



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA**

**METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

*Licenciatura en Administración  
Seminario de investigación en  
Gestión Sustentable*

***Coca Cola Femsa: Una empresa socialmente  
responsable por iniciativa o por conveniencia***

PRESENTAN:

*LAURA CONSUELO HERNÁNDEZ DELGADO  
MAYRA ALEJANDRA LÓPEZ CORTÉS*

DIRECTORES DE TESINA:

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLÍS PÉREZ  
DR. RAFAEL REYES AVELLANEDA  
DRA. BLANCA ELVIRA LÓPEZ VILLARREAL

México CDMX

TRIMESTRE 18-P

A 19 de julio de 2018

## AGRADECIMIENTOS

*Mi tesina la dedico con todo el amor y el cariño a:*

*A Dios, por permitirme seguir adelante en todo momento con mis estudios y ser mi guía, por darme fuerza de voluntad y una enorme capacidad de esperanza y fe en mí misma.*

*A mi ángel, por siempre protegerme, cuidarme y llenar mi vida de suerte.*

*A los miembros de mi familia que me apoyaron en algún momento de mi vida cuando los necesite, dándome consejos llenos de amor y sabiduría, compartiendo conmigo sus conocimientos y experiencias, siempre apoyándome y siendo incondicionales para mí, muchas gracias por todo su amor.*

*Pero sobretodo, muchas gracias a mis padres, Laura Delgado Guzmán y Julio César González López por enseñarme a ser mejor persona cada día, por su esfuerzo y dedicación que han puesto en criarme y en enseñarme valores, por todo ese amor que me han dado, por acompañarme en cada una de mis etapas, por enseñarme a luchar y nunca rendirme, porque sobretodo, tú, madre me has enseñado que ninguna circunstancia es excusa para darse por vencido, por muy difícil que esta sea, gracias a los dos por ser un gran ejemplo para mí en todo momento y llenarme de orgullo, estoy felizmente agradecida de los padres que me ha dado Dios. Los amo muchísimo.*

*A mi hijo Ramsés por ser mi motivación e impulsarme a mejorar, a esforzarme día a día para poder ofrecerte todo lo que mereces, porque tu amor llena mi vida de una alegría infinita que nunca había conocido en mi vida, simplemente gracias por existir mi amor y darme la dicha de saber lo que es ser madre. Te amo con todo mi corazón.*

*A mi hermana Naomy, porque a pesar de ser pequeña, es un gran ejemplo de dedicación, estoy feliz de que cumplas tus metas y espero sigas así, espero aprendas de mis experiencias buenas y malas, y tomes lo mejor de cada una de ellas, cuentas conmigo en todo momento y siempre serás mi princesa.*

*A mis compañeros, amigos y profesores, por transmitirme sus conocimientos y experiencias sin pedir nada a cambio más que mi sincera atención.*

*A todos los que me han apoyado y estado conmigo en este largo proceso de aprendizaje y crecimiento, y aunque no nombre a cada persona en un apartado, estoy muy agradecida con cada uno de ustedes por todo lo que me han brindado a lo largo de mi vida. Sin ustedes nada de esto hubiera sido posible. Muchísimas gracias.*

***Hernández Delgado Laura Consuelo***

## AGRADECIMIENTOS

*Una de las múltiples enseñanzas de la vida me ha demostrado que los objetivos requieren esfuerzos y dedicación personal, pero también apoyo de quienes nos extienden su mano.*

*No es fácil llegar al final pero al lograrlo y concretar un trabajo tan arduo como el desarrollo de una tesina, te muestra inmediatamente que el aporte que se ha realizado hubiese sido imposible sin la participación de personas que han facilitado las cosas, para que este trabajo llegue a un feliz término.*

*Dado que la gratitud es la memoria del corazón, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente expresando mis agradecimientos a quienes me rodean.*

*Primero, gracias a Dios por permitirme lograr este objetivo y por ponerme en el camino correcto en cada etapa de mi vida.*

*A mis padres, Alejandra Cortés Vez y Salvador López Azpeitia, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy pude ver alcanzando mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho por mí.*

*A mis abuelos, Elena Vez Goncen y Vicente Cortés Pérez, porque más que mis abuelos, fueron las personas después de mis padres que más se preocuparon por mí. Y que aunque mi abuelito ya no esté aquí sé que desde el cielo me ha seguido guiando para llegar hasta este largo camino.*

*A mis hermanos, Diego A. López Cortés y Paola A. López Cortés, que aunque en la mayoría de las veces pareciera que estuviéramos en una batalla constante, hubo momentos en los que la guerra cesa y nos uníamos para lograr nuestros objetivos. Gracias por no solo creer en mí e impulsarme en gran manera a concluir el desarrollo de esta tesina, sino por todos los gratos momentos que pasamos juntos.*

*Por último y no menos importante a mi novio, Sergio Cruz Luna, que su ayuda y apoyo ha sido fundamental, que ha estado conmigo en todos los momentos e incluso en los más turbulentos. Este proyecto no fue fácil, pero estuvo motivándome y ayudándome hasta donde tus alcances lo permitían. Te lo agradezco muchísimo.*

*A todos los que estuvieron conmigo en esta larga travesía, Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.*

*“Sin duda, una experiencia que nunca olvidaré”*

**Mayra Alejandra López Cortés**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>PREGUNTAS</b>	8
<b>Protocolo de investigación</b>	8
¿Las empresas son responsablemente sociales por iniciativa o por conveniencia?	8
¿La responsabilidad social empresarial es una iniciativa real para mitigar o disminuir la desigualdad económica y social?	9
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	14
<b>Importancia</b>	14
<b>Capítulo 1</b>	15
<b>Marco Teórico</b>	15
<b>Qué es la responsabilidad social: concepto y objetivos.</b>	15
<b>1.1. Los objetivos de la empresa</b>	15
<b>Capítulo 2</b>	18
<b>Desarrollo sostenible</b>	18
<b>Capítulo 3</b>	20
<b>La responsabilidad social empresarial: antecedentes, conceptos y características.</b>	20
<b>3.1. Empresa sostenible</b>	21
<b>3.2. Trabajo decente</b>	24
<b>3.3. La RSE: principios generales y procedimientos para su implementación, evaluación y difusión.</b>	28
<b>3.4. Diseño de una estrategia de responsabilidad social: punto de partida para mostrar una conciencia social</b>	34
<b>3.5. Defensa moral de la responsabilidad social de las corporaciones</b>	35
<b>Capítulo 4</b>	36
<b>4.1. Ciudadanía Corporativa: concepto global.</b>	36
<b>Capítulo 5</b>	38
<b>5.1. La gestión socialmente responsable como factor preventivo frente a las crisis</b>	38

<b>Capítulo 6</b>	39
<b><i>Estudio de caso: Coca – Cola Femsa</i></b>	39
<b>6.1. Descripción de la empresa y estructura corporativa</b>	39
<b>6.2. Estrategia de FEMSA</b>	41
<b>6.3. Ética empresarial</b>	42
<i>6.3.1. Administración corporativa responsable</i>	42
<i>6.3.2. Adherencia a los Estándares de Gobierno Corporativo</i>	42
<i>6.3.3. Estructura de Gobierno Corporativo de FEMSA</i>	43
<i>6.3.4. Calidad de vida en la empresa</i>	43
<i>6.3.5. Cultura y Valores</i>	44
<b>6.4. Sostenibilidad</b>	45
<b>6.5. Abastecimiento sostenible</b>	47
<i>6.5.1 Principios: Guía de proveedores</i>	47
<b>6.6. Ecología y medio ambiente en la Sede de México</b>	49
<i>6.6.1 Desarrollo sustentable de México</i>	50
<i>6.6.1.1 Cumplir con la Tierra, un compromiso alcanzado</i>	50
<b>CONCLUSIONES</b>	52
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	54
<b>CIBERGRAFÍA</b>	55

## INTRODUCCIÒN

A lo largo de los últimos años se ha intentado poner de acuerdo acerca de una definición compartida de la Responsabilidad Social (RS). Lo cual no se ha conseguido, y probablemente no se consiga nunca, porque la RS no es una realidad física, sino una construcción social, que cada uno ve desde la óptica de sus conocimientos, capacidades e intereses.

En la literatura internacional sobre las responsabilidades empresariales podemos encontrar dos posiciones claramente diferenciadas. Por una parte, existe una corriente de pensamiento que sostiene que la única responsabilidad de una empresa es con sus accionistas y por lo tanto, defiende que el rol económico (la elaboración de buenos productos y la generación de beneficios) es la principal responsabilidad que tienen las empresas, únicamente limitado por la conciencia ética de los empresarios y la normativa legal vigente (Friedman, 1970). Sin embargo, hay otra corriente que afirma que la responsabilidad de las compañías debe ir más allá de su rol puramente económico, para asumir un rol social (Carroll, 1979; Wartick & Cochran, 1985; Wood, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004). Esta corriente diferencia entre las responsabilidades económico-legales (rol económico) y responsabilidades ético-filantrópicas (rol social), y sostiene que las empresas deben cumplir un rol social (vinculado a sus responsabilidades sociales), además de sus funciones puramente económico-legales.

Archie Carroll, en un artículo fundamental para el desarrollo posterior de las teorías sobre las responsabilidades empresariales, expuso que “the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary/philanthropic expectations that society has of organizations at a given point of time” (Carroll, 1979: 500). Así, establecía claramente la responsabilidad económica de las organizaciones hacia sus propietarios/accionistas y las responsabilidades legales en relación con las normativas vigentes, pero también indicaba claramente que las responsabilidades de las empresas debían ir más allá de las responsabilidades legales y económicas, para asumir también un conjunto de compromisos sociales y medioambientales de las organizaciones. Así, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) quedaba establecida como las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de las organizaciones (el denominado triple bottom line).

A partir de la globalización, el sector productivo fue aumentando su visibilidad y su centralidad en las sociedades contemporáneas. En concordancia, las empresas comenzaron a recibir nuevas demandas de los ciudadanos que reclaman un mayor compromiso social. En la actualidad un número creciente de compañías contribuyen al diseño, mantenimiento y desarrollo del entorno social, por medio de sus políticas y actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Es en este sentido que las empresas no son ya observadas sólo como actores económicos, sino que también han pasado a ser (obligados por la fuerza de los hechos) actores sociales activos, en una sociedad que busca resolver las cuestiones de equilibrio entre el “nuevo orden económico y el orden social, en busca de un reparto equitativo”.

**Protocolo de investigación**

**¿Las empresas son responsablemente sociales por iniciativa o por conveniencia?**

La Responsabilidad Social Empresarial se ha situado en el debate público, como consecuencia del papel que desempeña y debido al impacto que actualmente supone tener las empresas, en las sociedades en que opera. Sin embargo, no todos son elogios, también la RSE es objeto de estudio y blanco de las críticas por parte de varias entidades, quienes en considerados momentos han considerado que la RSE no es más que una estrategia de las grandes empresas multinacionales para aprovechar los canales y la buena imagen de la ONU y los Organismos Auxiliares, con el propósito de legitimar ante la sociedad sus prácticas comerciales voraces, su afán desmedido de lucro y crear una imagen desmedida de sí mismas.

Actualmente muchos empresarios han comprendido que las empresas de hoy desempeñan un papel muy importante en la vida de las personas, no sólo como generadoras de empleo y riqueza, sino como agentes de desarrollo en las comunidades que operan. Cada día es más grande la exigencia para que las empresas como miembros de la comunidad, se comporten como “buenos ciudadanos corporativos”. En otras palabras, no solo las empresas tienen una función económica, sino una función social y ambiental.

