



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**La dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música
Benning A.C., Cuernavaca: Una mirada desde la perspectiva de las lógicas
institucionales.**

TESIS QUE PRESENTA:

Maravedi Bonilla Cancino

Para obtener el grado de:

Doctora en Estudios Organizacionales

Director de tesis:

Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque

Jurado

Presidente:

Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque.

Secretario:

Dr. Arturo Hernández Magallón.

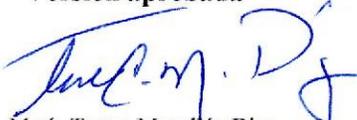
Vocal:

Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero.

Vo.Bo.
Versión Aprobada


30/02/2023
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque
Director de tesis

Vo. Bo.
Versión aprobada


24-nov-'23
María Teresa Magallón Diez
Coordinadora del Posgrado
en Estudios Organizacionales

Iztapalapa, Ciudad de México a 18 de mayo 2023.

Agradecimientos

A mi madre y padre:

Por su amor, apoyo y comprensión. Sin duda esta tesis es para ustedes porque fueron los que vivieron de cerca este camino marcado por un vaivén de emociones. Agradezco enormemente, la fortuna de tenerlos en mi vida y el que estén presentes en todo momento para reconfortar mi alma con sus abrazos, besos, consejos o simplemente con decirme “todo va a estar bien”, “tú puedes”.

Gracias por ser ese pilar fundamental que me permitió materializar este proyecto de vida, porque estoy convencida que esto ha sido producto de un trabajo en conjunto y que su amor ha sido el sostén de este proceso.

Valoro y atesoro todos los momentos, experiencias, enseñanzas y aprendizajes que me han brindado. Los amo infinitamente, son mi razón de ser.

A mis hermanos:

Por ser mis compañeros incondicionales a lo largo de este crecimiento personal, académico y profesional. Les agradezco las conversaciones, los consejos, las diferencias, los enojos, las risas, la complicidad, y sobre todo la paciencia que me tuvieron cuando la realidad me rebasaba; porque a pasar de ser tan distintos, todo ello ha creado una forma única e irrepetible de amarnos.

Gracias Arístides por ser un hermano ejemplar y por cuidar de mí.

Gracias Dante por ser mi cómplice de muchas aventuras.

A Angie Leyte:

Por siempre confiar en mí, por alentarme y apoyarme en mis proyectos de vida. Gracias Angie, porque en los momentos más difíciles has estado ahí, siendo ese punto de equilibrio.

Eres un gran ser humano, pero sobre todo mi hermana por elección. Te adoro.

Al Doctor Ayuzabet De la Rosa Alburquerque:

Por su asesoramiento y tiempo invertido en este proyecto, pues siempre estuvo presente la entrega, colaboración, compromiso y disponibilidad para reunarnos y discernir mis dudas. No tengo más que agradecimiento por todos estos años, en donde pude conocer su gran labor académica, pero además conocer a un ser de gran calidad humana, pues siempre encontré su apoyo y comprensión en diversas situaciones. Gracias por el voto de confianza otorgado a lo largo de este proyecto y sobre todo por ser mi guía para la construcción de esta tesis.

A mis amigas y amigos:

Por estar, por escucharme, por ayudarme y sobre todo por volcar mi vida de tantas risas y momentos únicos que atesoro en mi alma. Gracias a cada uno de ustedes que quiero inmensamente y que saben que forman parte de mi vida.

Le agradezco por ser esa fuga de escape en los momentos difíciles y por enseñarme que la amistad verdadera es un vínculo indisoluble.

A la Universidad Autónoma Metropolitana:

Por ser mi “casa abierta al tiempo” que me admitió y cobijó durante toda mi estancia. Estoy eternamente agradecida por todas las enseñanzas, aprendizajes y experiencias que marcaron e impulsaron mi formación académica.

Sin duda, la UAM se convirtió en mi alma mater y me enorgullece formar parte de una Universidad con una perspectiva social y comprometida con el desarrollo del pensamiento crítico.

Gracias UAM, porque fuiste y eres la institución que me ha abierto grandes oportunidades y nuevos caminos.

Por siempre: *¡Digna, libre y soberana! Arriba, arriba la Metropolitana.*

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Análisis del campo de estudio de la responsabilidad social	9
<i>I. Discurso anglosajón de la responsabilidad social</i>	<i>11</i>
1. Contexto anglosajón de la responsabilidad social	12
1.1. Desarrollo de la responsabilidad social.....	12
1.2. Factores de la responsabilidad social.....	18
2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social	22
2.1. Naturaleza ética de la responsabilidad social.....	23
2.2. Naturaleza económica de la responsabilidad social.....	23
2.3. Naturaleza política de la responsabilidad social.	24
2.4. Naturaleza social de la responsabilidad social.....	25
3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social	27
3.1. <i>Enfoque ético de la responsabilidad social- responsabilidad social como un compromiso moral.</i>	<i>28</i>
3.1.1. Utilitarismo.....	29
3.1.2. Deontología.	30
3.1.3. Ética de la virtud.....	30
3.1.4. Ética de la filantropía.....	30
3.2. <i>Enfoque gerencial-económico- responsabilidad social como una estrategia.</i>	<i>31</i>
3.2.1. Teoría del valor del accionista o.....	32
3.2.2. Teoría de la agencia.....	32
3.2.3. Desempeño social corporativo.....	33
3.2.4. Teoría de las partes interesadas (stakeholders	34
3.3. <i>Enfoque político- responsabilidad social como un mecanismo de poder.....</i>	<i>35</i>
3.3.1. Teoría de la legitimidad.....	36

3.3.2.	Ciudadanía Corporativa.....	36
3.3.2.1.	Filantropía.....	37
3.4.	<i>Enfoque organizacional- responsabilidad social como un constructo social.</i>	38
3.4.1.	Teoría crítica.....	39
3.4.2.	Comunicación organizacional	40
3.4.3.	Teorías institucionales	41
3.4.3.1.	Isomorfismo institucional.	41
3.4.3.2.	Trabajo institucional.	42
3.4.5.	Género	44
3.4.6.	Genealogía.....	44
4.	Impulsores de la responsabilidad social	45
4.1.	Organización no gubernamental ONG.....	45
4.2.	Gerentes.	45
4.3.	Consumidores.	46
4.4.	Gobierno.	47
4.5.	Instituciones de educación superior.	47
5.	Desafíos de la responsabilidad social.....	47
5.1.	Paradojas (desacoplamientos).	48
5.2.	Debates.....	49
5.3.	Comunicar.....	50
6.	Apertura de una nueva agenda de investigación	51
7.	Estudio de casos de la responsabilidad social	53
7.1.	Comparativos y/o múltiples.	54
7.2.	Educativos.....	54
7.3.	Éticos/Filantrópicos.	54
II. Discurso latinoamericano de la responsabilidad social		58
1.	Contexto de la responsabilidad social en Latinoamérica	59
1.1.	Desarrollo de la responsabilidad social en Latinoamérica.....	60

1.1.1. Desarrollo de la responsabilidad social en México.	62
2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social	68
3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social	68
4. Impulsores de la responsabilidad social	69
5. Desafíos de la responsabilidad social.....	70
6. Apertura de nueva agenda de investigación de la responsabilidad social	72
7. Estudio de casos de la responsabilidad social	73
7.1. MiPymes	73
<i>III. Conexiones entre las diferentes categorías que conforman el discurso de la responsabilidad social.</i>	77
1. Complementariedades entre la conceptualización de la responsabilidad social y el desarrollo de la responsabilidad social	77
2. Complementariedades entre la naturaleza conceptual de la responsabilidad social y los enfoques y perspectivas de la responsabilidad social	79
3. Complementariedades entre el desarrollo de la responsabilidad social y los desafíos de la responsabilidad social	82
4. Complementariedades entre la apertura de nueva agenda de investigación de la responsabilidad social y los desafíos de la responsabilidad social	85
A manera de conclusión.....	86
Capítulo 2. Lógicas institucionales en el contexto del Nuevo Institucionalismo Sociológico	95
<i>I. El institucionalismo y nuevo institucionalismo</i>	97
1. Viejo institucionalismo	98
1.1. Viejo institucionalismo político -instituciones como mecanismo de poder-.....	99
1.2. Viejo institucionalismo económico -instituciones como mecanismo de toma de decisiones-.....	101

1.2. Viejo institucionalismo sociológico -instituciones como mecanismos de creencias (valores)-.....	103
2. Nuevo institucionalismo.....	106
2.1. Nuevo institucionalismo político – instituciones como reglas apropiadas-.....	108
2.2. Nuevo institucionalismo económico – instituciones como mecanismo para reducir costos de transacción-.....	113
2.3. Nuevo institucionalismo sociológico -instituciones como mecanismos de regulación social-.....	117
2.4. Scott -pilares institucionales-.....	120
II. Fundamentos del nuevo institucionalismo sociológico.....	125
1. Fundamentos macro del nuevo institucionalismo sociológico.....	125
1.1. Meyer y Rowan - contexto de la institucionalización, mitos <i>racionalizados</i> -.....	125
1.2. DiMaggio y Powell -mecanismos de institucionalización isomórficos-.....	127
2. Fundamentos micro del nuevo institucionalismo sociológico	133
2.1. Zucker -Proceso De Institucionalización-.....	133
2.2. Lawrence & Suddaby -Trabajo Institucional-.....	137
3. Lógicas institucionales -fundamentos macro y micro-	139
3.1. Meta-teoría de las lógicas institucionales.	142
3.2. Cambio en las lógicas institucionales.	152
3.3. Responsabilidad social incrustada en lógicas institucionales	153
4. Engarce entre el fenómeno de la responsabilidad social y el nuevo institucionalismo sociológico.....	159
4.1. La responsabilidad social como una práctica institucionalizada.	160
4.2. Responsabilidad social impulsada por un trabajo institucional.	167
III. Referentes básicos de algunas lógicas institucionales ideales	170
1. Constructo teórico de lógica (orden) institucional de la religión	171
2. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional de la familia	175
3. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional económica	178

4. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional filantrópica.....	181
5. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional estética	184
A manera de conclusión.....	190

Capítulo 3. Marco metodológico para el estudio de la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales 193

1. Pregunta de investigación.....	197
2. Estudio de casos	198
2.1. Concepciones del estudio de casos	199
2.1.1. Estudio de caso simple.	200
2.1.2. Estudio de casos múltiples.....	202
2.2. Metodología del estudio de casos: cualitativa y cuantitativa.....	203
2.2.1. Metodología cuantitativa.	204
2.2.2. Metodología cualitativa.	205
2.2.3. Metodología cualitativa y cuantitativa	206
2.3. Diseño de investigación del estudio de casos	209
3. Desarrollo del estudio de caso de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.....	225
3.1. Fase 1. Diseño del estudio de caso: Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.....	225
3.2. Fase 2. Preparación para recolectar evidencia del estudio de casos.	228
3.2.1. Preparación de evidencias de las lógicas institucionales y la responsabilidad social.....	230
3.3. Fase 3. Recopilación de evidencias del estudio de casos.....	232
3.3.1. Documentos y registros de archivos	232
3.3.2. Observación.....	233
3.3.3. Entrevistas semi estructuradas.....	234
3.3.4. Cuestionarios	239

3.3.5. Encuestas	240
3.4. Fase 4. Análisis de la evidencia del estudio de caso.....	242
3.4.1. Documentos y registro de archivos	242
3.4.2. Observación.....	243
3.4.3. Entrevistas semiestructuradas.....	244
3.4.4. Cuestionarios	245
3.4.5. Encuestas	246
3.5. Fase 5. Informes de estudio de casos	248
3.5.1. Vivencias en el estudio de campo.....	248
A manera de conclusión.....	249

Capítulo 4. Análisis de las lógicas institucionales inherentes a la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca..... 251

I. Aspectos legales y formales de la Academia de Música Benning A.C. imbricados en la responsabilidad social 252

1. Constitución legal de la Academia De Música Benning A.C.	257
2. Naturaleza formal de la Academia de Música Benning A.C.	258
3. Procesos cognitivos en la formación del fundador: adquisición del sentido de responsabilidad social.....	261
4. Surgimiento y promoción de la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca, Morelos.....	265
5. Academia De Música Benning A.C. Cuernavaca, Morelos.....	273
5.1. Edificio de la Academia de Música Benning Cuernavaca, Morelos	275
5.2. Materia de trabajo esencial de la Academia De Música Benning Cuernavaca, Morelos	279

II. Funcionamiento de la Academia De Música Benning, Cuernavaca.....	280
1. Etapa 1. Nacimiento de la AMBACC (2018-2020)	280
1.1. Funciones de la AMBACC	281
1.2. Estructura organizacional profesional de la AMBACC.....	284
2. Etapa 2. Sobrevivencia de la AMBACC ante la contingencia sanitaria de COVID-19 (2020-2022)	293
2.1. Funciones de los miembros de la AMBACC.....	295
2.2. Estructura organizacional empresarial de la AMBACC.....	296
3. Etapa 3. Situación actual de la AMBACC (2022)	304
3.1. Funciones de los miembros de la AMBACC.....	307
3.2. Estructura organizacional empresarial-misionera de la AMBACC.....	318
4. La responsabilidad social en la AMBACC	332
4.1. Comunidad de la AMBACC.....	334
4.2. Alumnos de la AMBACC.....	337
4.3. Miembros de la AMBACC	340
III. Evidencia e influencia de lógicas institucionales que atraviesan las prácticas de responsabilidad social de la AMBACC.....	344
1. Lógicas institucionales identificadas en el fundador- director.....	347
1.1. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la religión (cristiana).	348
1.2. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la familia.....	358
1.3. Evidencia e influencia de la lógica institucional filantrópica.	367
2. Lógica institucional identificada en los profesores-músicos.....	376
2.1. Evidencia e influencia de la lógica institucional estética.....	376
3. Lógica institucional identificada en el personal administrativo	386
3.1. Evidencia e influencia de la lógica institucional económica	386
4. Entrelazamiento de las lógicas institucionales de la AMBACC (puntos de convergencia -complementariedad y divergencia-contradicciones).....	394
A manera de conclusión.....	401

Conclusiones generales.....	406
Bibliografía. Capítulo 1	414
Bibliografía. Capítulo 2	437
Bibliografía. Capítulo 3	443
Bibliografía. Capítulo 4	445
Bibliografía. Conclusiones generales	448
Anexo 1. Discurso anglosajón de la responsabilidad social	449
1. Contexto de la responsabilidad social	449
2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social	451
3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social	453
4. Impulsores de la responsabilidad social	459
5. Desafíos de la responsabilidad social.....	460
6. Apertura a nueva agenda de investigación de la responsabilidad social	462
7. Estudio de casos de la responsabilidad social	463
Anexo 2. Discurso latinoamericano de la responsabilidad social	465
1. Contexto de la responsabilidad social	465
2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social	466
3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social	467
4. Impulsores de la responsabilidad social	469
5. Desafíos de la responsabilidad social.....	470
6. Apertura a nueva agenda de investigación de la responsabilidad social	471
7. Estudio de casos de la responsabilidad social	472
Anexo 3. Marco Metodológico	473
1. Cuestionario comunidad AMBACC.	473
2. Cuestionario alumno AMBACC	477

3. Encuesta a miembros de la AMBACC.....	481
4. Encuesta a comunidad y alumnos de la AMBACC	483
Anexo 4. Estudio de caso: AMBACC.....	484
1. Espacios de la AMBACC.....	484
2. Arquitectura planta baja de la AMBACC.	488
3. Arquitectura planta alta de la AMBACC.	489
4. Reglamento para alumnos de AMBACC.	490
5. Proyectos externos de la AMBACC.....	492
6. Prácticas de responsabilidad social de la AMBACC.	494

Índice de Tablas

Tabla 1. Desarrollo de la responsabilidad social.	19
Tabla 2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social.....	26
Tabla 3. Desarrollo de la responsabilidad social anglosajona vs el contexto de México.	67
Tabla 4. Complementariedades entre la conceptualización de la responsabilidad social y el desarrollo de la responsabilidad social.	79
Tabla 5. Complementariedades entre la naturaleza conceptual de la responsabilidad social y los enfoques perspectivas de la responsabilidad social.	81
Tabla 6. Perspectivas organizacionales.....	91
Tabla 7. Características del viejo institucionalismo.	98
Tabla 8. Características del viejo institucionalismo político.	100
Tabla 9. Características del viejo institucionalismo económico.....	102
Tabla 10. Características del viejo institucionalismo sociológico.	105
Tabla 11. Comparación del viejo institucionalismo vs nuevo institucionalismo.....	108
Tabla 12. Comparación del viejo institucionalismo político vs nuevo institucionalismo político.	112
Tabla 13. Comparación del viejo institucionalismo económico vs nuevo institucionalismo económico.....	117
Tabla 14. Comparación del viejo institucionalismo sociológico vs nuevo institucionalismo sociológico.....	119
Tabla 15. Recopilación del viejo institucionalismo y el nuevo institucionalismo.....	121
Tabla 16. Características de la lógica (orden) institucional de la religión.....	175
Tabla 17. Características de la lógica (orden) institucional de la familia.....	178
Tabla 18. Características de la lógica (orden) institucional económica.....	180
Tabla 19. Características de la lógica (orden) institucional filantrópica.	184

Tabla 20. Características de la lógica (orden) institucional estética.	188
Tabla 21. Constructo teórico de las lógicas institucionales identificadas en la Academia de Música Benning Cuernavaca.	189
Tabla 22. Método cuantitativo y cualitativo en el estudio de casos.	208
Tabla 23. Fuentes de evidencias: fortalezas y debilidades.	214
Tabla 24. La observación participante de acuerdo con distintos autores.	221
Tabla 25. Categoría introductoria.	236
Tabla 26. Categoría agencia integrada.	236
Tabla 27. Categoría de fundamentos materiales.	237
Tabla 28. Categoría de fundamentos simbólicos.	238
Tabla 29. Categoría de legitimación.	238
Tabla 30. Categoría de responsabilidad social.	239
Tabla 31. Fuentes de evidencias utilizadas en el estudio de caso de la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca.	241
Tabla 32. Análisis de las evidencias obtenidas en los documentos.	243
Tabla 33. Matriz de análisis de las evidencias obtenidas en la observación.	244
Tabla 34. Matriz de análisis de las evidencias obtenidas en las entrevistas.	245
Tabla 35. Análisis de las evidencias obtenidas en los cuestionarios.	246
Tabla 36. Análisis de las evidencias obtenidas en las encuestas.	246
Tabla 37. Objetos sociales de la AMBAC y de la AMBACC.	254
Tabla 38. Compendio de la Etapa 1. Nacimiento de la AMBACC.	294
Tabla 39. Compendio de la Etapa 2. Supervivencia de la AMBACC ante la contingencia sanitaria de COVID-19.	303
Tabla 40. Funciones del director: prácticas materiales y elementos simbólicos.	309
Tabla 41. Funciones de la administradora: prácticas materiales y elementos simbólicos.	312

Tabla 42. Funciones de la auxiliar administrativa: prácticas materiales y los elementos simbólicos.	313
Tabla 43. Funciones del contador: prácticas materiales y elementos simbólicos.	314
Tabla 44. Funciones del profesor: prácticas materiales y elementos simbólicos.	317
Tabla 45. Funciones de la encargada de limpieza: prácticas materiales y elementos simbólicos.	317
Tabla 46. Funciones de seguridad: prácticas materiales y elementos simbólicos.	318
Tabla 47. Compendio de la Etapa 3. Situación actual de la AMBACC.	330
Tabla 48. Enlace de las tres etapas de la AMBACC.	331
Tabla 49. Lógicas institucionales de la responsabilidad social de la AMBACC.	392
Tabla 50. Puntos de convergencia y complementariedad de las lógicas institucionales de la AMBACC.	398
Tabla 51. Puntos de divergencia y contradicción de las lógicas institucionales de la AMBACC.	399
Tabla 52. Agenda de investigación de la responsabilidad social desde la perspectiva organizacional.	413

Índice de Figuras

Figura 1. Complejidad y ambigüedad del discurso de la responsabilidad social.	56
Figura 2. Comprensión del discurso de la responsabilidad social.	57
Figura 3. El discurso anglosajón de la responsabilidad social.	58
Figura 4. Contexto de la responsabilidad social anglosajona vs contexto latinoamericano.	62
Figura 5. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social anglosajona vs Naturaleza conceptual de la responsabilidad social latinoamericana.	68
Figura 6. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social anglosajona vs Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social latinoamericana.	69
Figura 7. Impulsores de la responsabilidad social anglosajona vs Impulsores de la responsabilidad social latinoamericana.	70
Figura 8. Desafíos de la responsabilidad social anglosajona vs Desafíos de la responsabilidad social latinoamericana.	71
Figura 9. Apertura de nueva agenda de investigación responsabilidad social anglosajona vs Apertura de nueva agenda de investigación de la responsabilidad social latinoamericana.	73
Figura 10. Estudio de casos la responsabilidad social anglosajona vs Estudio de casos de la responsabilidad social latinoamericana.	74
Figura 11. Discurso de la responsabilidad social en Latinoamérica.	75
Figura 12. Discurso de la responsabilidad social anglosajona vs Discurso de la responsabilidad social latinoamericana.	76
Figura 13. Complementariedades entre el desarrollo de la responsabilidad social con los desafíos de la responsabilidad social.	84
Figura 14. Responsabilidad social organizacional.	93
Figura 15. Comprensión del nuevo institucionalismo político.	113
Figura 16. Construcción del nuevo institucionalismo económico.	115

Figura 17. Pilares institucionales.....	124
Figura 18. El institucionalismo a partir de los autores Meyer y Rowan.....	127
Figura 19. El institucionalismo a partir de los autores DiMaggio y Powell.....	130
Figura 20. Construcción del campo organizacional.	131
Figura 21. Proceso de institucionalización.	136
Figura 22. Trabajo institucional.....	139
Figura 23. Modelo transversal de lógicas institucionales.....	141
Figura 24. Orden institucional vs lógica institucional.	145
Figura 25. Principios de las lógicas institucionales.	148
Figura 26. Isomorfismo institucional vs lógicas institucionales.....	149
Figura 27. Campo organizacional vs Sector social.....	151
Figura 28. Lógicas institucionales de la responsabilidad social	158
Figura 29. Institucionalización de la responsabilidad social.	162
Figura 30. La ideología: factor de la institucionalización de la responsabilidad social.	164
Figura 31. Proceso de institucionalización de la responsabilidad social.	165
Figura 32. Responsabilidad social impulsada por un trabajo institucional.....	169
Figura 33. La dinámica de la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales. Estudio de caso: Academia de Música Benning A.C.	199
Figura 34. Tipos básicos de diseños para estudios de caso.	201
Figura 35. Concepciones del estudio de caso.	203
Figura 36. Desarrollo de investigación del estudio de caso.....	211
Figura 37. Desarrollo de investigación del estudio de caso: Academia de Música Benning A.C.	226
Figura 38. Diseño de investigación del estudio de caso: Academia de Música Benning A.C. .	229
Figura 39. Responsabilidad social imbricada en la naturaleza legal y formal de la organización.	260

Figura 40. Eventos con sentido de responsabilidad social.	263
Figura 41. Construcción de la subjetividad del fundador.	265
Figura 42. Proceso de recuperación y restauración de la antigua estación de ferrocarril de Cuernavaca.....	268
Figura 43. Paisajismo del proyecto de la AMBACC.....	269
Figura 44. Colonia Patios de la Estación.....	271
Figura 45. Plan de acción de la AMBACC.....	272
Figura 46. Plan de acción de la AMBACC.....	274
Figura 47. Análisis del terreno de la AMBACC.....	275
Figura 48. Edificio de la AMBACC.....	276
Figura 49. Pintura representativa de la AMBACC.....	278
Figura 50. Nuevo espacio para actividades de la AMBACC.	278
Figura 51. Configuración profesional de la AMBACC.....	288
Figura 52. Influencias internas y externas de la AMBACC.....	291
Figura 53. Constelaciones como forma de trabajo en la AMBACC.	292
Figura 54. Configuración empresarial de la AMBACC	298
Figura 55. Influencias internas y externas de la AMBACC.....	299
Figura 56. Constelaciones como forma de trabajo en la AMBACC.	302
Figura 57. Profesores de tiempo completo vs profesores asimilables a salario.....	306
Figura 58. Configuración empresarial-misionera de la AMBACC	321
Figura 59. Alumnos sustentables vs alumnos becados.....	323
Figura 60. Influencias internas y externas de la AMBACC.....	326
Figura 61. Constelaciones como forma de trabajo en la AMBACC.	328
Figura 62. Lógicas institucionales en la AMBACC	346
Figura 63. Lógica institucional de la religión cristiana en el fundador-director.....	348

Figura 64. Logotipo de la AMBACC.	353
Figura 65. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la religión (cristiana) en la responsabilidad social de la AMBACC.	357
Figura 66. Consejo artístico de la AMBACC.	360
Figura 67. Recitales familiares de la AMBACC.	361
Figura 68. Celebración de cumpleaños en la AMBACC.....	361
Figura 69. Donación de instrumentos en la AMBACC.....	362
Figura 70. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la familia en la responsabilidad social de la AMBACC	366
Figura 71. Acciones filantrópicas de la AMBACC.....	374
Figura 72. Evidencia e influencia de la lógica institucional filantrópica en la responsabilidad social de la AMBACC.....	375
Figura 73. Lógica estética en los profesores de la AMBACC.....	384
Figura 74. Evidencia e influencia de la lógica institucional estética en la responsabilidad social de la AMBACC.....	385
Figura 75. Lógica económica en el personal administrativo de la AMBACC.....	389
Figura 76. Evidencia e influencia de la lógica institucional económica en la responsabilidad social de la AMBACC	391
Figura 77. Dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC a través de las lógicas institucionales.	401

Introducción

La presente investigación se inscribe en el análisis de la responsabilidad social desde la perspectiva organizacional de las lógicas institucionales; la responsabilidad social como fenómeno de investigación dentro de los Estudios Organizacionales abre un campo de estudio, en donde ya no solo se da cabida a la comprensión económica y utilitarista de la responsabilidad social, sino que emergen nuevos enfoques que recuperan otras dimensiones de este fenómeno.

En este sentido, el fenómeno de la responsabilidad social emerge como una respuesta a la modernidad. Debido a la estructuración de la sociedad hacia procesos cognitivos instrumentales que generó una crisis en diversas esferas sociales, la responsabilidad social emanó como una *conciliación* del individuo con el mundo objetivado y aunque se percibe un cambio de paradigma asociado con la posmodernidad, es interesante analizar lo que lleva implícito ese cambio paradigmático dentro del fenómeno de la responsabilidad social para comprender la forma en que se percibe esa *conciliación* social. Por tanto, el pensamiento postmoderno hace una movilización simbólica de la responsabilidad social hacia lo pragmático, es decir, en la postmodernidad se genera una producción de los sentidos y valores, en donde la responsabilidad social es entendida como “una necesidad normada por la racionalidad económica” (Leff, 2004, p. 103). Siendo esto la clave para evidenciar la naturaleza de la responsabilidad social, como un discurso que se funda desde significados carentes de subjetividad, para abrir una nueva puerta económica en el proceso de globalización, ya que:

El progreso económico ha puesto al mundo en las puertas de una sociedad de "postescasez", fundada en valores posmateriales y liberada de los constreñimientos de la necesidad (Inglehart, 1991). Para los países industrializados, este orden global, polarizado y desigual, plantea una nueva ética frente a la abundancia, el desperdicio y el uso del tiempo libre. En tanto, para los países "subdesarrollados" se traduce en un problema de sobrevivencia, pobreza crítica, satisfacción de necesidades básicas y dignidad humana. (Leff, 2004, p. 73).

Lo anterior, exhibe una problemática de corte social, que emana de crisis irracionales que de acuerdo con Labastida (2006) son generadas por el vínculo entre dos grandes fuerzas humanas (ciencia y tecnología) propias de la modernidad; crisis que nacen de la urgencia de un sistema económico, convirtiéndose lo económico en el concepto dominante de todos los aspectos de la vida. Por tanto, el sistema económico ha llevado a procesos implacables e irreversibles debido a que no se han logrado erradicar las contradicciones que genera la “escisión del sistema social y el divorcio entre racionalidades diferentes que engendran la fragmentación de la vida de los propios individuos: ... la vida está dominada por unas normas y valores radicalmente distintos e incluso contradictorios” (Gorz, 1924, p. 56).

Por lo que la responsabilidad social se encuentra incrustada en una racionalidad económica que ha permeado en el constructo teórico del campo de estudio de este fenómeno. De lo cual derivan los siguientes cuestionamientos: ¿la responsabilidad social debe ser considerada meramente empresarial? ¿qué importancia se le está dando a la relación organización-sociedad? ¿cómo debe comprenderse la responsabilidad social? ¿solo debe quedarse en un discurso la responsabilidad social? ¿qué se necesita para resignificar la responsabilidad social? Siendo estas preguntas que se han venido generando recientemente en el campo de estudio de la responsabilidad social, donde se ha tratado de abordar y atender el fenómeno de la responsabilidad desde otras perspectivas. De tal forma que estos cuestionamientos son relevantes e invitan a la reflexión y generación de un conocimiento científico que reivindique y reconceptualice a la responsabilidad social.

Si bien desde los Estudios Organizacionales se encuentra la responsabilidad social como un fenómeno que empieza cobrar interés en las investigaciones, sobre todo desde una mirada crítica, no basta solamente con reconocer los elementos, dimensiones, problemas, etc. en los que la responsabilidad social se encuentra posicionada, sino que es fundamental abonar al constructo teórico organizacional de la responsabilidad social, puesto que es el mecanismo que permite generar una reconceptualización de la responsabilidad social que reconozca e integre al tejido social y avanzar hacia su reivindicación.

En este sentido, la problemática de investigación deriva en que hay un desarrollo organizacional incipiente de la responsabilidad social, siendo una problemática de corte teórico, puesto que en el campo se trata de estudiar organizacionalmente los fenómenos. Por tanto, se

vuelve pertinente el tema de la responsabilidad social, ya que es un fenómeno de corte empírico que está presente y que es importante estudiar. Así, desde esta problemática teórica, se propone para esta tesis el análisis de la responsabilidad social bajo el lente organizacional, lo que implica que se está estudiando a la organización y sus procesos organizativos, utilizando como postura analítica para la interpretación de fenómeno (responsabilidad social) en la organización a la perspectiva de las lógicas institucionales.

Con base en lo anterior, se tiene por objetivo responder de forma general a la siguiente pregunta ¿cómo se desarrolla la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca a partir de las lógicas institucionales que la determinan? y de manera específica responder a ¿cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca? y ¿de qué manera dichas lógicas institucionales influyen en la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca?

Por tanto, en lo que atañe a esta investigación y desde la trinchera de los Estudios Organizacionales, se propuso una comprensión de la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales que permite conocer la construcción de la responsabilidad social a través de diferentes patrones de comportamientos que se encuentran instaurados como esquemas cognitivos en los individuos y las organizaciones. Así, la perspectiva de las lógicas institucionales permite hacer un engarce con la responsabilidad social a través de una interrelación entre los individuos, las organizaciones y la sociedad; siendo las instituciones el mecanismo que se genera en los procesos de socialización y que ejercen una presión en las organizaciones y los individuos desde patrones de conductas que llevan implícitos elementos materiales y fundamentos culturales o simbólicos. En este sentido, desde este lente organizacional se mira a la responsabilidad social desde lógicas de acción que se encuentran socialmente construidas por valores, creencias, aspectos materiales, reglas, etc. y que son los elementos que logran darle una razón de ser a la responsabilidad social. Lo cual permite comprender no solo la dimensión económica de la responsabilidad social, sino que las lógicas institucionales “integran lo estructural, lo normativo y lo simbólico como tres dimensiones necesarias y complementarias” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101).

Por ende, en esta investigación se parte de evidenciar las bases sobre las que se funda el discurso dominante de la responsabilidad social, y sobre ello generar una comprensión de la misma como una construcción social, de la cual devienen diversas lógicas de acción que son resultado de múltiples racionalidades. Esta concepción de la responsabilidad social como una construcción social que atraviesa diferentes lógicas de acción fue abordada desde un estudio de caso, donde se coteja todo el constructo teórico con un contexto en específico, siendo para esta investigación el *contexto específico la Academia de Música Benning A.C., sede Cuernavaca, Morelos*. Así este ejercicio de contrastar lo teórico con lo real, fue fundamental para enriquecer y sustentar la perspectiva de investigación de esta tesis.

Debido a que esta tesis se encuentra imbricada en lo organizacional y en una perspectiva organizacional específica (lógicas institucionales) para el análisis de la responsabilidad social, es importante comprender el carácter de lo que implica lo organizacional y la perspectiva organizacional. Contreras y De la Rosa (2013) reconocen lo organizacional como “todo lo que existe en y alrededor de la organización –como entidad– y de lo organizado –como proceso de construcción de una entidad–, puede ser significado como organizacional siempre y cuando se refiera a o sea referido por la organización y/o lo organizado” (p. 24) de tal forma que lo organizacional implica a la organización y lo organizado. Así, dentro del campo organizacional confluyen diversas perspectivas organizacionales que delimitan el amplio espectro de lo organizacional, es decir, la organización y sus procesos organizativos pueden ser interpretados desde diferentes posturas teóricas (poder, cultura, ambigüedad, sensemaking, análisis estratégico, cambio organizacional, lógicas institucionales, etc). Por tanto, la perspectiva organizacional se refiere al “conocimiento generado por una comunidad epistémica construida en torno a la organización/lo organizado como objeto/fenómeno de estudio, donde lo esencial es explicar, describir, conocer, intervenir la organización/lo organizado o algo, en sí mismo, de ellas” (Contreras y De la Rosa, 2013, p. 26). Así, la perspectiva organizacional reproduce una mirada de la organización basada en un aspecto específico de su funcionamiento y para esta tesis se dará una explicación de la dinámica de la responsabilidad social desde las lógicas institucionales y no desde otros aspectos que también convergen en la organización como el poder, cultura, sensemaking, etc. En suma, el enfoque disciplinario de la tesis es la perspectiva organizacional y el enfoque teórico las lógicas institucionales.

