME	14. PDN	Regional	Construcción
E129	MPyME	15. PDN	Regional	Comercio al Detalle
E246	MPyME	16. PDN	Regional	Servicios a Empresas
E220	MPyME	17. PDN	Regional	Consultores

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 28. Otras OSC no afiliados al GPdN
N=245 n=70

Clave	Com.	Tipo	1.	Matriz	Opera	Giro
O006	1,2,5	OSC	2.	PDN	Regional	Fundación
O007	1,3,7,	OSC	3.	PDN	Regional	Fundación
O008	2	OSC	4.	PDN	Regional	Desarrollo Económico
O009	2	OSC	5.	PDN	Regional	Fundación
O010	1,2,3,4,5,6	OSC	6.	PDN	Nacional	Jóvenes
O011	5,7	OSC	7.	PDN	Nacional	Fundación
O012	1,7	OSC	8.	PDN	Nacional	Mujeres
O014	1,2	OSC	9.	PDN	Regional	Sociedad Civil
O015	2	OSC	10.	PDN	Regional	Calidad de Vida
O016	5,6,7	OSC	11.	PDN	Nacional	Servicio a Empresas
O017	7	OSC	12.	PDN	Regional	Fundación
O018	7	OSC	13.	PDN	Regional	Desarrollo Económico
O020	2,6	OSC	14.	PDN	Regional	Medio Ambiente
O021	1,4	OSC	15.	PDN	Regional	Niños y Jóvenes
O022	1	OSC	16.	PDN	Regional	Calidad de Vida
O023	4	OSC	17.	PDN	Regional	Veteranos
O024	6	OSC	18.	PDN	Regional	Calidad de Vida
O025	2	OSC	19.	MEX	Regional	Niños y Jóvenes
O026	2	OSC	20.	MEX	Regional	Niños y Jóvenes
O028	1	OSC	21.	USA	Nacional	Veteranos
O029	1	OSC	22.	USA	Nacional	Niños y Jóvenes
O030	1	OSC	23.	USA	Mundial	Vivienda
O031	2	OSC	24.	USA	Nacional	Salud
O033	2	OSC	25.	USA	Nacional	Medio Ambiente
O034	2	OSC	26.	USA	Nacional	Salud
O035	2	OSC	27.	USA	Nacional	Salud
O036	1,2	OSC	28.	PDN	Regional	Pobreza
O037	1	OSC	29.	MEX	Regional	Mujeres
O038	1	OSC	30.	USA	Mundial	Niños y Jóvenes
O039	1,4	OSC	31.	USA	Nacional	Niños y Jóvenes
O040	4	OSC	32.	PDN	Nacional	Niños y Jóvenes
O041	4	OSC	33.	USA	Nacional	Salud
O042	2	OSC	34.	PDN	Regional	Fundación
O043	2	OSC	35.	PDN	Regional	Niños y Jóvenes
O044	2	OSC	36.	PDN	Regional	Sociedad Civil
O045	2	OSC	37.	MEX	Binacional	Educación
O046	2	OSC	38.	MEX	Nacional	Calidad de Vida
O047	1,2	OSC	39.	MEX	Regional	Calidad de Vida
O048	1	OSC	40.	PDN	Regional	Educación
O049	1	OSC	41.	USA	Nacional	Veteranos
O050	1	OSC	42.	USA	Nacional	Veteranos
O052	1	OSC	43.	PDN	Regional	Calidad de Vida
O053	1	OSC	44.	PDN	Regional	Calidad de Vida
O054	1	OSC	45.	PDN	Regional	Calidad de Vida
O055	1	OSC	46.	USA	Regional	Niños y Jóvenes
O056	5	OSC	47.	PDN	Regional	Niños y Jóvenes
O057	2	OSC	48.	PDN	Regional	Educación

Clave	Com.	Tipo	1. Matriz	Opera	Giro
O058	1,2	OSC	49. PDN	Regional	Discapacitados
O059	6	OSC	50. PDN	Regional	Desarrollo Económico
O060	4	OSC	51. PDN	Regional	Calidad de Vida
O062	1,2	OSC	52. MEX	Regional	Fundación
O063	1,2,3,4,5,6,7	OSC	53. PDN	Regional	Fundación
O066	1	OSC	54. PDN	Regional	Niños y Jóvenes
O067	1	OSC	55. PDN	Regional	Fundación
O069	1,5	OSC	56. PDN	Regional	Educación
O071	5	OSC	57. PDN	Regional	Fundación
O072	2	OSC	58. PDN	Regional	Fundación
O073	1,3,6	OSC	59. PDN	Regional	Calidad de Vida
O074	5	OSC	60. USA	Nacional	Veteranos
O075	3	OSC	61. PDN	Nacional	Calidad de Vida
O076	1	OSC	62. PDN	Mundial	Fundación
O077	2	OSC	63. PDN	Regional	Pobreza
O078	1	OSC	64. PDN	Regional	Calidad de Vida
O082	7	OSC	65. USA	Nacional	Salud
O083	1,2,3	OSC	66. PDN	Regional	Desarrollo Económico
O084	1	OSC	67. PDN	Regional	Calidad de Vida
O085	1	OSC	68. USA	Mundial	Niños y Jóvenes
O086	1	OSC	69. PDN	Regional	Fundación
O087	1,2,3	OSC	70. PDN	Binacional	Desarrollo Económico
O088	7	OSC	71. PDN	Regional	Calidad de Vida

Fuente: Elaboración propia

6. Empresas entrevistadas y encuestadas

Tabla No. 29. Lista de claves de empresas, claves de encuestada y clave de entrevista.

Clave Empresa	Entrevista	
	Clave	Fecha
E115	Ent17	15 Mayo 13
E101	Ent01	11-Feb-13
E102	Ent02	22-Feb-13
E103	Ent03	23-Feb-13
E104	Ent04	26-Feb-13
E105	Ent05	5-Mar-13
E106	Ent06	14 Mar 13
E107	Ent07	25 Mar 13
E108	Ent08	26 Mar 13
E109	Ent09	27 Mar 13
E110	Ent10	8-Apr-13
E111	Ent11	9 Abr 13
E112	Ent12	15 Abr.
E122	Ent13	18 Abr 13
E142	Ent14	30 abr 13
E125	Ent15	3 Mayo 13
E139	Ent16	9 Mayo 13
E178	Ent18	13 Mayo 13
E157	Ent19	20 mayo 13
E120	Ent20	22 Mayo 13
E161	Ent21	23 Mayo 13
E158	Ent22	24 Mayo 13
E114	Ent23	24 Mayo 13
E190	Ent24	8 Mayo 13
E183	Ent25	29 Mayo 13
E162	Ent26	30 Mayo 13
E182	Ent27	30 Mayo 13
E201	Ent28	31 Mayo 13
E199	Ent29	4 Jun 13
E131	Ent30	5 Jun 13

Fuente: Elaboración propia