La responsabilidad social empresarial es integral y complejo, porque tiene impacto en todas las acciones que las empresas hacen, en todas las dimensiones de la sociedad en las cuales actúan y en las que trabajan. Es un problema que empieza en la calidad y la eficiencia que presentan los bienes y servicios que las empresas proveen a la comunidad. En ese preciso momento ya comienza la primera responsabilidad de la empresa. Dicho de otra manera, que los productos que ofrece y los servicios que brinda, sean lo que deben ser.

El panorama de la responsabilidad social es por tanto muy amplio. En él se incluye desde el cuidado del medio ambiente hasta la calidad de los productos, pasando por el mensaje. Es por eso que su sustento es la ética empresarial. La ética es la ética del empresariado. Si no, de otra forma caeremos en el error de crear un área pequeña que se dedica a estas cosas y en el resto de la compañía, se trabajará de otra manera. Debe incluir toda la cultura organizacional.

Los empresarios necesitan también establecer un balance equilibrado, (y ese es uno de los problemas actuales) entre una opinión pública cada vez más exigente y un Estado de bienestar cada vez más ausente, que se está retirando en todo el mundo. Y, por otra parte, la realidad del mercado globalizado altamente competitivo y un Estado que, en el caso de algunas de las economías de Latinoamérica, intenta regular el mercado con prácticas antiguas, sin tener mucha claridad de concepto, y que complica aún más el entorno empresarial. Por esta razón, se cree que el empresariado está revaluando el beneficio que genera este tipo de acciones de responsabilidad social.

Asimismo, es cada vez mayor la presión social para que las empresas “devuelvan” algo de los beneficios que obtienen de las sociedades en las que actúan y poco a poco la sociedad comienza a participar en un clamor creciente para que las empresas mejoren su performance en cuanto a ética, incorporando el cuidado del medio ambiente.

La clave está en poder compatibilizar el interés privado, que es el generar beneficios, porque las empresas en una sociedad de mercado tienen como objetivo maximizar los beneficios con el interés público. Y esto que parece simple no lo es tanto. El CEO que decide realizar una acción de responsabilidad social tiene que responder a fin de año ante los accionistas e inversores de la compañía.

### **¿La responsabilidad social empresarial es una iniciativa real para mitigar o disminuir la desigualdad económica y social?**

El modelo de desarrollo que impera en la mayoría de los países del planeta potencia la producción destinada a la exportación, el crecimiento económico y el libre comercio internacional. Frente a este panorama, la Responsabilidad Social Empresarial nace como una reacción del mundo corporativo, de la sociedad civil y de otros grupos a este estilo de crecimiento económico para hacer frente a cuestiones como el desarrollo de la sociedad, el cuidado del medio ambiente, la economía y los derechos humanos.

- La incorporación de políticas y prácticas que contribuyen como relaciones con los accionistas, los empleados, la comunidad y el medio ambiente, representan un imperativo estratégico de las empresas en un marco de valores en donde se posiciona a las entidades en un ambiente competitivo en beneficio del desarrollo económico y social.

- La RSE es la forma como una empresa transmite sus valores básicos: minimizando daños, aumentando beneficios con responsabilidad y comprensión hacia los principales actores involucrados.
- La RSE es operar económica y financieramente con bases y principios éticos aunados a la legislación que le corresponde a cada entidad. La empresa tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables de formas éticas y basadas en la legalidad es realmente estratégica, ya que con esto se genera: mayor productividad, lealtad del cliente, accesos a mercados, credibilidad, etc.

Como podemos observar, el objetivo fundamental de la RSE, es definir e implementar una visión estratégica de negocios de parte de toda la empresa orientada a lograr la sustentabilidad o sostenibilidad económica de las empresas, sin desentenderse, por una parte, de las obligaciones, sociales y la solidaridad para con sus interlocutores y, por la otra parte, de los impactos ambientales que sus operaciones pudieran producir.

Lo antes mencionado nos lleva a lograr o mejorar su función económica, la cual constituye la función u objetivo principal de las empresas lucrativas, estas deben cumplir, además, una función social, la cual se alcanza mediante la implementación de cursos de acción positivos que atiendan a:

- A. La promoción de ambientes y condiciones de trabajo adecuados,
- B. La adopción, práctica y difusión de valores éticos,
- C. El fomento de la participación en la toma de decisión de la empresa,
- D. El respeto a los derechos y expectativas de los consumidores y demás intermediarios (stakeholders),
- E. La atención y participación sistemática en la prevención y solución de los principales problemas de la comunidad en la que opera,
- F. El estricto respeto al medio ambiente; y,
- G. El combate de todo tipo de corrupción.

Para los ejecutivos empresariales parece claro que la vigencia de una empresa no sólo depende de aspectos comerciales, sino de la integración de la filosofía social a sus prácticas, en la medida que les permite diferenciarse de la competencia y contribuir al desarrollo sustentable de las diferentes regiones en donde operan.

Entre los empresarios está cobrando fuerza la visión de que ya no es suficiente conocer el balance final de una empresa y que se precisa entender el origen y el proceso para obtener ese balance. Es por ello que las guías, estándares e índices financieros permiten aplicar instrumentos para explicar las utilidades financieras y hoy también conocer el impacto social y ambiental de la empresa en la comunidad.



La empresa, como comunidad productiva que hace viable la actividad comercial, ha de integrar aspectos técnicos, económicos, financieros, sociales y comerciales. La creación de la riqueza es en sí misma actividad orientada al bien común, el empresario emprende el negocio con el objetivo de servir al cliente en una economía de mercado en libre competencia.

Como institución socio-económica, la empresa la integran, además de los socios y accionistas, los empleados, clientes, consumidores y usuarios, mediadores y distribuidores, los proveedores y competidores. El conjunto de depositarios e interlocutores son todas aquellas personas que más activa o pasivamente practican en el propósito común del negocio. Los negocios tienen una repercusión en la comunidad local y en el conjunto social de la comunidad nacional e internacional.

El desarrollo sostenible vela por el presente y el futuro de la empresa. Para que la empresa se proyecte al futuro, debe tener en cuenta, junto al capital, los intereses de todos los interlocutores que hacen posible el beneficio. La creación de riqueza, el aumento de los puestos de trabajo, el respeto y mejora del ambiente, la potenciación de la investigación, el desarrollo y la innovación son condiciones ineludibles de la supervivencia empresarial.

La conciencia de que la empresa es una institución socioeconómica orienta la estrategia empresarial hacia el modo de hacer compatible el logro de objetivos económicos imprescindibles, como son los financieros y los beneficios, como las exigencias del desarrollo sostenible que tiene presente los intereses de los interlocutores y los efectos a largo plazo de la actividad empresarial.

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumió que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones.

Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

A nivel mundial coexisten aún diversas definiciones que dan una idea bastante amplia del concepto de Responsabilidad Social Empresarial, pero no indican cómo una organización o una empresa puede ponerla en práctica.

Responsabilidad Social Empresarial, es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

De esta forma se da por entendido que la responsabilidad empresarial no es algo ajeno o añadido a la función original de la empresa. Por el contrario, implica cumplir con ella con la conciencia de que esto impactará de forma positiva o negativa, directa o indirectamente, interna o externamente, a grupos y comunidades vinculadas con su operación. Es la capacidad de responder a estos desafíos buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos, haciendo mejores negocios al atender estas expectativas.

La Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. De lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa. Un elemento adicional fundamental es que la RSE debe ser apoyada e incentivada por los altos mandos de la organización.

### Importancia

La importancia de adoptar la RSE para las empresas reside en que la nueva forma de gestión, el mundo cambió, la forma de hacer negocios también cambio. Más que importante, es necesario, la RSE es un mecanismo más para que las empresas retornen a la sociedad lo que ésta les ha brindado.

“No hay empresas exitosas en entidades deterioradas”

En países de bajos y medianos recursos, el interés sobre la RSE está creciendo, sobre la posible alineación de las bondades de las actividades, con las prioridades del sector público.

Por ejemplo, los gobiernos de los países en desarrollo están comenzando a ver a la RSE como un medio de promover las estrategias de desarrollo sustentable, como un componente de sus competitividades nacionales para competir por la inversión extranjera directa y para posicionar sus exportaciones globalmente, y para mejorar el enfoque de metas hacia la lucha contra la pobreza.

Disminuir riesgos administrativos de la empresa, aumentar la reputación, posicionarse como empresa líder en su ramo, aumentar la transparencia del reporte corporativo, identificar los grupos de interés, otorgar mayor confianza en la validez de la información no financiera a los inversionistas, estos son algunos de los puntos que se pueden mejorar al establecer o fortalecer la RSE. <sup>1</sup>

**Algunos datos para la reflexión**

- Un 90% de consumidores está dispuesto a pagar más por un producto o servicio que destine parte de su precio a un proyecto social (frente a un 70% en el caso de productos ecológicos y un 30% para productos dietéticos.)
- Los consumidores jóvenes, el segmento de población con un poder adquisitivo alto y medio/alto y los residentes en municipios con más de 500.000 habitantes, son los que mayor interés manifiestan en los productos o servicios relacionados con el marketing social corporativo.
- La cantidad idónea a pagar en concepto de sobreprecio por un producto o servicio que apoye un proyecto social se sitúa entre un 5% y un 10%.
- Un 56% de los consumidores considera que los programas de Marketing con Causa no se comunican suficientemente, sobre todo en lo que respecta a resultados
- Un 70% de consumidores apoya la existencia de una certificación de calidad para programas de Marketing con Causa
- Un 44% afirma que esta certificación le influiría positivamente en su decisión de compra

<sup>1</sup> Fernando Navarro García, Editorial ESIC, España, Madrid, 2008 “Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica”.

## Capítulo 1

### Marco Teórico

#### **Qué es la responsabilidad social: concepto y objetivos.**

La responsabilidad social es un concepto matriz para promover una ética ciudadana, que contribuya a impulsar un desarrollo justo y sustentable, así como una democracia participativa de verdad, se trata de fomentar un cambio de actitud, reorientar las prácticas, asumir un marco crítico frente a la realidad social, en todas sus dimensiones (institucional, económica y política).

Es una manera de actuar de acuerdo a valores; una facultad de las personas y organizaciones para comprender su condición social y hacerse copartícipes de la construcción de una sociedad justa y solidaria con el propósito de comprometer a la sociedad a desarrollar una manera distinta de vivir y compartir.

La RS es reciprocidad y un impulso a construir una comunidad que dé sentido de pertenencia, identidad, vínculo y solidaridad a las personas. Es acertado indicar, entonces, que la RS debe entenderse como una actitud ética, orientada a construir en la sociedad un interés común y un sentido común. Exige, por lo mismo, trascender a los intereses particulares y corporativos para reconocer en estos propósitos públicos un bien y un principio válido para el desarrollo de las personas y de la sociedad.

#### **1.1. Los objetivos de la empresa**

Para la teoría financiera, la empresa tiene un objetivo primordial: maximizar la riqueza de sus accionistas. Este objetivo es claro y satisface el interés financiero de los accionistas. Sin embargo, las empresas no solamente se ven influenciadas por los accionistas sino por otros grupos de interés, comúnmente mencionados como stakeholders. Los intereses de estos grupos son, generalmente, de índole no monetaria, por ejemplo, la comunidad y el medio ambiente.

Este conflicto de intereses entre los diferentes stakeholders hace difícil definir un propósito general que unifique y satisfaga los intereses de todos éstos.

La responsabilidad social contribuye sin duda al desarrollo sostenible, pero para ello debe integrarse en la estrategia empresarial, fundamentalmente por dos motivos: el primero, para que no se quede en simples acciones altruistas que sólo pueden permitirse empresas que obtengan grandes beneficios; el segundo, para que no se convierta en una moda pasajera a la que se apunten algunas empresas exclusivamente por cuestiones de imagen.