Lo anterior, lleva a destacar la pertinencia de lo organizacional en esta tesis, ya que se reconoce la relevancia del estudio de las organizaciones, al estar inmersos en lo que Perrow (1991) domina un imperialismo organizacional, es decir, se percibe la realidad como una sociedad organizada y de organizaciones. Por consiguiente, lo organizacional lleva a reconocer a la responsabilidad social como un fenómeno constitutivo de la sociedad y constitutivo de la propia organización. Así, la responsabilidad social no es ajena a lo organizacional, puesto que este fenómeno es producto del imperialismo organizacional, es decir, la responsabilidad social es resultado de una sociedad de organizaciones, pero también es un fenómeno que se encuentra en el interior de las organizaciones.

Asimismo, lo organizacional abre una línea analítica y comprensiva de la responsabilidad social desde lo concreto, a partir del estudio de caso en la Academia de Música Benning A.C., donde se hace evidente una realidad específica de la problemática organizacional de la responsabilidad social, siendo un aporte al campo de estudio organizacional. En resumen, para poder cumplir con los objetivos o aspiraciones de esta investigación, la tesis se encuentra estructurada por cuatro capítulos que se amalgaman unos con otros.

El primer capítulo representa la columna vertebral de la investigación, ya que está enfocado al estudio de la responsabilidad social, y se desarrolla a través de una revisión teórica de la literatura de la responsabilidad social basada en handbooks, puesto que en ellos se aprecia el estado del arte que se ha generado en el campo de la responsabilidad social. Los handbooks revisados fueron: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*; *Corporate Social Responsibility a research handbook*; *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*; *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*; *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*; *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*; así como también una revisión de base de datos en Scopus y Web of Science, en donde los parámetros de búsqueda fueron publicaciones académicas en inglés y español desde 1991 hasta el 2019 y trabajos en cuyo título, abstract o palabras clave contienen como objeto o fenómeno a la responsabilidad social con relación a los estudios organizacionales y la teoría de la organización; y una revisión de literatura generada por una red de investigación mexicana que tiene que ver con el estudio de las organizaciones: la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO);

así como también otros textos que no están en la red pero que se han venido generando. Toda esta amplia revisión de literatura permitió la clasificación y categorización del discurso de la responsabilidad social.

En este sentido, en el capítulo se presenta el discurso de la responsabilidad social anglosajona y el discurso de la responsabilidad social latinoamericana basado en 7 categorías: contexto, desarrollo, enfoques y perspectivas, impulsores, desafíos, nuevos paradigmas y estudios de caso de la responsabilidad social. Con el objetivo de comparar ambos discursos y mostrar las complementariedades; es importante mencionar que la clasificación de los discursos como la creación de categorías para presentarlos son una propuesta del autor. Por último, dentro de este capítulo se propone una definición de responsabilidad social organizacional.

El segundo capítulo se dirige a la comprensión de la perspectiva organizacional de las lógicas institucionales, siendo el enfoque que se le dará a la comprensión del fenómeno de la responsabilidad social. Este capítulo brinda un acercamiento teórico del campo de estudio institucional, para poder llegar a la comprensión del discurso que se reproduce en lógicas institucionales de manera particular en la responsabilidad social. Así, el capítulo inicia con un análisis del institucionalismo clásico, presentando sus corrientes y perspectivas con el objeto de evidenciar la renovación del institucionalismo clásico que ha dado lugar al nuevo institucionalismo. En este sentido, se genera un apartado que se enfoca en la perspectiva sociológica del nuevo institucionalismo debido a que fue la corriente que guio la investigación, puesto que ahí se encuentra la perspectiva de las lógicas institucionales. Por lo cual se presentaron las diferentes propuestas que se han desarrollado, poniendo énfasis en la perspectiva de las lógicas institucionales. A partir de ello, se plasma el vínculo teórico de las lógicas institucionales con la responsabilidad social, en donde la perspectiva brinda una comprensión de la responsabilidad social desde el descubrimiento o rastreo de las lógicas de acción que se encuentran imbricadas en las prácticas de la responsabilidad social en las organizaciones, lo que implica un campo de múltiples lógicas que se anidan en la responsabilidad social, siendo relevante comprender la forma en que confluyen dichas lógicas de acción, y que se relaciona estrechamente con vicisitudes y paradojas de las prácticas de responsabilidad social. Además, se presenta de forma complementaria la comprensión de *la responsabilidad social como una práctica que se institucionaliza* y se encuentra determinada por un marco cognitivo y normativo, donde ambos repertorios se integran

para su activación por medio diferentes mecanismos (elementos procesales) para que la responsabilidad social se institucionalice; y *la responsabilidad social como un proceso impulsado por un trabajo institucional*. El desarrollo de estos argumentos es propuesto en el sentido de que, aunque la investigación se dio bajo el entendimiento de las lógicas institucionales, lo presentado aportó complementariedad al análisis del fenómeno de la responsabilidad social a través de las lógicas institucionales en el estudio de caso. El último apartado de este capítulo está relacionado con el estudio de caso de la Academia de Música Benning, ya que una vez que se identificaron las lógicas institucionales que atravesaban a la organización se desarrolló todo el constructo teórico de esas lógicas institucionales (religión, familia, filantrópica, estética, económica). Lo cual funge como el sustento del caso.

El tercer capítulo está relacionado con la metodología de la investigación de esta tesis, que se encuentra fundado en comprender la dinámica de la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca. Por lo cual la construcción metodológica se creó a partir de un estudio de caso cualitativo con tintes cuantitativos, donde lo cualitativo otorgó un acercamiento a la realidad desde un carácter constructivista interpretativo en el análisis del fenómeno de la responsabilidad social; y a su vez lo cuantitativo generó una explicación concreta y específica de la organización (Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca). Así, el diseño de investigación del estudio de caso se desarrolló de acuerdo con las fases que plantea Yin (2003). En *la fase 1 del diseño del estudio de caso* se propuso un estudio de *alcance instrumental*, ya que la investigación tiene un objetivo en particular que es el interpretar la dinámica de la responsabilidad social. Además, el estudio de caso se caracterizó por tener un fin *exploratorio* puesto que el acercamiento con el fenómeno se dio para obtener una perspectiva desde las lógicas institucionales del fenómeno de la responsabilidad social y no una comprensión del todo. Otro elemento importante para el diseño del estudio de caso fue que se determinaron unidades de análisis simples integradas. En *la fase 2 de preparación para la recolección de evidencias del estudio de caso*, se identificaron las unidades de análisis que van de lo macro a lo micro, reconociendo como unidad principal a la organización, la unidad intermedia los artefactos sociales, y la unidad individual al actor. Estos niveles fueron claves para definir las herramientas metodológicas para reconocer las lógicas institucionales e influencia en la organización. *La fase 3 recopilación de evidencias del estudio de caso*, se dio a través de las fuentes de información de documentos y registros de archivos, observación, entrevistas

semiestructuradas, cuestionario y encuestas; y a partir de ello, se crearon categorías de análisis de la información. En la *fase 4 análisis de las evidencias del estudio de caso*, se relacionaron y sustentaron las evidencias obtenidas en la fase anterior a partir de un *análisis estructural de la organización* para identificar y categorizar las lógicas institucionales que atraviesan las prácticas de responsabilidad social en la organización y se implementó la estrategia de construcción de explicaciones y análisis de series de tiempo en las evidencias, ya que se analizó el fenómeno de la responsabilidad social con relación a distintos eventos a lo largo del tiempo, creando tres series de tiempo (nacimiento de la organización, sobrevivencia de la organización ante la contingencia sanitaria COVID-19 y situación actual de la organización); y por último *la fase 5 informe del estudio de caso* consistió en la redacción y presentación del informe que se dio desde una estrategia de análisis lineal y que se encuentra en el último capítulo.

El cuarto y último capítulo no es más que la presentación de la *fase 5 informe del estudio de caso*, en donde se plasmaron los alcances en el trabajo de campo con el sustento teórico. Por tanto, en este capítulo se contextualiza a la *Academia de Música Benning A.C*, desde su razón de ser y su historia a partir de la creación de series de tiempo que permitieron rastrear las lógicas institucionales que se encontraban presentes en las prácticas de responsabilidad social en la organización. En cada una de estas etapas se analizó la configuración organizacional y las constelaciones de trabajo que plantea Mintzberg (1991), para vincularlo con el fenómeno de la responsabilidad social. Una vez identificadas las lógicas institucionales de la organización se presenta la forma en que éstas influyen en la organización, para llegar a la identificación de la dinámica de la responsabilidad social a partir de cinco lógicas de acción (familia, religión, filantrópica, estética, económica) que convergen y se polarizan con otros elementos. Así, el conjunto de las lógicas institucionales encontradas en la dinámica de la responsabilidad social de la organización permitió establecer una concepción de responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.

Finalmente se presentan las conclusiones de la tesis, así como la propuesta de una agenda de investigación organizacional en el fenómeno de la responsabilidad social.

Capítulo 1. Análisis del campo de estudio de la responsabilidad social

Los estudios organizacionales permiten el entendimiento de un sin fin de fenómenos organizacionales debido a la amplia gama de corrientes de estudio que se abocan a su objeto de estudio, es decir, la organización. En este sentido, la responsabilidad social se convierte en el sujeto de estudio al ser la representación del fenómeno de interés, por lo cual, en el proceso de esta construcción del sujeto de estudio, es importante hacer una revisión teórica con la finalidad de mostrar un acercamiento de los saberes que se han plasmado en torno a la responsabilidad social desde los estudios organizacionales. Desde este primer acercamiento, se muestra un campo de conocimiento que apenas comienza a vislumbrarse y a cobrar interés, lo que lleva a conocer sus características, deficiencias y, por ende, la problemática que se genera en dicho campo, al no existir una agenda de investigación como tal.

En este proceso de la construcción de la interpretación del sujeto de estudio (responsabilidad social) la delimitación es primordial, en el sentido de reconocer que es lo que se ha generado en el contexto latinoamericano y en específico en el mexicano, puesto que el objeto de investigación se encuentra inmerso en dicho contexto, donde se pueden generar influencias en cuanto a los saberes que se han reproducido. Por tanto, la construcción de este capítulo tiene la intención de conocer los discursos que se han generado sobre la responsabilidad social, lo cual permitirá desarrollar semejanzas y diferencias, al analizar sus grandes temáticas.

Así, el capítulo se conforma por revisiones que giran en torno a analizar lo que se ha generado a nivel anglosajón, ya que esta literatura se encuentra representada por los países pioneros, siendo relevante, puesto que de este análisis se obtendrá el panorama general sobre el que se encuentra incrustada la responsabilidad social, en el sentido de que se hacen presentes las grandes temáticas y perspectivas que rigen este campo de estudio. En cuanto a esta revisión, se conformó por el análisis de handbooks,¹ puesto que en ellos se aprecia el estado del arte que se ha

¹ *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (2008).*
Corporate Social Responsibility a research handbook (2013).
Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders (2013).
The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility (2006).

creado en el campo de la responsabilidad social, así como también una revisión de base de datos de revistas, con la idea de corroborar que lo encontrado en los handbooks está en la misma sintonía que las bases de datos. Para la revisión de las bases de datos² se tomaron los siguientes criterios de búsqueda: publicaciones académicas en inglés y español desde 1991 hasta el 2019 y trabajos en cuyo título, abstract o palabras clave contienen como objeto o fenómeno a la responsabilidad social en relación con los estudios organizacionales y la teoría de la organización.

Por otro lado, se presenta otra revisión que se dirige hacia lo que se ha desarrollado en el contexto Latinoamericano y en específico en el contexto mexicano, siendo de suma relevancia, puesto que la investigación se desarrolla en una organización con sede en México, por lo cual es importante conocer, cómo es que en este contexto se ha estudiado a la responsabilidad social y el sentido e importancia que se le da a la responsabilidad social desde este contexto. La revisión se basó en la literatura generada por una red de investigación mexicana que tiene que ver con el estudio de las organizaciones: la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales REMINEO³, con el objeto de conocer qué se ha desarrollado organizacionalmente en cuanto a la responsabilidad social en el contexto mexicano; también se incluyeron otros textos que no necesariamente se encuentran en la red, pero que se han venido generando.

De tal forma que por medio de las dos revisiones se tendrá una visión que va de lo general a lo particular, lo que brinda una comprensión más exhaustiva, ya que se presentará un análisis de las similitudes de lo que permea en la literatura anglosajona, pero que a su vez tiene eco en un contexto específico. Por otro lado, se pueden encontrar las diferencias entre las líneas de estudio, así como también encontrar lo que organizacionalmente falta por desarrollar, es decir, las carencias que se perciben desde una perspectiva organizacional en el fenómeno de la responsabilidad social.

Lo anterior, con el propósito de enriquecer el campo de estudio de la responsabilidad social desde lo organizacional, contribuyendo con el desarrollo de conceptos, así como con la

The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility (2011).

Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives(2019).

² Scopus y Web of science.

³ *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates (2005). Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos (2014).*

Organizaciones y Responsabilidad Social. Narrativa y crítica (2015).

La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis (2017).

incorporación de nuevas perspectivas para abordar el fenómeno de la responsabilidad social, por ejemplo, desde la perspectiva de las lógicas institucionales.

Por consiguiente, las revisiones teóricas fueron cruciales para construir y generar una propuesta de clasificación en el discurso de la responsabilidad social, siendo un aporte de esta tesis.

I. Discurso anglosajón de la responsabilidad social

La revisión de la literatura anglosajona permite adentrarse en la comprensión de la responsabilidad social en el sentido de tener una visión general del conocimiento que se ha generado sobre este fenómeno, lo cual brinda las bases para conocer cuál es el discurso y las características de la responsabilidad social, así como la resonancia y reproducción de dicho discurso.

Al hacer la revisión, se encontró una diversidad de elementos claves que conforman el discurso de la responsabilidad social. En este sentido, para poder integrar todo el conocimiento arrojado, fue importante la categorización y operacionalización del concepto teórico de la responsabilidad social. La creación de las categorías se desarrolló con el propósito de mostrar que la responsabilidad social puede ser comprendida desde diferentes ángulos, es decir que existen diferentes posibilidades de abordarla, y dentro de cada categoría, se encuentran diferentes dimensiones que permiten aglomerar e integrar un conjunto de factores que están interrelacionados entre sí para la comprensión de la categoría. Así, la presente revisión por medio de categorías y dimensiones muestra que el discurso anglosajón gira en torno a las siguientes 7 categorías propuestas (*ver Anexo 1. Discurso anglosajón de la responsabilidad social*): 1. Contexto de la responsabilidad social (desarrollo y factores), 2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social (ética, económica, política y social), 3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social (ético, económico, político, organizacional), 4. Impulsores de la responsabilidad social (ONG, gerentes, consumidores, gobierno, instituciones de educación superior), 5. Desafíos de la responsabilidad social (paradojas, debates, comunicar), 6. Apertura de una nueva agenda de investigación, 7. Estudio de casos (comparativos y/o múltiples, educativos, éticos/filantrópicos).

1. Contexto anglosajón de la responsabilidad social

El contexto en el que se ha desarrollado la responsabilidad social es un factor crucial para la comprensión sobre este fenómeno, puesto que permite ver los elementos más representativos que fueron surgiendo dentro de cada período y la forma en que se fue avanzando en la edificación de la conceptualización de la responsabilidad social. En este sentido, dentro de esta categoría, para conocer el contexto del que ha emanado la responsabilidad social, es importante considerar dos dimensiones, cuya interrelación proporciona una idea más acabada de lo que ha sido parte relevante del contexto de la responsabilidad social. El *desarrollo*, puesto que de éste se desprende un análisis de los inicios del fenómeno, su evolución y se avoca a la historia del por qué fue necesario incorporar la responsabilidad social, frente a un sistema económico capitalista floreciente de la modernidad caracterizado por una sobreutilización de los recursos naturales, lo que ha acarreado una serie de problemas sociales y ambientales. Así, “la crisis ambiental se hace evidente en los años sesenta, mostrando la irracionalidad ecológica de los patrones dominantes de producción y consumo, y marcando los límites del crecimiento económico” (Left, 2004, p. 100). Ante esa situación, la problemática social emana al cuestionar los ritmos de producción que se vuelven cada vez más acelerados y que rompen de manera drástica con los procesos naturales del ambiente. De lo anterior, surge otra dimensión relevante en el estudio del contexto de la responsabilidad social que comprende los *factores* (globalización y neoliberalismo) que detonaron en cuestionamientos y problemáticas sociales, para la incorporación y difusión de la responsabilidad social. La literatura concibe o considera a Estados Unidos como el lugar de nacimiento de la responsabilidad social y a Inglaterra como la pionera en la incorporación de la responsabilidad social.

1.1. Desarrollo de la responsabilidad social.

Esta dimensión tiene el propósito de mostrar la complejidad de la responsabilidad social y de su conceptualización, ya que se encuentra inmersa en un entramado contextual y su entendimiento tiene una estrecha relación con los factores situacionales, de donde emanan distintas interpretaciones y enfoques, por lo que es importante analizar lo que ha permeado y se ha reproducido en el campo de estudio de la responsabilidad social que la ha convertido en un fenómeno dinámico. Sin embargo, lo que ha permeado como una ideología de la concepción de la

responsabilidad social es que “se cree que las empresas son responsables de lo que sucede en las sociedades, en términos de factores que contribuyan a los logros sociales, económicos y ambientales” (Sitnikov, 2013, p. 111). Por lo que la responsabilidad social tiene sus inicios a finales del siglo XIX y principios del siglo XX (Carroll, 2008; Sitnikov, 2013; Moon & Vogel, 2008; Raufflet, 2014; Rahim & Nasrullah, 2013; Acquier & Aggeri, 2007) y su crecimiento debe entenderse con relación a los cambios contextuales, estando estos cambios “relacionados con la aparición de nuevos problemas ‘postindustriales’/ ‘post-fordistas’, proliferación de actores y redes, descentralización de la toma de decisiones y el aumento de la autorregulación empresarial” (Moon & Vogel, 2008, p. 309).

Décadas 1870-1950.

Para empezar a delinear la evolución de la responsabilidad social se pueden tomar como punto de partida las transformaciones que emanaron de la Revolución Industrial, puesto que originaron cambios en los ámbitos económico, social y tecnológicos, derivados de la necesidad de aumentar la productividad y eficiencia, lo que modificó en gran escala el modo de vida hacia la modernidad. Sin embargo, este acontecimiento introdujo una serie de sucesos en doble sentido, puesto que las mejoras en los sistemas de producción ocasionaron la producción en masa y, por ende, la contratación desmesurada, que llevó a problemas laborales de sobreexplotación, pobreza, trabajo infantil. Por tanto, este acontecimiento se dio como un proceso desigual, siendo el capitalismo el nuevo modo de producción y el fordismo la nueva forma de organización de trabajo imperante donde los trabajadores perdieron el control de los procesos de trabajo, lo que detonó en abusos. Ante este contexto marcado por abusos, se empiezan a generar movimientos en búsqueda del bienestar industrial con el objetivo de “prevenir problemas laborales y mejorar el desempeño mediante la adopción de acciones que podrían interpretarse como intercambio comercial y social” (Carroll, 2008, p. 22). En este sentido, la presencia de estos movimientos y creación de mejoras, parten de un sentido de responsabilidad social, que, como tal, en esa época no estaba acuñado el término, pero que sin duda fue un factor decisivo para empezar a desarrollar su concepción.

Derivado de lo anterior, se empezaron a presentar más efemérides que fueron relevantes para empezar a pensar la responsabilidad social desde una perspectiva que estaba relacionada con la filantropía, el paternalismo y la administración fiduciaria. Carroll (2008) denomina al período de 1870-1930 “como *el período previo a la legalización de las contribuciones corporativas*” (p. 24).

Pasquero (2005) lo denomina como la “*etapa de la responsabilidad inducida*” (Raufflet, 2014, p. 25); de lo que se puede deducir que estas dos denominaciones van en el sentido que como tal la responsabilidad social fue producto de las consecuencias de la Revolución Industrial, lo que originó un contexto predominado por desigualdades, marcando la fundación del capitalismo, en donde fue necesario empezar a cuestionar el lugar que ocupaban las empresas en la sociedad.

Por lo que en 1930 y 1940 se desarrollaron escritos en Estados Unidos que sirvieron de referencia para la década de 1950, siendo estos escritos: “Las funciones del Ejecutivo de Chester Barnard (1938), Control social de los negocios de Clark (1939) y Medición del desempeño social de los negocios de Theodore Kreps (1940)” (Carroll, 2008, p. 25). Otro factor importante en este período fue la Segunda Guerra Mundial, siendo un fenómeno que se globalizó y en el que se pudo empezar a vislumbrar la participación hacia la construcción de mejoras y actividades filantrópicas, lo que derivó en 1945 en la creación de Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Década 1950-1960.

Este período se encuentra marcado como el inicio de la era moderna de la responsabilidad social, al ser la modernidad un instrumento totalizador en las diferentes esferas sociales por medio de la racionalización de la vida social causada por el sistema económico capitalista que determina todos los ámbitos de la vida, que de acuerdo con el autor Turner (citado en Redd, 1993), la era moderna:

Es la consecuencia de un proceso de modernización por el cual el mundo social queda bajo el dominio del ascetismo, la secularización, los reclamos universalistas de la racionalidad instrumental, la diferenciación de las diversas esferas del mundo de la vida, la burocratización de las prácticas económicas, políticas y militares, y la creciente monetarización de los valores (p. 166).

En lo referente a los desarrollos teóricos en ese período, se concuerda que lo que marca la década de 1950 es la aparición por vez primera de la palabra de responsabilidad social, acuñada en el año de 1953 por Bowen, considerado por Carroll como el “padre de la responsabilidad social corporativa (Acquier & Aggeri, 2007; Carroll, 2008; Rahim & Nasrullah, 2013; Sitnikov, 2013). Bowen (2013) ese refiere a la responsabilidad social del empresario como: “las obligaciones de

los empresarios de seguir esas políticas, hacer esas decisiones, o seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos o valores de la sociedad” (p. 26) Por tanto, esta obra se volvió un parteaguas en el campo de la responsabilidad social, puesto que esta obra dio inicio a discusiones y debates sobre el tema, con otras propuestas relevantes y de dominio, como fue el caso de William Frederick, uno de los pioneros en el tema, donde su aportación se encontraba bajo tres fundamentos básicos: “la idea de gerentes corporativos como fideicomisarios públicos, la idea de equilibrar los reclamos competitivos para recursos corporativos y la aceptación de la filantropía como manifestación de negocios al apoyo a buenas causas” (Carroll, 2008, p. 27). En esta década, se percibe a la responsabilidad social como un tema que empieza a cobrar interés, por lo que se empiezan a generar publicaciones con el fin de entablar un diálogo, sin promulgar principios.

Década 1960-1970.

En esta década el contexto se encontraba marcado por un declive del fordismo, derivado de las diversas demandas sociales, donde “aparecen nuevos desafíos ambientales y sociales como consecuencia de los efectos de la sociedad de consumo” (Raufflet, 2014, p. 27). En cuanto a los avances teóricos en esta década se empiezan a percibir los intentos por formalizar el significado de la responsabilidad social, destacando la aportación de Davis, quien define la responsabilidad social como “ las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones al menos parcialmente ajenas al interés económico o técnico directo de la empresa” Davis (citado en Carroll, 2008, p. 28), donde este autor hace énfasis del problema que existe entre las empresas y la sociedad.

Otros referentes que menciona Carroll (2008) fueron William Frederick de quien retoma su participación al referirse a la responsabilidad social como una postura pública con la sociedad y Clarence C. Walton con la publicación de su libro Responsabilidades sociales corporativas, donde se presentan facetas y modelos de la responsabilidad social. Por tanto, a diferencia de las otras décadas, en ésta se percibe una formulación de la responsabilidad social, así como su mayor difusión. Sin embargo, al igual que en la década de 1950 se sigue analizando la responsabilidad social con referencia a los empresarios.

Décadas 1970-1990.

En estas décadas empieza a ser más evidente la necesaria inclusión de la responsabilidad social, derivado de un contexto marcado por el neoliberalismo y la globalización, donde se percibe “el crecimiento del poder de las empresas a nivel local y mundial y el debilitamiento de los Estados” (Raufflet, 2014, p. 27), lo que le otorga un carácter subversivo y confuso a la responsabilidad social (Acquier & Aggeri, 2007).

En lo que respecta a las contribuciones teóricas, en 1971 la declaración del Comité para el Desarrollo Económico (CED) presenta una propuesta formal de la relación entre las empresas y gobierno para encausar el bienestar social. En este sentido, promueve la participación de empresas y define la responsabilidad social por medio de tres círculos concéntricos: *circulo interno* referente a las obligaciones económicas que tienen las empresas; *circulo intermedio* que tiene que ver con los valores y principios sociales y el *circulo externo* deriva a la participación que tienen las empresas con la sociedad. Por tanto, la responsabilidad social se percibe como la interconexión de estos tres círculos, haciéndose más evidente en esta década “las redes sociales corporativas” (Carroll, 2008, p. 32), generándose una diversidad de temas que tenían relación con la responsabilidad social. Así, la responsabilidad social empieza a tomar una concepción ambigua, derivado de la inclusión de nuevos aspectos como contaminación, rendición de cuentas, el consumidor, marketing, reclutamiento, etc, lo cual surgieron propuestas como Carroll (1979) quien definió un modelo para analizar la responsabilidad social con base en cuatro pilares que conforman una pirámide, siendo la base las responsabilidades económicas, en el segundo nivel las legales, después las éticas y por último componentes discrecionales (filantrópicas). Esta aportación fue punto de partida donde “se comenzaron muchos escritos que sugerirían la importancia de un enfoque gerencial para la responsabilidad social y, por otro lado, se exigió a las empresas la creación de mecanismos organizativos para cumplir con las leyes” (Carroll, 2008, p. 35) y se introdujo por primera vez el concepto de desempeño social corporativo (Melé, 2008).

A finales de la década de 1970 y principios de la de 1980 se presentan diferentes trabajos encaminados al refinamiento de la responsabilidad social, lo cual generó el desarrollo de teorías éticas, políticas y gerenciales que otorgaron nuevos conceptos, enfoques, perspectivas para abordar la responsabilidad social. (Crane, Matten, McWilliams, Moon, & Siegel, 2009; Carroll, 2008; Melé, 2008). Entre las teorías más sobresalientes se encuentran, *la teoría del accionista* por

(Friedman, 1970), que afirma que la única responsabilidad de una empresa es aumentar sus ganancias; la *teoría de las partes interesadas* (Freeman, 1984) que se convirtió en la visión más dominante de las teorías sobre la responsabilidad social.

Década de 1990- 2000.

En este período se siguió trabajando y crecieron las teorías que se produjeron en el ámbito de los negocios, como la perspectiva de la ciudadanía corporativa, que se desarrolla a finales de la década de 1990. Se amplía el campo con la incorporación de nuevos temas. Se generó “énfasis en las contribuciones teóricas al concepto y significado de la responsabilidad social había dado paso a la investigación empírica sobre el tema y a una fragmentación de los intereses de la responsabilidad social hacia temas relacionados, como la teoría de las partes interesadas, la ética empresarial, la sostenibilidad y la ciudadanía corporativa” (Carroll, 2008, p. 40). De tal forma, que se han formado complementariedades y nuevos pensamientos en la responsabilidad social, volviéndose un fenómeno de interés global que se hizo más evidente en la década del 2000. En el 2001 surge el *Libro verde* generado por la Comisión de las Comunidades Europeas, como resultado de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social empresarial, en la que se refiere a ésta como “ir más allá (obligaciones jurídicas) de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7).

La Tabla 1 presenta las distintas etapas de desarrollo de la responsabilidad social propuestas por diferentes autores, en donde la literatura recurre en su mayoría a cuatro etapas. Los autores mencionados en la *Tabla 1* generan dos tipos de entendimiento del desarrollo de la responsabilidad social, el primero tiene que ver con el desarrollo conceptual teórico de la responsabilidad social y el segundo con la comprensión del desarrollo del contexto. Sin embargo, aunque cada autor propone una forma distinta de cómo caracterizar a cada período, en el análisis se encuentra que en esencia plasman la misma idea. Por lo que se puede concluir que la responsabilidad social está marcada por una:

Responsabilidad social intuitiva (1870-1950) nombrada así puesto que como tal la responsabilidad social no era tratada, sino se hablaba de ella en referencia a otros términos como el de filantropía o contribuciones, es decir, dentro de este período se empezó a percibir la necesidad de incluir un término que contribuyera a contrarrestar los problemas sociales.

Responsabilidad social consciente (1950-1960), en el sentido que la responsabilidad social empezó a ser conceptualizada y derivó como una respuesta a la modernidad. Por tanto, este período se encuentra marcado por diferentes publicaciones que contribuyen a pensar en la responsabilidad social como un concepto que está presente pero que es necesario empezar a construirlo.

Responsabilidad social exacerbada (1960-1970), ya que se presentan desafíos sociales como ambientales donde la responsabilidad social adquirió un carácter regulatorio y a la vez se empezaban a formalizar los conceptos.

Responsabilidad social inevitable (1970-1990), ya que ante la globalización imperante los daños causados son irreparables, por lo que la responsabilidad social toma un papel imperante e ineludible dentro de un contexto marcado por el neoliberalismo.

Responsabilidad social integrada (1990 -2000), siendo el período que busca alcanzar la comprensión de la responsabilidad social desde diferentes concepciones a las imperantes, por medio del análisis de la sociedad y la organización en sus diferentes niveles que permita interconexiones.

1.2. Factores de la responsabilidad social.

De acuerdo con Nadesan (2011) y con Vallentin y Murillo (2019) la responsabilidad social es una encarnación del neoliberalismo, ya que la ideología del neoliberalismo ha reproducido a través de sus políticas económicas basadas en la acumulación del capital un contexto globalizado que ha exacerbado una problemática social, generando la expulsión de otros espacios de la vida que no sean afines con lo económico. Así, la idea central del neoliberalismo se basa en la reducción mínima de la intervención del Estado, por lo que “impone activamente las reglas del mercado y produce libertad para la empresa en el sentido que se cree que cualquier tipo de problema tiene solución de mercado, es decir, se sustenta bajo la lógica que todo es un juego justo para la comercialización” (Vallentin & Murillo, 2019, p. 47).

Tabla 1. *Desarrollo de la responsabilidad social.*

	Modernidad			Postmodernidad	
Organización social	Capitalismo industrial			Capitalismo postindustrial	
Sistema de producción	Fordismo			Postfordismo	
Etapas	Responsabilidad social intuitiva 1870-1950.	Responsabilidad social consciente 1950-1960.	Responsabilidad social exacerbada 1960-1970.	Responsabilidad social inevitable 1970-1990.	Responsabilidad social integrada 1990-2000.
Frederick (2008)		<i>Mayordomía social corporativa.</i>	<i>Capacidad de respuesta social corporativa.</i>	<i>Ética corporativa/empresarial.</i>	<i>Ciudadanía global corporativa.</i>
Idea básica		Gerentes corporativos como fideicomisarios públicos y administradores sociales.	Responder a las demandas sociales de las crecientes protestas sociales.	Fomentar la cultura ética empresarial, más allá de la filantropía y del activismo social de la responsabilidad social.	Aceptar y alcanzar la responsabilidad social de la ciudadanía global.
Carroll (2008)	<i>1870-1930 Período de la pre-legalización de las contribuciones corporativas 1900 -1930 Gestión de tutela.</i>	<i>La responsabilidad social toma forma.</i>	<i>Proliferación (conceptos y practicas) de la responsabilidad social</i>	<i>La responsabilidad social se acelera (como punto base para temas complementarios).</i>	<i>Refinamientos, investigación alternativa y expansión global.</i>
Idea básica	La filantropía o contribuciones corporativas asumieron el papel central en el desarrollo de la responsabilidad social. Además de considerar la gestión como maximización de beneficios en el desarrollo de responsabilidades.	Se marca el inicio del período moderno de la responsabilidad social con la definición de Bowen (1953). Frederick (1950) pionero propone la idea de los gerentes corporativos como fideicomisarios públicos. Década marcada más por conversaciones que acciones.	Crecimiento trascendental en los intentos de formalizar o decir con mayor precisión qué significaba la responsabilidad social. La filantropía continuó como la manifestación más notable de la responsabilidad social.	Exigió que las empresas crearán mecanismos organizativos para cumplir con las leyes federales relacionadas con el medio ambiente. como la seguridad de productos, etc. Importancia de un enfoque gerencial de la responsabilidad social. Avances significativos en el ámbito de los negocios. Se define la responsabilidad social de manera más amplia.	La responsabilidad social ha sido un fenómeno global. Se aprecia un crecimiento e interés dando paso a la investigación empírica.

Continuación Tabla 1. *Desarrollo de la responsabilidad social.*

		MODERNIDAD		POSTMODERNIDAD	
Organización social	Capitalismo industrial		Capitalismo postindustrial		
Sistema de producción	Fordismo		Postfordismo		
Etapas	Responsabilidad social intuitiva 1870-1950.	Responsabilidad social consciente 1950-1960.	Responsabilidad social exacerbada 1960-1970.	Responsabilidad social inevitable 1970-1980.	Responsabilidad social integrada 1990-2000.
Murphy (1978)	<i>Era de la filantropía.</i>	<i>Era de la conciencia.</i>	<i>Era del problema.</i>	<i>Era de la capacidad de respuesta.</i>	
Idea básica	Las empresas donaron a organizaciones benéficas más que cualquier otra cosa.	Se hizo mayor reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas y su participación en asuntos de la comunidad.	Las compañías comenzaron a enfocarse en temas específicos como la decadencia urbana, discriminación radical y problemas de contaminación.	Las compañías empezaron a tomar seriamente la gestión y organización seria con acciones para abordar los problemas de responsabilidad social.	
Pasquero (2005)	<i>Era de la filantropía.</i>	<i>1930-960 Responsabilidad social enmarcada.</i>	<i>1960-1970 Responsabilidad social obligatoria.</i>	<i>1970-1980 Era de la capacidad de respuesta.</i>	
Idea básica	La responsabilidad social empresarial es provocada por las respuestas jurídicas frente a los abusos generados por las posiciones económicas dominantes, derivadas de la fundación del capitalismo. 1929: crisis y acentúa desigualdades; consecuencias económicas y sociales. 1940-1945: El Estado elabora e implementa políticas económicas para activar la economía.	Responsabilidad de las empresas enmarcada en las políticas económicas e industriales.	Aparecen nuevos desafíos ambientales y sociales como consecuencia de los efectos de la sociedad de consumo. Regulaciones sociales y ambientales a las que las empresas deben someterse.	Surgimiento de la ideología neoliberal que se refleja en las políticas de liberalización, desregulación y las privatizaciones. Se hace evidente la globalización y el aumento de intercambios económicos.	