La responsabilidad social debe ser compatible con la maximización de beneficios, por lo que la función social de la empresa se tiene que integrar con la económica. Para ello los directivos tienen que demostrar la relación entre el incremento de valor para los accionistas y la responsabilidad social, de manera que ésta sea percibida y valorada por la sociedad (Núñez, 2006)<sup>2</sup>.

Para calificar a una empresa como socialmente responsable no es suficiente que realice acciones que impacten a la sociedad, sino que se requiere evidencia concreta de estrategias de RSE.

La propuesta de la RSC de concebir la empresa de una manera holística y sistémica, formando parte de un todo interrelacionado al cual debe dedicarle atención y recursos para mejorar su posición en el mercado, constituye un aporte importante para la teoría gerencial. La RSC le permite a las empresas asumir nuevas funciones en la conducción de la sociedad, que les garantizará mejorar su imagen, competitividad, permanencia y posición en el mercado a largo plazo.

En la medida en que las empresas privadas asuman y cumplan su nuevo papel de empresas responsables de los problemas ambientales y sociales, les resultará en consecuencia una importante cuota de poder sobre su entorno social, coadyuvando con el poder que es indispensable ejerza el Estado, por ser el organismo que legítimamente representa los intereses de todos los ciudadanos y no los de un grupo. Si se logra que las corporaciones asuman y apliquen de manera generalizada algunos principios éticos, es posible que se generen cambios de conductas que conduzcan a modelos de desarrollo más humanos, sustentables, endógenos y autónomos (Romero, 2010)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Barroso Tanoira, F., Ingeniería, Universidad Autónoma de Yucatán México, Responsabilidad Social Empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras, pp 70.

<sup>3</sup> Romero, Néstor (2010), La Responsabilidad Social Corporativa ¿Una estrategia de cambio hacia un modelo ético de desarrollo?, Revista de ciencias sociales, (pp.456-467), Maracaibo: Venezuela, Universidad del Zulia.

El enfoque holístico de la empresa constituye un avance importante que ya está generando cambios en las empresas que lo han asumido como una respuesta a los cambios generados en el entorno social y político, pero el resultado de este análisis, nos indica que, si bien es necesario dicho cambio, no es suficiente para considerar que genere un “modelo ético de desarrollo”, ya que mantiene los principios que le sirven de base al sistema capitalista liberalista (Romero, 2010).

Las actividades de RSC están positivamente relacionadas con el tamaño de la empresa. Las empresas de menor tamaño por lo general realizan algunas actividades relacionadas con algunos de sus grupos de interés, mas no con todos, siendo las actividades más comunes las donaciones a la comunidad (filantropía) y el manejo de los residuos (medio ambiente).

## Capítulo 2

### Desarrollo sostenible

Una empresa Socialmente Responsable, además de reconocer la necesidad de atender los requerimientos de sus grupos de interés (stakeholders), tanto internos como externos, es consciente de los efectos ecológicos que tienen sus procesos de producción; sin olvidar además que la sustentabilidad busca un avance armónico de lo socioeconómico con lo ambiental.

La dimensión social del desarrollo sostenible consiste ante todo en el compromiso de “promover la integración social fomentando sociedades estables, seguras y justas, y que estén basadas en la promoción y protección de los derechos humanos, así como en la no discriminación, la tolerancia, el respeto de la diversidad, la igualdad de oportunidades, la seguridad y la participación de todas las personas, incluidos los grupos y las personas desfavorecidos y vulnerables”. Un principio del pilar social del desarrollo sostenible es, por supuesto, la generación de medios de vida seguros mediante un empleo productivo libremente elegido.

En el ámbito del desarrollo sustentable o sostenible esto se agrupa conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social, conocido como el triple resultado (triple bottom line), el cual es un conjunto de indicadores de desempeño, utilizado por primera vez por John Elkington en 1994.

Específicamente, una organización con buen desempeño de triple resultado, tendrá como logro la maximización de su beneficio económico y ambiental, así como la minimización o eliminación de sus externalidades negativas, haciendo énfasis en la responsabilidad de la organización ante sus grupos de interés.

Es importante mencionar que la incorporación de los conceptos de sustentabilidad y responsabilidad social en la gestión empresarial, marca una nueva estrategia que contribuye a un mejor desempeño económico de las compañías, a un aumento de su competitividad y, por ende, de su valor. Con las actividades que se hagan en las empresas en estos aspectos, se logra aumentar su valor adquiriendo una buena reputación y confianza, además de una mayor rentabilidad.

Por otro lado, vemos los principales desafíos que México enfrenta en materia de sustentabilidad es incorporar al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad. Entre los elementos clave de la sustentabilidad está el crecimiento de la población, la cuestión energética, el cambio climático, la carencia de recursos y el manejo de residuos.

En estos tiempos el panorama de los negocios ha cambiado, por lo que ahora de calificar una empresa los inversionistas no solo se enfocan en datos financieros sino también en otros factores que están comprometidos en los temas de desarrollo sustentable, por lo que no es extraño considerar que en los próximos años las cuestiones de sustentabilidad y cambio climático serán el nuevo marco competitivo de los negocios y un fuerte indicador financiero que evaluará a las organizaciones, por lo que es esencial estar preparados para asumir este nuevo reto.

Existen acciones empresariales con la relación de la sustentabilidad, el sector empresarial está tratando de hacer cambios para mejorar y colaborar en el desarrollo sustentable a través de lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial, esto con la finalidad de cuidar nuestros recursos naturales.

Actualmente se ha desarrollado que para que una empresa se desarrolle de manera exitosa no solo requiere de variables económicas, sino también de un entorno social favorable, de una imagen positiva que genere lealtad en sus clientes.

Desde hace algunos años se está implementando la RSE como un modelo de gestión empresarial mediante el cual las empresas asumen un compromiso social a través de acciones y actividades que contribuyen al desarrollo y bienestar de la comunidad, su personal, los clientes y la sociedad contribuyen a crear un ambiente favorable para el desarrollo de la empresa.

Con esta gestión el sector empresarial colabora para lograr un desarrollo humano sostenible de la comunidad local en el que está sumergida. Estas acciones están generando un ambiente equitativo, en la cual las industrias generan bienes, pero a la vez realizan actividades que cuiden los recursos del lugar en donde se encuentran.

En conclusión, el término de sustentabilidad ha sido creado con el fin de hacer a las personas más responsables con el medio ambiente, es cierto que cada día nuestro planeta se ve afectado debido a tanta contaminación que existe, por lo cual debemos de hacer algo para que esto no empeore y se vea comprometido nuestro bienestar. La contaminación ha ocasionado que cada vez sean más la especies en peligro de extinción, es por eso que el término de sustentabilidad se ha vuelto cada vez más importante para la población y el hecho de que ahora las empresas se sumen a este esfuerzo para preservar los recursos del planeta, es muy importante para conservar nuestros recursos naturales y así no comprometer los recursos de las futuras generaciones.

## Capítulo 3

### **La responsabilidad social empresarial: antecedentes, conceptos y características.**

La responsabilidad social Empresarial es la estrategia de crecimiento de una empresa que inicia al ocuparse de las actividades que afectan positiva o negativamente la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en la que efectúa sus operaciones. Se trata de un modelo de negocios que involucra acciones sociales, ambientales, diálogo e interacción con el entorno de la organización.

Para que una empresa sea socialmente responsable implementa procesos de gestión, estrategias de negocio y sistemas de planeación interna con el propósito de lograr un crecimiento basado en operaciones sustentables tanto en lo económico, social y ambiental, así como el respeto por las personas, valores éticos, comunidad y tejido social, independientemente de los productos o servicios que ofrezca.

La responsabilidad social de la empresa es el compromiso que esta tiene de contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados sus familias y la comunidad en general. Es la capacidad de valorar las consecuencias que tienen en la sociedad las acciones y decisiones que toman para lograr los objetivos y metas propias de cada organización.

La responsabilidad social empresarial (RSE) debe sustentarse en 4 ejes:

- Ética y gobernabilidad empresarial
- Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo)
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
- Cuidado y preservación del medioambiente.

Como estrategia de crecimiento de una empresa y competitividad, la RSE constituye una ventaja que requiere del capital adecuado, administración adecuada, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología y excelente servicio al cliente, teniendo en cuenta que el valor de la empresa responderá a la satisfacción de clientes, accionistas y todas las partes interesadas.

El plan de responsabilidad deberá sustentar las políticas, prácticas y programas de la empresa, con el objetivo de que permanezcan en la operación de la organización y que no se suspendan ante eventualidades como crisis presupuestal, cultura institucional, cambio de dirección, etc.

Adoptar este modelo de negocio permite a las empresas comprometerse con la innovación constante y consistente que le otorgará valor agregado ante su público, a la vez que se vuelve sustentablemente competitiva.

Resulta indispensable que las empresas hagan vigente el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente en lo interno como en lo externo la RSE para contribuir a la construcción del bien común y demostrar respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente.

Como bien se sabe, uno de los grandes retos en el entendimiento de los conceptos de Responsabilidad Social, Sustentabilidad o Desarrollo Sostenible, es que no contamos con una terminología común. Aunque al consultar la norma ISO 26000 de RS, se buscó sintetizar las visiones de los distintos organismos internacionales, así como de las partes interesadas desde la perspectiva de 99 países y 42 organismos internacionales, las definiciones que se establecieron todavía no son muy conocidas en México y seguimos usando términos que a veces no son los más adecuados.

### **3.1. Empresa sostenible**

La promoción de empresas sostenibles es un tema de carácter amplio y de gran alcance, no solo porque las empresas adoptan muy diversas formas en cuanto a su tamaño, sector y dimensiones especiales, sino también en lo que respecta a la forma en que se administran y dirigen, su condición jurídica y sus objetivos operativos. Todas las empresas forman parte de la sociedad, configuran las comunidades en las que actúan y se ven a su vez configuradas por estas.

Para promover las empresas sostenibles es preciso fortalecer las instituciones y los sistemas de gobernanza que enmarcan la actividad empresarial, para que haya mercados sólidos y eficientes se requieren instituciones sólidas y eficaces, así como garantizar que los recursos humanos, financieros y naturales se combinan de manera equitativa y eficiente con el fin de promover la innovación y el aumento de la productividad. Por ello, es necesario establecer nuevas modalidades de cooperación entre los gobiernos, empresas y la sociedad para asegurarse de que la calidad de la vida presente y futura (y del empleo) se potencie al máximo preservando al mismo tiempo la sostenibilidad del planeta.

El concepto de empresa sostenible está relacionado con el enfoque general de del desarrollo sostenible que es la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias.

En las Estrategias sobre sostenibilidad en la empresa, la sostenibilidad figura como como sinónimo de “gestión (del riesgo) ambiental”, lo que regula la identificación de los aspectos medioambientales como los principales representantes de la gestión sostenible en la empresa, de lo que se deriva la Responsabilidad social de las empresas, siendo esta una integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Las Empresas Socialmente Responsables derivan las distintas escalas de valores sociales, morales o ambientales en diferentes ámbitos formando así la sociedad global. En un mismo entorno, las prioridades en relación con estos aspectos cambian a través del tiempo, es por ello que los recursos naturales se protegen con más énfasis en la actualidad que antes.

La sostenibilidad aplicada a la estrategia empresarial, va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, fiscales o laborales, siendo de vital importancia el aumento en la inversión del capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

El Desarrollo Sostenible en la empresa es, esencialmente, la sostenibilidad económica del negocio, a largo y medio plazo, y para mantener la rentabilidad económica de sus actividades productivas, es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social de la producción o a la calidad de las relaciones laborales.

Para defender la gestión sostenible de la empresa es indispensable razonar el fenotipo de la empresa sostenible y mostrarlo, aclarando cualquier duda que se tenga al respecto. La dirección de la empresa debe tratar de satisfacer no sólo las expectativas de los inversores, sino que también a todos los agentes implicados (personas y organizaciones que tengan algún tipo de interés en sus actividades).

Una empresa que quiera moverse hacia la sostenibilidad debe comenzar con un compromiso de la alta Dirección que deberá asumir determinados valores. Todas las actividades de la empresa respetarán las pautas marcadas por dichos valores. Para dar el paso hacia la sostenibilidad tiene que tener una base sólida, ya que hacía lo que nos encaminamos es un proceso de diferenciación y distinción. Una empresa antes de embarcarse en este proceso tiene que tener cubiertos otros requerimientos básicos, como es el cumplimiento de la legislación.

A partir de este punto con la incorporación de sistemas de gestión que nos impliquen un ánimo de superación a través de la mejora continua y de planificación de actividades, estableciendo objetivos de mejora medioambiental.

También es importante la evaluación de la situación de la empresa, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. La preocupación por el medio ambiente está influenciando y condicionando los procesos de toma de decisiones financieras de empresas, inversores e instituciones financieras. Los mercados valoran positivamente enfoques de gobierno corporativo, empresas en las que la gestión se lleve a cabo de una manera solidaria y comprometida con el medio ambiente.

Aunque tradicionalmente la respuesta empresarial a las nuevas exigencias de responsabilidad ambiental se ha caracterizado por considerarlas como gastos, se empieza a poner de manifiesto la posibilidad de que una gestión ambiental responsable puede derivar en impactos financieros positivos y, por tanto, encerrar oportunidades de generación de valor. Se pueden considerar dos medios, fundamentalmente, en los que se reflejan estas nuevas oportunidades: una mayor facilidad para encontrar financiación externa y el mercado bursátil.

Finalmente, la respuesta empresarial a las nuevas exigencias de responsabilidad ambiental se ha caracterizado por considerarlas como gastos, se empieza a poner de manifiesto la posibilidad de que una gestión ambiental responsable puede derivar en impactos financieros positivos y, por tanto, encerrar oportunidades de generación de valor.

Se pueden considerar dos medios, fundamentalmente, en los que se reflejan estas nuevas oportunidades: una mayor facilidad para encontrar financiación externa y el mercado bursátil.

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos. Además, muchas compañías consideran la sostenibilidad como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

### **3.2. Trabajo decente**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>4</sup> define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos.

Trabajo decente es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquier trabajo; no es decente el trabajo que se realiza sin respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, ni el que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, ni el que se lleva a cabo sin protección social, ni aquel que excluye el diálogo social y el tripartismo.

En 1999, Juan Somavia --primer director general de la OIT (fundada en 1919) proveniente del hemisferio sur-- presentó su memoria "Trabajo decente". En ella introduce el mencionado concepto, caracterizado por cuatro objetivos estratégicos: los derechos en el trabajo, las oportunidades de empleo, la protección social y el diálogo social. Cada uno de ellos cumple, además, una función en el logro de metas más amplias como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la relación personal.

En julio de 2006, los ministros que --en representación de todos los países del mundo-- forman parte del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas declararon: "Estamos convencidos de la urgente necesidad de crear un entorno a escala nacional e internacional que propicie el logro del empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos como base del desarrollo sostenible. Para la creación de nuevas oportunidades laborales es imprescindible contar con un entorno que fomente la inversión, el crecimiento y la capacidad empresarial.

Es fundamental que hombres y mujeres tengan oportunidad de conseguir un empleo productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana para lograr la erradicación del hambre y la pobreza, el mejoramiento del bienestar económico y social de todos, el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible de todas las naciones, así como una globalización plenamente incluyente y equitativa".

---

<sup>4</sup> <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

El trabajo ha sido, es y --previsiblemente-- será componente sustantivo del contrato social que sustenta la gobernanza de las sociedades. Por ello, los cimientos de la paz mundial se refuerzan al crearse más oportunidades de trabajo decente.

Si se acepta la posibilidad de gerenciar el gran cambio en que vivimos y no solo ser sujetos pasivos del mismo, entonces se debe civilizar la globalización a partir de la humanización del mundo del trabajo. Civilizar la globalización es dar un rostro humano al desarrollo mundial, a través de la reafirmación de los valores esenciales y universales que sintetizan aspiraciones comunes a toda la humanidad.

En Latinoamérica hay ocho países, entre los cuales el Perú, para cuyos ciudadanos el principal problema que afrontan es el desempleo. Simultáneamente, en la región estamos en un proceso de crecimiento económico sostenido, que en el caso peruano no se veía desde mediados de la década del 70. Las circunstancias favorecen la acción a favor de que disminuyan los desposeídos en nuestras tierras. Ello, a su vez, contribuirá con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y a enfrentar el principal problema que caracteriza a nuestros países: no son los más pobres del mundo pero sí aquellos con los mayores índices de desigualdad.

Luego de que --en los últimos meses-- América Latina ha pasado por una docena de procesos electorales con resultados muy diversos, las mayorías deben tener motivos no solo para apoyar la democracia, sino para sentirse satisfecha con ella al participar en las oportunidades de progreso.

Promover el trabajo decente contribuirá a estabilizar un modelo de desarrollo --en democracia-- que ponga al centro a la persona humana y resulte, por ende, promotor de la inclusión. Así crecerá el número de satisfechos con el régimen democrático que hoy caracteriza al hemisferio.

El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres.

El empleo productivo y el trabajo decente son factores clave para alcanzar una globalización justa y reducir la pobreza. La OIT ha elaborado un programa para la comunidad del trabajo que se basa en la creación de empleo, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social, con la igualdad de género como un objetivo transversal.

El sentido de urgencia entre los responsables políticos internacionales – sobre todo a raíz de la crisis financiera y económica mundial de 2008 – es cada vez mayor: es apremiante proporcionar empleos de calidad asociados a la protección social y al respeto de los derechos en el trabajo, a fin de alcanzar un crecimiento económico sostenible e inclusivo y erradicar la pobreza.

Durante la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre 2015, el trabajo decente y los cuatro pilares del Programa de Trabajo Decente – creación de empleo, protección social, derechos en el trabajo y diálogo social – se convirtieron en elementos centrales de la nueva Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. El Objetivo 8 de la Agenda 2030 insta a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el pleno empleo productivo y el trabajo decente, y será un ámbito de actuación fundamental para la OIT y sus mandantes. Además, otros aspectos clave del trabajo decente están ampliamente presentes en las metas de muchos de los otros 16 objetivos de la nueva visión de desarrollo de las Naciones Unidas.

Las declaraciones de los líderes y los planes de acción del G20, el G7, la Unión Europea, la Unión Africana y otros organismos regionales y multilaterales también confirman la importancia del trabajo decente para salir de la crisis y el desarrollo sostenible.

El trabajo decente se plantea como alternativa a la ofensiva mundializada del capital contra el trabajo y a la recesión mundial que ha provocado, la cual ha agudizado el desempleo y la pobreza estructurales a escala global. El trabajo decente busca expresar lo que en un mundo global debe ser un trabajo digno, con respeto a los principios y derechos laborales fundamentales. No es posible garantizar la estabilidad económica mundial sin una globalización justa y sostenible que sitúe al trabajo decente en el núcleo de las decisiones estratégicas. De ahí la necesidad de un diálogo social tripartito sobre empleo y prácticas sociales globales, que haga del trabajo decente un elemento central de las políticas nacionales e internacionales, en un contexto donde la crisis económica y financiera se ha convertido además en una crisis del empleo, intensificando la vulnerabilidad e inseguridad laborales y favoreciendo el aumento de la pobreza mundial.

La jornada mundial por el trabajo decente, promovida por la Confederación Sindical Internacional y que se celebró por vez primera el 7 de octubre de 2008, tuvo como objetivo central reclamar en un mundo globalizado normas universales que regulen el trabajo y las circunstancias en que se desenvuelve. Una globalización justa y con derechos debe garantizar que las políticas nacionales e internacionales tengan unos objetivos bien definidos de empleo pleno y productivo, trabajo decente para todos y erradicación de la pobreza.

Para medir las oportunidades de empleo se han utilizado tradicionalmente varios indicadores y los tres más corrientes son la tasa de actividad (población integrada en la fuerza de trabajo), la tasa de empleo (también llamada tasa de ocupación) y la tasa de desempleo.

Una característica importante del trabajo decente es que los trabajadores disfruten de un empleo «remunerador», que es un elemento de la «calidad» del trabajo. No podemos especificar una cifra absoluta de retribución que constituya un empleo remunerador en todos los países, pues variará conforme a los valores prevalecientes en la sociedad y a la prosperidad material del país de que se trate. Los países industrializados se valen generalmente de dos índices para calcular si la remuneración es o no suficiente: uno relativo, que es el porcentaje de trabajadores cuya remuneración es inferior a la mitad del salario mediano nacional, y otro referente a la pobreza absoluta.

Entre los elementos que abarcan las condiciones de trabajo están el trabajo nocturno, las horas de trabajo, el reposo semanal y las vacaciones pagadas, aunque limitaremos nuestro análisis a la seguridad y la salud de los trabajadores.

A lo largo del tiempo, la OIT ha realizado una labor ingente para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores, fomentando las normas internacionales y llevando a cabo actividades de asistencia técnica. Sus Estados Miembros han adoptado y ratificado gran número de convenios y recomendaciones que recogen directrices generales sobre la seguridad y salud en el trabajo, el más conocido de los cuales es el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155). Otros convenios tratan de determinados riesgos como las sustancias y los agentes tóxicos o la protección de los trabajadores de algunos sectores, por ejemplo, la construcción (OIT, 1985)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

### **3.3. La RSE: principios generales y procedimientos para su implementación, evaluación y difusión.**

En este contexto surgen dos tipos de instituciones que pueden ser claramente diferenciadas: las que dictan principios básicos y generales sobre el correcto desempeño de las compañías en su vinculación con la sociedad y el medio ambiente, y las que parten de esos principios o los complementan con otros y crean los procedimientos para la implementación y el reporte de resultados de las empresas (Sturzenegger 2003)<sup>6</sup>.

Dentro del primer grupo se perfilan como referentes OCDE<sup>7</sup> y Global Compact. Por un lado, OCDE pretende ser una organización donde los gobiernos trabajen en forma conjunta para dar respuesta a los desafíos económicos, sociales y medio ambientales, producto de la interdependencia y la globalización. En este sentido, su misión es la de promover políticas de acuerdo con los siguientes objetivos: alcanzar no sólo el crecimiento económico sostenible, sino también la estabilidad financiera y las posibilidades de progreso en el nivel de vida de los países miembros para contribuir al desarrollo económico mundial; apoyar la construcción de una economía mundial sana tanto en los países miembros como en aquellos que están en vías de desarrollo y favorecer al crecimiento del comercio mundial para que sea multilateral y no tenga un carácter discriminatorio.

En 1976 se dictaron las primeras líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales. Las cuales son recomendaciones dirigidas por los gobiernos las que indican principios y normas voluntarias para que la conducta empresarial sea coherente con el marco legal aplicable.

Teniendo como finalidad la de asegurar que las compañías se desempeñen en armonía con las políticas públicas. Asimismo, sus lineamientos pretenden mejorar la relación entre los negocios y la sociedad a través de la definición de los derechos y responsabilidades que le corresponden a las empresas multinacionales.

---

<sup>6</sup> Sturzenegger, Adolfo, Flores Vidal, Mariano y Sturzenegger, German, (2003), hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresarial en Argentina Buenos Aires, Foro Ecuménico social, 105 pp.