Fuente: Elaboración propia con base en Carroll (2008), Frederick (2008), Murphy (2008), Pasquero (2005), Raufflet (2014).

El neoliberalismo deviene de la Segunda Guerra Mundial, en donde se percibe un capitalismo acelerado que se relaciona íntimamente con la globalización, siendo un factor predominante que se hace presente en el contexto del sistema neoliberal caracterizado por la maximización de mecanismos de mercado. En lo que se refiere a la globalización, ésta se puede observar como una consecuencia de los cambios sociales, tecnológicos y políticos, que se dieron dentro del sistema neoliberal y cada uno de estos elementos simbolizan las dimensiones de la globalización. Los *cambios sociales* se presentan en una pluralidad de culturas modernas y expectativas sociales marcados por procesos de individualización y devaluación de la tradición al “crear nuevas identidades para las personas que pierden el respaldo de su cultura tradicional del hogar” (Scherer & Palazzo, 2008, p. 6). Los cambios tecnológicos se perciben desde la disminución de costos y eficiencia en las telecomunicaciones, acelerando los procesos.

De lo anterior, la globalización se entiende “como el proceso de intensificación de áreas cruzadas y transfronterizas. Relaciones sociales entre actores de lugares muy distantes y de creciente interdependencia transnacional de las actividades económicas y sociales” (Scherer & Palazzo, 2008, p. 417). Así, la globalización ha causado una expansión mundial otorgando modelos de comportamientos comerciales que tienen impacto en el medio ambiente y la sociedad; causando preocupaciones por un acortamiento en los tiempos de innovación que afectan de sobre manera el medio ambiente; además de que los países están perdiendo terreno frente a la creación de nuevas identidades y estructuras; y que la religión y los valores se estén erosionando. Siendo estos fenómenos lo que Pohl (2006) ha denominado como “campos principales de preocupación que configuran el mundo” (p. 48).

En este sentido, es pertinente indagar sobre la importancia del bienestar social, la responsabilidad social, la solidaridad y la igualdad, pues son aspectos que bajo el sistema neoliberal desaparecen, siendo su motor de desarrollo la desigualdad, al crear un individualismo que no contempla los aspectos sociales en sus procesos económicos, políticos y ambientales, ya que lo que rige al sistema son “estrategias para capitalizar la naturaleza a través de los mecanismos de libre mercado, que anulan la posibilidad de unificar a la humanidad en torno a un interés ecológico” (Left, 2004, p. 48). Por lo que desde esta lógica se percibe un debilitamiento del Estado para regular las actividades económicas, lo que crea un vacío regulatorio, y por ende, múltiples debates donde se cuestiona las consecuencias del neoliberalismo y la globalización en la

responsabilidad social que se encuentra incrustada en la economización e instrumentalización. De ello emanan los desafíos de la responsabilidad social que se “refleja en buscar una nueva identidad cultural que permita sobrevivir en la era de la globalización” (Pohl, 2006, p. 51) debido al desequilibrio que se ha creado.

Por tanto, el contexto de la responsabilidad social es la primera categoría para empezar a comprender como se constituyó este fenómeno que fue marcado por diferentes sucesos en su desarrollo, así como también los factores culminantes que activaron e impulsaron la necesidad de incorporar la responsabilidad social en las organizaciones.

Este apartado da paso a seguir analizando este discurso desde la naturaleza en que se han concebido las diferentes concepciones de la responsabilidad social, que han emanado desde diferentes criterios y objetivos.

2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social

Se encontró en el discurso una diversidad de conceptos y definiciones que llevan a tomar diferentes posturas. En este sentido, el término de la responsabilidad social, por sí mismo es polisémico y ambiguo derivado de que no existe una única definición que represente dicho fenómeno y su complejidad, lo que lo hace un concepto controvertido, ya que “el concepto de la responsabilidad social corporativa puede figurar como una explicación, en cuyo caso la responsabilidad social se explica por otras premisas, o puede funcionar como explicaciones, lo que significa que explica algo más” (van Oosterhout & Heugens, 2008, p. 200). Por tanto, lo que se encuentra en la literatura con frecuencia son conceptos o nociones donde la responsabilidad social está argumentada por medio de una explicación, es decir, se parte de explicarla a partir de las consecuencias del contexto de la modernidad. Sin embargo, también hay conceptos donde la responsabilidad social da pie a explicar otros fenómenos.

En este sentido, el objetivo de esta categoría emana de identificar la naturaleza del concepto de la responsabilidad social por medio del análisis de conceptos que han sido reproducidos e instaurados, generando diferentes perspectivas dentro del campo de la responsabilidad social. Por tanto, los conceptos de responsabilidad social tienen las siguientes dimensiones: *económica, ética, política y social*; es decir, que cuando se presenta algún concepto de responsabilidad social tiene

énfasis o inclinación hacia alguna de estas dimensiones. Los autores Kurucz, Colbert, & Wheeler (2008) las perciben como marcos lógicos dominantes de la responsabilidad social.

2.1. Naturaleza ética de la responsabilidad social.

Es una dimensión en la que la empresa debe ser vista como un *actor moral*, en el sentido que la responsabilidad social corporativa parte de “respetar los derechos humanos, lo que la vuelve preventiva y de precaución en la medida en que requiera que las empresas tomen medidas para evitar infracciones de los derechos humanos en primer lugar” (Frankental, 2013, p. 224). Esta dimensión muestra una forma de conceptualizar la responsabilidad social anclada en sus inicios, puesto que se introdujo la responsabilidad social solo como una práctica voluntaria y de altruismo, basada en hacer el bien social por medio de prácticas filantrópicas. En este sentido, algunas concepciones que se han generado dentro de esta dimensión son:

- La responsabilidad social corporativa se define como acciones firmes voluntarias, diseñadas para mejorar las condiciones sociales y ambientales. (Mackey, Mackey, & Barney, 2008, p. 534)
- La responsabilidad social entendida como cualquier práctica empresarial u organizacional que pretende seguir al menos algunas reglas, principios, políticas o valores. (Frederiksen & Nielsen, 2013, p. 18)

Por tanto, lo que se muestra con estas definiciones es que la responsabilidad social está explicada a partir de las premisas del comportamiento moral de las empresas, se ve como una práctica voluntaria, que se guía en lo que es moralmente correcto hacer. Sin embargo, se ha encontrado que conceptualizar la responsabilidad social desde lo ético es insuficiente “porque generalmente cierra la naturaleza política y social de las organizaciones que están integradas en la práctica” (Hanlon, 2008, p. 159), es decir, no contempla la complejidad que emana de la arena política, puesto que solo enfatiza en el voluntarismo y deja de lado los aspectos legales y sociales.

2.2. Naturaleza económica de la responsabilidad social.

La concepción de la responsabilidad social desde la dimensión económica se basa en ver a la empresa como un *actor económico*, en el que la responsabilidad social es utilizada con el objetivo

de maximizar ganancias, en la que se involucran estrategias de crecimiento económico. De lo que se pueden citar las siguientes definiciones dentro de esta dimensión:

- La responsabilidad social como un caso de negocios donde la inversión en un proyecto o iniciativa promete producir un rendimiento adecuadamente significativo para justificar el gasto. (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 85)
- La responsabilidad social se concibe estratégicamente para conferir ventaja competitiva en la empresa sobre los rivales de la industria. (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 89)
- La responsabilidad social empresarial como un conductor competitivo para ser financiado por la empresa. (Porter y Krammer citado en Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 89)

Las definiciones anteriores explican la responsabilidad social a partir de inferencias en la ventaja competitiva, estrategias, inversiones y ganancias, por lo que la responsabilidad social desde estas nociones se percibe con una inclinación hacia el beneficio a la empresa, que permite aumentar los rendimientos, así como lograr un posicionamiento dentro del mismo sector empresarial, siendo la dimensión más difundida y con un alto grado de dominio dentro de la literatura de la responsabilidad social, ya que ésta se convierte en una práctica funcionalista con una objetividad marcada en fines económicos. Así, esta naturaleza económica de la responsabilidad se puede justificar en la preponderancia que el propio capitalismo ha concebido como única forma de vida y sobrevivencia.

2.3. Naturaleza política de la responsabilidad social.

La concepción política de la responsabilidad social visualiza a la empresa como un *actor político*, derivado de que en esta dimensión se percibe la responsabilidad social como “una lucha política que se extiende más allá de las prácticas comerciales para incluir la naturaleza del gobierno corporativo” (Levy & Kaplan, 2008, p. 443). Así, dentro de esa lucha se generan reglamentos y normas, que le otorgan legitimidad a las acciones de las empresas por “la dinámica de poder relativo que opera en el sistema social imperante, que aboga por alinearse con normas y expectativas políticas y sociales (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 97), lo que exhibe la

extensión del poder corporativo donde se desarrollan estrategias políticas. Algunos conceptos que demuestran la naturaleza política de la responsabilidad social son los siguientes:

- La responsabilidad social de naturaleza política, en el sentido que las interacciones entre el entorno social, económico y ambiental están firmemente integradas y afectadas por influencias estructurales y mecanismos de poder. (Wesley, Brueckner, Pforr & MacCallum, 2013, p. 36)
- La responsabilidad social es una respuesta política de las empresas a la presión social. (Levy & Kaplan, 2008, p. 441)

En la primera definición se concibe la responsabilidad social como elemento explicativo de otro, y en la segunda, la responsabilidad social está explicada a partir de otra premisa (la presión social). Lo que se percibe dentro de estas definiciones es la tendencia a ver la responsabilidad social como una obligación derivada de los mecanismos de poder, en la que la empresa emprende actividades reguladoras ante las demandas sociales, lo que la vuelve reactiva y obligatoria.

2.4. Naturaleza social de la responsabilidad social.

La dimensión social parte de la comprensión de la empresa como un actor social, que permita contemplar tanto los aspectos económicos y políticos “conectando los intereses de las partes interesadas y creando definiciones pluralistas de valor para múltiples partes interesadas simultáneamente” (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 92), es decir, desde esta dimensión se busca la interconexión de todas las dimensiones (económica, ética, política, ambiental) que permita la comprensión de la responsabilidad social desde la inclusión de nuevos paradigmas.

Esta concepción social de la responsabilidad social va en el sentido de la “búsqueda de oportunidades para desenterrar, relacionar y sintetizar los intereses de un conjunto diverso de partes interesadas, ampliamente concebida” (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 93). Por tanto, la naturaleza de lo social en la responsabilidad social irónicamente no ha sido tan abordada ni desarrollada como las dimensiones anteriores, derivado de que lo social implica una multiplicidad de intereses (racionalidades) que caracterizan a la responsabilidad social como compleja y ambigua. Dentro de esta dimensión se pueden encontrar las siguientes nociones:

- La responsabilidad social empresarial como la suma de intereses individuales de todos los ciudadanos. (Leitch & Motion, 2011, p. 506)
- Un constructo orientado a los interesados, que se refiere a los compromisos voluntarios de una organización relacionados con cuestiones que se extienden dentro y más allá de los límites de esa organización y que son impulsados por la comprensión y el reconocimiento de la organización de sus responsabilidades morales con respecto al impacto de sus actividades y procesos en sociedad. (Borland, 2013, p. 175).

Los conceptos presentados giran en torno a las implicaciones que tiene la responsabilidad social en lo social, de donde se muestra la suma de intereses en la construcción de la responsabilidad social. Por lo que la naturaleza social busca romper con esa idea de una responsabilidad social epidérmica, puesto que la “responsabilidad social está impulsada por cosas comerciales que nunca puede llegar al corazón de las relaciones sociales” (Hanlon, 2008, p. 160).

Aunque existe unanimidad sobre la complejidad que implica hablar del fenómeno de la responsabilidad social, así como en que no hay una conceptualización unívoca, y se percibe la dimensión social como un enfoque diferente que “va más allá de un enfoque reduccionista de la visión racional, a una visión como parte de una red compleja integral, interdependiente y completamente interactiva” (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 104), la realidad es que este campo se encuentra poco explorado a diferencia de los demás.

Tabla 2. *Naturaleza conceptual de la responsabilidad social.*

Naturaleza	Ética	Económica	Política	Social
Organización	Actor moral	Actor económico	Actor político	Actor social
Principio	Compromiso moral	Ventaja competitiva	Legitimización y Reputación	Creación de valor
Responsabilidad social	Voluntaria	Estrategia de mercado	Reactiva	Construcción social

Fuente: Elaboración propia con base en Kurucz, Colbert, & Wheeler (2008, pp. 1-25).

Lo expuesto en la *Tabla 2* presenta las características representativas de cada una de las dimensiones desarrolladas, donde las diferentes dimensiones que edifican la naturaleza conceptual de la responsabilidad social brindan un panorama general y condensado en el que se aprecia la caracterización de cada una de estas dimensiones en función del fenómeno de la responsabilidad social, lo que ha generado confusiones conceptuales puesto que cada una de estas dimensiones (ética, económica, política y social) no se encuentra delimitada, sino que hay elementos que comparten y que causan similitudes.

De tal forma, que la *dimensión ética* tiene vínculos con lo económico y político, puesto que la ética “está incrustada en construcciones de economía y política” (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 97); la *dimensión económica*, que “aboga por el tema de la creación de la riqueza en el mercado sujeta solo a políticas minimalistas y quizás a la ética empresarial habitual” (Melé, 2008, p. 49), se relaciona con las dimensión ética y política; en lo que respecta a la *dimensión política* tiene complementriedades con la dimensión económica, pues se percibe la dinámica del poder bajo fines económicos. Sin embargo, la *dimensión social* parte justamente de brindar un entendimiento distinto lo que marca una diferencia más clara y sustancial, ya que reconoce los vínculos y complementariedades de cada dimensión, con el propósito de lograr una integración.

Es importante mencionar que la responsabilidad social abarca diferentes niveles de análisis, y como tal, dentro de este discurso no existe un posicionamiento de generar concepciones donde su naturaleza partiera del ambiente, sino que esta naturaleza ambiental se ve más expuesta cuando se habla del fenómeno de la sustentabilidad y sostenibilidad. Sin embargo, la naturaleza social percibe esa condición ambiental que también es importante en la responsabilidad social. Por tanto, a partir de la generación de las diferentes concepciones emanaron diversos enfoques y perspectivas de comprensión.

3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Dada la compleja conceptualización de la responsabilidad social en donde no existe una noción unívoca dentro de este campo, se ha generado una diversidad de enfoques y múltiples disciplinas que le dan un sentido al fenómeno, así como perspectivas que muestran una representación y comprensión del fenómeno, y en el que algunas perspectivas presentan complementariedades con otras.

Por tanto, en lo que se refiere al estudio de la responsabilidad social, se han venido desarrollando diferentes enfoques que consideran aspectos que construyen la realidad social de la responsabilidad social.

3.1. Enfoque ético de la responsabilidad social- responsabilidad social como un compromiso moral.

El enfoque ético percibe a la responsabilidad social como una forma de gestión en la que el comportamiento es la base principal para lograr el bien común, dicho comportamiento debe ser transparente, orientado hacia valores y la moral, lo que lleva a construir la conducta del ser humano, propiciando la mejor manera de actuar, por su marco normativo. En este sentido, la ética “se puede definir como un sistema de valores, principios o prácticas y la capacidad de determinar lo bueno de lo malo” (Payne y Joyner, 2006, p. 205). Aunque existe frecuentemente una tendencia al hablar de ética y moral como equivalentes, la moral es la base o el marco para juzgar si las acciones o comportamientos son correctos o incorrectos, ya que la moral se compone de las costumbres, normas, convenios sociales, etc, por lo que la moral funge como un elemento representativo de la ética.

Por tanto, desde este enfoque, la responsabilidad social es mirada como un comportamiento correcto, pues moralmente se está haciendo el bien. Así, el enfoque ético acepta que la responsabilidad social “puede no ser siempre la vía más rentable en un conflicto entre el estrecho interés económico de la empresa y la consideración moral” (Frederiksen & Nielsen, 2013, p. 19), de lo que debería de existir un equilibrio ético. El enfoque ético fue primordial en la inclusión de la responsabilidad social desde una ética filantrópica, sin embargo, con el tiempo volvió a tomar un despunte en la dimensión política. Por lo anterior, este enfoque tiene poco posicionamiento debido a que se percibe como una forma de idealizar la responsabilidad social, de tal forma que son pocas las organizaciones que se comprometen con estos fundamentos; ya que “las acciones empresariales, aún carentes de ética, son plenamente avaladas por el sistema capitalista y eso le da el poder al individuo para excusar cualquier actividad por más excluyente e inequitativa que sea, pues al final de cuentas, lo único que importa es la acumulación y el bienestar empresarial” (Cuevas & Rodriguez, 2017, p. 8), por lo que uno de los desafíos que se persigue es la institucionalización de la ética.

Así, dentro de este enfoque se encuentra el desarrollo de las teorías éticas que se basan en establecer principios fundamentales que encaminan el actuar de las empresas hacia la sociedad con los criterios moralmente aceptados por medio de valores y virtudes que conducen a la ética, es decir, se busca insertar en el pensamiento económico que tienen las empresas un pensamiento ético-filosófico de lo que sería correcto hacer o conducirse socialmente, frente a los abusos. Las teorías éticas se dirigen hacia el análisis de una persuasión de la forma de actuar de la organización y de ello buscar la manera más justa, consciente y sensata de recompensar el impacto o daño causado, todo bajo el ideal de los valores y la moral, no desde lo obligatorio sino en búsqueda de lo justo y humanitario para reestablecer la confianza por los abusos de una sociedad capitalista.

En este enfoque ético de la responsabilidad social se encuentran diferentes perspectivas para comprender esta naturaleza ética que puede emanar de una explicación desde el utilitarismo, la deontología, la ética de la virtud y la ética de la filantropía.

3.1.1. Utilitarismo.

La teoría ética se fundamenta en la evaluación moral de los actos, bajo el supuesto que todos aquellos actos que causen felicidad son considerados como moralmente correctos. Por tanto, las decisiones se basan en tomar en cuenta los intereses de todos los involucrados, considerando sus expectativas tanto positivas como negativas, con el propósito de hacer un cálculo de la suma total de la felicidad, por medio del análisis de cuantas personas se ven afectadas y cuales son beneficiadas, considerando todas las consecuencias de la acción, pues se hace una evaluación moral del acontecimiento. En este sentido, esta teoría es aplicable en la responsabilidad social, ya que las decisiones que las organizaciones toman con respecto a las prácticas de responsabilidad social son basadas en tomar en cuenta el bienestar de cada una de las partes interesadas haciendo una evaluación a través del principio de la mayor felicidad, es decir, una evaluación en función de las consecuencias. Sin embargo, esta teoría genera discrepancia, puesto que su principio gira en torno a la felicidad, siendo un concepto abstracto que no puede ser cuantificado y que, por ende, no es confiable tomar como referencia esos parámetros, para considerar que un acto es positivo.

3.1.2. Deontología.

Esta teoría establece que los actos deben de estar determinados con base en obligaciones y deberes, por lo que a diferencia de la teoría utilitarista que su propósito está expresado en el bienestar humano y la felicidad, la deontología se encuentra inscrita en la racionalidad, sin importar las consecuencias que los actos generen e inclusive a costa de la felicidad, si es necesario. Así, los actos son determinados por los deberes que son mínimamente exigibles; para el caso de la responsabilidad social, derivaría del seguimiento de los códigos de ética, normatividades y leyes que rigen la actuación de las organizaciones, con el propósito de que el cumplimiento de dichos deberes trascienda en resultados favorables.

3.1.3. Ética de la virtud.

Esta teoría se basa en el desarrollo de las virtudes en el actor y no precisamente en el acto, “siendo un principio moral que enfatiza la evaluación de la acción de una persona o el comportamiento basado en el carácter de la persona” (Alkhatib, 2017, p. 1636). Un representante de esta perspectiva es Aristóteles, en donde aborda la felicidad como el principio al que todo el ser humano aspira, sin embargo, el ser verdaderamente feliz implica el desarrollo y la construcción de virtudes, por tanto, la virtud se concibe como aquello que representa al individuo desde su carácter moral y sus emociones. De acuerdo con lo anterior, el ser virtuoso es aquel que realza las cualidades morales, al conducirse en sintonía con lo que es justo en una determinada situación y que como tal sustenta la integridad moral de la persona. Al analizar la responsabilidad social desde esta perspectiva, se percibe la falta de construcción de un carácter moral, pues existe un desfase entre lo que se expresa y las acciones que se generan en nombre de la responsabilidad social, dando lugar a lo que es llamado como hipocresía organizada.

3.1.4. Ética de la filantropía.

Esta ética fue relevante en los inicios de la responsabilidad social, caracterizada por una moral altruista, es decir, que combina lo que es moralmente correcto hacer con un sentido de generosidad y desinterés, que como tal exige el desarrollo de virtudes. La forma en que se materializa esta ética es por acciones sociales conscientes que enaltecen el sentido humanitario. Esta perspectiva en sus comienzos se basaba en una naturaleza individual, que se caracterizaba por

donaciones que hacían los dueños de las empresas para la construcción de escuelas, iglesias, hospitales, etc., lo que hacía evidente su grado de grandeza y humanismo. Sin embargo, conforme se ha ido avanzando, la filantropía ya no solo es de carácter individual, sino que ha tomado otro sentido, al considerar a las empresas como ciudadanos corporativos, lo que llevo a replantear la filantropía desde un carácter político y como un instrumento para contrarrestar los daños causados por las empresas. No obstante, desde este enfoque ético la filantropía fue una práctica precursora para empezar a mirar en la construcción de la responsabilidad social.

3.2. Enfoque gerencial-económico- responsabilidad social como una estrategia.

Este enfoque actúa desde la lógica de imperativos económicos, tomando el análisis desde la competitividad y el desempeño, que recaen en un funcionalismo puesto que “la empresa adopta o entiende a la responsabilidad social empresarial, como un acto orientado a la regulación y la objetividad” (Raufflet et al., 2017, p. 60), con un único fin, encaminado al beneficio propio, lo que lleva a implementar modelos empresariales basados en dar soluciones superficiales. De esta manera, es importante conocer la genealogía de este pensamiento gerencial de la responsabilidad social desde la diversidad de perspectivas que aplican razonamientos mecanicistas; sería interesante cuestionar esta forma de comprender la responsabilidad social, puesto que como lo menciona Aktouf (1998), “los elementos como lo ecológico, lo social y lo humano, por su naturaleza escapan a los razonamientos tecnicistas y rentabilistas, por ello son integrados a la fuerza” (p. 339). Ello llevaría a una comprensión de la responsabilidad social que dista de lo que realmente es el propósito de este fenómeno, pues al contrario, se siguen implementando prácticas que rompen con una relación de interdependencia al darle solo peso a los aspectos económicos, viendo a la responsabilidad social como una “cortina de humo”. Este enfoque de idiosincrasia capitalista ha dominado el campo de la responsabilidad social, enalteciendo la responsabilidad social como un garante funcionalista de crecimiento económico. Dentro de este enfoque económico-gerencial se encuentran las siguientes perspectivas:

3.2.1. Teoría del valor del accionista o Teoría de Friedman.

Es una de las teorías pioneras, desarrollada por Milton Friedman en la década de 1960, donde básicamente sostiene que la única responsabilidad social de las empresas es maximizar sus beneficios, lo que deriva en aumentar el valor económico de los accionistas. Todo ello sustentado en que “solo hay una responsabilidad social de las empresas: utilizar los recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se involucre en concursos abiertos y libres, sin engaños ni fraudes” (Friedman en Melé, 2008, p. 56), es decir, la empresa tiene la única función del lucro, que se opone con lo que actualmente propone la responsabilidad social, puesto que la responsabilidad social desde esta teoría es valuada desde una dimensión económica basándose en las reglas del capitalismo.

Por ende, la teoría de los accionistas como su nombre lo dice está encaminada a la maximización de empoderar a los accionistas, donde se percibe un enfoque reduccionista, ya que tiene una postura simplista de comprender la responsabilidad social, dejando de lado la complejidad del fenómeno. En este sentido, esta perspectiva se fundamenta en el filósofo John Locke debido a su concepción mecanicista e individualista de la sociedad (Melé, 2008), al contemplar la sociedad como el resultado de acciones. Esta teoría ha tomado relevancia dentro de la literatura de la responsabilidad social, ya que se han desarrollado diferentes críticas y nuevos pensamientos al respecto.

3.2.2. Teoría de la agencia.

Hace referencia a que los gerentes son básicamente los agentes encargados del manejo y conducción de la empresa, asignados por los propietarios o directores y que, por consiguiente, son los agentes los que buscan su propio interés. Por tanto, esta teoría se desarrolla como una crítica al pensamiento de Friedman (1970), donde el propio autor argumenta que “el gerente es un agente de las personas que poseen la corporación, y su principal responsabilidad son ellos” (Friedman en Salazar & Husted, 2008, p. 141), con lo cual se cae en una incongruencia, pues la responsabilidad pasa de ser del accionista a ser del gerente, donde la responsabilidad social no es determinada por el accionista, sino por la persona que implementa las decisiones. Por lo que es importante

comprender el papel que desempeña tanto el accionista como el gerente, ya que entre ambos existe una línea que se vuelve difusa.

Así, la teoría del accionista difiere con la teoría de la agencia, puesto que en ésta no se considera como el propósito central aumentar el valor de los accionistas, sino que el interés se ve permeado por lo que busca el agente; así desde esta perspectiva es importante analizar los tipos de incentivos que mueven a los gerentes, lo que determinará en gran medida la forma en que se reproduzcan y se les dé sentido a las prácticas de responsabilidad social. Salazar y Husted (2008) presentan configuraciones de las motivaciones (altruista, coerción, altruismo) de los directores hacia la responsabilidad social, generando un tipo específico de agente.

3.2.3. Desempeño social corporativo.

El desempeño social corporativo deriva de darle otro sentido a la empresa, donde el único fin que persigue no sea solo el lucro, sino adoptar un enfoque “social” de la empresa por medio de la incorporación estratégica de acciones que lleve a elevar la competitividad, ya que el pensamiento que predomina se dirige sobre la lógica de un modelo estratégico “que establece que la selección de prioridades competitivas por parte de las empresas contribuirá al desempeño económico de la empresas” (Famiyeh, 2017, p. 394). Esta perspectiva ha sido utilizada ampliamente por la administración, en donde se han generado modelos con el objetivo de medir el desempeño en cuanto a las prácticas de responsabilidad social que ofrecen una orientación más pragmática de la relación que se establece entre la organización y la sociedad. De acuerdo con Wood (1991), el desempeño social corporativo se basa en “alterar el comportamiento corporativo para producir menos daño y más resultados beneficiosos para la sociedad y su gente” (Melé, 2008, p. 50), es decir, busca poner énfasis en los requerimientos sociales que llevan a configurar la organización con base a lo que demanda la sociedad. Los modelos más relevantes dentro de esta perspectiva son:

- Modelo del desempeño social corporativo propuesto por Carroll (1991) que se basa en medir el desempeño de la responsabilidad social por medio de los dominios económicos, legales, éticos y expectativas discrecionales; y que la combinación de estos dominios puede derivar en un tipo específico de responsabilidad social; “*reactiva* porque se desarrolla como una respuesta a las presiones sociales; *defensiva* porque busca protegerse de las demandas

sociales; *proactiva* pues busca soluciones antes de que las demandas presenten un riesgo para sus metas; y *transigente* porque sobrelleva o acepta los requisitos gubernamentales” (Verdugo & Navarro, 2014, p. 245). De lo anterior se percibe la responsabilidad social como una función estratégica, en la que cada empresa configura de acuerdo con sus intereses como actuar y contribuir con la sociedad.

- Wood (1991) presenta un modelo donde el desempeño social incluye diferentes principios de la responsabilidad social que se desarrollan en el ámbito institucional, organizacional e individual, y que con ello la organización toma diferentes procesos para adoptar las prácticas de responsabilidad social que se ven reflejadas en la conducta corporativa.
- La norma ISO 26000 siendo un conjunto de lineamientos que establecen una guía para que las organizaciones pongan en práctica la responsabilidad social.

En este sentido, la medición del desempeño social ha sido objeto de ambigüedades y críticas, pues de acuerdo con Melé (2008) no se logra una interconexión entre la generación del capital y la contribución con las necesidades sociales, sino que se percibe la parte social como demandas que buscan mantener el control y cierto nivel de reputación y competitividad, por lo que se pierde la parte ética y social de la responsabilidad social.

3.2.4. Teoría de las partes interesadas (stakeholders).

Teoría desarrollada por Edward Freeman (1984), en la que plantea que las empresas obtendrán mayores beneficios si se toman en cuenta los objetivos de las partes interesadas, y no solo las del accionista. Desde esta perspectiva la responsabilidad social se entiende como “una obligación con los grupos constituyentes de la sociedad, distintos de los accionistas y más allá de lo prescrito por la ley” (Jones en Melé, 2008, p. 63). Siendo una teoría de gestión en la responsabilidad social, donde se percibe que la empresa tiene que asumir responsabilidades con los grupos o agentes involucrados (proveedores, clientes, comunidad, empleados, accionistas). Así, esa interrelación de las partes interesadas con la empresa se funda sobre la búsqueda o causa de un beneficio en común, por lo cual la empresa debe actuar de forma estratégica para la consecución de los objetivos propios, como los de las partes interesadas. Por tanto, esta forma de gestión hacia una responsabilidad social tiene como propósito lograr los resultados económicos de la empresa y a su vez generar un bienestar en los grupos interesados.

Esta teoría surge como una crítica a la teoría del accionista, pues aborda la responsabilidad social en un sentido más amplio, ya que se habla de partes interesadas como cualquier grupo o individuo que de cierta manera se ve afectado positiva o negativamente con el comportamiento de las empresas. Por tanto, las partes interesadas pueden influir de manera considerable en las decisiones que tome la organización con respecto a las prácticas de responsabilidad social, con el propósito de generar valores sociales entre ambas partes, lo que da apertura hacia una gestión estratégica que aporta un marco normativo de la relación entre empresa y sociedad, puesto que dentro de ésta teoría se han desarrollado principios con el propósito de guiar la toma de decisiones de las empresas, siendo una de las teorías más utilizadas para el análisis de la responsabilidad social.

Sin embargo, esta teoría arroja una diversidad de interpretaciones, derivada de la pluralidad de las partes interesadas, en la que es fácil perderse al tratar de definir o enfatizar los valores e intereses específicos para cada parte, puesto que también se habla de partes interesadas silenciosas que “carecen de voz para lograr que sus intereses y demandas sean lo bastante visibles para ser tenidos en cuenta por la mayoría de las empresas” (Dávila, Rodríguez, Elvira, 2005, p. 279). Por tanto, en su fundamentación se vuelve ambigua al tener que reconocer las partes interesadas.

3.3. Enfoque político- responsabilidad social como un mecanismo de poder.

Otro enfoque que tiene presencia dentro de este discurso de la responsabilidad social es el político, donde su argumento se dirige a comprender que el actuar de las organizaciones tiene impacto y afecta a la comunidad donde se encuentra, así como a la sociedad en general; por lo que se hace evidente el poder que las organizaciones tienen en la sociedad y por tanto la importancia del uso responsable de éste dentro de la arena política. Donaldson (1982) “consideró la relación empresarial y social desde una tradición contractual. Asumió que existe un contrato social entre las empresas y sociedad. Este contrato social implica algunas obligaciones indirectas de los negocios hacia la sociedad” (Donaldson citado en Ibidunni, 2013, p. 247)

Derivado de lo anterior se percibe que las organizaciones toman el papel de actores políticos en los asuntos políticos y sociales, por tanto, el problema central de este enfoque radica “en que la idea de dar democracia es dar a la gente control sobre las condiciones básicas de la vida y la

posibilidad de elegir aquellas políticas que consideran deseables” (Matten, 2006, p. 32), de lo que derivan graves problemas, puesto que las organizaciones son las que otorgan los mecanismos para actuar, que distan de ser responsables. El carácter político de la responsabilidad social se percibe como la incorporación de mecanismos que las empresas ejercen con el propósito de subsanar el impacto causado en las actividades de las empresas, por tanto, se percibe desde este enfoque una responsabilidad social obligatoria que es guiada por parámetros y lineamientos que respaldan y sustentan, puesto que otorgan un marco legitimador.

Por tanto, la responsabilidad social desde este enfoque se percibe “como la dinámica de poder que opera en el sistema social prevaleciente, en el servicio de fines económicos” (Kurucz, Colbert, & Wheeler, 2008, p. 97), es decir “el poder social de la corporación y su responsabilidad en la arena política asociada con su poder” (Melé, 2008, p. 48). Dentro de este enfoque se encuentran las siguientes perspectivas.

3.3.1. Teoría de la legitimidad.

Basada en analizar las acciones que tienen las empresas con la sociedad y lo que la sociedad espera de ellas. Por tanto, se percibe desde esta teoría el establecimiento de una especie de contrato, en el que la sociedad requiere de los servicios de las empresas, pero a su vez la sociedad es la que aprueba la actuación de la empresa. El cumplimiento de estos elementos propiciará la legitimación de la organización frente a la sociedad, ya que se tendrá una correlación entre los objetivos de la empresa y las normas sociales que se desarrollen en una determinada comunidad. Por lo que la empresa tiene que seguir ciertas condiciones para que logre su legitimación, ya que se ve ajustada o restringida por las normatividades y valores de la sociedad.

3.3.2. Ciudadanía Corporativa.

Esta perspectiva surge del debate de las relaciones que se establecen entre las organizaciones y la sociedad, debido al amplio poder que tienen las grandes empresas. La ciudadanía corporativa “se trata de la contribución que una empresa hace a una sociedad a través de sus actividades comerciales centrales, su inversión social, filantropía y su participación en las políticas públicas”

(Melé, 2008, p. 71). En este sentido, las empresas son consideradas como un “ciudadano” puesto que forman parte de la comunidad y por ello deben de comportarse de manera responsable, ajustando sus decisiones hacia la ética y el respeto social, puesto que las empresas tienen presencia en la arena política al ejercer funciones similares al gobierno.

El desarrollo de esta perspectiva tiene como propósito encausar el poder que tienen las empresas en la sociedad, al ser parte de ésta y que por ende tienen que participar contribuyendo al desarrollo y bienestar social. La intervención de las empresas debe ser guiada por medio de deberes y derechos que limiten su participación estableciendo relaciones responsables que reduzcan el impacto de los daños causados, así como establecer la rendición de cuentas. Generalmente el concepto de ciudadanía corporativa es utilizado como sinónimo de la responsabilidad social. Sin embargo, el concepto de ciudadanía corporativa se encuentra inacabado, debido a que utilizar el término ciudadanía lleva a una amplitud de temas a considerar en el ámbito político, ético y social.