<sup>7</sup> <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Por el otro, las Naciones Unidas lanzaron en 1999 su propia iniciativa “Global Compact”, cuya finalidad es impulsar la RSE a partir del desarrollo de valores universales. Además, pretende evitar las consecuencias negativas de la globalización y busca difundir sus beneficios a través de principios que corresponden a cuatro dimensiones de la RSE: los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la anticorrupción.

Más específicamente cuenta con diez principios, los cuales son: apoyar y respetar, en su ámbito de influencia, la protección de los derechos humanos internacionales; evitar que sus propias compañías no sean cómplices de abusos de derechos humanos; defender la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; eliminar toda forma de trabajo forzado y obligatorio; abolir el trabajo infantil; eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación; apoyar un enfoque de precaución frente a los retos medioambientales; acometer iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad medioambiental; alentar al desarrollo y a la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente y actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

A partir de las directrices de la OCDE y más especialmente, los principios del Global Compact, numerosas organizaciones vislumbraron la necesidad de crear instrumentos tanto integrales como parciales que guíen las buenas prácticas y que faciliten la difusión de estas. En este contexto van surgiendo múltiples propuestas que emanan del segundo tipo de instituciones. Dentro de esta categoría es posible identificar, entre otras, a la Iniciativa del Reporte Global (Global Reporting Initiative – GRI), AccountAbility 1000 (AA1000), Social Accountability 8000 (SA8000), CSR Europe Matriz, SIGMA: Directrices Integradas para la Gestión de la Sustentabilidad, las normas ISO 14000 y 14063, y los indicadores del Instituto Ethos.<sup>8</sup>

Muchas compañías desarrollan sus propios enfoques de la RSE, que varían en función del tipo de empresa y del entorno económico y social. Algunos puntos de referencia importantes son la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (1977, revisada en 2000), la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998) y las Directrices de la OCDE para las Empresas Multinacionales (1976, revisadas en 2000). Esta cuestión está siendo objeto de un intenso debate en muchos foros. Una contribución reciente incluye un Libro Verde y una Comunicación de la Comisión Europea sobre la responsabilidad social de las empresas.

---

<sup>8</sup> <https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Una iniciativa particularmente influyente es el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciado por el Secretario General de las Naciones Unidas. El Pacto solicita a las empresas que adopten y promuevan nueve principios fundamentales derivados de los acuerdos universalmente aceptados sobre derechos humanos, trabajo y medio ambiente, en colaboración con la ONU, la OIT, la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH), el PNUMA, la Organización de Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (ONUDI) y otros actores.

El Pacto ya ha realizado progresos, por ejemplo, en la facilitación del cumplimiento de la legislación nacional pertinente, el fomento del diálogo y la eliminación de los obstáculos que impiden respetar los principios universales en las cadenas de suministro globales. Es importante que la OIT controle su implicación en el Pacto, valore su futuro potencial y aumente su eficacia.

La contribución de las iniciativas voluntarias puede reforzarse de muchas maneras, entre ellas, las siguientes:

- Apoyar a las empresas en sus esfuerzos por desarrollar mecanismos de información y de medición de los resultados fiables tanto para empresas globales como para los proveedores nacionales, en consonancia con los principios y normas internacionalmente aceptados.
- Mejorar los métodos de control y verificación, teniendo en cuenta las diversas situaciones y necesidades. La acreditación y la certificación independientes están en aumento, ya que algunas empresas consideran que esto es una fuente de credibilidad.
- Desarrollar más asociaciones industriales globales, como el reciente acuerdo del sector del cacao, que pretende eliminar las prácticas laborales abusivas, especialmente el trabajo infantil. Dichas asociaciones pueden incluir a empresas, organizaciones de empresarios, sindicatos, cooperativas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil en programas que combinan las políticas de promoción con el control y la certificación.
- Investigar en mayor medida la aplicación y el impacto de los códigos de conducta, y desarrollar guías de buenas prácticas.

## *RESPONSABILIDAD SOCIAL*

Según la <sup>9</sup>norma ISO 26000, es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

La Responsabilidad Social se trata de un comportamiento esperado de grupos de personas o empresas que considera las expectativas de los involucrados en la implementación de una actividad o un proyecto, con un enfoque dirigido al desarrollo social sustentable y con parámetros éticos, que genera un círculo virtuoso para los directamente participantes y la sociedad.

En México son numerosas las empresas y organizaciones de la sociedad civil que han adoptado un enfoque de Responsabilidad Social (RS) en su toma de decisiones, aunque todavía existen áreas de oportunidad para su fortalecimiento y la mejora de la cultura empresarial de la RS.

Para el <sup>10</sup>Cemefi (Centro Mexicano de Filantropía), las empresas socialmente responsables son aquellas que incorporan a su estrategia de negocios una visión social fundamentada en políticas y programas, que les permite desempeñarse más allá de sus obligaciones legales, y tomando siempre en cuenta o exceda las expectativas de la comunidad, que conlleva como resultado, el éxito en sus negocios, y al mismo tiempo el impacto positivo en las comunidades en las que operan. Una ESR no se caracteriza por ser una empresa donante, sino por ser una empresa consciente y responsable de los impactos que genera positiva y negativamente derivados de su actuación empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es "La conciencia del compromiso y la acción de mejora continua medida y consistente, que hace posible a la empresa

---

<sup>9</sup>[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)

<sup>10</sup> <https://www.cemefi.org/esr/>

ser más competitiva, cumpliendo con las expectativas de todos sus participantes en particular y de la sociedad en lo general, respetando la dignidad de la persona, las comunidades en que opera y su entorno".

En la práctica es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, y el cual debe ser apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa.

Por lo tanto una Empresa con responsabilidad social fundamenta su actuación social con compromisos de actuación tanto en una dimensión interna como externa, dándole transparencia y certidumbre a su actuación y a sus relaciones; la interna contempla el interior de la empresa: los accionistas, los trabajadores y la gestión de recursos naturales en la producción que afectan al medio ambiente; la externa va referida a los interlocutores externos, socios comerciales, los clientes, los consumidores, proveedores, los interlocutores públicos, autoridades y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

#### *I. Dimensión interna*

La dimensión interna tiene a su vez tres ámbitos: el relativo a la Conducta Empresarial, la Comunidad interna (los trabajadores) y el relativo al uso del medio ambiente. Dentro del primero hablamos de la forma en la que la empresa vive sus principios y valores, el segundo es el relativo a la Calidad de Vida en la comunidad de trabajo (la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, balance familia - trabajo, desarrollo humano y profesional y la adaptación al cambio, entre otros).

#### *II. Dimensión externa*

La responsabilidad social de la empresa no se limita a su actividad o actuación dentro de la misma sino que implica también a su relación con todos los interlocutores con los que la empresa tiene relaciones: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y Organizaciones de la Sociedad Civil, así como el cuidado y preservación de su entorno; por ejemplo, si una empresa produce contaminación acústica o fluvial perjudica la salud de las personas que habiten en esa localidad.

La responsabilidad social empresarial se comprende y se ejerce de acuerdo a cuatro líneas estratégicas:

- Ética empresarial.
- Calidad de Vida en la empresa.
- Vinculación y compromiso con la Comunidad y su desarrollo.
- Participación y presencia pública.
- Cuidado y Preservación del Medioambiente.

Con sustento en los siguientes principios: Respeto a la Dignidad de la Persona; Solidaridad y subsidiariedad; Contribución al bien común; Corresponsabilidad y Transparencia.

Como toda estrategia de negocios sus resultados se vinculan tanto a los objetivos de la empresa, como a sus diferentes grupos de relación como pueden ser: Comunidad Interna: Comunidad Externa: Clientes y/o consumidores; Proveedores; Accionistas; Personal y Familias, Autoridades; Competidores; Organizaciones sociales Medioambiente; Comunidades en que opera; Inversionistas potenciales.

La ética empresarial es la base para tener relaciones más sólidas entre la empresa y sus proveedores, clientes, accionistas y otros. Esto se debe a que permite la interpretación y solución de controversias de acuerdo a principios que guían la toma de decisiones, la formación y evaluación del personal, así como la forma en que se debe conducir el negocio.

La responsabilidad social de la empresa se define como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés. Estos compromisos están circunscritos a las consecuencias de la actividad empresarial en los ámbitos social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La RSE incide tanto en la gestión de las organizaciones en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés (stakeholders).

Hoy en día, la Responsabilidad Social Empresarial da un valor agregado y una ventaja competitiva a las empresas.

Actualmente se considera que los pilares de una estrategia exitosa de negocios son: un capital adecuado, buena gerencia, productos y servicios de calidad, dominio de la tecnología, servicio al cliente y una estrategia integral de responsabilidad social.

Al ser ejercida la RSE en las empresas, modifica el papel social y ético, según las necesidades y el contexto propio de cada empresa, y según los requerimientos de cada sociedad.

- Lealtad y menor rotación de los grupos de relación (stakeholders).
- Mejoramiento de las relaciones con vecinos y autoridades.
- Contribución al desarrollo de las comunidades y el bien común.
- Aumento de la visibilidad entre la comunidad empresarial.
- Acceso a capital, al incrementar el valor de sus inversiones y su rentabilidad a largo plazo.
- Decisiones de negocio mejor informadas.
- Aumento en la capacidad para recibir apoyos financieros.
- Mejoramiento en el desempeño financiero, se reducen costos operativos, optimizando esfuerzos y se hace más eficiente el uso de los recursos enfocándose al desarrollo sustentable.
- Mejora la imagen corporativa y fortalecimiento de la reputación de la empresa y de sus marcas.
- Incremento en la productividad y en la calidad.
- Mejoramiento en las habilidades para atraer y retener empleados, se genera lealtad y sentido de pertenencia entre el personal.
- Reducción de la supervisión regulatoria.
- Se promueve y se hace más eficiente el trabajo en equipo.

La RSE brinda beneficios reales y tangibles para las empresas, que pueden medirse de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa.

### ***3.4. Diseño de una estrategia de responsabilidad social: punto de partida para mostrar una conciencia social***

La estrategia de responsabilidad social de una empresa se define por la combinación específica de actividades de beneficio social que decide adoptar y sus aportaciones de dinero, tiempo y otros recursos. La combinación particular de actividades de responsabilidad social que escoja una compañía define su estrategia de responsabilidad social; sin embargo, si las iniciativas de responsabilidad social de una empresa no se convierten en parte de la operación cotidiana de sus negocios, es poco probable que se mantengan y sean eficaces.

Muchas empresas adaptan sus esfuerzos estratégicos por operar con responsabilidad social que correspondan con sus valores fundamentales y su misión, con lo que hacen una declaración sobre “cómo hacemos negocios y cómo pretendemos cumplir con nuestro deber con todos los accionistas y con la sociedad en general”.

### **3.5. Defensa moral de la responsabilidad social de las corporaciones**

La defensa moral de que las empresas promuevan activamente la mejora de la sociedad y actúen para beneficio de todos los interesados no solo de los intereses de los accionistas, se reduce al hecho de que es lo correcto. En todo negocio deben esperarse decencia, civismo y una aportación al bienestar de la sociedad. En el ambiente social y político de la actualidad, se espera que la mayoría de los directores de las empresas acepten que las acciones de responsabilidad social son importantes y que la compañía tiene el deber de ser un buen ciudadano corporativo.

Las empresas operan de acuerdo a un contrato social con los miembros de la sociedad. Por este contrato, la sociedad concede a una empresa el derecho de realizar sus asuntos de negocios y acepta no restringir sin razón la búsqueda de utilidades por los bienes o servicios que vende.

A cambio de esta autorización para operar, una empresa está obligada a actuar como un ciudadano responsable y hacer su parte para promover el bienestar general. Esta idea pone una carga moral en una compañía para que tome en cuenta a la ciudadanía corporativa y que aja lo mejor para los interesados, dentro de los confines del desempeño de sus deberes de operar con honestidad, proporcionar buenas condiciones de trabajo a los empleados, cuidar el ambiente y manifestar la buena ciudadanía corporativa.

## Capítulo 4

### 4.1. Ciudadanía Corporativa: concepto global.

Más allá de cuestiones eminentemente terminológicas, la Ciudadanía Corporativa puede ser definida como los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su Conducta Corporativa, su Ética Corporativa y sus Relaciones Corporativas.

Así, la idea de Ciudadanía Corporativa se sustenta sobre cuatro aspectos generales <sup>11</sup>(Tabla 1: Componentes de la Ciudadanía Corporativa).

<b>Comportamiento Corporativo</b>	<b>Acción Económica</b>	El impacto económico de la compañía a nivel local, regional, nacional y/o supranacional.
	<b>Acción Social</b>	Implicación de la compañía en temas sociales, incluyendo los derechos humanos en el trabajo.
	<b>Acción medioambiental</b>	Implicación de la compañía en temas medioambientales.
<b>Ética Corporativa</b>	<b>Gobierno Corporativo</b>	La gestión ética y transparente en el gobierno de la empresa.
	<b>Ética de Negocio</b>	La producción y comercialización ética de los productos y servicios de la compañía.
<b>Relaciones Corporativas</b>		Las vinculaciones establecidas con los diferentes públicos de la compañía.
<b>Política de Ciudadanía Corporativa</b>		Los compromisos, estrategias y prácticas operativas para el desarrollo, evaluación y control de la realización de los tres aspectos anteriores.

Las empresas no son otra cosa que organizaciones creadas por hombres y mujeres con el objetivo primordial de generar lucro a partir de la comercialización de determinado producto o servicio. Al reflexionar sobre esta relativamente novedosa forma de organización social.

---

<sup>11</sup> El Comportamiento Corporativo; La Ética Corporativa; Las Relaciones Corporativas y La Política de Ciudadanía Corporativa. (Capriotti y Moreno, 2005).

La necesidad de que las compañías promuevan las buenas prácticas en sus negocios, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedican, íntimamente vinculado al concepto de RSE, también surge el de Ciudadanía Corporativa (CC).

La CC es la forma cómo se concreta o se lleva a la práctica la responsabilidad social empresarial, teniendo como principio básico el que la empresa no es una entidad aislada, sino que es parte de la misma sociedad donde se encuentra y que requiere ser un “buen ciudadano”, en cuanto a la trascendencia de todos sus actos, tanto en la parte social como en la productiva y ecológica.

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) la define “como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión y el cual debe ser apoyado e incentivado por los mandos altos de las empresas.

“Una empresa con responsabilidad social fundamenta su actuación social con compromisos de actuación tanto en una dimensión interna como externa, dándole transparencia y certidumbre a su actuación y a sus relaciones.”

Por otro lado, la empresa socialmente responsable es un ciudadano corporativo que trasciende sus obligaciones legales, fundamenta su gestión en políticas y programas que inciden positivamente en la gente, el entorno y las comunidades en que opera (grupos de interés). Lo cual implica involucrarse con la sociedad en todos los sentidos.

Es importante mencionar que se trata de movimientos de tipo estratégico y no solamente de actividades filantrópicas; es decir, buscar realizar actividades para obtener beneficios tangibles para la empresa considerando sus capacidades en provecho propio y de la sociedad (grupos de interés); tomando en cuenta que dichos beneficios son a mediano y largo plazos como, por ejemplo, imagen de marca y reputación o mejoras en el desempeño financiero como lo demuestran diversos estudios a escala internacional.

## Capítulo 5

### ***5.1. La gestión socialmente responsable como factor preventivo frente a las crisis***

Muchas de las definiciones y trabajos sobre imagen y reputación corporativas hacen referencia a la percepción que los públicos o stakeholders tienen acerca de la responsabilidad social de la organización y a factores ligados a este concepto. Por ejemplo, ha demostrado que las organizaciones que tratan de evitar las transgresiones organizativas tienen, a mediano y largo plazo, un valor en bolsa mayor que aquellas que operan de forma ilegal o irresponsable.

De igual forma, aquellas empresas que siguen políticas proactivas de responsabilidad social y que obtienen puntuaciones positivas en los rankings de actuación socialmente responsable tienden a ser más atractivas para los futuros empleados y las empresas con políticas claras de no discriminación e igualdad de oportunidades obtienen una mayor valoración en bolsa.

Además, muchas de las comunidades o sociedades en las que operan las empresas esperan que éstas contribuyan a la protección y el mantenimiento de su entorno local mediante acciones que mejoren y sirvan a la comunidad en su conjunto. De esta forma, aquellas empresas que participan activamente en las comunidades en las que operan mantienen una mejor imagen pública e incrementan su viabilidad a largo plazo.

Por el contrario, las empresas que se ven envueltas en situaciones de crisis suelen sufrir caídas en sus cotizaciones, descenso de las ventas a corto plazo, mayor escrutinio público tanto por parte de los medios de información como de organismos gubernamentales, poniendo en peligro su reputación e imagen. Todas estas investigaciones mencionadas anteriormente sugieren que aquellas empresas que cumplen o superan las expectativas legales y sociales son recompensadas por sus stakeholders, mientras que aquellas que no están a la altura de tales expectativas sufren pérdidas tangibles, al menos temporalmente, además de verse sujetas a un mayor riesgo de sufrir una crisis, normalmente las crisis constituyen escenarios en donde las empresas se suelen enfrentar a hechos que las deslegitiman en lo social y que, además, suponen una clara amenaza para la propia estabilidad de las organizaciones, dado que son situaciones en las que se ponen en tela de juicio sus creencias y valores centrales, y en las que los objetivos prioritarios de la organización corren graves riesgos, bien sean éstos la imagen organizacional, la legitimidad de la empresa, su saneamiento financiero o finalmente, su propia supervivencia

## Capítulo 6

### ***Estudio de caso: Coca – Cola Femsa***

Para el desarrollo de nuestro caso práctico basado en la investigación de empresas socialmente responsables aplicado en la empresa Coca Cola FEMSA, creemos conveniente realizar una breve explicación acerca de quién es esta empresa y los programas que posee para poder denominarse una empresa socialmente responsable.

#### **6.1. Descripción de la empresa y estructura corporativa**

Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. (FEMSA), es un grupo de empresas que iniciaron operaciones en 1890 como una empresa cervecera en el norte de México. Hoy en día, 125 años más tarde son una compañía líder global en las industrias de bebidas y comercio al detalle.

#### **Misión**

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

#### **Visión**

Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas. Generar valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo.

#### **Valores**

- Pasión por el servicio
- Respeto y desarrollo integral de colaboradores
- Integridad y austeridad
- Creación de valor social
- Confianza



**Coca-Cola FEMSA** (47.2% de propiedad) el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo por volumen. Tiene operaciones en 10 países, incluyendo México, Brasil, Argentina, Colombia, Centroamérica, Venezuela y Filipinas.

- **FEMSA Comercio – División Comercial** (100% de propiedad) operando OXXO, la cadena de tiendas de formato pequeño más grande y de mayor crecimiento en América Latina. Con más de 16,526 tiendas OXXO actualmente es una de las mayores cadenas de conveniencia a nivel mundial.
- **FEMSA Comercio – División Salud** (100% de propiedad) con 2,225 farmacias y operaciones relacionadas en Chile, Colombia y México.
- **FEMSA Comercio - División Combustibles** (100% de propiedad) con 452 establecimientos en 17 estados de México.
- **Heineken** El 30 de abril de 2010, FEMSA anunció el cierre de la transacción mediante la cual FEMSA acordó intercambiar el 100% de sus operaciones de cerveza por una participación accionaria del 20% en el Grupo Heineken. El 18 de septiembre de 2018, dicha participación se redujo a 14.8% a través de una Oferta de Acciones.

FEMSA también cuenta con servicios de logística y soluciones de refrigeración en el punto de venta y en plásticos, tanto a las empresas de FEMSA como a clientes externos. <sup>12</sup>

<sup>12</sup> ([http://ir.femsa.com/mx/corp\\_structure.cfm](http://ir.femsa.com/mx/corp_structure.cfm))

Sus principales negocios se encuentran en el sector de bebidas y en la creciente cadena de tiendas de formato pequeño, OXXO. Así como en la reciente incursión en el negocio de Farmacias, operando Farmacias YZA, Farmacias FM Moderna, Farmacon y Generix en México, y a través de una participación mayoritaria en Socofar, cadena que opera farmacias bajo la marca Cruz Verde en Chile y Colombia así como también tiendas de belleza Maicao en Chile. Y finalmente operando estaciones de servicios bajo la marca OXXO GAS en México.

## **6.2. Estrategia de FEMSA**

La importancia de acercarse a sus consumidores finales, interpretando sus necesidades y siendo capaces de ofrecerles el producto adecuado para la ocasión adecuada con una óptima propuesta de valor. Para lograr lo anterior, se esfuerzan en el desarrollo del valor de marca, expandiendo sus capacidades de distribución, y mejorando la eficiencia de sus operaciones, siendo su principal propósito alcanzar su máximo potencial.

Su objetivo es crear valor económico, social y ambiental para sus grupos de interés—incluyendo a sus colaboradores, consumidores, accionistas y las empresas e instituciones de su sociedad—ahora y en el futuro.

Consideramos que las capacidades que han desarrollado en sus negocios pueden ser replicadas en otros territorios geográficos. Este principio ha sido fundamental para conducir sus esfuerzos de consolidación y crecimiento, lo que les ha permitido una expansión a nivel continental.

Actualmente tienen presencia en México, Centro y Sudamérica y Filipinas, incluyendo algunas de las áreas metropolitanas más pobladas de Latinoamérica—lo cual ha brindado oportunidades para continuar creando valor mediante una mejor capacidad de ejecución en mercados complejos y el uso de las mejores herramientas comerciales. También han incrementado su capacidad para operar y tener éxito en otras regiones geográficas mediante la mejora de habilidades administrativas, para obtener una comprensión precisa de las tendencias y necesidades del consumidor local.

Su propósito es utilizar estas capacidades en el futuro para continuar con su expansión de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio a nivel internacional, ampliando tanto su presencia geográfica como su participación en la industria de bebidas no alcohólicas y de tiendas de formato pequeño, al tiempo que aprovechan las oportunidades potenciales a lo largo de sus mercados para apalancar sus capacidades.

### **6.3. Ética empresarial**

El Código de Ética de Negocios de FEMSA es uno de los medios que apoya sustancialmente un sentido de respeto, honestidad e integridad, estos valores constituyen una parte esencial de la cultura corporativa y confirma la apropiada administración de FEMSA.

Su Código de Ética de Negocios cubre todas las áreas de conducta profesional y se aplica a todos sus empleados, incluso al Director General, Director de Finanzas y Director de Información Financiera. Todos sus empleados deben firmar una declaración indicando el pleno conocimiento de estas políticas y el apego a las mismas. Dicho documento contiene las normas y los procedimientos para la conducta empresarial, tales como empleo, salud y seguridad, conflictos de intereses, propiedad intelectual y protección de información confidencial; con lineamientos de acuerdo a leyes y regulaciones de trabajo y cultura corporativa.

#### *6.3.1. Administración corporativa responsable*

La confiabilidad y transparencia de sus políticas de gobierno corporativo en FEMSA menciona que son esenciales para su éxito a largo plazo.