3.3.2.1. Filantropía.

La filantropía en la actualidad es considerada como “un instrumento de ciudadanía en la cual la relación empresa-sociedad se reconceptualiza” (Donnelly-Cox, O'Regan, & McHugh, 2013, p. 268), es decir, derivado del poder que tienen las empresas, la filantropía funge como una práctica que se basa en reforzar los cambios sociales derivado del impacto causado por el uso irracional de los recursos. De esta manera se crean programas sociales y ambientales incorporados por gobiernos, instituciones y empresas, de forma humanitaria, ya que la inversión en dichos programas no está incorporada para beneficio propio. Por tanto, desde esta perspectiva destacan las acciones pro-sociales altruistas, como son donaciones, voluntariado, etc., que se crean y desarrollan en una organización buscando el bien social.

Esta perspectiva se dirige hacia las inversiones que hacen las empresas en materia de lo social, sin embargo, las actividades que se emprenden en torno a la responsabilidad social tienden a desdibujarse, puesto que éstas se contraponen con el contexto que está predeterminado a buscar la maximización económica, por lo cual la filantropía se ve degradada y manipulada en cuanto a su propósito inicial.

3.4. Enfoque organizacional- responsabilidad social como un constructo social.

Este enfoque recae en analizar la responsabilidad social desde una óptica diferente a las dimensiones que se han analizado en los apartados anteriores, y sobre todo en debatir contra la lógica económica que impera, es decir, se busca la comprensión del fenómeno de la responsabilidad social desde diferentes perspectivas creando vínculos y complementariedades donde se consideran los aspectos políticos, culturales, sociológicos, psicológicos, ambientales, entre otros, lo que otorga una comprensión compleja y necesaria de la responsabilidad social, derivado del carácter multidisciplinario de este enfoque.

Como lo manifiesta Montaña (2012):

El estudio de la responsabilidad social de las organizaciones es a la vez necesario y complejo. Resulta necesario ya que existe poca reflexión teórica e investigación empírica al respecto y se trata de un tema fundamental para el desarrollo social. Resulta complejo dada la gran cantidad de aspectos de la naturaleza distinta que entretejen dicha realidad y la atención que se requiere prestar desde diversos niveles y perspectivas de observación. (p. 19)

La característica dominante de este enfoque radica en la comprensión de la responsabilidad social en las organizaciones puesto que la conformación de la sociedad está dada por una red de organizaciones. En este sentido, se piensa que el término de responsabilidad social empresarial limita el campo de estudio del fenómeno, pues solo hace ver la responsabilidad social como exclusiva de las empresas, donde se resalta el crecimiento del poder económico y político de éstas, así la responsabilidad social empresarial “está lejos de tener en cuenta al ser humano, el ser social, el ser vivo y se halla frontalmente opuesta o en contradicción con sus hallazgos fundamentales” (Aktouf, 1998, p. 306), y por ende, se vuelve un concepto impreciso. Por tanto, el propósito de este enfoque es romper con las ideologías dominantes que han marcado la construcción teórica de la responsabilidad social y lograr un puente de comprensión entre los ámbitos organizacionales: individuo-grupo, organización y social. Derivado de esta complejidad, la comprensión del fenómeno de la responsabilidad social puede tomar distintas perspectivas que mostrarán solo una

parte específica de lo que conforma el fenómeno. Sin embargo, se percibe a la responsabilidad social como un fenómeno de corte complejo que se va construyendo con la dinámica social y que contempla la interrelación de diferentes dimensiones. Se puede percibir como un enfoque que está empezando a germinar y en el que se empiezan a construir más elementos que permiten la inclusión y difusión de este enfoque; un claro ejemplo es la idea de empezar a hablar de la responsabilidad *social organizacional* (Tello & Rodríguez, 2014), aunque es una propuesta que no se encuentra totalmente acabada y que solo se pone en la mesa para empezar a generar nuevas comprensiones. En la actualidad es utilizado el término como una propuesta de reemplazo de la responsabilidad social empresarial. Dentro de este enfoque se encuentran las siguientes perspectivas.

3.4.1. Teoría crítica.

Esta teoría tiene el propósito de hacer una reflexión por medio de la indagación y los cuestionamientos sobre las lógicas dominantes que han permeado a la responsabilidad social y que generan una desarticulación y paradojas en lo que plantea la responsabilidad social, es decir, la “teoría crítica tiende a ser profundamente escéptica sobre las motivaciones y efectos de las acciones de las empresas. Los teóricos críticos ven a las corporaciones como entidades políticas, sitios caracterizados por la lucha de poder” (Kuhn & Deetz, 2009, p. 174). En este sentido, la responsabilidad social recae en el cumplimiento de intereses particulares, dando significados contradictorios donde prevalece el dominio del sistema económico, sin existir realmente un compromiso en la aplicación y principios de la responsabilidad social. Por lo que la teoría crítica toma el papel de analizar realmente el trasfondo de aplicar prácticas de responsabilidad social, donde lo que impera es la riqueza económica, por tanto, se genera un desacoplamiento entre el propósito de la responsabilidad social con lo que realmente se realiza, de lo que se desprenden diferentes conflictos y tensiones.

De acuerdo con Kuhn y Deetz (2009), la ideología es un elemento fundamental en los estudios críticos, puesto que ésta se percibe como “la presencia de valores incrustados en el lenguaje, rutinas, prácticas y posiciones que privilegian a grupos dominantes que son difíciles de identificar, discutir y evaluar debido a diversos mecanismos de cobertura” (p. 176). Lo que llevaría a comprender la forma en que se ha edificado y qué es a lo que se le otorga valor, puesto que la construcción de las sociedades está regida por ideologías. Por tanto, la teoría crítica pone en tela

de juicio a la responsabilidad social, al indagar sobre los fundamentos en los que se encuentra cimentada la construcción de ésta y que otorga una serie de vicios que hacen que el comportamiento hacia la responsabilidad social sea una hipocresía organizada.

3.4.2. Comunicación organizacional.

Esta perspectiva es utilizada en el ámbito de la responsabilidad con el propósito de dar un entendimiento sobre la forma en que las organizaciones comunican las prácticas de responsabilidad social, todo ello derivado de que la responsabilidad social se muestra como un concepto ambiguo que ha tomado diferentes entendimientos, en este sentido la comunicación funge como un elemento crucial para darle una interpretación a la responsabilidad social. Así la comunicación permite “entender cómo se construye el significado de la responsabilidad social, cómo se implementa en las organizaciones y se utiliza para lograr los objetivos de la organización” (Ihlen, Oyvind, Bartlett, & May, 2011, p. 10). Por tanto, la comunicación organizacional otorga una comprensión necesaria, derivado de los diversos debates que se han originado y que permite dar una explicación desde otro ángulo, puesto que la comunicación en la responsabilidad social ha sido una dimensión descuidada. La comunicación “se concibe como fundacional y constitutiva de las organizaciones, mientras que las organizaciones son vistas como relativamente estructuras duraderas que son a la vez medio y resultado de los procesos de comunicación” Denis Munby (citando en May, 2011, p. 89). De esta manera es importante reconocer que, dentro de los procesos de comunicación en la responsabilidad social, se establecen diferentes diálogos (relaciones) con las partes interesadas, que realzan lo que es relevante implementar, así como el significado que se le dará a la responsabilidad social, siendo el dialogo “un proceso básico para construir una comprensión común y la forma más ética de comunicación” (Golob & Podnar, 2011, p. 233). Por otra parte, un elemento fundamental de la comunicación es la retórica, en el sentido que analiza el lenguaje, con el fin de comprender cómo los objetivos de la responsabilidad social han sido comunicados e interpretados, es decir, analiza el discurso que se ha propagado, ya que la comunicación tiene la función de influir en quien recibe la información.

3.4.3. Teorías institucionales.

Este enfoque radica en nuevas teorías institucionales en los estudios de la organización, con el objetivo de brindar una comprensión de la responsabilidad social que “enfatisa en los procesos culturales y constitutivos, las rutinas y la estructura formal y ve el institucionalismo como un proceso que ocurre en la red más amplia de organizaciones” (Zigan & Le Grys, 2018, p. 538), es decir, percibe que las organizaciones no solo tienen impulsos hacia objetivos económicos, sino que también hacia factores institucionales como la cultura, normas, rutinas etc., que pueden ser vistos como presiones institucionales, ya que de cierta manera orillan a que las organizaciones tengan comportamientos que son aceptables dentro de un campo organizacional, por lo que estas teorías prestan atención tanto a los comportamientos como al entorno.

El propósito de este enfoque reside en comprender los contextos institucionales en los que se implementan las prácticas de responsabilidad social por medio de la aparición de patrones de comportamientos y acciones de las organizaciones, donde de acuerdo con Pope, Browley, Lim, & Meyer (2018) “la llegada de la actitud organizativa precipitó un movimiento concomitante e intersectorial hacia la responsabilidad social organizacional” (p. 1300). Por ello desde este enfoque se perciben las organizaciones como actores. Por tanto, la conexión entre la responsabilidad social y las teorías institucionales permite indagar acerca de los mecanismos de los que hace uso la responsabilidad social para su institucionalización, además de los procesos que desarrolla, en donde su propósito “es la legitimidad y la alineación entre organización y sociedad” (Bartlett, 2011, p. 76). Dentro de este enfoque se encontraron las siguientes perspectivas.

3.4.3.1. Isomorfismo institucional.

Propuesto por DiMaggio y Powell (1999) quienes se enfocan en el análisis organizacional por medio de la homogenización de prácticas y mecanismos de isomorfismo estructural que conlleve a la institucionalización, en este caso, de prácticas de responsabilidad social; ya que, para que se logre esa homogenización, dentro del campo organizacional, es importante analizar las presiones que existen detrás de los comportamientos y las decisiones de las organizaciones en torno a la responsabilidad social. Esta perspectiva se dirige hacia la comprensión de los efectos de los entornos institucionales sobre las estructuras de las organizaciones, donde las organizaciones modifican sus comportamientos para ser compatibles y lograr una homogenización en el campo que le otorgue legitimidad.

DiMaggio y Powell (1983) hacen referencia al proceso de institucionalización o estructuración de un campo organizacional y lo describen como un proceso que consta de cuatro partes: “un aumento en el grado de interacción entre la organización de un campo; la aparición de estructuras organizacionales de dominación y patrones de coalición; un aumento de la cantidad de información entre las organizaciones del campo; y el desarrollo de mutuo reconocimiento entre los participantes de un conjunto de organizaciones” (DiMaggio & Powell, 1983, p. 149). Desde el isomorfismo institucional, las organizaciones generan legitimación respecto de la responsabilidad social por medio de los siguientes mecanismos: *el isomorfismo coercitivo* que “se refiere a la conformidad con ciertas prácticas como resultado de reglas, leyes u otros mecanismos coercitivos” (Zapata, Hall, & Backlund, 2018, p. 640), por lo que se generan diferentes fuerzas o presiones que la organización tiene que seguir con obligatoriedad para determinar su comportamiento responsable; *el isomorfismo mimético* que deriva de la reproducción de comportamientos similares que han sido aprobados y exitosos dentro del campo organizacional, es decir, la reproducción de estos comportamientos o prácticas de responsabilidad social se desarrollan de manera tan natural que se dan por sentados y se vuelven “mitos racionales”; y el *isomorfismo normativo*, que se basa en la incorporación de normas y certificaciones que son propias del sector al que pertenece la organización.

Por tanto, esta perspectiva permite explorar cómo es que la responsabilidad social logra institucionalizarse en las organizaciones, por medio de un comportamiento entrelazado donde influyen presiones coercitivas, normativas y miméticas, y que le otorgan legitimidad a la organización dentro de su campo organizacional. El isomorfismo institucional “entiende a la responsabilidad como un tipo de adaptación, proceso en el que la organización reacciona a las expectativas sociales” (Scherer & Palazzo, 2008, p. 9).

3.4.3.2. Trabajo institucional.

Lo que propone esta corriente es brindar otra comprensión de la responsabilidad social donde la difusión es el elemento central para que la responsabilidad social se reproduzca y llegue a institucionalizarse, por lo que se vuelve crucial analizar cuáles son los actores claves en la organización que tienen la facultad de difundir las prácticas de responsabilidad social y cuáles son los procesos que sigue para la difusión.

Los referentes de esta perspectiva son Lawrence & Suddaby (2006) quienes abordan el concepto de trabajo institucional como “la acción deliberada de las personas y las organizaciones dirigida a crear, mantener y transformar las instituciones” (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 428), aportando una visión distinta a la que se ha basado el desarrollo del análisis institucional de percibir a las instituciones como reguladoras del comportamiento. Sin embargo, bajo esta perspectiva del trabajo institucional, se abre a una nueva línea, en la cual los actores tienen agencia, y, por ende, pueden transformar o mantener las instituciones. La capacidad de agencia de los actores se hace presente “particularmente en aquellos con algunos recursos estratégicos u otras formas de poder, para impactar de manera importante en la evolución de las instituciones” (Lawrence & Suddaby, 2006, p 428), lo que trae a reflexión que los actores edifican las instituciones de acuerdo con sus acciones de manera “consciente” y de manera colectiva o individual. Por tanto, se puede observar el efecto bilateral entre las instituciones y la organización o los actores. Así, es una perspectiva que tiene alcance en la responsabilidad social, en el sentido que se logra una comprensión de las actividades que son designadas en pro de ésta y cómo las promueven para que sean adoptadas por la organización, es decir, todo el trabajo que existe detrás de las prácticas de responsabilidad social para que sean legitimadas.

3.4.4. Identidad organizacional.

La perspectiva de la identidad organizacional en el estudio de la responsabilidad social tiene lugar puesto que la identidad organizacional permite construir los elementos que identifican y caracterizan a la responsabilidad social en una determinada organización. La identidad es entendida como “un proceso sociocultural e intersubjetivo dinámico que tiene como fin confeccionar respuestas, desde contextos particulares, a la siempre aventurada pregunta de quién soy yo, tú, quiénes nosotros y quiénes ustedes” (Montaño & Rendón, 2005, p. 28), esto haciendo referencia a la identidad individual. Por tanto, la identidad organizacional es “la construcción relacional entre los participantes y su interacción con la propia organización, puede considerarse como una construcción colectiva” (Barradas, 2005, p. 184).

Por tanto, la identidad organizacional es una construcción social con el fin de tener elementos que identifique, de reconocimiento y sentido a las acciones de los actores a partir de la realidad en la que se encuentra inmersa la organización. Así, la perspectiva de la identidad es relevante y

pertinente en el ámbito de la responsabilidad social, derivado de que ésta deviene de la modernidad desde una lógica de mercado que ha llevado a procesos implacables e irreversibles, por lo que se vuelve fundamental encontrar el sentido de pertenencia y de valor, procedente del contexto en que se incrusta la responsabilidad social, en el cual se ha perdido su esencia.

3.4.5. Género.

Es una perspectiva que ha tenido poca difusión en el análisis de la responsabilidad social, a pesar de ello se ha tomado esta corriente en el sentido de analizar la responsabilidad social desde los estudios de la mujer con posturas feministas, atribuyendo que existe una influencia del género en la reproducción de la responsabilidad social (Cook y Glass, 2018), donde se analizan los rasgos de personalidad. Así, dentro de esta perspectiva se generan fundamentos psicológicos en el sentido que la investigación se basa “en los mecanismos psicológicos por los cuales los individuos perciben, evalúan y reaccionan a la responsabilidad social dentro y fuera del trabajo” (Gond & Moser, 2019, p. 3).

Sin embargo, es importante impulsar esta perspectiva, para avanzar hacia una inclusión y mayor diversidad de género, promoviendo en las organizaciones una gestión responsable que impulse y rompa con los estigmas sociales; ya que desde esta perspectiva se concibe al género como una construcción social basada en creencias, cultura, religión, comportamientos y personalidad, marcada por desigualdades y relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres.

3.4.6. Genealogía.

La perspectiva genealógica tiene una concepción diferente, puesto que su propósito apunta a “subrayar la historicidad de formas de pensar y problematizar nuevos objetos de investigación” (Acquier & Aggeri, 2007, p. 132). Por tanto, la genealogía permite comprender la construcción del concepto de la responsabilidad social a partir del análisis histórico de ésta y cómo se fue desarrollando en los diferentes contextos. En este sentido, ese análisis de la construcción de la responsabilidad social permitirá la entrada a nuevos debates y resignificaciones.

4. Impulsores de la responsabilidad social

La responsabilidad social implica todo un proceso organizativo en el que intervienen múltiples factores y actores para que se desarrollen y se lleven a cabo las prácticas e iniciativas de la responsabilidad social. Por tanto, desde esta óptica aparecen diversos actores que tienen un papel crucial en el impulso o conducción de la responsabilidad social. El discurso de la responsabilidad social destaca cuatro impulsores de la responsabilidad social. Sin embargo, al ser la responsabilidad social un fenómeno complejo, puesto que abarca diversos niveles de análisis, se puede llegar a caer en un reduccionismo al solo hablar de estos impulsores, como elementos independientes.

4.1. Organización no gubernamental ONG.

Las ONG son consideradas impulsoras de la responsabilidad social, ya que éstas tienen influencia en las organizaciones pues, “utilizan simultáneamente políticas simbólicas para dar forma a la opinión pública y promulgar el cambio de las corporaciones. Al emplear la política simbólica, las ONG recurren al uso persuasivo de símbolos poderosos, acciones e historias como un dispositivo de encuadre” (Dempsey, 2011, p. 452). En este sentido, las ONG tienen la capacidad de impulsar la responsabilidad social por medio de mecanismos simbólicos que le otorgan a la organización un respaldo.

Las ONG han tratado de entrar en el vacío regulatorio creado por las deficiencias de los gobiernos nacionales y las instituciones internacionales para regular a las multinacionales, forjando alianzas con consumidores, inversores institucionales y empresas mismas (Moon & Vogel, 2008, p. 311), derivado de un marco regulatorio con mecanismos débiles que ha propiciado la globalización económica. Así, las ONG funcionan como actores propulsores en el sentido de que su propósito inicial es la búsqueda del bienestar social.

4.2. Gerentes.

Se presentan los gerentes como impulsores de la responsabilidad social, ya que éstos tienen acceso a la toma de decisiones que le permiten crear mecanismos formales e informales para encaminar la conducta de la organización hacia la responsabilidad social, por lo cual se esperaría

que los gerentes “usen su autoridad formal en la organización para buscar asegurar que las empresas desempeñen su función económica en la sociedad al mismo tiempo que ecologicen o aborden problemas de las partes interesadas de manera eficiente, efectiva y colaborativa, para que los beneficios sociales se maximicen frente a los impactos corporativos” (Swanson, 2008, p. 234). Sin embargo, los gerentes pueden tener otras motivaciones o decisiones que vayan encaminadas hacia otros fines, lo que Swanson (2008) nombra miopía normativa: “cuando los gerentes ignoran, suprimen o niegan el papel de los valores en sus decisiones, entonces las organizaciones pueden perder el contacto con las partes interesadas en cuanto a las expectativas de responsabilidad social” (p. 237).

Por lo que es importante reconocer el papel de los gerentes en la conducción de la responsabilidad social, y aunque los gerentes tienen gran influencia en el comportamiento organizacional, no significa que esta relación entre el compromiso de los gerentes y la responsabilidad social sea suficiente para que la organización sea socialmente responsable.

4.3. Consumidores.

Smith (2008, p. 292) se refiere a los consumidores como impulsores de la responsabilidad social en el sentido de que éstos tienen la capacidad de influir en las decisiones de las organizaciones desde dos aspectos; desde un *consumismo ético positivo* al respaldar por medio de sus preferencias a los servicios o productos en donde la organización tiene un comportamiento responsable y por otro lado, un *consumismo ético negativo* al poder exigir un comportamiento responsable en las organizaciones por medio de mecanismos como la desacreditación y los boicots que orilla a las organizaciones a modificar su comportamiento en torno a la responsabilidad social. En este sentido, se puede percibir la importancia que tienen los consumidores en el desarrollo de un comportamiento responsable en la organización, en donde la organización tiene desafíos debido a que las reacciones de los consumidores son impredecibles y contingentes.

4.4. Gobierno.

Se observa al gobierno como un impulsor de la responsabilidad social, ya que tiene la autoridad y capacidad para obligar a las organizaciones a incorporar la responsabilidad social, así como también tiene la capacidad de establecer marcos regulatorios para que las organizaciones participen en la responsabilidad social; lo que demuestra que el gobierno implementa varios mecanismos como el de crear asociaciones con el sentido de difundir la implementación de la responsabilidad social. Así, de acuerdo con Moon y Vogel (2008) se pueden “distinguir tres medios principales por los cuales los gobiernos pueden promover o alentar la responsabilidad social: respaldo y exhortación, facilitación y asociación” (p. 313).

4.5. Instituciones de educación superior.

Las instituciones de educación superior son consideradas como conductores de la responsabilidad social en el sentido de que éstas pueden impulsar el compromiso con la responsabilidad social, si desde la formación académica se desarrollan planes de estudios con un enfoque más ético y responsable en los negocios. Por lo que el sector educativo tiene un importante papel en el desarrollo de la responsabilidad social, ya que “la academia esta llamada a desempeñar un papel fundamental en la formación de profesionales cuyo criterio laboral se fundamente en la promoción de acciones socialmente responsables” (Red Interamericana de RSE en Mosquera, Castillo, & Portilla, 2017, p. 36). Por tanto, si desde las instituciones de educación superior se impulsa a los alumnos a tener un compromiso con la responsabilidad social, la reproducción de estas prácticas se dará de una forma natural. Sin embargo, se ha encontrado en el campo de la responsabilidad social que la educación está dominada por modelos científicos económicos.

5. Desafíos de la responsabilidad social.

Otra categoría propuesta en esta revisión tiene que ver con los desafíos que justamente devienen del sistema en que se encuentra incrustada la responsabilidad social, lo que ha llevado a desarrollar una diversidad de desafíos, puesto que el propio sistema neoliberal está marcado por incongruencias debido a la sobrevaloración de los aspectos económicos sobre lo social donde todo se encuentra justificado bajo una lógica de mercado. En este sentido, la propia responsabilidad

social presenta desafíos al no existir una correlación entre lo que propone su esencia y lo que verdaderamente se plasma en las acciones de las organizaciones, convirtiéndose la responsabilidad social en una práctica turbia que detona en una hipocresía organizada, interpretada como una superficialidad al realizar prácticas de responsabilidad social que recaen en la sobrevaloración de los aspectos económicos para beneficio de la propia organización, por lo cual es común que las organizaciones recurran a diferentes instrumentos para justificar sus prácticas, ya sea por medio de una mercadotecnia social, presentación de informes, etc. que se convierten en mecanismos patológicos comunes en el ámbito de una responsabilidad social disfrazada, lo que habla de desacoplamiento o paradojas que se presentan dentro del propio campo de estudio.

Por tanto, es importante conocer y comprender la manera en que ha sido construido el discurso con el que se conduce la responsabilidad social, es decir, la forma en que ésta ha sido comunicada para que se vuelva una práctica compartida. Si bien, este proceso se vuelve ambiguo, pues la responsabilidad social se encuentra inmersa en un sinfín de debates apelando por una era de transparencia, confianza y credibilidad, en donde se resignifique ésta, ya que la responsabilidad social implica un cambio integral en varios aspectos y niveles, puesto que lo “social” envuelve una inmensa complejidad emanada de la creación de sentido de cada individuo y de tratar de cambiar sus percepciones, acciones y comportamientos dirigidos hacia la responsabilidad, lo que lleva a una movilización de valores, cultura e identidad, que no es fácil de lograr interiorizar, y menos dentro de un sistema donde todas esos elementos se han perdido. Chanlat (2006) se refiere a esto como un “retorno a las dimensiones fundamentales”. Por todo lo anterior, es evidente que la responsabilidad social tiene grandes desafíos que resultan de la creciente complejidad de los entornos organizacionales y de la dinámica ambiental resultante de un mundo globalizado, que trastocan la legitimidad y eficiencia (Schneider y Scherer, 2019, p. 91).

5.1. Paradojas (desacoplamiento).

Uno de los problemas que es predominante en el campo de la responsabilidad social, es cuando se percibe un desajuste o desacoplamiento entre lo que propone la organización y su funcionamiento. Así, puesto que la responsabilidad social se encuentra asociada hacia una dirección ética y en beneficio social, sería lo más idóneo que las organizaciones actuarán en dicha

sintonía. Sin embargo, se observan conflictos debido a que las organizaciones comunican la responsabilidad social en un sentido, pero actúan de diferente manera, donde se “perciben tensiones entre los objetivos propuestos públicamente para cumplir las expectativas sociales y la imposibilidad de alinear los valores, normas y prácticas de la organización con los objetivos y metas adoptados” (Sikka, 2013, p. 55); estos desacoplamientos no son percibidos de manera inmediata, sino que se presentan de forma oculta o turbia, pero que afectan y rompen con el propósito central de aplicar una responsabilidad social plena.

De acuerdo con lo anterior, los desacoplamientos generan “brechas entre las conversaciones corporativas, las decisiones y la acción o lo que puede caracterizarse como *hipocresía organizada*” (Sikka, 2013, p. 53). Siendo la hipocresía organizada resultado de un sistema que se encuentra en una economía sumergida y de las presiones organizacionales para maximizar sus ganancias. (Morris, 2013; Sikka, 2013). Por tanto, las organizaciones actúan ante la responsabilidad creando mecanismos que ocultan sus intenciones e intereses reales. Reuter y Ueberbacher (2019) se refieren a esto como “*estrategias de defensa*, que pueden ser proactivas en el sentido que se realizan antes de que surjan demandas en las que toman acciones como ocultación y manipulación del discurso; y las *estrategias reactivas* que se presentan cuando se generan las demandas, encontrando como elementos claves la negación y la desacreditación” (pp. 227-228). De esta manera, lo que se percibe es una responsabilidad social incongruente donde se procede desde la hipocresía organizada. La responsabilidad social se vuelve en sí misma un desafío, ya que se ha convertido en una actividad comercial que es inherente a la naturaleza de las empresas.

5.2. Debates.

Los debates son un elemento fundamental en esta categoría, puesto que de éstos se han generado diversos cuestionamientos sobre el desarrollo de la responsabilidad social y sobre los enfoques que han permeado. Lo que ha permitido discutir el papel de la responsabilidad social, proponiendo nuevas formas de comprensión, así como la inclusión de otras perspectivas. Chandler (2006) percibe el debate de la responsabilidad desde dos sentidos opuestos, como el que ha ayudado, pero a la vez perjudicado, “*ayudado* en el sentido de crear conciencia sobre los impactos no financieros de las empresas; y *perjudicado*, ya que existe una niebla que rodea la definición de

la responsabilidad social que propicia una cortina de humo” (pp. 63-65). De lo anterior se percibe que el propio concepto tiene desafíos e incongruencias que recaen en lo que los autores van Oosterhout y Heugens (2008) argumentan “como concepto teórico en las ciencias sociales y humanidades es débil. El problema es que no está claro qué es la responsabilidad social, que no se entienden sus causas y consecuencias, y que la noción no es muy útil para entender lo que es deseable o requerido en el interfaz empresa-sociedad” (198). Por lo que se ha desarrollado una ambigüedad por la proliferación de conceptos que llevan a la vaguedad al no encontrarse conceptos sólidos que representen el campo de estudio. Siendo evidente en el desarrollo de los conceptos una inclinación hacia el instrumentalismo y hacia el establecimiento de un marco normativo, y en este sentido, es donde “el debate de la responsabilidad social ha hecho más daño al fomentar el mito de que la regulación es innecesaria y el voluntarismo suficiente” (Chandler, 2006, p. 66).

De esta forma, el debate se vuelve inherente en la responsabilidad social, puesto que su desarrollo está rodeado de paradojas donde se ha reproducido un contexto marcado por la desconfianza y una desilusión creciente al no terminar de encajar los fundamentos de la responsabilidad social con las acciones de las organizaciones. En los últimos años el debate ha tomado una postura de conciencia invitando a la construcción y renovación del campo de conocimiento de la responsabilidad social, que permita resolver esos elementos contradictorios y que provocan conflictos entre organización y sociedad; siendo en sí mismo el debate un desafío, puesto que éstos deben de propiciarse en el sentido de enriquecer y no de propagar mitos.

5.3. Comunicar

Otro de los desafíos es la forma en que se comunica la responsabilidad social, siendo un elemento que se encuentra lleno de paradojas, puesto que lo que las organizaciones “comunican a los diferentes interesados, no debe basarse simplemente en los esfuerzos para que las empresas se vean bien, sino en creencias y valores auténticos de la empresa” (Waddock & Googins, 2011, p. 27).

La manera más frecuente que las organizaciones comunican a las partes interesadas sus aportes socialmente responsables es por medio informes sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, el marketing social y través de redes sociales e internet. Sin embargo, surgen varios

cuestionamientos en la reproducción de estas prácticas puesto que se encuentran llenas de desacoplamiento y lo que en realidad se localiza es una hipocresía organizada, siendo un ‘modus operandi’ de las organizaciones. Por lo que la manera en que comunica la organización por medio de ciertos instrumentos o mecanismos dista del comportamiento de la organización.

Este apartado es crucial, en el sentido de que se hace evidente la problemática de la responsabilidad social, que emana de diferentes ángulos como el contexto del que deviene (la modernidad), la diversidad de concepciones, el dominio de lo económico sobre lo social y el sistema del neoliberalismo y la globalización que impera en la actualidad.

6. Apertura de una nueva agenda de investigación

Esta categoría apuesta por renovar el discurso de la responsabilidad social buscando la apertura a nuevas voces o perspectivas que brinden otra comprensión del fenómeno, es decir, el argumento gira en torno de incentivar la creación de nuevos paradigmas que enriquezcan el campo de la responsabilidad social, no solo desde el punto de vista de perspectivas económicas. Lo anterior, deriva de la comprensión de que:

La nueva realidad requiere una comprensión interdisciplinaria, el desarrollo de nuevas habilidades, nuevas capacidades organizativas que faciliten la colaboración y produzcan impactos sostenibles para la sociedad en los tres niveles: macro-meso-micro. La nueva visión de los negocios acepta a las corporaciones como entidades que puedan ir más allá de la identificación de las ganancias como su principal razón de ser y abrazar la colaboración intersectorial como una fuente de ventaja competitiva, innovación y cambio. (Seitanidi, 2013, p. 273)

Por lo anterior, en el campo de la responsabilidad social existe, de acuerdo con Seitanidi (2013), la necesidad de desarrollar una *agenda contextualista* que permita combatir los supuestos normativos y explicaciones de cambio a partir de la interconexión entre las diferentes dimensiones de análisis de las organizaciones y sociedad, lo que deriva en una complejidad, siendo la responsabilidad social el vínculo de respuesta ante la relación de las organizaciones con la sociedad, encontrando una tendencia hacia el desarrollo económico en las prácticas de responsabilidad conocido solo como una ecoeficiencia, de lo que emanan conflictos al priorizar lo económico sobre lo social, por lo que se percibe que las “perspectivas de la responsabilidad social

están ancladas en sus inicios tempranos, en su constante aceptación como práctica comercial legítima, y en las inminentes necesidades y crisis engendradas por una expansión global sin precedente de la empresa económica” (Frederick, 2008, p. 523).

En lo referente a la creación de nuevas capacidades organizativas “implica una comunicación simétrica, una relación circular de percepción y *sensemaking* (creación de sentido), donde se construyen conjuntamente definiciones y soluciones de problemas... produciendo nuevos discursos de identidad y nuevas formas de interconexión” (Bator y Stohl, 2011, p. 403).

Siendo el *sensemaking* de acuerdo con Weick, Sutcliffe y Obstfeld (2005):

Un proceso significativo de organización, la percepción sensorial se desarrolla como una secuencia en la cual las personas preocupadas por la identidad en el contexto social de otros actores se involucran en circunstancias en las que extraen pistas y tienen sentido plausible retrospectivamente, al tiempo que representan más o menos orden en esas circunstancias en curso. (p. 409)

Por tanto, desde el *sensemaking* se genera un proceso de identidad en un contexto social a partir de hacer una retrospectiva y darle orden a las circunstancias de las cuales deviene el sentido; de esta manera materializan las consecuencias de sus decisiones. Así, los comportamientos desde el proceso del *sensemaking* son realizados a partir del sentido que estos les dan a eventos que han ocurrido en el pasado. En ese proceso pueden entrelazar eventos entre sí dándoles una linealidad lógica (para cada individuo, desde su visión completamente subjetiva) y una vez que los entienden les dan un significado aparentemente racional (de nuevo, para ellos) que les genera sentido y por consiguiente se entiende una razón de ser. Lo anterior demuestra la necesidad y lo prioritario de la inclusión de nuevos paradigmas que contemplen la complejidad de dos elementos que son el pilar de la responsabilidad social y que tienen diversos niveles de análisis, como lo son la organización y la sociedad, desde la multidisciplinariedad.

Esta necesidad también deviene de las problemáticas y dicotomías que se han generado dentro del campo, donde es importante pensar en el destino o porvenir de la responsabilidad social, generando otro tipo de comprensiones y entendimientos del fenómeno, ya que “la retórica pública sobre la responsabilidad social empresarial no ha tenido ningún efecto significativo en la vida cotidiana del sector empresarial, ni tampoco la riqueza de las investigaciones y sugerencias

académicas disponibles en la actualidad” (Steger, 2008, p. 561). En este sentido, se abren nuevos paradigmas que permiten reflexionar sobre la construcción de otras racionalidades (no sólo económica) que reflejan lo complejo que son los procesos sociales y que determinan las formas de producción.

Por tanto, la responsabilidad social permite el encuentro entre lo que las ciencias sociales han objetivado y la reflexión hacia nuevos saberes y disciplinas, que transforman todo el campo de conocimiento, pues la cuestión social tiene implicaciones complejas en todos los ámbitos de la vida.

7. Estudio de casos de la responsabilidad social

Esta categoría es propuesta en el sentido que esta investigación implica una estrategia metodológica por medio del diseño de un estudio de caso, lo cual permite tener un mayor acercamiento hacia este tipo de investigaciones, así como reconocer las tendencias que existen en las investigaciones de estudio de casos. Así, el estudio de caso de acuerdo con Yin (1994) es:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (p. 13).

Así, en esta categoría se presentan investigaciones donde se reconoce el espacio social en donde se reproduce la dinámica de la responsabilidad social, desde una intersubjetividad que construye las percepciones de la realidad por medio de las interacciones de los sujetos en la organización. En este sentido, se hace referencia a los estudios de casos que se encontraron.

7.1.Comparativos y/o múltiples.

Estos estudios han sido nombrados así, ya que presentan la dinámica de la responsabilidad social de una organización en comparación con otra, siendo una estrategia relevante dentro del campo de la responsabilidad social, puesto que generalmente los estudios de la responsabilidad tienden a generar un a comparación de las prácticas de responsabilidad que se realizan en una y otra organización, con el objetivo de encontrar particularidades y complementariedades. En lo que respecta al estudio de casos múltiple se presentan investigaciones con relación a varias organizaciones que pertenecen al mismo ámbito, para poder crear esas comparaciones.

7.2.Educativos.

El estudio de casos educativos fue catalogado así, ya que buscan documentar el desarrollo de las instituciones educativas con el propósito de identificar las características que tienen éstas en la implementación de la responsabilidad social en sus programas de estudios, que reincide en la manera en que es introyectada en los alumnos.

7.3.Éticos/Filantropicos.

Este tipo de estudio de casos se desarrolla de manera muy frecuente, ya que se describe una situación real, en donde las prácticas de responsabilidad social que son de interés para el estudio van ligadas a comportamientos moralmente correctos, basados en todo un marco de valores, principios y virtudes. Además, se realizan las acciones altruistas y generosas; así por lo general este tipo de estudio de casos se presenta como casos de éxito que por medio de la ética y acciones filantrópicas establecen las organizaciones en su dinámica ante la responsabilidad social.

Los estudios de casos son la última categoría creada para el análisis del discurso de la responsabilidad social que se reproduce en el contexto anglosajón, siendo un discurso que ha dominado. En este sentido, el discurso de la responsabilidad social parte de una construcción de diversas categorías y dimensiones de la que derivan una infinidad de factores y elementos a considerar, los cuales se han desarrollado a lo largo de este capítulo y que le otorgan a la responsabilidad social ciertos ejes de conducción.

Por tanto, con lo que se ha presentado, se puede observar el discurso de la responsabilidad cargado de complejidad y ambigüedad (*ver Figura 1*), donde se interrelacionan unos elementos con otros para construir el discurso.

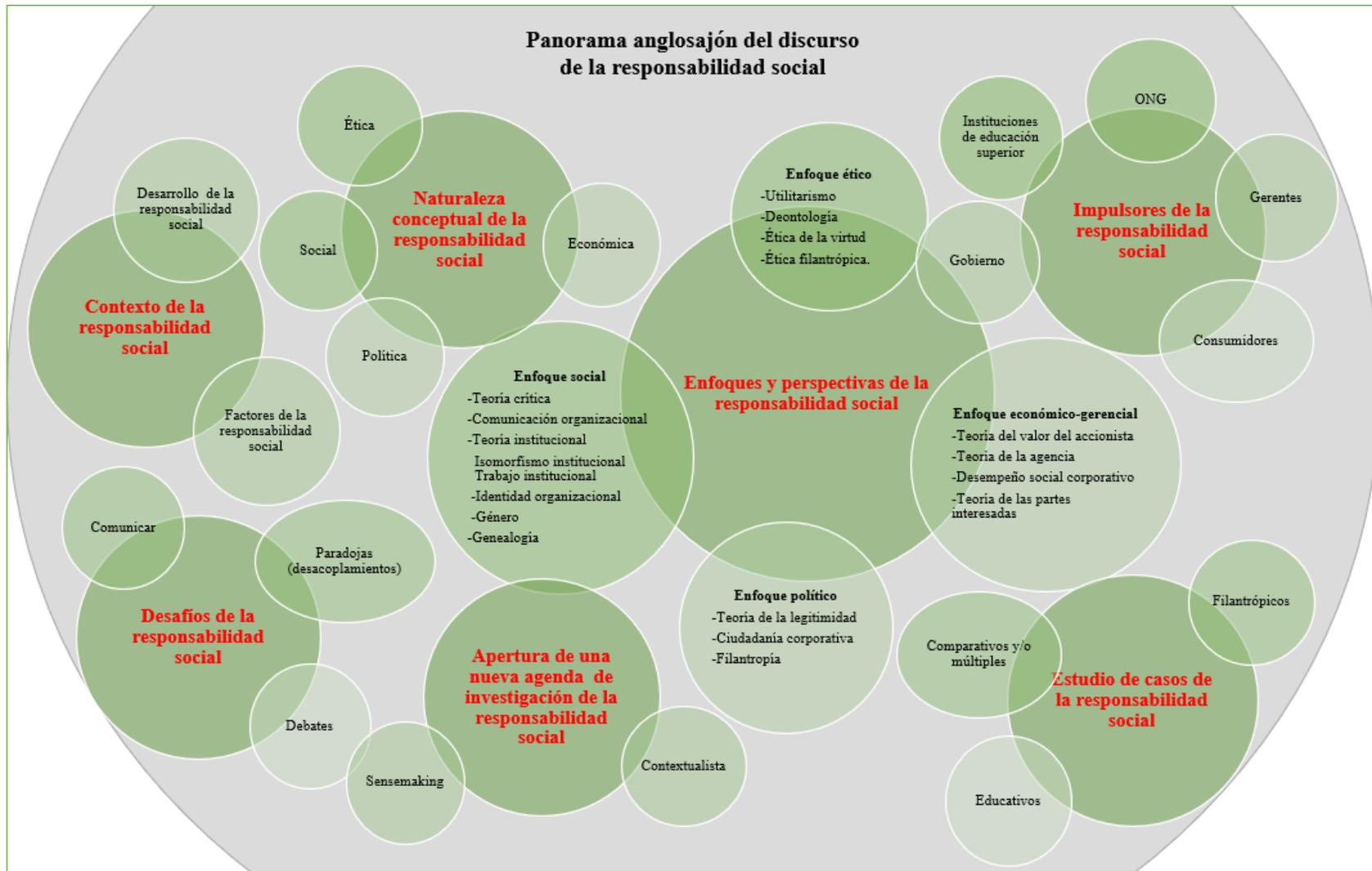
Es importante destacar que, aunque en el discurso se encuentra plasmada una naturaleza social en la responsabilidad social, esta dimensión ha sido desdibujada, priorizando la naturaleza económica de la responsabilidad social. Por lo que para esta investigación la naturaleza social de la responsabilidad social funge como una dimensión integradora de las otras dimensiones (económica, política y ética), ya que involucra una multiplicidad de intereses así como niveles de análisis, de ello que uno de los aportes de esta tesis es reivindicar la naturaleza social de la responsabilidad social proponiendo una perspectiva disciplinaria organizacional de la responsabilidad social, ya que esta perspectiva contempla enfoques de carácter humanista que permiten desarrollar una postura analítica y comprensiva de la realidad social del fenómeno de la responsabilidad social, y que sale del eje pragmático y económico de la responsabilidad social.

Por tanto, aunque discursivamente se habla de una naturaleza social de la responsabilidad social, como tal no se encuentran enfoques que correspondan con esta naturaleza.

En este sentido, el discurso anglosajón de la responsabilidad social se ha reproducido e instaurado como un discurso dominante que ha tenido eco en diversos contextos y esferas sociales. Aunque en el discurso se perciben una naturaleza ética, política, social y económica, en la realidad lo que impera dentro de éste es el desarrollo de diversas perspectivas que se encuentran dentro del enfoque económico; lo que ha llevado a posicionar a la responsabilidad social como una práctica que es utilizada como una estrategia de mercado para generar una ventaja competitiva, lo cual ha producido paradojas y debates en cuanto a su razón de ser.

De tal forma, que las categorías propuestas para la presentación del discurso anglosajón (*ver Figura 2*) se pueden comprender de la siguiente manera. *El contexto de la responsabilidad social* es la base sobre la que se edifican *la naturaleza de la responsabilidad social y sus enfoques y perspectivas*; a su vez estas dos categorías han sido producto de *desafíos y la apertura a una nueva agenda de investigación*. Así, dentro de estas cuatro categorías (naturaleza, enfoques y perspectivas, desafíos y apertura a una nueva agenda de investigación) se encuentra imbricada la dimensión de los *impulsores de la responsabilidad social*. La categoría de *estudio de casos* se

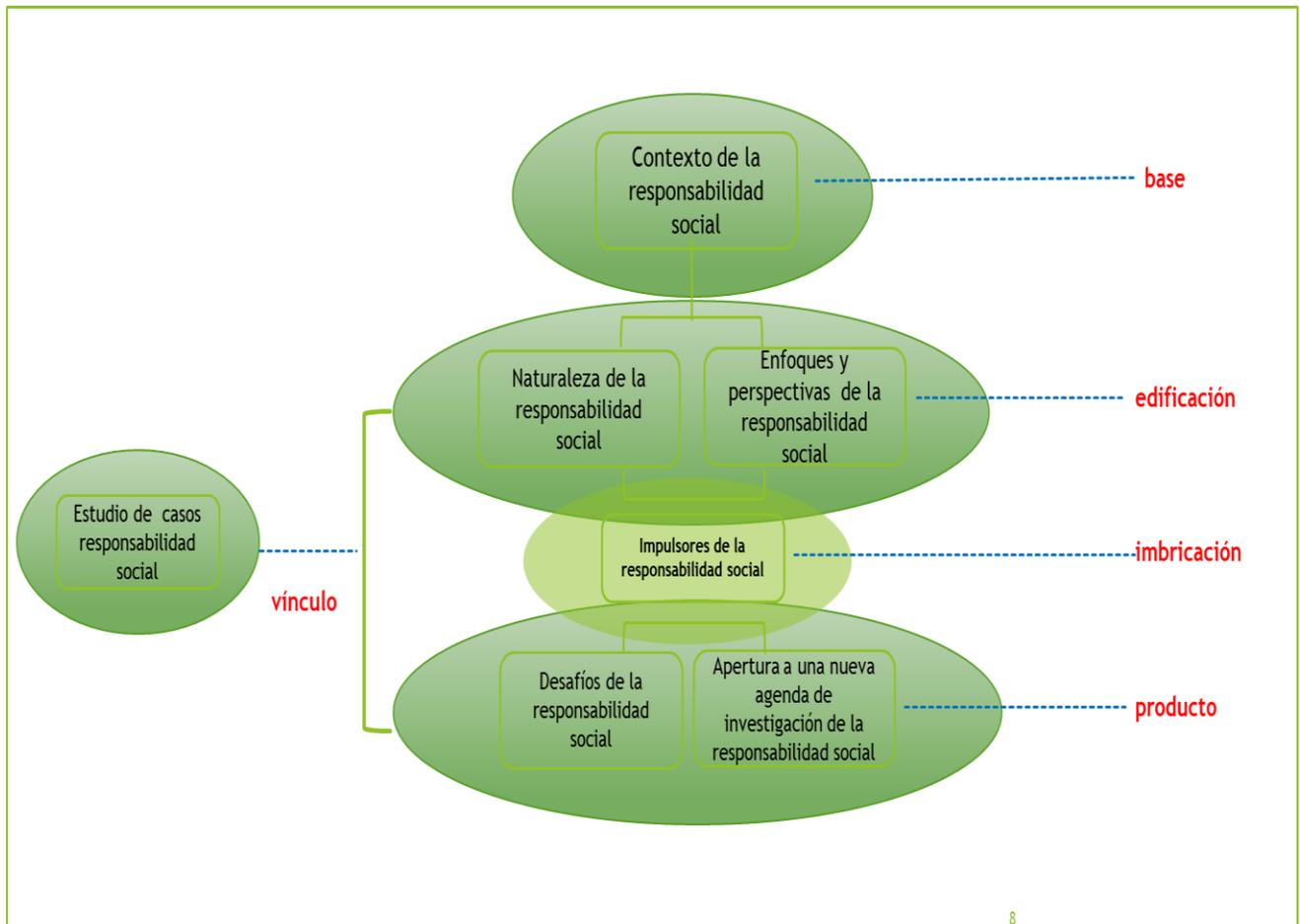
Figura 1. Complejidad y ambigüedad del discurso de la responsabilidad social.



Fuente: Elaboración propia.

encuentra implícitamente relacionada con la naturaleza, enfoques y perspectivas, desafíos y apertura a una nueva agenda de investigación de la responsabilidad social.

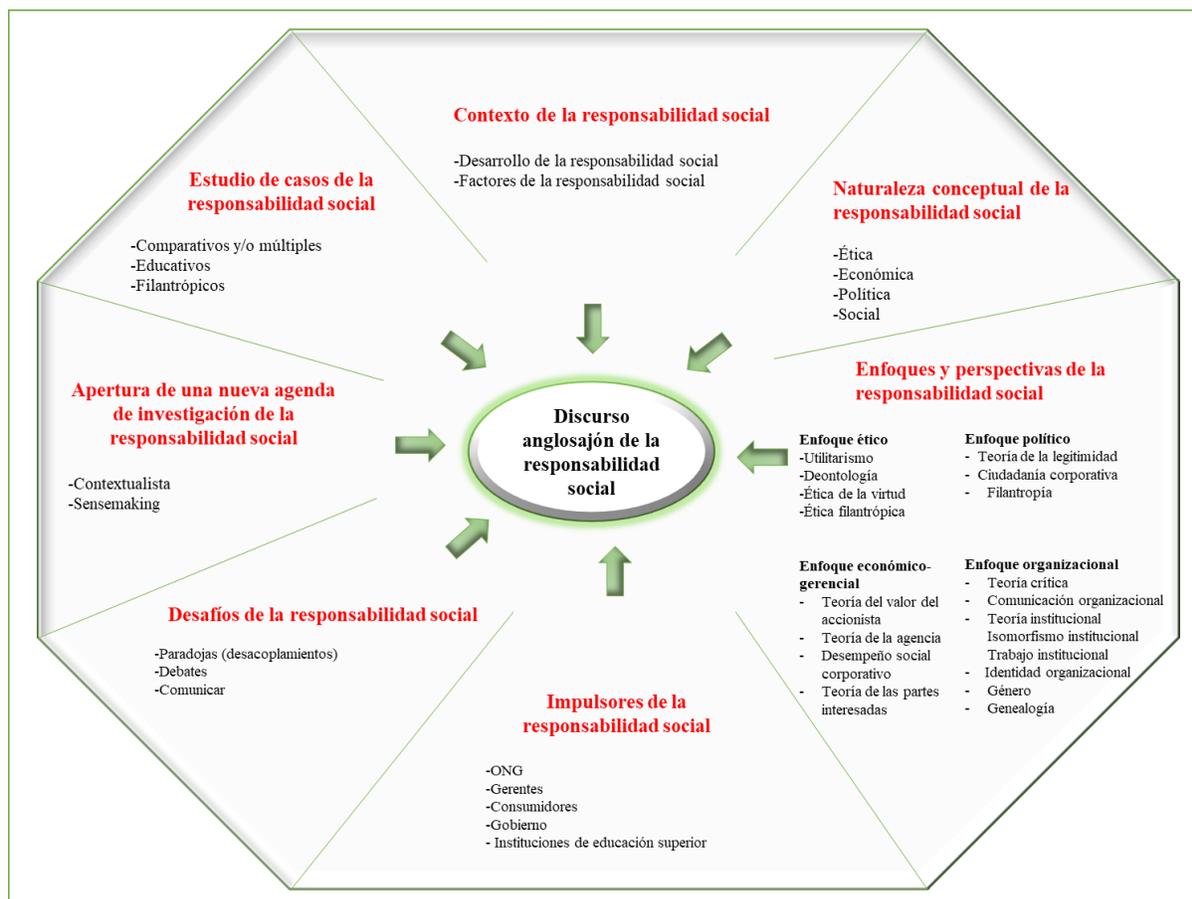
Figura 2. Comprensión del discurso de la responsabilidad social.



Fuente: Elaboración propia.

Así, el discurso de la responsabilidad social tiene una relación entre las categorías, que se manifiesta una complementariedad entre unas y otras; y que se expone más adelante en este capítulo. Sin embargo, en la *Figura 3* se puede apreciar el discurso anglosajón de la responsabilidad social de una forma más sistemática, reuniendo todas las dimensiones anteriormente exploradas.

Figura 3. El discurso anglosajón de la responsabilidad social.



Fuente. Elaboración propia.

II. Discurso latinoamericano de la responsabilidad social

La revisión de la literatura en Latinoamérica permite adentrarse a la comprensión de la responsabilidad social en el sentido de conocer si lo que se produce a nivel internacional en los países desarrollados tiene eco en el contexto latinoamericano o bien si ha tomado un camino distinto dicho contexto.

Para la revisión de la literatura que se ha reproducido en este contexto se recurrió a la misma forma de análisis del discurso anglosajón, por medio de la creación de categorías que sistematizara la información. En concreto, lo que se encontró al analizar el discurso de la responsabilidad social que se ha venido generando en Latinoamérica tiene que ver con la adopción del discurso de la

responsabilidad social anglosajón que se generó en los países pioneros (Estados Unidos e Inglaterra) siendo los referentes en torno a este fenómeno. Este discurso está construido por las siguientes categorías, donde se percibe una gran similitud con lo que plasma el discurso anglosajón (*ver Anexo 2. Discurso latinoamericano de la responsabilidad social*).

1. Contexto de la responsabilidad social en Latinoamérica

La literatura latinoamericana ha integrado la responsabilidad social sin tomar en cuenta su contexto (económico, político, social, ambiental), por lo que se encuentran brechas, derivado de que no existe un desarrollo de la responsabilidad social que logre vincular la historia latinoamericana con el fenómeno y que le otorgue una identidad propia a la responsabilidad social en Latinoamérica, sino que siempre es referida en torno a los países pioneros.

La responsabilidad social no puede ser vista como una práctica homogénea estratégica que se reproduzca en países desarrollados, puesto que las condiciones son totalmente diferentes. Además, la responsabilidad social tiene un carácter dinámico que la vuelve compleja y que depende de factores situacionales. En este sentido, el contexto se vuelve el factor primordial para establecer la representación que se le dará a la responsabilidad social.

La realidad es que la responsabilidad social en Latinoamérica ha carecido de crear su propia identidad, por lo que se fundamenta en lo que se ha reproducido por países desarrollados, ya que su influencia tiene gran dominio a pesar de encontrar vacíos e incongruencias derivado de “definiciones no concluyentes, diferentes enfoques y muchas dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, las nociones principales de este paradigma están casi establecidas y aunque no son nociones concluyentes, son consistentes y se han convertido en características en común y elementos similares” (Rahim & Nasrullah, 2013, p. 182). Lo cual demuestra que a pesar de existir incongruencias y problemas con el conocimiento generado, su influencia y dominio es tan alto que se pasan por alto esas contrariedades.

Lo anterior revela que la realidad que viven los países de cada región es distinta, puesto que el origen, adopción y evolución de la responsabilidad social no se dio de manera generalizada, y por ende, repercute en la responsabilidad social al ser un fenómeno que es determinado por las interacciones sociales. Por ello, es necesario construir dentro de cada contexto los elementos que definan la responsabilidad social y que le otorguen identidad en una región determinada. Así,

Latinoamérica se presenta como una región relativamente incipiente con interés en el fenómeno de la responsabilidad social, donde a pesar de ello se han encontrado contribuciones relevantes.

1.1. Desarrollo de la responsabilidad social en Latinoamérica

Como se mencionó anteriormente, existe un vacío en el desarrollo y evolución de la responsabilidad social en el contexto latinoamericano, puesto que se han adoptado las corrientes sobre las que se ha trabajado en los países pioneros (Estados Unidos e Inglaterra). Además, Latinoamérica representa una región que se caracteriza por subregiones con elementos que comparten, pero también, se encuentra conformada por grandes diferencias económicas, sociales y culturales que las separan, lo que complica el formar un desarrollo uniforme y generalizado sobre la responsabilidad social. Por lo que la responsabilidad social puede tomar diferentes enfoques que dependen tanto de la región, subregión y del amplio abanico de temas que emanan de la responsabilidad social. En este sentido, Latinoamérica presenta desafíos al ser una región donde los problemas sociales que enfrenta son más evidentes y fuertes. De acuerdo con Visser (2008) la responsabilidad social tiene pertinencia en los países en desarrollo pues “representan las economías en expansión más rápidas, generando el crecimiento de mercados de forma más lucrativa; en estos países se encuentran de forma más aguda las crisis sociales y ambientales; la actividad empresarial tiene el impacto social y ambiental más drástico” (p. 474).

Sin embargo, a pesar de los desafíos presentados en esta región por la propia naturaleza de su contexto, existen elementos que llevan a delinear la responsabilidad social, pues América Latina se reconoce como una región fuertemente arraigada por sus tradiciones culturales, así como su sentido de solidaridad, por lo que la responsabilidad social desde la filantropía es muy común dentro de este contexto, lo que explica que:

Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa... históricamente ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. (Peinado-Vara, 2011, p. 66)

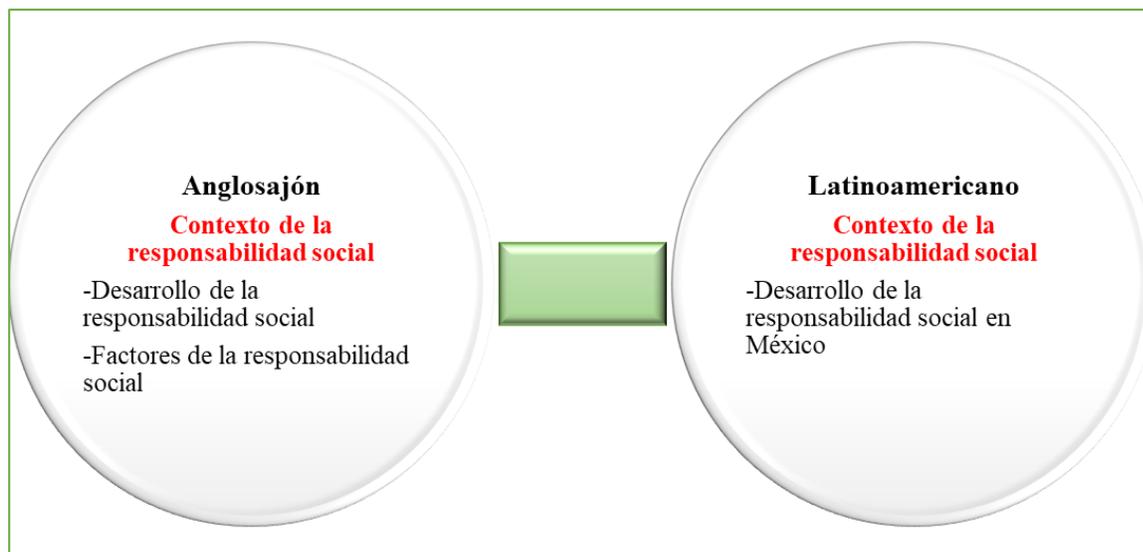
Otro elemento importante que impulsa la responsabilidad social se relaciona con el gobierno, ya que existe un desacoplamiento entre gobierno-sociedad que genera brechas, por lo

que la responsabilidad social tiene cabida como una forma de vincular al gobierno con la sociedad, para contrarrestar dichas brechas. Sin embargo, Latinoamérica carece de un marco regulatorio fuerte, donde su cumplimiento y alcance de la responsabilidad social queda muy limitado. En lo que se refiere al ámbito empresarial, la responsabilidad social ha tenido un fuerte posicionamiento, al establecerse como una práctica de acceso al mercado y aumentar las ganancias. Por tanto, se puede observar que la responsabilidad social en Latinoamérica está fuertemente relacionada y moldeada por directrices socioeconómicas y políticas, que “han agravado muchos problemas ambientales y sociales como la deforestación, el desempleo, la desigualdad y crimen” (Visser, 2008, p. 480), en lugar de propiciar un cambio favorable.

Parafraseando a Visser (2008), la línea de investigación que ha seguido Latinoamérica se puede ver bajo las mismas dimensiones de los países desarrollados, es decir, ética, económica, política y social; donde tiene mayor énfasis la investigación en cuanto problemática social, abordándola como un problema político y económico. Sin embargo, en donde se puede encontrar una diferencia no tan marcada es en cuanto al tipo de investigación que se genera, ya que en los países desarrollados la tendencia es hacia documentos descriptivos y normativos, y en Latinoamérica existe un balance entre los trabajos normativos y críticos, lo que genera investigación de corte cualitativo, que rompe con los estigmas de la literatura de la responsabilidad social dominada por métodos cuantitativos. En este sentido, se aprecia que lo relevante dentro de este contexto emana justamente de los problemas sociales que son más agudos y visibles, por lo que la investigación tiene una inclinación hacia este aspecto, lo que genera literatura con un corte crítico, donde se perciben las incongruencias y desafíos al estar inmersos en una región con ciertas limitantes culturales, económicas y políticas. A pesar de ello, son interesantes las investigaciones que se desarrollan desde este enfoque, puesto que otorgan una perspectiva diferente de comprender las hibridaciones y mutaciones de la responsabilidad social que surgen en otro contexto.

En la *Figura 4* se aprecia de manera muy general una ausencia en el desarrollo de la responsabilidad social en el contexto latinoamericano, ya que ha sido permeado por las contribuciones de los países pioneros, por lo que el desarrollo latinoamericano ha sido similar, no encontrando elementos que la caractericen hacia otro tipo de tendencias.

Figura 4. *Contexto de la responsabilidad social anglosajona vs contexto latinoamericano.*



Fuente: Elaboración propia.

1.1.1. Desarrollo de la responsabilidad social en México.

Es pertinente presentar el desarrollo de la responsabilidad social en México, al ser parte de la región latinoamericana. México ha tenido de manera general un desarrollo similar a su región, es decir, se ha exportado el conocimiento generado por Estados Unidos e Inglaterra, que en principio deriva en el discurso que ha dominado a la responsabilidad social. Sin embargo, el propósito de este apartado se dirige a conocer las diferencias del contexto mexicano, que otorga una realidad distinta que genera divergencias al replicar el discurso de la responsabilidad social.

Décadas 1910-1950.

Como punto de partida para la construcción de la responsabilidad social en México, la Revolución mexicana de 1910 aporta a dicha construcción, pues de este acontecimiento se percibe un conflicto por diferentes demandas sociales que devenían de una dictadura. La revolución culminó con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, siendo resultado de las distintas demandas sociales, por lo que representa los derechos del hombre, derechos sociales y derechos laborales. En este sentido, la promulgación de la Constitución marca un parteaguas en el contexto mexicano, pues los problemas sociales

empezaron a tener eco, por lo que se generaron diversos acontecimientos con el fin de contrarrestar estas demandas.

Por tanto, el artículo 123 tuvo relevancia, puesto que se abordaban las cuestiones laborales que en esa época eran ignoradas, ya que lo que prevalecía era un panorama social con exclusiones, desigualdades e injusticias. Así, el presidente Emilio Portes Gil (1928-1930) propone la reglamentación del artículo 123 de la Constitución que llevó a la creación de un sindicato que representara al sector empresarial, por lo que en 1929 surge *la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)* siendo “un sindicato patronal independiente, apartidista y de afiliación voluntaria que reúne a empresarios de todos tamaños y sectores, unidos por un profundo compromiso con México, y a quienes representamos en los ámbitos laboral, económico, social, político, dentro y fuera del país” (COPARMEX, 2021), con el objetivo de incorporar las preocupaciones sociales más allá de lo que establecía la ley. Por tanto, la responsabilidad social en esa época era percibida desde el paternalismo, pues se buscaba cuidar los intereses de los trabajadores.

La década de 1930 se vuelve fundamental en el desarrollo de la responsabilidad social, pues fue un período marcado en sus inicios por huelgas obreras, de lo que resultó en el año de 1931 la Primera Ley Federal del Trabajo. El sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940) se basó en la aplicación de las leyes a favor de los trabajadores, donde impulsó la creación de diversas instituciones obreras, así como la reforma educativa y acciones importantes en el sector salud.

A principios de la década de 1940 las agrupaciones industriales tuvieron movilizaciones “con el apoyo del expresidente Lázaro Cárdenas, para lograr una cercanía con el presidente Ávila Camacho (1940-1946), a quien solicitaron la modificación de la ley de 1936 que pretendía fusionar la industria y el comercio en un organismo común” (CANACINTRA, 2021), ya que el gobierno puso mayor énfasis en la industrialización para lograr un crecimiento económico. Así durante el período de Ávila Camacho, se crearon las bases para un proceso de industrialización en México, el cual fue llamado como el “Modelo de Industrialización Sustitutiva” o “Modelo de Sustitución de Importaciones” (Solís, 2009, p. 63), de lo que surgieron organismos como la *Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)* con el objetivo sustentar el proyecto hacia la industrialización, en el que era necesario contar con un organismo que representara justamente al

sector industrial como apoyo a las empresas para que se mantuvieran actualizadas y transmitieran su competitividad y productividad hacia agentes innovadores socialmente responsables.

Década 1950-1960.

Década caracterizada por la implementación de la industrialización por sustitución, lo que generó en el año de 1957 la creación de la *Unión social de empresarios de México (USEM)*, “siendo una red de empresarios enfocada en trabajar en el bien común, especializada en la formación social de líderes que desarrollen su crecimiento personal y su compromiso con la sociedad para obtener resultados orientados a la transformación de las empresas en México para que sean competitivas, altamente productivas, éticas y que consiguen mejorar el entorno con la fiel concepción de ser empresas plenamente humanas” (USEM, 2021), con el objetivo de crear una ideología empresarial, pues el contexto de la industrialización lo demandaba por su apogeo. En este sentido se observa la responsabilidad social con énfasis en los empresarios, como responsables sociales.

Década 1960-1970.

En los inicios de esta década seguía predominando el sistema de industrialización, por lo que se crea en el año de 1961 el *Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (IMEF)* “como una organización dedicada a la superación profesional y humana de sus asociados, con el objetivo de propiciar el intercambio de las mejores prácticas de gestión financiera y económica con enfoque social en México” (IMEF, 2021). Sin embargo, los años siguientes se caracterizaron por un gobierno represor al frente del presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970); se desarrollaron diferentes movimientos sociales, siendo el movimiento estudiantil de 1968 un factor contundente que movió a las masas sociales hacia una visión más crítica y de inclusión de las demandas sociales. Por lo que en este período se empiezan a vislumbrar y cuestionar como tal las prácticas de responsabilidad social.

Décadas 1970-1990.

Estas décadas son caracterizadas por una crisis tanto económica como social. Lo económico deviene de “todas las irregularidades económicas que se venían arrastrando de sexenios anteriores, como el fuerte gasto público, financiado por una excesiva oferta monetaria, endeudamiento

externo, y un fuerte déficit en la balanza de pagos, creando una situación adversa para la economía” (Solis, 2009, p. 70) y la crisis social fue resultado de la matanza estudiantil de 1968 que generó agitaciones y desconfianza. Bajo este contexto se encontraba el sexenio de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976). En este período aparecen nuevos desafíos ambientales y sociales a consecuencia de la sociedad industrializada, con una tendencia a cuestionar el papel del Estado.

En cuanto a los organismos creados en este período se encuentra el *Consejo Coordinador Empresarial (CCE)* en 1976, siendo el organismo encargado de “coordinar y representar a las organizaciones del sector empresarial para ser el motor del desarrollo económico y social de México, impulsando de manera sustentable la productividad, la innovación, el empleo formal y la inversión” (CCE, 2021).

En la década 1980 el país se encontraba en un proceso de crisis, por lo que fue necesario instaurar el modelo neoliberal como un ajuste estructural basado en cambios políticos y sociales, pues se implementaron políticas de liberalización basadas en la apertura económica y comercial. Sin embargo, estas políticas agudizaron más la desigualdad por la falta de políticas sociales que compensaran los efectos del libre mercado. Ante esto surgieron diversas organizaciones civiles como el *Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)*, fundado en el año de 1988, “siendo un organismo no lucrativo que busca promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera” (Cemefi, 2020), por lo que se percibe la incursión de la responsabilidad social como tal, desde una perspectiva filantrópica.

Década 1990 -2000.

Los inicios de esta década están marcados por un creciente interés en el fenómeno de la responsabilidad social, por lo que su implementación en el ámbito de los negocios fue relevante, y la incorporación a diversos pactos, como la creación de organismos, tuvieron lugar. En el año 2000 el país se incorpora al Pacto Global o Pacto de las Naciones Unidas, otorgando un marco de referencia para la actuación de las empresas que las legitima al basarse bajo diez principios universales “sobre Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción,

a tomar medidas que promuevan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (Pacto global, 2021).

En el año 2006 se crea la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE), siendo “una iniciativa impulsada por instituciones públicas y empresas privadas que conscientes de los retos económicos, sociales y ambientales que enfrenta el país y en ejercicio de su responsabilidad social, han aunado esfuerzos para contribuir a la sostenibilidad, la justicia social y al desarrollo nacional” (ALIARSE, 2021).

El desarrollo de la responsabilidad social en México se puede apreciar en la *Tabla 3*, en donde se presentan las ideas más relevantes dentro de cada período; pero a la vez, también la tabla tiene el propósito de mostrar que aunque el contexto en el que se desarrolló la responsabilidad social anglosajona es muy distinto al contexto mexicano, el desarrollo de la responsabilidad social en México ha llevado una línea similar que se puede evidenciar en la tabla al contraponer los dos contextos.

La *Tabla 3* muestra que el primer período en ambos contextos (anglosajón y mexicano) se presentan crisis y desigualdades, donde la responsabilidad social estaba más abocada hacia el paternalismo y como evidencia de ello, la creación de la COPARMEX.

En el segundo período, el desarrollo de la responsabilidad anglosajona marca que se caracterizaba por la modernidad en donde la industrialización se hizo presente y la responsabilidad social se dirigía más hacia los empresarios, por tanto, en el caso de México se percibe esa similitud y se crea la USEM, siendo una asociación de empresarios. En el tercer período, se observa esta misma línea de semejanzas en cuanto a las demandas sociales, movimientos sociales que despuntaron como un factor detonante del que emanaron una visión más crítica y de cuestionamientos. En la cuarta etapa se evidencia el neoliberalismo y en la última etapa ese creciente interés y desarrollo global de la responsabilidad social. Por lo que, se puede concluir que, aunque hay factores y eventos situacionales muy específicos dentro de cada contexto, en esencia México se ha guiado por el desarrollo anglosajón ha tenido en cuanto a la responsabilidad social.