Como siempre, siguiendo con el compromiso de reportar sus resultados con objetividad e integridad, cumpliendo con los requerimientos de los Principios Contables Generalmente Aceptados de México y ejercitando sus responsabilidades a través de la compañía con apego a los más altos principios de ética en los negocios. Sus principios de gobierno corporativo proporcionan un marco para la operación de la compañía al mismo tiempo que se esfuerzan para trabajar por los mejores intereses de los accionistas.

#### *6.3.2. Adherencia a los Estándares de Gobierno Corporativo*

FEMSA se encuentra sujeta a la legislación mexicana, siendo la base para sus prácticas de gobierno corporativo. Reflejando el enfoque internacional de FEMSA, sus acciones se encuentran listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la Bolsa de Nueva York (New York Stock Exchange) (NYSE). Por esta razón, dan cumplimiento a los estándares de gobierno corporativo establecidos tanto en la Ley del Mercado de Valores, así como en las disposiciones aplicables para emisores extranjeros establecidas en la Ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos de América.

Así mismo, sus estándares de gobierno corporativo se adhieren a los principios establecidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, avalado por el Consejo Coordinador Empresarial.

### *6.3.3. Estructura de Gobierno Corporativo de FEMSA*

El Consejo de Administración es la cabeza de su sistema de gobierno corporativo y es responsable de determinar sus estrategias corporativas; definiendo y supervisando la implementación de sus valores y de su visión, así como la aprobación de transacciones entre partes relacionadas y transacciones que no se llevan a cabo en el curso ordinario de negocios.

En adicional para la administración de la compañía, el Consejo de Administración está apoyado por sus comités: el Comité de Auditoría, el Comité de Finanzas y el Comité de Prácticas Societarias. El Consejo de Administración nombra y supervisa los comités, los cuales asisten y hacen recomendaciones en sus respectivas áreas de responsabilidad dentro del Consejo.

### *6.3.4. Calidad de vida en la empresa*

El éxito de FEMSA es el resultado del talento de sus colaboradores. Por esa razón, se trabaja para crear un ambiente en el que los más de 285,000 colaboradores tengan la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente, cuenta con tres áreas de acción a través de las cuales se enfocan sus esfuerzos.

- Áreas de acción

#### *Capacitación y desarrollo*

Creer que el desempeño de sus colaboradores está estrechamente ligado a su crecimiento personal y profesional. Considerando el trabajo como una vía de realización del ser humano mediante el cual es posible trascender. Por lo tanto, les brindan plataformas de desarrollo para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y prepararse para un excelente desempeño.

Para generar estrategias y planes de crecimiento y compensación, evalúan a sus colaboradores bajo diferentes metodologías en función de la Unidad de Negocio o al nivel organizacional que ocupan.

## *Desarrollo Integral*

Su Sistema de Desarrollo Social se fundamenta en seis elementos

1. Historia FEMSA
2. Filosofía Humanista
3. Política para el Desarrollo Social
4. Programas alineados a las siete dimensiones para el Desarrollo Integral y la Calidad de Vida
5. Asociación Interna de Colaboradores
6. Vocal Líder

Las siete dimensiones para el Desarrollo Integral y la Calidad de Vida aseguran que los programas ofrecidos se enfocan en fortalecer; los valores, la integración familiar, la salud y deporte, los aspectos económicos, sociales, laborales y educativos.

### *6.3.5. Cultura y Valores*

Promueven entre sus colaboradores una cultura ética a través de actitudes y acciones que contribuyan positivamente a su crecimiento como empresa, así como al bienestar de sus familias y sus comunidades.

Tienen una cultura de trabajo basada en valores que practican desde su fundación, la cual, si bien se ha ido adaptando a través del tiempo, han mantenido siempre como base firme el principio de respeto a la dignidad humana, que se encuentra por encima de cualquier consideración económica.

Promueven una cultura de liderazgo caracterizada por el respeto y el ejemplo positivo.

Su cultura corporativa, así como la capacidad de crear valor económico y social, están guiadas por sus valores.

- Respeto a nuestros colaboradores y a su desarrollo integral
- Integridad y austeridad
- Pasión por el servicio al cliente
- Creación de valor social

Esperamos que todos los colaboradores respeten y demuestran estos valores como parte de nuestra cultura de legalidad y liderazgo. Respetamos y acatamos las leyes y normas sociales de todos los países donde operamos, y tenemos cero tolerancia para la corrupción. Nuestro Modelo de Liderazgo FEMSA — integrado por nueve competencias clave— garantiza que todos los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias para contribuir a nuestra estrategia de negocio.<sup>13</sup>

Capacitación, desarrollo y seguridad se enfoca en desarrollar las capacidades de sus colaboradores en un entorno seguro y pleno, de manera que puedan responder a los retos y alcanzar su mayor potencial como individuos y como profesionales.

Ofrecen cursos en línea y presenciales, así como otras herramientas para desarrollar las habilidades de liderazgo y los conocimientos técnicos de nuestros colaboradores. Durante el año, formalizan los procesos para revisión de competencias, evaluación de estilo de liderazgo y herramientas para medir el desempeño.

#### **6.4. Sostenibilidad**

##### *Creando valor sostenible*

Para FEMSA, la Sostenibilidad es la capacidad de generar las condiciones sociales, ambientales y económicas para operar en el presente y seguir creciendo en armonía con el entorno y la sociedad. Sus acciones están sustentadas en un compromiso inalterable con la ética y los valores, y organizan un enfoque en la sostenibilidad con base en tres pilares:

- La Gente
- El Planeta
- Su Comunidad

Son signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2005 y están comprometidos con promover sus diez principios sobre derechos humanos, prácticas laborales, el entorno y el combate a la corrupción. También apoyan los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas implementados en 2015, los cuales representan un ambicioso plan para lograr un mundo más incluyente, próspero, sostenible y resiliente. Estos objetivos convocan a los países a mejorar la vida de las personas de todo el mundo movilizand o esfuerzos para atender los problemas globales más críticos para 2030: pobreza,

---

<sup>13</sup> (<http://www.informeanual.femsa.com/informe-anual-femsa-2017.pdf>)

desigualdad y cambio climático. Los once países en los que FEMSA opera han aceptado estos objetivos y estarán definiendo sus agendas 2030 con base en ellos. No obstante, para lograr un impacto verdaderamente global, las empresas y la sociedad civil también deben tomar acción.

En 2017, iniciaron un análisis para comprender mejor qué significan las Metas de Desarrollo Sostenible para nuestro negocio y cómo pueden contribuir a lograrlas y, en 2018, también analizaran cómo pueden ayudarnos a guiar nuestras propias metas de sostenibilidad corporativa.

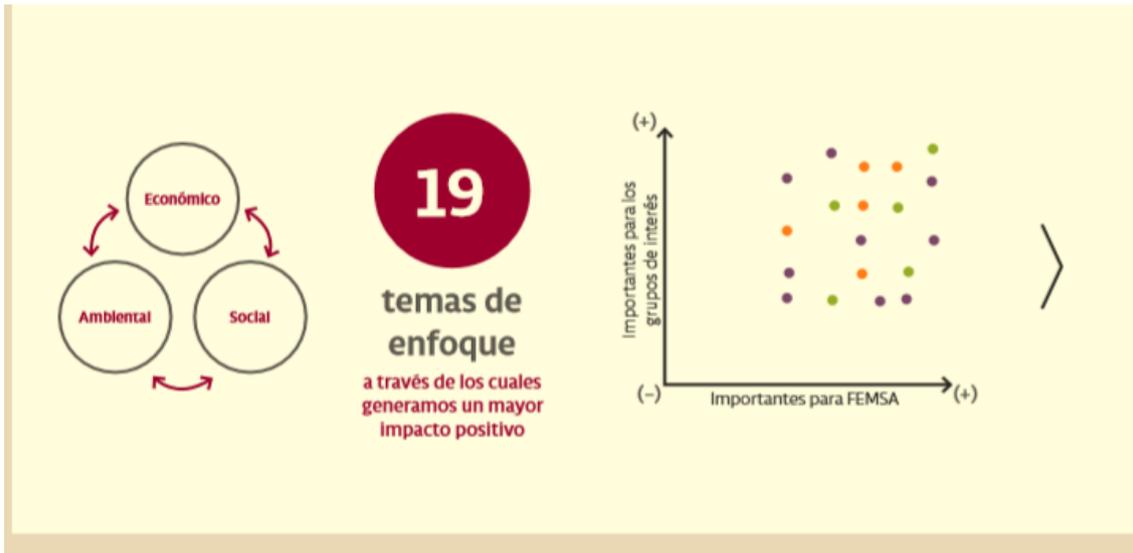
### *Su enfoque en la materialidad*

El Marco Estratégico de Sostenibilidad de FEMSA está basado en las prioridades y los temas más relevantes para su negocio y para los grupos de interés con quienes se relacionan. Estos grupos incluyen colaboradores, proveedores, accionistas, dependencias gubernamentales, miembros de la comunidad y organizaciones de la sociedad civil. Otros grupos de interés son expertos en la industria, compañías pares y los medios.

A partir de un extenso análisis de materialidad realizado por primera vez en 2012 —que incluyó un análisis de nuestra estrategia de negocio, los riesgos emergentes, las tendencias en la industria y las mejores prácticas— y el involucramiento directo de los directivos de las unidades de negocio de FEMSA y de representantes de grupos de interés externos, identificamos 19 temas de enfoque que corresponden a nueve áreas de acción relacionadas con nuestros tres pilares. Constantemente involucramos a nuestros grupos de interés para confirmar y actualizar nuestra evaluación de temas materiales. Debido a que cada unidad de negocio es diferente, decidimos realizar este análisis de materialidad por unidad de negocio. Iniciamos con Coca-Cola FEMSA, OXXO, Solistica, Imbera y PTM.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> (<http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/valor-economico-y-social/estrategia-de-sostenibilidad/materialidad/>)



## 6.5. Abastecimiento **sostenible**

Coca Cola FEMSA Contribuye a la mejora del desempeño laboral, social y ambiental de sus proveedores. Para ellos, los proveedores son esenciales para la sostenibilidad de su negocio, por lo que tienen el compromiso de ayudarles a elevar su desempeño laboral, social y ambiental ofreciéndoles capacitación y otros recursos que les permitan mejorar continuamente sus procesos. Cuentan con una red de 53,992 proveedores de bienes y servicios para sus negocios y operaciones, los cuales canalizaron un total de Ps. 171.8 mil millones (US\$ 8.7 billones) a los sectores productivos de otras industrias.

### 6.5.1 Principios: Guía de proveedores

Para garantizar que las personas físicas y morales que le proporcionan a la Compañía productos y servicios operen con integridad, Coca Cola FEMSA creó una serie de acciones y responsabilidades a las cuales llamó *Principios Guía para Proveedores*, los cuales especifican qué esperan de ellos en cuanto a derechos laborales, el entorno, la comunidad, ética y valores. Estos principios fueron diseñados con base en normas internacionales ampliamente aceptadas, que incluyen las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Ellos constantemente buscan que todos sus proveedores los conozcan y cumplan con ellos.

FEMSA y sus unidades de negocio tienen como misión la creación simultánea de valor económico, social y ambiental, es por eso que buscan asegurar que las operaciones y las de los proveedores operen basadas en políticas, principios y prácticas de negocio responsables.

El enfoque para alcanzar este objetivo está basado en el balance entre el crecimiento económico con el compromiso de altos estándares de ética y valores, el desarrollo integral de los colaboradores, la protección y mejora del medio ambiente y el desarrollo de las comunidades y el de los proveedores.

Se reconoce que las circunstancias bajo las cuales operan los proveedores alrededor del mundo están cambiando constantemente y es por eso que se harán revisiones periódicas de este documento para asegurar que el contenido y la estrategia de implementación se mantengan vigentes.