Tabla 3. *Desarrollo de la responsabilidad social anglosajona vs el contexto de México.*

Etapas	Modernidad			Potsmodernidad	
	Responsabilidad social intuitiva 1870-1950.	Responsabilidad social consciente 1950-1960.	Responsabilidad social exacerbada 1960-1970.	Responsabilidad social inevitable 1970-1990.	Responsabilidad social integrada 1990-2000.
Anglosajón	<p><i>Gestión de tutela.</i></p> <p>Necesidad de incluir un término que contribuyera a contrarrestar los problemas sociales generados por los abusos. 1929: crisis y acentúa desigualdades; consecuencias económicas y sociales. 1940-1945: El Estado elabora e implementa políticas económicas para activar la economía.</p>	<p><i>Mayordomía social corporativa, gerentes corporativos como fideicomisarios.</i></p> <p>Se hizo mayor reconocimiento de la responsabilidad social de las empresas y su participación en asuntos de la comunidad.</p>	<p><i>Capacidad de respuesta social corporativa.</i></p> <p>Responder a las demandas sociales de las crecientes protestas sociales.</p>	<p><i>Retorno de la ética corporativa/ empresarial.</i></p> <p>Exigió que las empresas crearán mecanismos organizativos para cumplir con las leyes federales relacionadas con el medio ambiente como la seguridad de productos, etc. Importancia de un enfoque gerencial de la responsabilidad social.</p>	<p><i>Refinamientos, investigación alternativa y expansión global.</i></p> <p>La responsabilidad social ha sido un fenómeno global. Se aprecia un crecimiento e interés dando paso a la investigación empírica.</p>
México	<p>1929: Creación de COPARMEX.</p> <p>1930: Huelgas por desigualdades laborales.</p> <p>1940: Se crearon las bases para un proceso de industrialización en México.</p>	<p>Implementación de la industrialización por sustitución.</p> <p>1957: Creación de la <i>Unión social de empresarios de México (USEM)</i></p>	<p>(1964-1970) Gustavo Díaz Ordaz: movimiento estudiantil de 1968, un factor contundente que movió a las masas sociales hacia una visión más crítica y de inclusión de las demandas sociales.</p>	<p>(1970-1976) Luis Echeverría Álvarez: desafíos ambientales y sociales a consecuencia de la sociedad industrializada.</p> <p>1980: el país en crisis, inclusión del modelo neoliberal como un ajuste estructural basado en cambios políticos y sociales,</p> <p>1988: se crea CEMEFI</p>	<p>2000: El país se incorpora al Pacto Global o Pacto de las Naciones Unidas,</p> <p>2006: Se crea la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (ALIARSE),</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social

La manera en que se reproduce el discurso en Latinoamérica va en el mismo sentido que lo que se encontró en el discurso anglosajón, por lo que se habla de un traslado del conocimiento de países desarrollados a países en desarrollo. Así, los conceptos giran en torno a las dimensiones *ética, económica, política y social*, bajo las mismas características que ya se establecieron, por lo que no se encuentra en este aspecto una propuesta latinoamericana, que cambie el sentido en el que se ha venido conceptualizando a la responsabilidad social de carácter anglosajón (ver Figura 5).

Figura 5. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social anglosajona vs Naturaleza conceptual de la responsabilidad social latinoamericana.



Fuente: Elaboración propia.

3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

En lo referente a esta categoría que tiene relación con la conceptualización, básicamente se halló la misma tendencia, ya que los enfoques ético, económico y organizacional, tienen presencia con sus perspectivas más icónicas, es decir, en el *enfoque ético* se presenta la teoría del utilitarismo; en el *enfoque gerencial- económico* se encuentra el desempeño social corporativo y la teoría de las partes interesadas; y por último en lo que respecta al *enfoque organizacional*, las perspectivas

halladas fueron la *comunicación organizacional* que contempla la retórica, la identidad organizacional y la teoría institucional desde los campos organizacionales isomorfos y el cambio institucional. No encontrando la inclusión de nuevas perspectivas, por lo que el discurso gira en torno a lo mismo que se reproduce en la literatura anglosajona (ver Figura 6).

Figura 6. *Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social anglosajona vs Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social latinoamericana.*



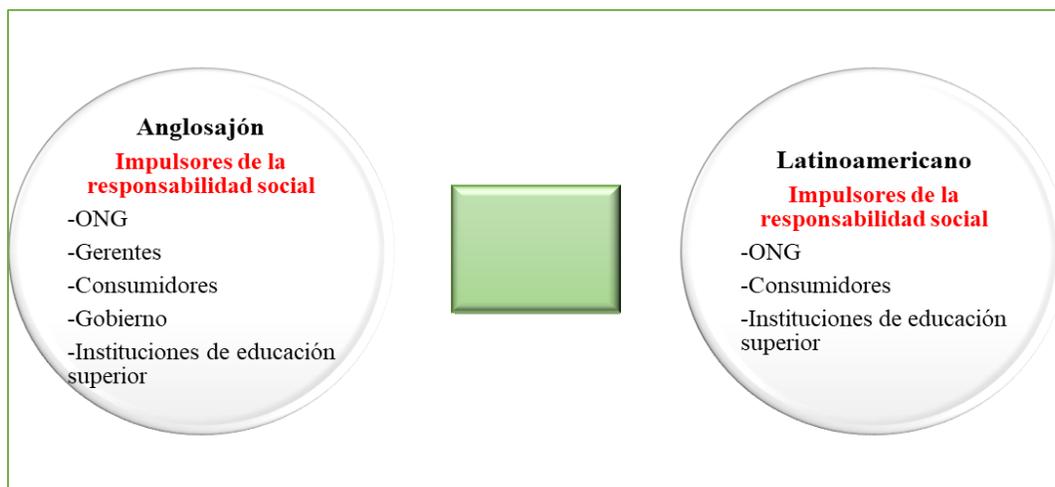
Fuente: Elaboración propia.

4. *Impulsores de la responsabilidad social*

En cuanto a los impulsores de la responsabilidad social, tienen el mismo fundamento que el contexto anglosajón, es decir, son los actores claves que estimulan la construcción de la responsabilidad social. En el contexto de Latinoamérica aparecieron las ONG, consumidores y con una mayor tendencia las instituciones de educación superior, lo que habla de que a pesar de que se ha encontrado en el campo de la responsabilidad social que la educación está dominada por modelos científicos económicos, el contemplar esta dimensión en el contexto latinoamericano lleva a ver este sentido más crítico y social que se forja desde este contexto.

La *Figura 7* plasma los dos contextos (anglosajón y latinoamericano), en donde en Latinoamérica no se encontró literatura específica, que como tal hiciera referencia a los gerentes y el gobierno. Sin embargo, de forma indirecta aparecen estos elementos en el contexto latinoamericano.

Figura 7. *Impulsores de la responsabilidad social anglosajona vs Impulsores de la responsabilidad social latinoamericana.*



Fuente: Elaboración propia.

5. Desafíos de la responsabilidad social

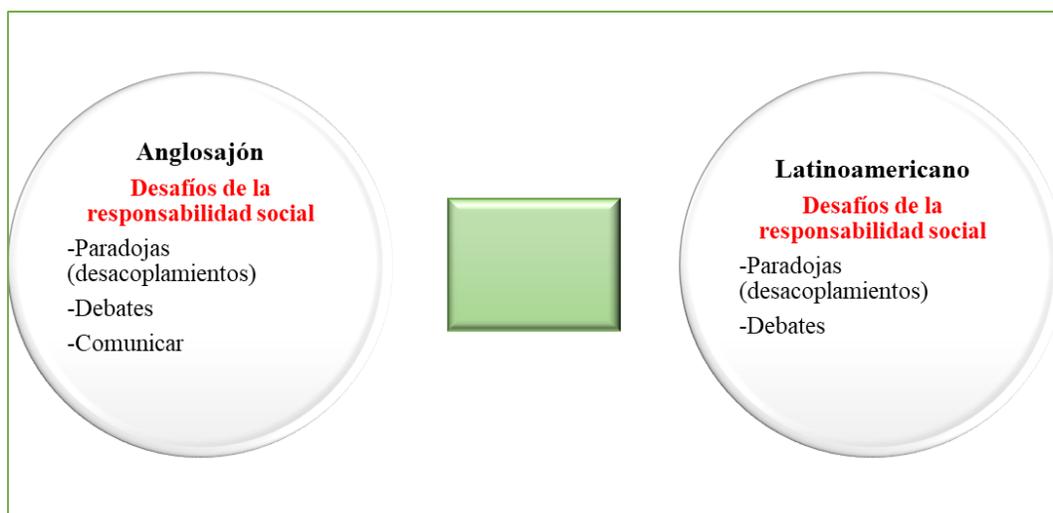
La categoría de los desafíos de la responsabilidad social se vincula con el contexto del capitalismo exacerbado que genera el sistema neoliberal, siendo el marco de referencia de donde emana la responsabilidad social y que es susceptible a diversas críticas y debates, derivado de su propia construcción paradójica.

Lo que se encontró de forma particular fueron las repercusiones del sistema neoliberal en el caso específico de México, por medio del análisis del Plan Nacional de Desarrollo de 2013 – 2018. En este sentido, García y Núñez (2014) argumentan que al ser un plan que busca el desarrollo, lo que se encuentra como objetivo imperante es el desarrollo del crecimiento económico, al cual no se le ha dado la visión correcta, pues el desarrollo económico debe generar la libertad humana y la calidad de vida, lo que lleva a contradicciones, puesto que dentro del sistema neoliberal lo que se percibe es un modelo contraproducente que detona en pobreza y desigualdad. En el mismo sentido, Morales, Ramírez, y Santa Ana (2014) presentan el análisis del Plan Nacional de Desarrollo, enfocándose en la cuestión de la educación en México como un

elemento crucial en la formación de sociedades responsables, y donde el Plan Nacional de Desarrollo presenta como objetivo una educación de calidad, “siendo un documento congruente con una visión utilitarista de la educación, el cual paradójicamente se sostiene discursivamente en una línea humanista y de desarrollo social. La contradicción fue evidenciada por dos razones: los retos actuales de todo sistema educativo no son atendidos y la evidente presencia multicultural que expresa la contradicción del discurso hegemónico del desarrollo económico” (p. 85). En conclusión, Magallón, Lozano y Aquino (2014) consideran el Plan Nacional de Desarrollo en México como una falacia, donde prevalece una visión neoliberal que determina todos los aspectos de la vida con base en el mercado.

Sin embargo, la literatura solo hace referencia a ese tipo de desafíos por el neoliberalismo, cuando se deberían incluir en Latinoamérica los factores específicos (políticos, institucionales e ideológicos y culturales) que como tal influyen en la incorporación de la responsabilidad social, ya que la implementación y los desafíos son distintos tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo; ya de entrada esa caracterización implica un retroceso donde las desigualdades y problemáticas sociales se vuelven más evidentes y palpables. La *Figura 8* revela que esta categoría de desafíos se reproduce en la misma dirección que la literatura anglosajona, no encontrando elementos sobresalientes, que pudieran apuntar hacia otro tipo de desafíos.

Figura 8. *Desafíos de la responsabilidad social anglosajona vs Desafíos de la responsabilidad social latinoamericana.*



Fuente: Elaboración propia.

6. *Apertura de nueva agenda de investigación de la responsabilidad social*

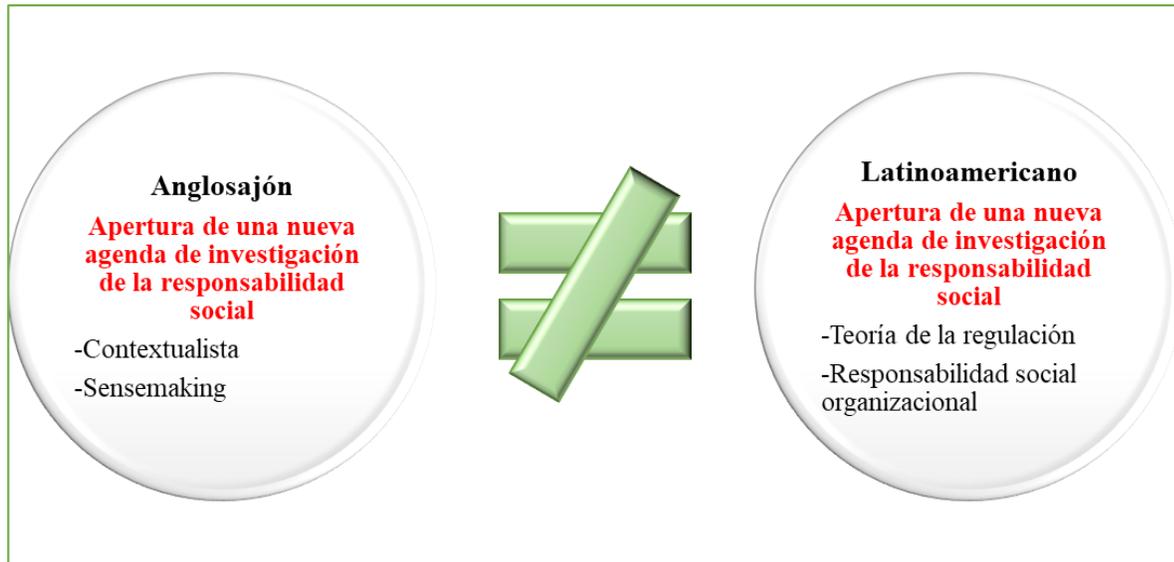
En lo referente a esta categoría lo que se presenta como la inclusión de nuevos paradigmas tiene que ver con propuesta de *la teoría de la regulación* que aporta una interpretación alternativa a la responsabilidad social, pues ésta puede ser interpretada “como un elemento de auto-regulación vinculado en cierta medida y bajo ciertas modalidades al concepto de sustentabilidad, cuyos mecanismos de ajuste dinámico descansan ya no únicamente en el mercado o la intervención estatal, sino en la cristalización de los compromisos asumidos por los propios centros individuales de acumulación, es decir, las empresas” (Solís, 2008, p. 247), lo que deriva en una perspectiva basada en la complejidad y lo abstracto que es el individuo y la sociedad, quitando toda la visión simplista de la realidad.

Otra propuesta es la que hacen Tello y Rodríguez (2014), al poner sobre la mesa desde un enfoque hermenéutico el replanteamiento de la responsabilidad social empresarial hacia la *Responsabilidad Social Organizacional (RSO)*, en el sentido de abrir el campo de conocimiento hacia distintas organizaciones y no quedar restringida solo en el ámbito empresarial, puesto que se concibe que “la sociedad está articulada por una red de organizaciones” (p. 122). Sin embargo, esta idea está ahí como una propuesta de derogar el término de responsabilidad social empresarial.

Como tal, esta apertura a nuevos paradigmas es importante dentro del estudio de la responsabilidad social, pues permite generar nuevos conocimientos con el propósito de enriquecer este campo, por lo que estas propuestas desde el contexto latinoamericano son de gran relevancia para mirar hacia la construcción de una nueva agenda de investigación.

En la *Figura 9* se aprecia entre ambos discursos (anglosajón y latinoamericano), como tal la primera diferencia en cuanto a las propuestas de inclusión; ya que en lo que se refiere a la forma general de la renovación del campo de estudio de la responsabilidad social, los dos contextos la abordan como prioritaria y necesaria. Por tanto, los nuevos paradigmas son una categoría importante dentro del discurso de la responsabilidad, puesto que permite comprender hacia que temas o interés se está moviendo el campo de estudio.

Figura 9. *Apertura de nueva agenda de investigación responsabilidad social anglosajona vs Apertura de nueva agenda de investigación de la responsabilidad social latinoamericana.*



Fuente. Elaboración propia.

7. Estudio de casos de la responsabilidad social

La última categoría se desarrolla en la relación con el estudio de casos, encontrando la inclusión de un tipo de estudio, el de las MiPymes que, a diferencia del contexto anglosajón, como tal no tiene presencia, a comparación de Latinoamérica que desarrolla de manera más habitual este tipo de estudio de casos.

7.1. MiPymes

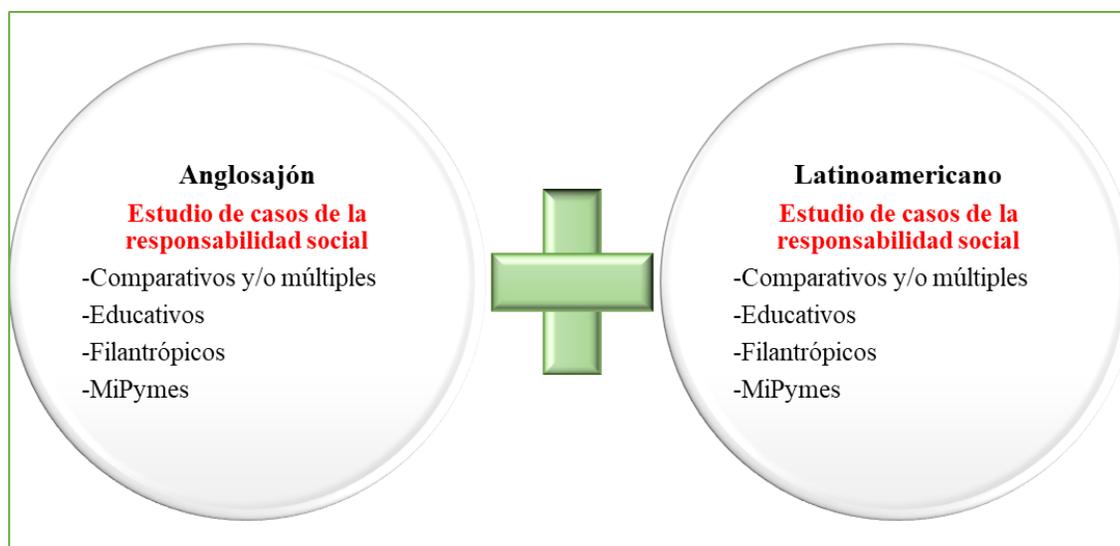
Son estudio de casos con gran presencia y pertinencia en el contexto latinoamericano, pues en esta región las MiPymes “representan en promedio 99.25% del total de las empresas” (Saavedra y Hernández, 2008, p. 122). De lo anterior, los estudio de casos relacionados con las MiPyme son relevantes dentro del contexto, puesto que tienen una representación casi total en la región, por lo que es evidente esta tendencia hacia este tipo de estudios, además de ver la inclusión de otro tipo de organizaciones dentro del campo de la responsabilidad social y no solo desde el análisis de las empresas. Sin embargo es llamar la atención lo que Maldonado, López, y Ojeda (2015) exponen:

Es muy raro encontrar estudios de la RSE orientados en las Pymes de los países desarrollados, y aun es más escasa la publicación de trabajos de investigación que

analicen y presenten resultados de las actividades de RSE en las Pymes de los países en vías de desarrollo o de economías emergentes, como es el caso de México, ya que existen diversos investigadores, académicos y profesionales del campo de las ciencias empresariales que consideran que no es posible hablar de RSE en las Pymes, lo cual explica hasta cierto punto la falta de estudios que porten evidencia de la adopción e implementación de las actividades de RSE en las Pymes.(p. 186)

Por tanto, lo que mencionan estos autores es incongruente, ya que en nuestra revisión de la literatura se encontraron diversos estudios de la MiPyme en relación con la responsabilidad social dentro del contexto mexicano (*ver Anexo 2. Discurso latinoamericano de la responsabilidad social*), al contrario del contexto anglosajón (*ver Anexo 1. Discurso anglosajón de la responsabilidad social*) donde solo se encontró un trabajo, por lo que esas brechas han trascendido en lo que respecta a hablar de responsabilidad social en relación con las MiPymes y que rompe con todo el argumento de estos autores (*ver Figura 10*).

Figura 10. Estudio de casos la responsabilidad social anglosajona vs Estudio de casos de la responsabilidad social latinoamericana.



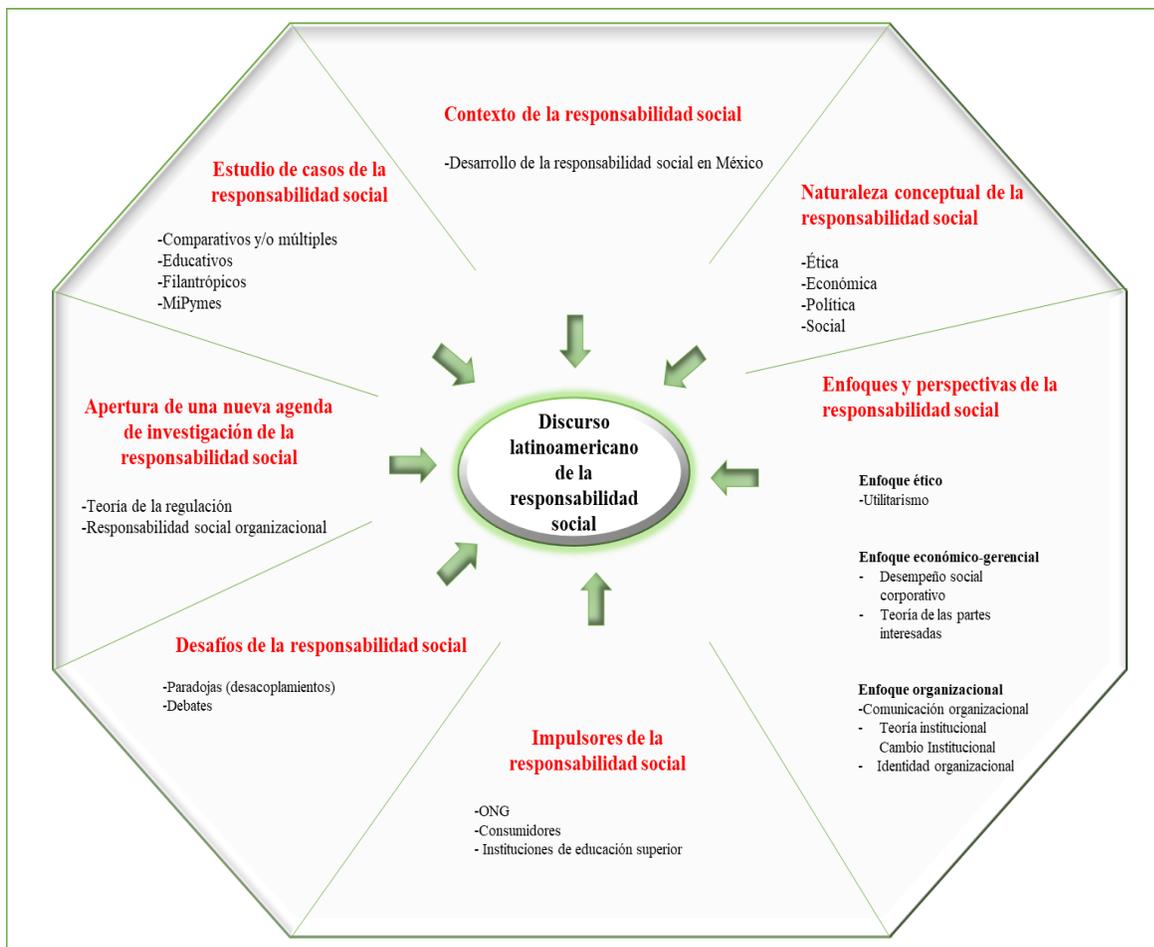
Fuente: Elaboración propia.

Derivado de todo lo anterior el panorama del discurso latinoamericano es muy similar al anglosajón, pues se encontró al analizar la literatura latinoamericana una propensión hacia la lógica dominante (económica) de la responsabilidad social. Por otra parte, lo que apareció de

manera general, es la forma en que se reproduce la literatura, ya que parece una especie de reciclamiento en donde se retoma lo que se ha escrito en la literatura anglosajona incorporar algunas variantes, pero en donde no se generan aportes sustanciales.

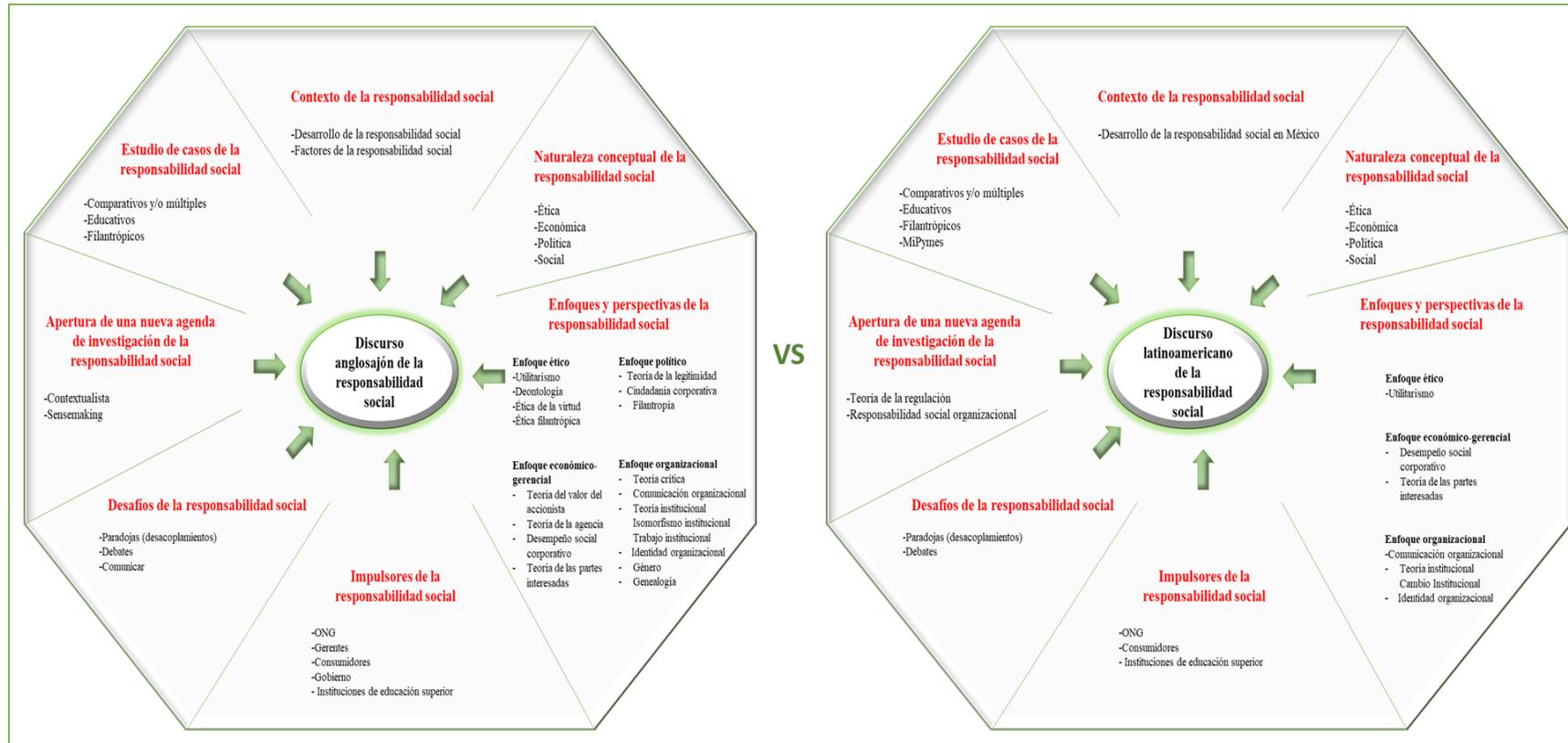
La *Figura 11* muestra la naturaleza del discurso de la responsabilidad social latinoamericano, en donde también aparecen los elementos que se omiten desde este discurso. Sin embargo, a pesar de esas omisiones, en esencia el discurso es muy semejante, con las mismas vertientes y sin encontrar, elementos que cambien de manera radical el discurso anglosajón que ha permeado. Por tanto, desde el contexto latinoamericano la responsabilidad social tiene sus fundamentos en la literatura anglosajona (*ver Figura 12*). En este sentido, se puede apreciar todo el discurso que se genera cuando se habla de responsabilidad social, de la cual derivan categorías que son representativas del discurso que emana y se difunde.

Figura 11. *Discurso de la responsabilidad social en Latinoamérica.*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. *Discurso de la responsabilidad social anglosajona vs Discurso de la responsabilidad social latinoamericana.*



Fuente: Elaboración propia.

III. Conexiones entre las diferentes categorías que conforman el discurso de la responsabilidad social.

En los apartados anteriores se fue desarrollando la manera en que se ha construido el discurso de la responsabilidad social, por medio de distintas categorías que permitieran sistematizar la información y brindar una mejor comprensión. Sin embargo, otro aspecto que es fundamental dentro de toda esta construcción del discurso es la forma en que se relacionan o vinculan cada una de estas categorías, ya que se hace presente el principio de complementariedad entre las categorías, lo que otorga una comprensión más profunda, sobre el fenómeno de la responsabilidad social. En este sentido, los vínculos que se encontraron fueron los siguientes.

1. Complementariedades entre la conceptualización de la responsabilidad social y el desarrollo de la responsabilidad social

Es interesante comprender la estrecha relación entre estas dos categorías, ya que la comprensión de las concepciones que se han generado en el campo de la responsabilidad social tiene un trasfondo y este justamente tiene que ver con lo que se vivía en ese momento, es decir, de acuerdo con el contexto se encuentra una corriente de pensamiento teórico que se estaba desarrollando. En este sentido, la responsabilidad social está marcada por una serie de concepciones que han sido reproducidas y predominantes dentro del campo de estudio de la responsabilidad, por lo que es relevante hacer este cruce de categorías en donde se encuentra lo siguiente:

La naturaleza conceptual ética de la responsabilidad social tiene un vínculo con el *período de intuición*, puesto que solo se percibía la responsabilidad social a partir de lo que era correcto hacer, desde el deber moral, utilizando como instrumento las prácticas de filantropía. En este sentido, la responsabilidad social no se encontraba definida como tal, pero se le atribuía en el sentido de que la organización tenía que ayudar a las personas de su comunidad, siendo esta forma de altruismo la que caracterizó los inicios de la responsabilidad social.

La naturaleza conceptual económica de la responsabilidad social se relaciona con los periodos de la *responsabilidad social consciente* y la *responsabilidad social exacerbada*, ya que la

responsabilidad social dentro de esas etapas tuvo una tendencia al desarrollo conceptual teórico hacia la maximización de las ganancias por lo que el interés recaía en hablar de la responsabilidad social del empresario. Estos fundamentos conceptuales tienen sus bases en la modernidad, en donde los procesos sociales e históricos estaban determinados por las relaciones económicas y productivas, que derivó en desigualdades sociales.

Por tanto, la conceptualización económica de la responsabilidad social tiene que ver con la construcción de la lógica imperante de la racionalidad económica que se construyó en la modernidad, enmarcada en un *capitalismo salvaje* (Aktouf, 1998), donde la vida es objetivada a partir de las actividades económicas.

La naturaleza conceptual política tiene conexión con el *período inevitable de la responsabilidad social*, considerando un contexto marcado por la liberalización política (neoliberalismo), donde se reducen las regulaciones estatales en el ámbito empresarial, lo cual indirectamente le otorga un amplio poder a las organizaciones por lo que se vuelve necesaria la regulación ante las prácticas de libre mercado. Por tanto, la incorporación de mecanismos de regulación de las organizaciones, van en el sentido de aminorar el impacto causado a la sociedad, con la incorporación de políticas y normatividades que respalden el comportamiento organizacional frente a la sociedad. Lo cual permite comprender y fundamentar la dimensión política de la responsabilidad social, puesto que las organizaciones se encuentran dentro de una arena política donde emergen presiones sociales.

Por último, *la naturaleza conceptual social* tiene relación con la *etapa de la responsabilidad social integrada*, en el sentido que se empiezan a cuestionar los supuestos éticos, económicos y políticos que han permeado a la responsabilidad social, por lo que se vuelve necesario replantear las dimensiones de ésta retomando la parte social de la responsabilidad social que ha sido olvidada. Lo cual permite la inclusión de nuevos paradigmas donde se integren todas las dimensiones desde lo social.

La *Tabla 4* presenta de manera más precisa y explícita estos vínculos que se han mencionado, así como sus características fundamentales, para llegar a la conclusión de que hay un vínculo entre una concepción de la responsabilidad social, con una etapa del desarrollo de la responsabilidad social

Tabla 4. *Complementariedades entre la conceptualización de la responsabilidad social y el desarrollo de la responsabilidad social.*

	Modernidad			Postmodernidad	
Etapas	<i>Responsabilidad social intuitiva</i> 1870-1950.	<i>Responsabilidad social consciente</i> 1950-1960.	<i>Responsabilidad social exacerbada</i> 1960-1970.	<i>Responsabilidad social inevitable</i> 1970-1990.	<i>Responsabilidad social integrada</i> 1990-2000's.
Conceptualización	Ética.	Económica.		Política.	Social.
Principio	Compromiso moral.	Ventaja competitiva.		Legitimización y Reputación.	Creación de valor.
Organización	Actor moral.	Actor económico.		Actor político.	Actor social.
Responsabilidad social	Voluntaria.	Estrategia de mercado.		Reactiva.	Construcción social.

Fuente: Elaboración propia.

2. Complementariedades entre la naturaleza conceptual de la responsabilidad social y los enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

En el subtema anterior se analizó la relación que tiene el desarrollo con las concepciones de responsabilidad social que han permeado. En este caso es interesante conectar cada una de las concepciones de la responsabilidad social (ética, económica, política y social) con cada uno de los enfoques y perspectivas que se encontraron en el discurso general de la responsabilidad social.

Lo que se encuentra entonces es que la *concepción ética de la responsabilidad social*, por obviedad, se relaciona con el *enfoque ético* en el que se encuentran las perspectivas de las teorías éticas como lo son, el utilitarismo, la deontología, la ética de la virtud y la ética de la filantropía. Puesto que su fundamento va dirigido a la regulación de la actuación de las organizaciones por medio de un compromiso moral en busca del bienestar social, por lo que se le concibe a la organización como un actor moral, el cual es responsable moralmente de las acciones que lleve a cabo en el ámbito social. En este sentido, su comportamiento debe de estar cimentado en valores y principios que emanan de manera consciente, libre y voluntaria en la creación de códigos de conducta internos y que generan una vinculación con la sociedad. Así, lo que determinan estas

perspectivas en conjunto, son los comportamientos moralmente aceptados de las organizaciones por normas, estatutos y principios que definen su filosofía y caracterizan a la organización como un actor moral.