Entre los principios de la empresa se encuentran los derechos del trabajo donde se especifica que el trabajador debe cumplir con cierta edad mínima de acuerdo a las leyes locales, nacionales e internacionales aplicables, así como la prohibición física del abuso a los empleados y al trabajo forzado, también se prohíbe la discriminación a cualquier persona por cualquier motivo.

Además de cumplir con las leyes locales y nacionales aplicables sobre las horas de trabajo, compensaciones y horas extra; así como también las leyes referentes a la salud y seguridad en el trabajo.

Otros principios son aquellos implicados en el medio ambiente, en la ética y los valores y el desarrollo de la comunidad.

La compañía realiza evaluaciones respecto al cumplimiento de dicha guía a través de recursos propios y/o emplea a terceros independientes. En caso de que el proveedor no mantenga alguno de estos aspectos que se incluyen en esta guía, ellos realizarán un plan de acción correctivo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> (<http://www.femsa.com/es/acciones-con-valor/abastecimiento-sostenible/>)

## **6.6. Ecología y medio ambiente en la Sede de México**

Durante un recorrido de Forbes México a la planta, Iván Morales, director de ese complejo, explicó que se trata de la factoría de Coca-Cola Femsa más grande en nivel de producción y la segunda en dimensiones en el mundo, donde se fabrican productos no retornables y cuenta con 11 líneas de botellas de plástico (PET) y una de lata, lo cual se redistribuye a todos los territorios. De las 21 plantas que existen en el territorio nacional, la de Toluca es la de mayor tamaño, donde trabajan 700 personas directas, de las cual 11% son mujeres y el resto son hombres.

El 100% de la energía que utiliza el complejo de Toluca proviene de un parque eólico de La Ventosa, en Oaxaca, al tiempo en que se reciclan los residuos provenientes de la fábrica.

“Esta planta es la primera y fue ejemplo a seguir en el reciclaje del 100% de lo que generamos como residuos. No mandamos nada a un vertedero ni a un depósito municipal, todo se recicla o se reutiliza”, comentó el directivo.

De igual manera, algunas botellas tienen entre un 27% y 28% de resina reciclada, aunque en ocasiones llegan al 50% en dicha planta, que cuenta con maquinaria de embotellado principalmente de Alemania.

“Tenemos una planta de reciclado de resina, que está en Toluca. Hay dos fuentes (en la elaboración de las botellas), una es resina virgen y otra es la reciclada, donde lo que hacemos es que de las botellas que se captan en la calle, las escuelas o en las plantas, las reciclamos”, explicó.

Al 2020, Coca-Cola Femsa tiene como objetivo incrementar la eficiencia en uso de agua a 1.5 litros por uno de bebida producida, así como regresar a las comunidades y al medio ambiente la misma cantidad del líquido vital que usa en sus productos.

En el complejo de Toluca se utilizan 1.37 litros de agua por cada litro de bebida, el resto del líquido que no se utiliza en el producto sirve para limpieza y servicios, lo cual se trata para su reutilización.

A su vez, la empresa tiene como meta integrar 25% de material reciclado o renovable en sus empaques de PET y reciclar al menos el 90% de sus residuos en cada planta embotelladora en dos años más.<sup>16</sup>

### *6.6.1 Desarrollo sustentable de México*

Desde hace nueve años, la Industria Mexicana de Coca-Cola se ha interesado en contribuir al desarrollo sustentable de México. Fue así como puso en marcha el Programa de Reforestación y Cosecha de Agua (PNRCA), demostrando que cuando la iniciativa privada, el gobierno y la sociedad civil se unen, se pueden hacer cosas grandes.

El compromiso de colaborar por la restauración ecológica de México a través de diferentes acciones, les ha ayudado a devolver a la naturaleza toda el agua que utilizan en sus productos, teniendo como estrategia principal la restauración ecológica, reforestación y mantenimiento de los bosques para impulsar la conservación del suelo y la recarga de mantos acuíferos.

Para poner en marcha lo anterior, se cuentan con tres importantes líneas de acción: *reforestación, captación y disponibilidad de agua y proyectos productivos*. De esta manera, con el paso del tiempo, los resultados superaron las metas iniciales. Hoy en día, también tienen un alcance de mejora a la calidad de vida y economía de las comunidades participantes.

#### *6.6.1.1 Cumplir con la Tierra, un compromiso alcanzado*

Desde hace un par de años, el PNRCA y varias de sus actividades han sido reconocidas por instancias nacionales y extranjeras, debido a sus resultados. Nada menos este 2016, los tres pilares en los que se sustenta, han cambiado para bien la vida de muchas personas y del planeta mismo.

---

<sup>16</sup>(<https://www.forbes.com.mx/asi-es-la-planta-mas-grande-de-coca-cola-femsa-en-mexico/>)

*Estos son los resultados<sup>17</sup>:*

#### Reforestación

- 2,948 mil hectáreas reforestadas.
- Más de 2 millones 560 mil árboles plantados.
- 12 mil 498 hectáreas en mantenimiento.
- 1,349 hectáreas con obras de conservación.
- Más de 2 millones 400 mil plantas producidas en viveros comunitarios.
- 1 vivero comunitario independiente.

#### Captación y disponibilidad de agua

- 5 ollas captadoras de agua pluvial.
- 101 cisternas comunitarias.
- 185 techos captadores de agua de lluvia.
- 199 huertos de traspatio.
- 2 plantas de tratamiento de agua residual.
- 3 plantas purificadoras de agua.

#### Proyectos productivos

- 4 proyectos productivos asociados a ollas captadoras de agua de lluvia.
- 173 huertos frutícolas.
- 251 estufas ahorradoras de leña.
- 2 proyectos sustentables de piñón.

---

<sup>17</sup>(<https://www.forbes.com.mx/asi-es-la-planta-mas-grande-de-coca-cola-femsa-en-mexico/>)

## CONCLUSIONES

La empresa socialmente responsable transforma su cultura empresarial, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones para no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino actuar con probidad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no conlleven un impacto negativo en éste; trabaja por entregar al mercado productos y servicios con valor agregado, que correspondería a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su grupo de trabajo; como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

La empresa entonces, se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando para contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que de su propio desarrollo depende también el de su entorno.

Un número cada vez mayor de empresas globales está haciendo de la responsabilidad social una parte inherente de su actividad empresarial. Las iniciativas varían desde la adopción de códigos de conducta hasta la creación de asociaciones en el marco de iniciativas sociales de ámbito comunitario. Son impulsadas por las propias preocupaciones éticas de las empresas, así como por la presión de las ONG, los sindicatos, los inversores éticos y los consumidores con conciencia social.

Las empresas de hoy operan en un mundo que está transformando rápidamente. Para cubrir sus necesidades en constante cambio, las organizaciones requieren generar respuestas a los nuevos retos y adaptarse de manera eficiente.

Hoy nuestra atención como sociedad está en el rescate de los valores y la dignidad humana, la generación de oportunidades para los jóvenes, la seguridad, la comunidad, la transparencia y el desarrollo sostenible de la actividad económica, solo por mencionar algunos.

Las empresas enfrentan retos como el cambio climático, la pobreza, la rápida urbanización e incremento en la demanda de recursos naturales, lo que los motiva a pensar y actuar diferente, y a establecer metas de corto, mediano y largo plazo, que realmente les permite generar valor económico, social y ambiental en las comunidades donde operan y con ello, construyen el camino hacia la sostenibilidad.

Es muy alentador encontrar cada vez más organizaciones que incorporan criterios de sostenibilidad a su gestión, mostrando cómo es posible responder a un entorno que demanda mayor corresponsabilidad y transparencia. Para evitar el riesgo de diluir los esfuerzos, es muy importante que las empresas identifiquen aquellos temas en los que, por la naturaleza de su negocio, generen un mayor impacto positivo, integrándolos a sus estrategias de negocio y se tracen una visión y objetivo por cumplir.

En el caso de FEMSA, muestra su visión de sostenibilidad buscando transformar positivamente su entorno y habilitando el cumplimiento a través de la estrategia sostenible, la cual cuenta como un eje base conformando su ética y valores, como ya se mencionaron anteriormente.

Como podemos ver FEMSA, ha reforzado sus líneas de acción para compartir su visión de Sostenibilidad a toda su cadena de valor, impulsando la generación de mejores condiciones económicas, sociales y ambientales que les permite operar hoy y crecer en el tiempo en armonía con el entorno.

De acuerdo a nuestro criterio y dando respuesta a las preguntas iniciales, encontramos a Coca Cola FEMSA como empresa socialmente responsable por iniciativa y si bien, se ve beneficiada por ello en marketing y en ventas, no es su principal motivo. Sin embargo, cabe mencionar que uno de sus productos principales causa daños severos a la salud de quienes lo consumen.

## BIBLIOGRAFÍA

- Barroso Tanoira, F., Ingeniería, Universidad Autónoma de Yucatán México, “Responsabilidad Social Empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras”, pp 70.
- Conferencia Internacional del Trabajo. (2007).”La promoción de Empresas Sostenibles”. 96ª Reunión 2007, OIT.
- Fernando Navarro García, Editorial ESIC, España, Madrid, 2008 “Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica”.
- Horacio Martínez Herrera, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2005.” El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial”.
- Juan Felipe Cajiga Calderón. Cemefi (Centro Mexicano para la filantropía), (2004). “El concepto de Responsabilidad Social Empresarial”.
- M.A. Beatriz Elena Montoya Arévalo y Dr. Pedro Martínez Ramos. Editorial Rööd consultoría, comunicación & rp, (2012). “La Responsabilidad Social Empresarial: Una respuesta ética ante los desafíos globales”. Primera edición.
- Paul Capriotti Peri y Francisca María Schulze Lepe. (2010). “Responsabilidad Social Empresarial”. Colección Libros de la Empresa.
- PROhumana Ediciones. (2002). “La Responsabilidad social: construyendo sentidos éticos para el desarrollo”. México: Primera edición.
- Solomon, Robert C., Alianza Editorial, Madrid 1995, “La Ética de los negocios”.
- Valle Labrada Rubio, Editorial ESIC, 2010. “Ética en los negocios”.

## CIBERGRAFÍA

- <https://www.cemefi.org/esr/> (02 de Marzo de 2018)
- <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm> (20 de Marzo de 2018)
- [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf) (22 de Marzo de 2018)
- <http://ilo.org/public/spanish/revue/download/pdf/ghai.pdf> (25 de Junio de 2018)
- [http://ir.femsa.com/mx/code\\_ethics.cfm](http://ir.femsa.com/mx/code_ethics.cfm) (20 de Junio de 2018)
- [http://ir.femsa.com/mx/corp\\_structure.cfm](http://ir.femsa.com/mx/corp_structure.cfm) (20 de Junio de 2018)
- <http://www.informeanual.femsa.com/informe-anual-femsa-2017.pdf> (20 de junio de 2018)
- <http://www.femsa.com/es/acciones-con-valor/abastecimiento-sostenible/> (20 de junio de 2018)
- [https://www.coca-colamexico.com.mx/historias/asi-fortalecemos-nuestro-compromiso-con-la-restauracion-ecologica-en-mexico?gclid=CjwKCAjwyMfZBRAXEiwAR3gM5xwvQY05WkyOx8CnLO4V-9OhuXPAlkv93PsAldpnBKQUGLbQoSLFRoClvQQA\\_vD\\_BwE](https://www.coca-colamexico.com.mx/historias/asi-fortalecemos-nuestro-compromiso-con-la-restauracion-ecologica-en-mexico?gclid=CjwKCAjwyMfZBRAXEiwAR3gM5xwvQY05WkyOx8CnLO4V-9OhuXPAlkv93PsAldpnBKQUGLbQoSLFRoClvQQA_vD_BwE) (28 de Junio de 2018)