En lo que respecta a *la conceptualización económica de la responsabilidad social*, se encuentra sustentada firmemente en el *enfoque gerencial-económico*, donde se desarrollan las perspectivas de la teoría del valor del accionista, teoría de la agencia, el desempeño social corporativo y la teoría de las partes interesadas. Esta conexión deriva de que, dentro de este enfoque convencional y dominante, la responsabilidad social es percibida como una estrategia que tiene implicaciones de cambio tanto en la propia estructura de la organización como en el ámbito social, con el propósito de maximizar las ganancias y que por ende genere una ventaja competitiva para la organización. Por lo que la responsabilidad social se vuelve en sí misma una práctica moderna en la vida de las organizaciones. Este enfoque y conceptualización de la responsabilidad tiene su ancla en el capitalismo.

La siguiente relación que se puede establecer tiene que ver entre la *concepción política de la responsabilidad social* y el *enfoque político*, hallando perspectivas de corte teórico que sustentan el desarrollo de esta concepción política a partir la teoría de la legitimidad y de la ciudadanía corporativa, donde el principio de éstas se centra en el poder que tienen las organizaciones en la sociedad y cómo esa influencia es utilizada de manera responsable en el contexto social. En este sentido se entiende que la organización se comporta como un actor político, el cual debe mediar y crear mecanismos para la utilización responsable de sus recursos. Así, por medio de acciones responsables las organizaciones logran legitimidad y respaldo frente a la sociedad.

Por último, la *concepción social de la responsabilidad social* se relaciona con el *enfoque organizacional* en el sentido de que no se busca la comprensión de la responsabilidad social solo desde una dimensión, es decir, no se ven los factores éticos, económicos y políticos de forma aislada, sino lo que se busca es la conexión de estos factores con lo social, siendo una dimensión que paradójicamente se ha perdido en el estudio de la responsabilidad social, restándole importancia, cuando lo social entrelaza diversos niveles de análisis, que lo vuelven complejo; de lo que es necesaria la multidisciplinariedad en la apuesta por nuevas perspectivas que revaloricen el aspecto social de la responsabilidad social. Dentro de este enfoque se encuentran las siguientes perspectivas; la teoría crítica, la teoría institucional desde el isomorfismo y el trabajo institucional,

la comunicación organizacional, la identidad organizacional, el género y la genealogía. Así, debido a la complejidad que emana de la organización, ésta es percibida como un actor social, en donde la responsabilidad social se genera a partir de una construcción social.

En la *Tabla 5* se puede apreciar la paridad entre la naturaleza conceptual y los enfoques de la responsabilidad social, es decir, se encontró que el enfoque con el que se analiza a la responsabilidad social determina una concepción de la responsabilidad social, que es afín a las perspectivas que tienen lugar en cada enfoque.

Tabla 5. *Complementariedades entre la naturaleza conceptual de la responsabilidad social y los enfoques perspectivas de la responsabilidad social.*

Etapas	Responsabilidad social intuitiva 1870-1950.	Responsabilidad social consciente 1950-1960.	Responsabilidad social exacerbada 1960-1970.	Responsabilidad social inevitable 1970-1980.	Responsabilidad social integrada 1990-2000's.
Conceptualización	Ética.	Económica.		Política.	Social.
Enfoque	Ético.	Gerencial- económico.		Político.	Organizacional.
Perspectivas	Teorías éticas: Utilitarismo. Deontología. Ética de la virtud. Ética de la filantropía.	Teoría del valor del accionista. Teoría de la agencia Desempeño social corporativo. Teoría de las partes interesadas.		Teoría de la legitimidad. Ciudadanía corporativa. -Filantropía.	Teoría crítica. Nuevo Institucionalismo: -Isomorfismo Institucional. -Trabajo Institucional. Comunicación organizacional. Retórica. Identidad organizacional. Género. Genealogía.
Responsabilidad social	Voluntaria.	Estrategia.		Reactiva.	Construcción social.

Fuente: Elaboración propia

3. Complementariedades entre el desarrollo de la responsabilidad social y los desafíos de la responsabilidad social

Otra relación importante que se establece es entre el del *desarrollo de la responsabilidad social* y sus *desafíos*, puesto que el contexto en el que se desarrolla la responsabilidad social permite de alguna manera “justificar” porque la responsabilidad social se encuentra cimentada bajo principios económicos dominantes. Por tanto, al tener esta comprensión de la responsabilidad social, se hacen evidentes desafíos que emanan de debates, de paradojas (desacoplamientos) y de la forma en que las organizaciones comunican la responsabilidad social (*ver Figura 13*).

Partiendo de lo anterior, es importante rescatar los elementos claves del desarrollo de la responsabilidad para lograr ese vínculo con los desafíos, en donde el pilar de esta argumentación recae en que el desarrollo de la responsabilidad social deriva de la modernidad. Sin embargo, lo que la modernidad significó fue un cambio radical en los procesos sociales, históricos y en los sistemas de producción en la vida industrial para aumentar la productividad, engendrando un cambio de paradigma radical basado en la lógica y racionalidad instrumental, que sistematizó todos los aspectos de la vida. Esta forma de conducción desmesurada y acelerada hacia el crecimiento económico se vuelve el eje central de conducción de la sociedad moderna, que provocó problemáticas sociales, desigualdades, etc., en donde se empieza a plasmar que esa constante lógica “de normar los procesos de producción y consumo sujetos a la racionalidad económica y a la lógica del mercado, han degradado el ambiente y la calidad de vida” (Left, 1998, p. 16), puesto que la modernidad se convirtió en un proceso totalizador dominante que racionalizó la vida.

Por tanto, la responsabilidad social empieza a tener cabida ante el constante despilfarro de recursos por la sobreproducción que detona en injusticias en las formas de trabajo en donde las organizaciones estaban enfocadas en la búsqueda de modelos de funcionamiento adecuado y eficiente. En este sentido, la responsabilidad social florece dentro de todos estos elementos funcionalistas, a partir de los cuales se le dio una interpretación instrumental y económica, utilizada como una práctica que permite aumentar las ganancias y que en estricto sentido la devalúa de su carácter responsable y social.

Lo anterior, muestra la pertinencia de la responsabilidad social y la forma en que fue adoptada en ese contexto. Sin embargo, otro marco referencial fundamental dentro del desarrollo

de la responsabilidad es la postmodernidad organizacional resultante ante el crecimiento del mercado, donde el entorno demandó nuevas condiciones, manifestando preocupaciones por el equilibrio y la sostenibilidad de las organizaciones, lo que llevaría a un nuevo cambio de paradigma. Clarke y Clegg (1998) mencionan que los detonantes de ese cambio de paradigma son la *globalización*, *innovación tecnológica* y la *personalización* en los procesos de producción y comercialización, ya que “el consumo postmoderno se basa en una creciente proliferación de elementos diferenciados de consumo” (Clegg, 1990, p. 17), siendo estos tres elementos los que reconfiguran todo el sistema de ideas, valores, métodos, dando otra forma de entender la realidad.

Los cambios que emergieron dentro de este proceso histórico, estuvieron aparejados de cuestionamientos de los paradigmas funcionalistas dominantes, específicamente se cuestionó la racionalidad económica, buscando nuevas formas de pensamiento que reivindicara al ser humano. Aktouf (2001) inscribe el pensamiento postmoderno como “la superación del individualismo como fundamento absoluto de la organización social, la superación del fetichismo de consumo y la superación de la pseudo plenitud” (p. 271).

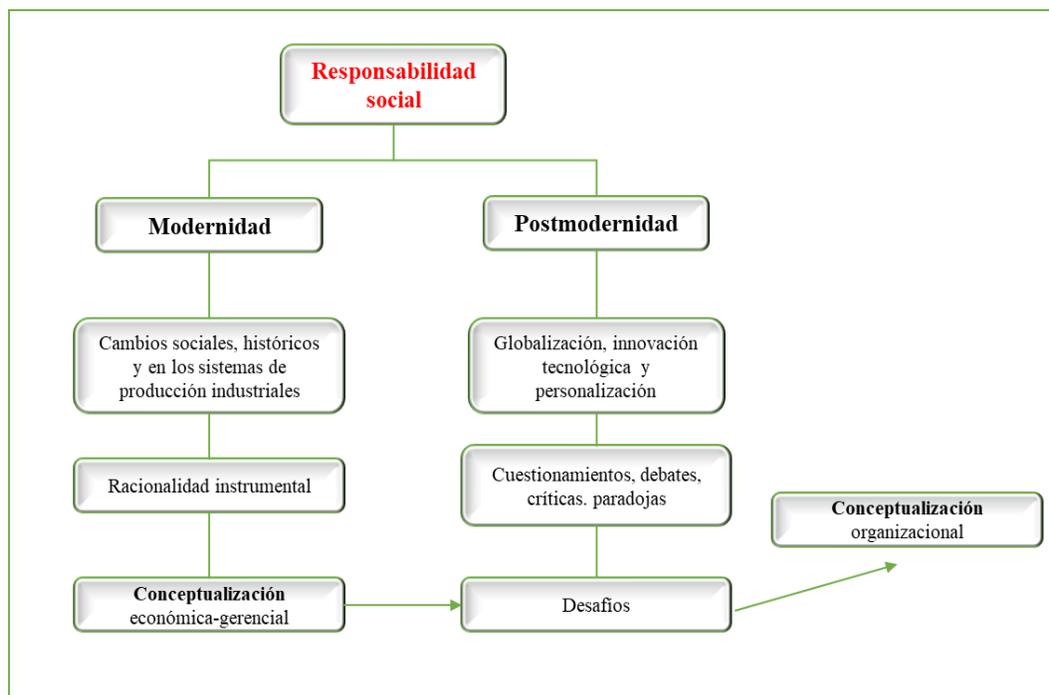
De lo anterior, el cambio de paradigma trajo consigo cuestionamientos y debates en torno a la responsabilidad social, desde dos vertientes, la primera que tiene que ver con la forma en que se fue constituyendo la responsabilidad social desde un enfoque gerencial- económico, de la que derivaron las bases para conceptualizarla, que la convirtió en una práctica funcionalista que norma la responsabilidad social de la organización hacia la sociedad por medio de modelos y principios, por lo que estas acciones “ se han consolidado como una tendencia global , mediante la cual la responsabilidad social en las corporaciones ha estado sujeta a un creciente número de debates, comentarios y actividades, escrutinio, investigación académica y desarrollo de teorías” (Bartlett y Devin, 2011, p. 47). Por tanto, la orientación económica que ha dominado a la responsabilidad social presenta una vertiente de desafíos, ya que “la responsabilidad social aún se encuentra en una etapa embrionaria, el estudio de la responsabilidad social se ha visto obstaculizado por la falta de consenso sobre la definición del fenómeno, la teoría unificadora, medidas y métodos empíricos poco sofisticados” (Crane, McWilliams, Matten, Moon y Siegel, 2008, p. 569).

Sin embargo, la otra vertiente no menos importante a considerar son los desafíos que el propio contexto del neoliberal ha generado, en donde la competencia libre se vuelve la característica fundamental de las relaciones humanas, por lo que se establecen nuevas formas de

poder y procesos de globalización. En este sentido, donde el neoliberalismo prioriza la autorregulación y el libre mercado, las cuestiones como la transparencia, la desconfianza, reputación y responsabilidad son desafíos inherentes del contexto. Por tanto, la propia ideología del neoliberalismo se encuentra llena de paradojas puesto que aboga por la autorregulación del mercado, basada en la libre competencia que en sí misma crea desigualdades y que ha generado una crisis económica y social exacerbada.

Ante este contexto, la responsabilidad social queda demeritada de validez, puesto que el mismo sistema impide la reestructuración de la responsabilidad social como una práctica coherente e integrada entre las organizaciones y la sociedad. Por lo que el desarrollo de la responsabilidad social tiene relación con los desafíos que hoy en día presenta este fenómeno, pues es crucial la forma en que se conceptualizó la responsabilidad social y el contexto que ha determinado la manera en que se reproducen y comunican las prácticas de responsabilidad social.

Figura 13. *Complementariedades entre el desarrollo de la responsabilidad social con los desafíos de la responsabilidad social.*



Fuente: Elaboración propia.

4. Complementariedades entre la apertura de nueva agenda de investigación de la responsabilidad social y los desafíos de la responsabilidad social

De acuerdo con el apartado anterior los desafíos que presenta la responsabilidad social van en el sentido de apostar por una nueva concepción de ésta, ya que las diferentes críticas, debates y paradojas que rodean el discurso de la responsabilidad social permiten ver los vacíos, brechas y contradicciones que tiene dicho fenómeno, en donde la apuesta por la inclusión de nuevos enfoques contribuiría al enriquecimiento del campo de estudio de la responsabilidad social.

Se puede argumentar que de los constantes cuestionamientos que han emanado en torno a la responsabilidad social por un enfoque económico que ha dominado el campo, es que deviene la necesidad de la incorporación de nuevos enfoques que rompan con los estigmas y estereotipos que se han implantado como prácticas de responsabilidad social, y que en estricto sentido son evidenciados como una responsabilidad epidérmica, ya que su aplicación solo es en apariencia y no logra penetrar las raíces de los problemas sociales para contrarrestarlos. Así, la incorporación de nuevos paradigmas debe apostar hacia “una reestructuración de conceptos, de redes conceptuales y discursos para la acción” (González, 2006, p. 213), es decir, desmitificar el carácter económico de la responsabilidad social que ha protagonizado e idealizado las prácticas de la responsabilidad social como una herramienta de gestión, rompiendo con la lógica económica para incluir e interiorizar una lógica social.

Lo que destaca la literatura es concebir la incorporación de nuevos paradigmas como una oportunidad, en el sentido de redireccionar y superar los criterios económicos que han prevalecido, hacia la construcción de una comprensión que involucre las diversas dimensiones que implica referirse al ámbito social, y no ver estos factores como opuestos o separados. Sin embargo, aunque se tiene esta intención por renovar el campo de estudio de la responsabilidad social, no se percibe como tal un avance en propuestas de enfoques o perspectivas, solamente queda plasmada la idea por construir una nueva agenda de investigación. Por lo que se observa que esta apertura hacia la construcción de una nueva agenda de investigación se encuentra incipiente, es decir, hay unanimidad por considerar la renovación del fenómeno de la responsabilidad social como una tarea prioritaria y de gran importancia, y a pesar de la reproducción e insistencia hacia la emergencia de nuevos paradigmas, en realidad es que son pocas las investigaciones que aportan

elementos y generan análisis desde otras perspectivas -generalmente quedan como una ideas inacabadas-.

A manera de conclusión

A partir del discurso se desprenden varias conclusiones que giran en torno a: 1. definir la responsabilidad social, 2. abordar lo que implica que una organización actúe socialmente responsable, 3. una propuesta de responsabilidad social organizacional (RSO) y 4. aportes de algunas de las categorías propuestas para el análisis del discurso de la responsabilidad social.

Se ha argumentado a la responsabilidad social como un fenómeno complejo que no puede ser determinado solo desde un elemento que es una parte de todo lo que implica lo social, es decir, el análisis de la responsabilidad social no puede basarse solo bajo una arista social, pues dicha comprensión cae en un reduccionismo, ya que al segmentar lo que implica lo social se ocultan factores importantes y culminantes en la comprensión de la responsabilidad social. Por tanto, la manera en que se ha mitificado el discurso de la responsabilidad social hacia una concepción económica-gerencial, ejemplifica lo antes mencionado, pues acentúa su análisis solo en lo económico, lo que deriva en una problemática al generar una comprensión miope y sesgada de la responsabilidad social, que se ha normalizado acríticamente debido a que se ha introyectado una lógica de mercado, en donde las prácticas de responsabilidad social se encuentran inmersas dentro de una “hipocresía organizada”. Por tanto, lo que se percibe es que este discurso colonizado ha creado brechas, ya que la responsabilidad social ha sido considerada como una práctica comercial, donde su implementación se da de una forma inacabada y superficial, donde no se ha logrado ese vínculo con lo social.

Ante dicho escenario, la responsabilidad social ha caído dentro de una serie de debates y cuestionamientos que emanan de su trazo lineal como medio de comprensión de la sociedad, cuando en la realidad, no se genera un trazo, sino interrelaciones entre los diversos elementos que conforman la sociedad. En este sentido, la responsabilidad social se encuentra incrustada en una falta de credibilidad y transparencia en sus acciones. Por lo que la comprensión y análisis de la responsabilidad social en las organizaciones, debe plasmar la complejidad que implica el fenómeno y no minimizarlo a una sola orientación.

Por tanto, la responsabilidad social más allá de la propia ambigüedad del término puede comprenderse como la construcción de prácticas y acciones que tienen como objetivo regenerar el tejido social, a través de la vinculación de las dimensiones ética, política, económica, ambiental y social, con un carácter reivindicador en los valores y compromisos, frente a los procesos y actividades económicas de las organizaciones.

De tal forma, que esta concepción de responsabilidad social reconoce la multiplicidad de la naturaleza conceptual de la responsabilidad social, en la cual, para hablar de una auténtica responsabilidad social deben ser reconocidas todas sus dimensiones, así como la importancia de incluir la cuestión ambiental en las prácticas, acciones y principios.

Derivado de la definición anterior, se puede decir, que para que una organización actúe socialmente responsable debe ser en primera instancia consciente del impacto que genera en las dimensiones económica, política, ambiental, social, y a partir de ello, generar un compromiso auténtico con su entorno y en su interior, para establecer acciones o alternativas que conlleven a reducir ese impacto. Sin embargo, la implementación de prácticas, acciones o alternativas deben reproducirse de manera auténtica, existiendo una coherencia entre lo que discursivamente manifiesta la organización y las acciones que realiza; y no solamente utilice la organización a la responsabilidad social como mercadotecnia.

En este sentido, la pertinencia de un enfoque organizacional en el estudio de la responsabilidad social brinda elementos importantes para la comprensión del fenómeno, pues se caracteriza por la multidisciplinariedad, lo que permite profundizar en la parte social que ha sido minimizada y olvidada desde otros enfoques. Así, la dinámica social que se genera en torno a la responsabilidad social en las organizaciones es el elemento central de análisis, ya que se percibe como un constructo de relaciones y acciones vinculadas que en conjunto edifican el sentido sobre el que giraran las prácticas de responsabilidad social en la organización, donde se genera una correlación entre organización- sociedad.

Bajo esta misma línea, la perspectiva organizacional, representa un enfoque oportuno, ya que tiene la capacidad de reconocer la construcción paradójica de la sociedad que emana desde la modernidad, y que se ha agudizado desde el sistema neoliberal, por lo que es normal que

confluyan elementos como la libertad de mercado, pero a la vez la restricción; el crecimiento económico, pero pobreza; producción, pero crisis ambiental; etc. que detonan en una complejidad. Por tanto, esta perspectiva permite comprender esos vínculos y contrariedades que son propios de la sociedad y que otorgan un carácter más reflexivo en torno a las prácticas que se establecen de responsabilidad social.

De acuerdo con lo anterior, de los vínculos que se crean entre los desafíos y los nuevos paradigmas, se puede derivar una tercera conexión con el enfoque organizacional de la responsabilidad social, puesto que lo que se busca con las perspectivas organizacionales en el estudio de la responsabilidad social, es comprender la responsabilidad social como un fenómeno organizacional que implica la construcción de los procesos sociales en la organización. El tener una óptica de comprensión de la responsabilidad social desde un enfoque organizacional, no implica la anulación del conocimiento de los otros enfoques con las que se ha estudiado este fenómeno que son el enfoque ético, económico y político; sino todo lo contrario, lo que se aboga es por una interconexión entre todos estos conocimientos de lo que deriven complementariedades y que justamente se reconozca este enfoque como una oportunidad relevante de renovar el campo de estudio de la responsabilidad social hacia nuevas propuestas y comprensiones; ya que el enfoque organizacional brinda “una postura analítica y comprensiva más que una postura pragmática y prescriptiva, ofrece explicaciones y comprensiones más profundas y precisas, hace evidente el aporte propiamente organizacional a la problemática estudiada” (De la Rosa, 2020, p.X). De tal forma, que la responsabilidad social ya no será determinada por factores económicos ni justificada desde una racionalidad instrumental, sino que la comprensión girará desde lo organizacional, que implica la construcción de lo social desde diferentes niveles y dimensiones de análisis.⁴

Por tanto, la propia organización es considerada como un ente complejo, en el que su análisis respecto del fenómeno de la responsabilidad social puede tomar diferentes enfoques (poder, ambigüedad, análisis estratégico, cultura, sensemaking, lógicas institucionales) y donde cada

⁴ De acuerdo con Barba y Solís (1996) “el estudio de las organizaciones se ha caracterizado por el establecimiento de niveles de análisis que permiten distinguir el ámbito de referencia. De esta manera, se pueden definir tres ámbitos organizacionales distintos pero relacionados, que se expresan en la relación individuo-grupo, la organización y lo social” (p. 45).

enfoque organizacional brinda una comprensión específica de cómo se reproducen las prácticas de responsabilidad social en una organización, más allá del enfoque dominante económico de la responsabilidad social, es decir, cada enfoque organizacional tiene un elemento central en el que se basa su análisis dando la comprensión de ese elemento que conforma la organización, y no toma como un todo a la organización.

Además, otro aspecto relevante es que la literatura aborda y ha trabajado la responsabilidad social bajo los parámetros de la empresa o corporación, lo que causa una limitación en el campo de estudio, pues solo se restringe a contemplar a las empresas como portadoras de responsabilidad social, cuando en realidad la responsabilidad social debe ser implementada por diferentes tipos de organizaciones, por lo que no se puede hablar exclusivamente de una responsabilidad social que concierna solo al ámbito empresarial o corporativo. Sin embargo, esta interpretación que ha sido utilizada de manera generalizada tiene su justificación en que la responsabilidad social parte de un enfoque gerencial y de teorías de la gestión, siendo “su sentido original aludir al compromiso retributivo que tienen las corporaciones frente a su entorno inmediato, a su mesoentorno y al entorno general, como forma de compensar las ganancias obtenidas” (Tello y Rodríguez, 2014, p. 123).

Por tanto, ante estas cuestiones la responsabilidad social debería estar referida como responsabilidad social organizacional siendo un concepto que se encuentra incipiente pero que permite ampliar y complementar el ámbito de estudio, pues las organizaciones forman parte de la vida social.

Sin embargo, aunque ya se alcanza a percibir la pertinencia de la inclusión del término organizacional, es más frecuente encontrar responsabilidad social de las organizaciones, siendo la responsabilidad social organizacional relativamente nueva y en el que no se ha desarrollado un concepto acabado como tal, sino solamente es usado como concepto de reemplazo de la responsabilidad social empresarial o corporativa. En este sentido, es importante proponer un concepto de responsabilidad social organizacional, que otorgue elementos que la caractericen y que como tal se diferencie de la responsabilidad social empresarial/corporativa, ya que en estricto sentido la inclusión de una responsabilidad social organizacional, deriva de la necesidad de enriquecer el campo de estudio, y al ser tomada ésta como un concepto de reemplazo en donde se elimina la responsabilidad social empresarial/ corporativa, propiciaría solo un cambio superficial,

así como un rompimiento con la historia de la responsabilidad social, puesto que se evapora todo lo que se ha trabajado desde una perspectiva empresarial, por lo que es importante hacer una separación entre ambos conceptos y marcar el antes de la responsabilidad social organizacional, es decir, contemplar que la responsabilidad social organizacional, deviene de la responsabilidad social empresarial, en donde esta última ha desarrollado y marcado un papel dominante dentro del campo de estudio y la responsabilidad social organizacional se encuentra en una etapa embrionaria, en la que busca un desarrollo y comprensión distinta.

Ante lo expuesto, es fundamental estudiar lo organizacional de la responsabilidad social, lo que implica desarrollar la noción de responsabilidad social organizacional (RSO), es decir, estudiar la responsabilidad social desde un punto de vista organizacional o desde una perspectiva organizacional. En este sentido, lo organizacional o la perspectiva organizacional implica todo aquello que tiene que ver con la organización pero que a la vez es referida a ella misma. Contreras & De la Rosa (2013) manifiestan que lo organizacional es:

Cuando se percibe un objeto o fenómeno desde el punto de vista de la organización y/o lo organizado, se abre un ángulo de visión determinado tanto por los elementos con los cuales se constituyen la organización y/o lo organizado como por las características que se le atribuyen a los mismos elementos. (p. 24)

De acuerdo con la cita, lo organizacional se puede comprender a partir de la *Figura 13*, en donde lo organizacional son todos los elementos que tienen que ver con la organización, en este sentido, el ambiente impacta en la organización y el discurso de la responsabilidad social también impacta, pero a su vez la organización está llena de muchos elementos (institucionales, poder, ambigüedad, cultura, sensemaking, toma de decisiones, etc). Lo que implica que la perspectiva organizacional es cómo se va a estudiar todo esto que se relaciona con la organización y/o lo organizado, para explicar algo de la organización (en este caso la responsabilidad social), pero también la organización como un todo.

Por tanto, lo organizacional desprende dos perspectivas (*ver Tabla 6*). Las perspectivas disciplinares de lo organizacional y la perspectiva organizacional en sí misma, que se refiere a que hay muchas perspectivas para el estudio de la organización. Es decir, al relacionar lo organizacional con la responsabilidad social, emergen esas dos perspectivas; la perspectiva disciplinar organizacional que habla de una responsabilidad *social en las organizaciones*, que se

refiere a que se puede estudiar desde diversas perspectivas disciplinares como la económica, psicológica, sociológica, administrativa, organizacional etc. al fenómeno de la responsabilidad social en una organización. En cuanto a la perspectiva organizacional en sí misma, se puede desarrollar el concepto de *responsabilidad social organizacional (RSO)* que implica estudiar la responsabilidad social desde un punto de vista organizacional, en esta perspectiva se encuentran todas las corrientes de Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales. Así, para fines de esta tesis lo que importa es la perspectiva organizacional porque va a referirse a la organización en sí misma.

Tabla 6. Perspectivas organizacionales

Perspectiva Organizacional		
Perspectiva	Perspectiva disciplinar organizacional	Perspectiva organizacional
Disciplinas y corrientes	-Economía -Ciencias Políticas -Administración -Sociología -Psicología -Historia -Organizacional	-Teoría Organizacional (administración científica, relaciones humanas, escuela de la burocracia, escuela del comportamiento, teoría de la contingencia, nuevas relaciones humanas, etc). -Estudios Organizacionales (poder, análisis estratégico, ecología organizacional, nuevo institucionalismo, cultura, aprendizaje, sensemaking, etc).
Responsabilidad social	Responsabilidad social en las organizaciones	Responsabilidad social organizacional (RSO)

Fuente: Elaboración propia con base en Contreras & De la Rosa (2013).

Una vez que se ha explicado la responsabilidad social, lo organizacional y lo que implica la perspectiva organizacional, es fundamental desarrollar la noción de *responsabilidad social organizacional (RSO)* en el sentido, de que, aunque en el discurso se identificaron aspectos organizacionales, como tal no se está proponiendo una perspectiva organizacional de la responsabilidad social. Así, una perspectiva organizacional de la responsabilidad social implica fusionar los conceptos de responsabilidad social y lo organizacional, creando una mutua dependencia entre los objetos de interés que son la organización y la responsabilidad social, y que se caracterizan por una complejidad.

La responsabilidad social organizacional (RSO) es la comprensión y/o explicación de las acciones y prácticas de responsabilidad social en función de aspectos en sí mismos organizacionales, con el fin último de generar una explicación de la dinámica organizacional a partir de la responsabilidad social.

Por tanto, la responsabilidad social organizacional no puede ser homogénea, ya que depende del tejido social en el cual se encuentra la organización, en el que intervienen diferentes aspectos como lo son motivaciones, intereses, relaciones, acciones, etc., siendo elementos intangibles que se caracterizan por una ambigüedad y por un carácter transversal. Así, la responsabilidad social organizacional (RSO) es producto de una construcción social que brinda un enfoque diferente al buscar una reivindicación social, puesto que lo social avoca diferentes esferas de análisis y elementos (económicos, políticos, culturales, ambientales, etc.), por lo que la responsabilidad social no es vista solo como un fenómeno económico, sino como un enfoque integral de lo social.

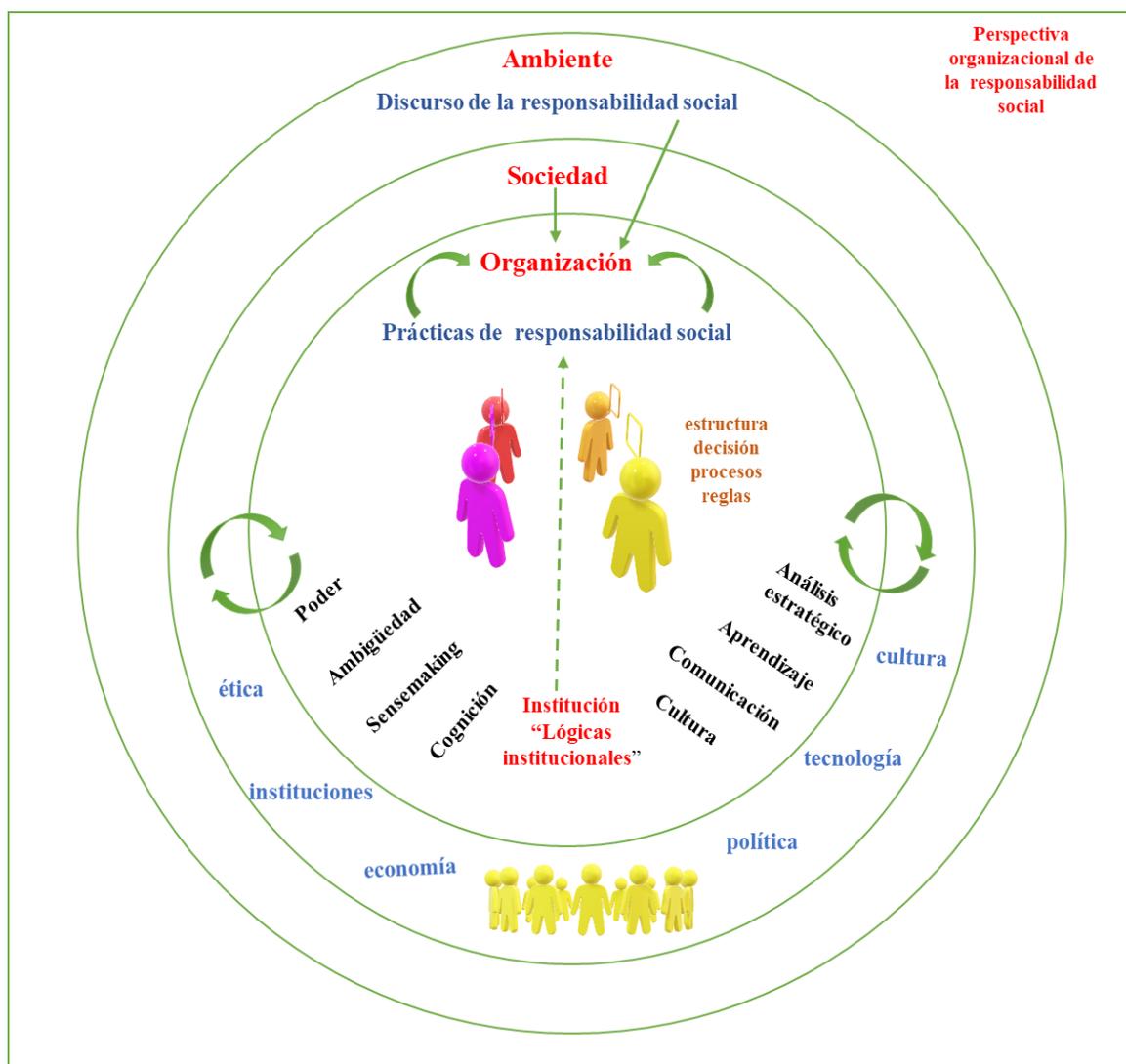
Así este aporte de la responsabilidad social organizacional (RSO) abona en dos sentidos, ya que, por un lado, se explica la responsabilidad social en función de una perspectiva propiamente organizacional (siendo para esta tesis la explicación de la responsabilidad social desde las lógicas institucionales); y por el otro lado, permite explicar porque la organización funciona como funciona.

Se ha propuesto una perspectiva organizacional de la responsabilidad social, que como tal no se encuentra expresada en la literatura de esa manera, sino que a partir de diversos análisis se llegó a la deducción de incorporar dicha perspectiva, puesto que se han reproducido enfoques que pertenecen al campo organizacional y que empiezan a tener voz dentro de esta perspectiva. Así, es importante marcar una línea diferente de lo que se ha generado bajo la etiqueta de la “responsabilidad social empresarial/corporativa”, y para generar ese rompimiento, es necesario incluir el concepto de “responsabilidad social organizacional”, ya que desde este se desprenderá otro tipo de análisis que no puede estar sustentado bajo el argumento de una responsabilidad social empresarial. Lo que se busca entonces, es generar desde la perspectiva organizacional nuevos conceptos que resignifiquen la comprensión de la responsabilidad social y a su vez ir edificando todo un marco teórico de la responsabilidad social organizacional.

La *responsabilidad social organizacional*, aparece presente en la literatura como un elemento importante para adoptar, sin embargo, no se ha formado como tal un concepto acabado, por ello este trabajo hace el aporte de dicha definición, con el propósito de enriquecer el campo organizacional y no seguir con la producción de investigaciones con tendencia al reciclamiento de la información sin realizar ningún tipo de contribución. Por tanto, la responsabilidad social organizacional (RSO) implica una visión compleja, y dado que no se puede estudiar toda esa

complejidad, solo se estudiará a partir de la perspectiva de las lógicas institucionales, siendo una perspectiva que no ha sido trabajada como tal con relación al fenómeno de la responsabilidad social. Lo que brindará una comprensión a nivel de lo que pasa internamente en los procesos de institucionalización y a nivel externo del discurso de la responsabilidad social, de ahí que la propuesta de lógicas institucionales sea pertinente porque aborda el nivel macro y el nivel micro (ver Figura 14).

Figura 14. Responsabilidad social organizacional



Fuente: Elaboración propia.

La *Figura 14* presenta de forma gráfica los elementos que construyen la dinámica de la responsabilidad social, es decir, el objeto de estudio es la organización, por ello es importante reconocer los factores que intervienen en ella. En este sentido, el ambiente se encuentra configurado por el discurso de la responsabilidad social y tiene eco en la sociedad y en la organización. Sin embargo, dentro de la sociedad generan vínculos entre los diversos elementos que ejercen presión a la organización, pero a la vez la propia organización crea mecanismos que repercuten a la sociedad por lo que se establece una dinámica de interdependencia entre sociedad-organización. Siendo la responsabilidad social organizacional producto de las dinámicas sociales generadas por vínculos y complementariedades.

Por último, algunos aportes de esta tesis se encuentran en las categorías creadas para el análisis del discurso. En lo que respecta a las categorías de la *naturaleza conceptual y enfoques y perspectivas de la responsabilidad social* se propuso estudiar la responsabilidad social desde una perspectiva organizacional, lo que derivó en proponer una noción de responsabilidad social organizacional. En lo que se refiere a la categoría del *desarrollo de la responsabilidad social* se propuso el vínculo del desarrollo contextual con el desarrollo teórico de la responsabilidad social, para poder definir los periodos de la responsabilidad social. Así, la manera en que se nombraron cada una de las etapas fue una propuesta de la autora de esta tesis que emergió del análisis teórico. En la categoría de una *nueva agenda de investigación de la responsabilidad social*, se planteó la importancia de reflexionar sobre nuevos saberes y disciplinas en el estudio de la responsabilidad social, de ello, se propuso la perspectiva disciplinaria organizacional para abonar al campo de estudio de la responsabilidad social, y que se vincula implícitamente con la *categoría de desafíos de la responsabilidad social*.

Capítulo 2. Lógicas institucionales en el contexto del Nuevo Institucionalismo Sociológico

Una vez analizado en el capítulo anterior el fenómeno de estudio de la responsabilidad social y su pertinencia desde una perspectiva organizacional, así como la importancia de establecer la noción de responsabilidad social organizacional, el presente capítulo aborda la perspectiva de las lógicas institucionales que se desprende del discurso del nuevo institucionalismo sociológico, por lo que este capítulo brinda un acercamiento teórico al campo de estudio del nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, para poder llegar a la comprensión de las lógicas institucionales inherentes a la responsabilidad social. Así, para comprender la perspectiva de las lógicas institucionales, es importante analizar las características y elementos teóricos que construyen el campo de estudio del nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.

Por tanto, el capítulo toma como punto de partida el análisis del institucionalismo clásico a través de sus diferentes corrientes y perspectivas, en donde al analizar estas perspectivas teóricas se adopta una actitud crítica que permite dimensionar los principales alcances a través del tiempo y del espacio que llevan a comprender el sentido de renovación del institucionalismo clásico, lo que ha dado lugar al nuevo institucionalismo. Así, a partir de este análisis general del institucionalismo se puede notar la presencia de elementos que del viejo institucionalismo que persisten en el nuevo institucionalismo, así como elementos que divergen y que generan una forma distinta de comprender a las instituciones.

En este sentido, el desarrollo entre el viejo institucionalismo y el nuevo institucionalismo tiene el objetivo de poner énfasis en el nuevo institucionalismo sociológico, ya que dentro de éste se ubica lo relativo a las lógicas institucionales. De tal manera, que el desarrollo del capítulo va de lo general a lo particular, es decir, en el primer apartado se encuentra presente el desarrollo que se ha generado en el campo institucional, bajo las corrientes del viejo institucionalismo y nuevo institucionalismo, así como de sus perspectivas política, económica y sociológica. El segundo apartado se enfoca en la perspectiva sociológica del nuevo institucionalismo debido a que es la corriente que guiará la investigación, por lo cual se presentan las diferentes propuestas que se han desarrollado, poniendo énfasis en las lógicas institucionales. No obstante, debido a su visión

integral que presenta el nuevo institucionalismo sociológico, a partir de algunos de sus fundamentos teóricos que se presentaron en las propuestas sociológicas, se puede generar un vínculo con el fenómeno de la responsabilidad social, por tanto, el discurso se construye bajo el eje de comprender a la responsabilidad social como una práctica que se institucionaliza, y como una práctica que es impulsada por un trabajo institucional. El desarrollo de estos argumentos es propuesto en el sentido de que, aunque la investigación se aborda bajo el entendimiento de las lógicas institucionales, lo presentado sirve como elementos de reflexión que aportarán complementariedad al análisis del fenómeno de la responsabilidad social a través de las lógicas institucionales.

En otro apartado se presenta la conexión de las lógicas institucionales con la responsabilidad social, destacando los elementos que permiten generar un análisis relevante en el campo de estudio de la responsabilidad social, debido a que dicha perspectiva tiene implicaciones importantes que llevan al descubrimiento de la responsabilidad social, en el sentido que las lógicas institucionales permiten rastrear la lógica de acción que permea en las prácticas de responsabilidad social en las organizaciones, lo que lleva a comprender esas vicisitudes y paradojas que enmarcan el campo de estudio de la responsabilidad social. Así mismo, es importante destacar que las lógicas institucionales son parte de los diversos enfoques de la perspectiva organizacional, por lo que ese sentido organizacional brindará una perspectiva organizacional de la responsabilidad social.

Por último, se abre un apartado que se vincula directamente con el estudio de caso de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca, en el sentido que una vez que se identificaron las lógicas institucionales (religión, familia, filantrópica, estética, económica) que atraviesan a la academia, se generó el constructo de cada una de éstas, siendo el sustento del estudio.

Así en conjunto, el capítulo desarrolla elementos que permiten enlazar el institucionalismo con la responsabilidad social, puesto que aunque el nuevo institucionalismo sociológico se construye desde diferentes concepciones, parte de la idea general de ver a las instituciones como constructos sociales, de ello que las diferentes perspectivas pueden abonar a la comprensión de la responsabilidad social bajo el lente de las lógicas institucionales, ya que desde esta perspectiva se plantea concebir la sociedad como un sistema interinstitucional, lo que lleva a un análisis macro y micro de elementos interdependientes.

I. El institucionalismo y nuevo institucionalismo

Es importante reconocer el campo del institucionalismo en general, puesto que se desprenden diferentes perspectivas (viejo institucionalismo y nuevo institucionalismo) y enfoques (político, económico y sociológico), que brindan una comprensión sobre las organizaciones, por lo que el institucionalismo ha llevado a una conceptualización múltiple y diversa de las organizaciones desde los diferentes enfoques.

En este sentido, el institucionalismo se construye en primera instancia bajo la perspectiva del *viejo institucionalismo*, que es caracterizado por comprender a las instituciones/organizaciones desde una realidad objetiva y con un alto grado de racionalidad en sus propuestas políticas, económicas y sociológicas. Por otra parte, emerge el *nuevo institucionalismo* marcando un parteaguas, pues se genera una renovación en el campo de comprensión de las instituciones/organizaciones, partiendo de una realidad que se construye por interacciones sociales, que deriva en contemplar el sentido, que los actores les dan a las instituciones siendo un tema de omisión desde el viejo institucionalismo. Así, desde el nuevo institucionalismo se busca comprender cómo es que se manifiestan las instituciones, desde una crítica de la acción racional, y destacando los elementos de legitimidad, acción colectiva y regulación social; donde además, también se encuentran presentes los enfoques político, económico y sociológico, que emanan del viejo institucionalismo, y que son cuestionados desde el nuevo institucionalismo.

Así, el institucionalismo se ha caracterizado por construirse sobre diferentes enfoques: político, económico y sociológico, encontrando tanto en el viejo institucionalismo como en el nuevo institucionalismo estas corrientes, que marcan puntos de convergencia y de divergencia. En este sentido, en la *Tabla 15* se pueden encontrar los puntos más relevantes dentro de cada corriente (política, económica y sociológica), que en el nuevo institucionalismo representan una evolución.

En el siguiente apartado se desarrollan los enfoques económico, político y sociológico, tanto del viejo institucionalismo como del nuevo institucionalismo, para poder comprender la edificación del campo de estudio del institucionalismo, siendo una corriente fundamental en el estudio de las organizaciones.

1. Viejo institucionalismo

El viejo institucionalismo emana con una orientación *descriptiva*, bajo una lógica de razonamiento *inductiva*, generando una comprensión de las instituciones como *reglas* (mecanismos) para emitir el control social. Por tanto, las instituciones son percibidas como mecanismos de *poder* y *política* creados para evitar el *conflicto*, es decir, son consideradas como una acción que emerge del Estado para dar solución a los problemas de acción colectiva.

Por tanto, el viejo institucionalismo se rige bajo los modelos del actor racional, que dotan a las instituciones con un alto grado de agencia y, por ende, consideradas *variables independientes* (autónomas), ya que su nivel de análisis recae en percibir la realidad como una sociedad atomizada que lleva al *individualismo* en la dinámica institucional, puesto que las instituciones se convierten en recursos que utilizan los individuos para lograr sus objetivos y no los sociales. Así, el plano institucional inscribe al individuo y no al colectivo, por lo que cada individuo busca su propia forma de lograr una inclusión social (*ver Tabla 7*).

Tabla 7. Características del viejo institucionalismo.

Características	Viejo Institucionalismo
Razonamiento	Inductivo.
Paradigma	Positivista.
Institución	Reglas de funcionamiento de la sociedad. Restricciones que los individuos crean para regular su forma de actuar.
Comprensión	Procesos económicos y políticos, sociales (racionales).
Análisis	Poder, conflicto y política.
Enfoque	Conductista. Teoría de la acción racional.
Lógica	Consecuencia.
Nivel de análisis	Individuo.
Explicación	Autonomía de las instituciones.

Fuente: Elaboración propia con base en March (1989, 1994), Merton (1984), Selznick (1996, 2000), Simon (1988, 1989), Weber (2005), Williamson (1989, 1991).

Lo anterior muestra un panorama muy general sobre las características que son representativas en el viejo institucionalismo. No obstante, el desarrollo de la teoría institucional se construye por diferentes perspectivas donde existen elementos que comparten, así como otros

que difieren. A continuación, se presentan cada una de estas perspectivas que conforman el discurso del viejo institucionalismo tomando como referencia las corrientes del comportamiento y contingencia (Simon, March, Cyert, Williamson), burocracia (Blau, Merton Goulder, Selznick, Weber), puesto que en estas corrientes se empiezan a rastrear los fundamentos del institucionalismo.

1.1. Viejo institucionalismo político -instituciones como mecanismo de poder-.

Esta perspectiva pertenece al institucionalismo clásico incrustado en las ciencias políticas, lo cual que estudia la sociedad a través de instituciones *formales* y *legales*, partiendo del análisis del Estado como una estructura política que otorga patrones de actuación sobre lo que es “correctamente hacer”, lo que le da un sentido *idealista* y *positivista* a la comprensión de las instituciones, que son vistas como un artefacto que *describe* y *norma* el comportamiento de los individuos para evitar *conflictos*. En este sentido, la teoría institucional sugiere que la creación de las instituciones se da desde el *Estado*, con el propósito de eliminar problemas que emergen de la acción colectiva, siendo el *poder* el mecanismo central por el cual los marcos institucionales se consolidan para regular la vida en sociedad. Así, el *individuo* es pensado como un ser *aislado*, *dominado* y que es obligado por las fuerzas institucionales a hacer su inserción social, como respuesta al plano institucional que lo coacciona (*ver Tabla 8*). Por tanto, “la literatura sobre instituciones políticas sugiere que los conceptos necesarios para una teoría de la toma de decisiones por parte de las organizaciones políticas no son muy diferentes de los necesarios para tratar con la empresa” (Cyert & Mach, 1963, p. 27), puesto que en las organizaciones se genera una arena política, en donde las instituciones son el mecanismo de poder que permite regular el funcionamiento de la organización, a través del seguimiento formal de las reglas y rutinas organizacionales.

Así, esta perspectiva se encuentra cimentada en la parte *formal* de la política, que se guía por estatutos y leyes, dejando de lado la parte informal o real que se viven en las organizaciones, lo que generó un cambio en la ciencia política, en la cual se empezó a prescindir del análisis del individuo en las organizaciones, por lo que se incorporó la corriente conductista y de la elección racional (Simon, March, Cyert) para comprender cómo es que se logra cooptar el comportamiento de los individuos para el funcionamiento de la organización. March (2000) menciona:

Yo creo que la clase de institucionalismo que tiendo a practicar es muy conductual en el sentido de que éste versa sobre el entendimiento de la conducta y la toma de decisión, pero llega a ser muy histórico porque especifica que se acumulan reglas a través del tiempo y que la acción está basada en las reglas. Así, es conductual en el sentido de que se interesa en la conducta humana, pero es histórico e institucional en el sentido de que considera dicha conducta incrustada en una gran cantidad de reglas (March citado en Augier & Kreiner, 2000, p. 296).

Este entendimiento del comportamiento del individuo se vincula con la *racionalidad limitada* (Simon, 1988) siendo el concepto necesario para el análisis de la institución, ya que de acuerdo con Cyert y March (1963) “el tratamiento normativo efectivo de la toma de decisiones organizacionales depende particularmente de una especificación precisa de los límites institucionales y de comportamiento en el diseño organizacional” (p. 290). De tal forma que esta vertiente del institucionalismo integra un análisis racional-institucional, sobre el cual los individuos basan su comportamiento y toman las decisiones en la organización de acuerdo con el campo político que los restringe. Pero a su vez, este institucionalismo no se aleja del análisis económico en el campo político.

Tabla 8. *Características del viejo institucionalismo político.*

Características	Viejo Institucionalismo Político
Instituciones	Artefacto que describe y norma el comportamiento.
Énfasis estructural	Formal -legal.
Principio	Coerción.
Mecanismo central	<i>Poder.</i>
Sentido	Idealista – positivista.
Formación de instituciones	Estado.
Análisis	Conflicto.
Individuo	Aislado, dominado.

Fuente: Elaboración propia con base en Cyert y March (1963), March (1989, 1994), Simon (1988, 1989), Williamson (1989, 1991).

1.2. Viejo institucionalismo económico -instituciones como mecanismo de toma de decisiones-.

El institucionalismo económico se circunscribe bajo las teorías del conductismo (el cual brinda una explicación sobre cómo el comportamiento de los individuos influye en la conducta política, pues se consideraba como una agregación de las acciones individuales); y la *elección racional* (que toma como unidad básica de análisis al *individuo* al considerarlo como maximizador de beneficios, ya que tiene todo un abanico de información, que le permite tomar decisiones, es decir, se considera al individuo como una *actor racional* y sin perturbaciones, lo que crea una comprensión de la acción colectiva como la suma de las decisiones individuales que persiguen la *maximización de sus intereses*, lo cual representa una forma *calculadora y premeditada* de actuar). Así, bajo el conductismo y la elección racional se percibe un énfasis en el comportamiento político y en el comportamiento económico, lo que influye en la forma de ser pensadas las instituciones, pues de acuerdo con DiMaggio y Powell (1999) “las instituciones eran epifenoménicas” (p. 34), lo que significaba que las instituciones eran consideradas como un fenómeno secundario que se originaba como consecuencia de la *suma de las decisiones individuales*, donde las instituciones no constituían una parte esencial de los individuos (fenómeno primario), sino que más bien se representaban como *dato duro* o un fenómeno que está ahí presente, pero que no precisamente representa una influencia en la toma de decisiones individuales y colectivas (*ver Tabla 9*).

Por tanto, Simon es uno de los autores representativos de este institucionalismo bajo el concepto de *racionalidad limitada* en la toma de decisiones en el sistema económico, es decir, concibe al sistema económico como un dispositivo:

... que muestra en su forma más pura el componente artificial en el comportamiento humano, tanto en los agentes individuales, como en las empresas y en los mercados...se trata de un artificio adaptativo ya que es una invención o creación abstracta del hombre y no un objeto o fenómeno de la naturaleza... El ambiente externo está definido por las consecuencias del comportamiento racional de otros individuos o empresas, y por las características del mercado en el cual los agentes actúan. El ambiente interno [que es totalmente olvidado por la teoría económica

ortodoxa] se define por las capacidades de los individuos y empresas para exhibir un comportamiento racional. (Simon, 1996, p. 29)

En este sentido, se considera a las instituciones como el mecanismo que constituye el funcionamiento del mercado y organizaciones, ya que influyen en la toma de decisiones que hacen los actores en función de sus preferencias e intereses, lo que remite al *oportunismo* que está implícito en los costos de transacción. De ello, Williamson (1989) retoma los conceptos de *racionalidad limitada* y de *oportunismo*.

Esos dos supuestos conductistas apoyan la siguiente presentación compacta del problema de organización económica: crear estructuras de contratación y gobernación que tengan el propósito y el efecto de economizar la racionalidad limitada, al mismo tiempo que defienden a las transacciones de los peligros del oportunismo. (p. 10)

Lo anterior, permite evidenciar que la organización económica se funda sobre una información incompleta, resultado de la intención de los actores, que se caracterizan por un comportamiento individualista y egoísta, siendo concepciones reduccionistas y *atomizadas del hombre* que siguen la *lógica de la consecuencia*, pues las acciones son resultado o consecuencia de actuar de forma premedita en función de maximizar sus intereses (costo-beneficio), así, las instituciones se convierten en *actores independientes* desde el *utilitarismo* que las minimiza.

Tabla 9. *Características del viejo institucionalismo económico.*

Características	Viejo Institucionalismo Económico
Instituciones	Dato duro, sin influencia (reduccionista).
Principio	Maximización.
Interacción	Individual.
Mecanismo central	<i>Toma de decisiones.</i>
Sentido	Idealista – positivista.
Formación de instituciones	Premeditada y calculadora (individuos).
Individuo	Racionalidad utilitarista

Fuente: Elaboración propia con base en Coase (1937), Cyert y March (1963), March (1989,1994), Simon (1988, 1989), Williamson (1989, 1991).

Por tanto, las instituciones, desde esta perspectiva, son entendidas *como mecanismos de regulación económica para la toma de decisiones*, donde se evidencian las preferencias de los individuos, por medio de cálculo premeditado de costo-beneficios que desencadena reglas, normas y regulaciones que constriñen el comportamiento de la vida social.

1.2. Viejo institucionalismo sociológico -instituciones como mecanismos de creencias (valores)-.

El institucionalismo sociológico deviene de la crítica de *las teorías conductistas* que fueron utilizadas por el institucionalismo económico, en donde se descartaba algún tipo de influencia de las instituciones en el comportamiento de los individuos. Por tanto, ante este contexto de omisión, resurge el interés por analizar las instituciones desde otra perspectiva.

Un representante en el pensamiento institucional sociológico es el autor Durkheim quien definió a las instituciones como “todas las creencias y todos los modos de conducta instituidos por la comunidad”, y definió a la sociología como “la ciencia de las instituciones, su génesis y su funcionamiento” (Durkheim, 1986, p. 31). Además, de caracterizarse por estudiar los hechos sociales, comprendiéndolos como “toda manera de hacer, establecida o no, susceptible de ejercer sobre el individuo una *coacción* exterior; o también, el que es general en la extensión de una sociedad determinada teniendo al mismo tiempo una existencia propia, independiente de sus manifestaciones individuales” (Durkheim, 1986, pp. 51-52), es decir, los hechos sociales no pueden ser explicados solo a partir de los comportamientos individuales, ya que existen otras fuerzas externas al individuo que intervienen y se interponen en sus decisiones y comportamientos. Las fuerzas exteriores se refieren a la parte social, que es contemplada como una realidad preexistente que está configurada y *predeterminada*, independientemente del sujeto. En este sentido, el autor Durkheim (1986) en su obra *Las reglas del método sociológico*, manifiesta su carácter *objetivo, idealista y funcionalista* para abordar los hechos sociales, pues plantea reglas para estudiar los hechos sociales, siendo la más representativa comprender los hechos sociales como cosas, que constituyen de manera *normativa* las formas de acción dentro de una sociedad concreta.

Otro referente, del institucionalismo sociológico fue Weber con la burocracia, pues ésta era considerada un mecanismo de control por medio de la racionalidad, siendo su obra, clave para

analizar el institucionalismo, ya que “la racionalidad y la elección deben ser entendidas dentro del contexto del marco institucional de cada sociedad y cada época histórica. El marco institucional incorpora costumbres, convenciones, normas sociales, creencias culturales y religiosas, familias, amistades, límites étnicos, organizaciones, comunidad, clase, grupos de estatus, mercados, leyes y Estado” (Arias & Caballero, 2013, p. 135). Así, su obra muestra un interés por las instituciones que se conforman bajo la burocracia y las comprende como “relaciones sociales cristalizadas en el tiempo” (Brismat, 2014, p. 33).

Por tanto, las teorías burocráticas (Merton, Blau, Gouldner, Weber) abren un abanico para empezar a hablar de instituciones, ya que la burocracia como un tipo de dominación logra legitimarse, y esta la legitimación se caracteriza por “un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad” (Weber, 1992, p. 172), es decir, esa creación de sentido es lo que permite legitimar y a su vez llegar a una institucionalización.

En este sentido, Selznick aborda la legitimación a través de la institucionalización, definiéndola como “un proceso socialmente integrado por el cual nos movemos de algo que es difuso, inestable y desestructurado a algo más acordado, estable e integrado” (Selznick, 2000, p. 280).

Los autores mencionados fueron parte fundamental de los cimientos del institucionalismo sociológico, ya que establecieron una estructura funcionalista en la conformación de las conductas individuales. Parsons basa su estudio de la teoría de la acción social en las influencias sociológicas de Durkheim (en el que cuestiona la parte *social predeterminada e independiente del individuo*); y Weber (en el que cuestiona la influencia de solo considerar los aspectos racionales y no contemplar la parte no racional de la acción social). Por tanto, Parsons establece “que en toda sociedad existe un sistema coherente de actitudes basadas en *valores* últimos comunes y las instituciones son una expresión de esas actitudes en ciertas relaciones particulares de la acción” (Parsons en Brismat, 2014, p. 33), es decir, que la acción se genera de una *manera “voluntaria”* y no coercitiva como lo planteaba Durkheim. Así, el proceso voluntario surge de la relación entre valores y estructuras sociales, lo que muestra una regulación de las acciones que se da por la aprobación relativa de los valores de la sociedad. En lo que se refiere a las instituciones, Parsons las entendía como *un acuerdo*, el cual llevaba implícito una recompensa por su cumplimiento o

por el contrario una sanción si se evadía. Por lo que de acuerdo con DiMaggio y Powell (1999) Parsons no se desligó totalmente del *utilitarismo*, puesto que la “acción sigue siendo racional en el sentido de que comprende la *búsqueda casiintencional de recompensas* que hacen seres humanos racionales, los cuales equilibran criterios evaluativos complejos y de múltiples facetas” (p. 54).

El institucionalismo sociológico se caracteriza (*ver Tabla 10*) por una influencia de la cultura en las instituciones, entendiendo a la cultura como Parsons la caracterizó por medio de “un área cognoscitiva, una dimensión catéctica (afectiva/ expresiva) y un elemento valorativo (consiste en orientaciones de valor” (DiMaggio y Powell, 1999, p. 53). Así, las instituciones se vuelven una *extensión de los valores* sociales introyectados de manera racional en los actores. Siendo por ende, central el papel de los valores en las instituciones, puesto que “Talcott Parsons (1937) defendió que una teoría de las instituciones debe incorporar la *acción racional de los individuos*, asumiendo que reglas y valores constituyen las instituciones; desarrolló la perspectiva clásica del institucionalismo en sociología y concibió el marco institucional como un sistema de creencias culturales comunes a la mayoría de los individuos de una sociedad” (Arias y Caballero, 2013, pp. 135-136).

Tabla 10. *Características del viejo institucionalismo sociológico.*

Características	Viejo Institucionalismo Sociológico
Instituciones	Un acuerdo (extensión de valores).
Principio	Voluntario.
Interacción	Socialización.
Mecanismo central	<i>Creencias (valores).</i>
Énfasis estructural	Informal.
Sentido	Objetiva, idealista y funcionalista.
Formación de instituciones	Búsqueda casi intencional de recompensas.
Individuo	Racional.

Fuente: Elaboración propia con base en Durkheim (1986), Merton (1984), Selznick (1996), Weber (1992).

2. *Nuevo institucionalismo*

En contraste en el viejo institucionalismo se encuentra el nuevo institucionalismo, que al igual que aquel se desarrolla bajo el análisis de diferentes perspectivas, con el objetivo de renovar y redescubrir el estudio de las instituciones/organizaciones desde diferentes elementos teórico-metodológicos, que permiten comprender el comportamiento humano en torno a las instituciones/organizaciones. Una de las diferencias entre el viejo institucionalismo y el nuevo institucionalismo son las metodologías que utilizan en la investigación. Desde el viejo institucionalismo se percibe un conjunto de procedimientos para comprender las instituciones desde un *paradigma racional-positivista*, en el que la explicación se da en términos del *individuo*, lo que sugiere que la acción colectiva se forma con base en la agregación de las elecciones individuales calculadas. Sin embargo, el nuevo institucionalismo parte de una visión distinta (*deducción*) del contexto social, donde se contempla la influencia de los aspectos sociales e individuales, generando vínculos que permitan la comprensión del comportamiento de los individuos, lo que se asocia con un *paradigma constructivista*. Por lo que el actuar de los individuos no se da en un vacío, sino que emerge de contextos institucionales.

En este sentido, el nuevo institucionalismo retoma el interés por comprender las instituciones como *variables dependientes* que otorgan una explicación de la acción social, de donde se desprende cómo es que las elecciones sociales son moldeadas y mediadas por arreglos institucionales, que surgen de los diferentes contextos (políticos, sociales, económicos). Por tanto, desde el nuevo institucionalismo se vislumbra la complejidad de las instituciones, ya que “ayuda a entender cómo se construye socialmente el significado y cómo la acción simbólica transforma las nociones de agencia, es decir, en el nuevo institucionalismo el foco de análisis se dirige hacia la comprensión de las instituciones como portadoras de *estabilidad y certidumbre* a diferencia del viejo institucionalismo que el foco de análisis recaía en *el poder, conflicto y la política*. Esta corriente sugiere que las referencias individuales y categorías básicas del pensamiento como la personalidad, la acción social, el Estado y la ciudadanía son conformadas por fuerzas institucionales” (DiMaggio y Powell, 1999, p. 35), desde los campos de la *macrosociología, la historia social y los estudios culturales*.

Desde la perspectiva del nuevo institucionalismo el *actor* se posiciona en el centro de las instituciones y organizaciones, y se ve inmerso en la relación ambiente-organización, puesto que las instituciones cumplen sus objetivos por medio de diversos mecanismos, y por ende, tienen eco en las organizaciones, pues funcionan a partir del juego que interponen las instituciones, por lo que las acciones de los actores se ven mediadas o moldeadas por las diferentes estructuras institucionales que tienen influencia en las organizaciones. “Los nuevos institucionalistas consideran que el entorno social afecta los comportamientos, las prácticas y las ideas de las personas y los grupos que ahora se conciben como *actores limitados, intencionados y soberanos*” (Meyer, 2008, p. 790).

El nuevo institucionalismo ha tomado diferentes tipos de análisis: económicos, políticos y sociológicos. Donde de acuerdo con Powell y Dimagio son enfoques complementarios que comparten “un rechazo a los *reduccionismos conductistas*; la convicción de que los arreglos institucionales cuentan en la explicación de la vida social y una definición inicial muy general de las instituciones como las reglas del juego de la sociedad. (p. 19). Sin embargo, es importante reconocer que cada uno de los enfoques del nuevo institucionalismo tiene ciertas especificidades que le confieren un carácter distinto de los otros enfoques, pero que de manera muy general tienen como objetivo mostrar cómo se manifiestan las instituciones en la acción social, es decir, cómo que convergen en el comportamiento humano “los constreñimientos de carácter informal, prácticas sociales provenientes de una información socialmente transmitida y que forman parte de la herencia que llamamos cultura” (p. 20), donde las elecciones sociales son moldeadas y mediadas por los arreglos institucionales. Otro punto fundamental en el que se hace hincapié en el nuevo institucionalismo es el de reconocer que las organizaciones son los espacios en donde se estructuran las acciones de los actores, por lo que marcan una diferencia entre la institución y la organización.

Así, el nuevo institucionalismo se representa por diversos enfoques, donde “la diferencia más importante entre las distintas corrientes del nuevo institucionalismo consiste en una distinta concepción de la utilidad y los alcances del concepto de racionalidad para explicar el comportamiento de los individuos” (March y Olsen, 1997, p. 17), en donde el actor juega un papel crucial en el desarrollo de las instituciones, que son analizadas desde los diferentes conceptos

teóricos como: transacción, legitimidad, mitos racionalizados, reglas, estructuras, isomorfismo, etc. (ver Tabla 11).

Tabla 11. Comparación del viejo institucionalismo vs nuevo institucionalismo.

Características	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Razonamiento	Inductivo.	Deductivo
Paradigma	Positivista.	Constructivista.
Institución	Reglas de funcionamiento de la sociedad. Restricciones que los individuos crean para regular su forma de actuar.	Construcción social, que evolucionan y pueden ser modificables.
Comprensión	Procesos económicos y políticos, sociales (rationales).	Procesos sociales, culturales, económicos y políticos (cognoscitivos).
Análisis	Poder, conflicto y política.	Estabilidad, constringentes.
Enfoque	Conductista. Teoría de la acción racional.	Constructivista. Teoría social.
Nivel de análisis	Individuo.	Actor.
Explicación	Autonomía de las instituciones.	Las instituciones determinan, pero son determinadas.

Fuente: Elaboración propia con base en March (1989, 1994), March & Olsen (1997), Merton (1984), North (1993, 1998), Selznick (1996, 2000), Simon (1988, 1989), Weber (2005), Williamson (1989, 1991).

2.1. Nuevo institucionalismo político – instituciones como reglas apropiadas-

El nuevo institucionalismo en la ciencia política brinda un distinto campo de análisis de la realidad social, partiendo de comprender la funcionalidad de los arreglos institucionales en un ámbito organizacional, donde se genera toda una *arena política* (estrategias, regulaciones, actores, incentivos, etc.) por las interacciones entre los actores sociales y políticos, es decir, se ofrece una explicación sobre los mecanismos que se reproducen en una organización para que éstas puedan funcionar. En este sentido, el nuevo institucionalismo político analiza el *proceso político* que se desarrolla en la toma de decisiones (elección racional) derivado de componentes económicos y cognoscitivos que llevan a un proceso cargado de ambigüedad y complejidad. Así, lo que resulta interesante en las organizaciones/instituciones políticas es cómo se llega al *equilibrio inducido* entre los actores a través de un conjunto de acuerdos (reglas, normas) que son reflejados dentro un marco normativo. Sin embargo, dicho equilibrio es provocado por la propia estructura y por la dinámica que se desarrolla en el proceso político, siendo un equilibrio transitorio, puesto que como

lo mencionan March & Olsen (1997) las preferencias de los actores cambian de manera constante, lo que le otorga el carácter de ambigüedad.

March y Olsen (1997) definen las *instituciones políticas* como “conjuntos de reglas y rutinas relacionadas entre sí, que definen adecuadamente las acciones en términos de las relaciones entre las funciones y las situaciones. Este proceso implica determinar cuál es la situación, que papel se está desempeñando y cuáles son las obligaciones de ese papel en esa situación” (p. 252). Debido a que los autores definen el *comportamiento de los actores* a partir de la asignación de *roles y de las reglas* institucionales que los norman, ello implica un nuevo entendimiento en cuanto a la forma en que deciden los individuos. De lo anterior, March y Olsen (1997) propone la noción “la lógica de lo apropiado” en la toma de decisiones con el objetivo de explicar el comportamiento de los individuos, el cual se da a través tanto de una influencia *racional* como de una *estructura institucional*, es decir, se percibe en el proceso decisorio una fase de racionalidad para decidir cuáles reglas se debe elegir, lo que culminará en un estado de institucionalidad, puesto que las reglas se encuentran interiorizadas por medio de marcos institucionales. Por tanto, las acciones se institucionalizan mediante las reglas o rutinas. Así, desde esta lógica, la política se encuentra organizada, entendiendo el fenómeno de la política como “un conjunto de *instituciones* con reglas, ritos y tradiciones que no son producto del *cálculo racional*, pero dentro de las cuales existen individuos y organizaciones que son capaces de actuar inteligentemente de acuerdo con su personalidad, sus deseos y sus responsabilidades” (March y Olsen, 1997, p. 38).

Por tanto, la *lógica de lo apropiado o la pertenencia* implica que el individuo decide y dirige su comportamiento (intencional) con base en sus creencias, su identidad y sus roles, que se desarrollan en un contexto en específico (organización), bajo la idea de seguir la regla que le genera mayor sentido en función de desarrollar una coherencia entre su identidad y su rol que cumple dentro de la organización, es decir, las decisiones se dan en torno a las responsabilidades que los individuos tienen respecto de su posición dentro de una organización (roles) y donde dicha posición tiene asignada diferentes normas y tradiciones institucionales. Por lo que se genera un sentido de *pertinencia* en la decisión, puesto que el individuo se cuestiona sobre su posición en la organización y ello le permite tomar decisiones que correspondan o sean acordes a su rol, lo que habla de un grado de coherencia entre su comportamiento y su rol social.

Lo anterior, contrasta con la lógica de la *consecuencialidad*, que emana de la corriente del conductismo, en donde se establece que el comportamiento (deliberado) se da por medio de estímulos o motivaciones que producen respuestas (consecuencias), es decir, el individuo decide de acuerdo con sus preferencias con la idea de maximizar sus intereses, pues imperan sus deseos subjetivos. Por tanto, el individuo dirige su decisión en torno a las alternativas que tiene para analizar las consecuencias que se desarrollarían y cómo afectarían a sus valores, y en ese sentido tomar la decisión que le genere una mayor coherencia entre alternativas y consecuencias (*ver Figura 14*).

Por tanto, desde esta perspectiva las organizaciones políticas, son percibidas como una *construcción social* ambigua que emana del conjunto de reglas y rutinas que se establecen en torno a las funciones o situaciones específicas, por lo que tienen cabida múltiples procesos y acciones, para restringir el comportamiento y garantizar una estabilidad. Así, en este enfoque se vuelve central para la comprensión de las instituciones, las reglas, que son entendidas como “las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. Así mismo las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimiento que rodean, apoyan, elaboran o contradicen esos papeles y rutinas.” (March & Olsen, 1997, p. 68). Con lo anterior, se observa el espectro tan amplio que abarca la definición de las reglas, en el que las rutinas se vuelven parte fundamental en la coordinación para evitar conflictos dentro del desarrollo de la vida política, ya que las rutinas representan las reglas que han sido institucionalizadas y se reproducen mediante procedimientos simultáneos y determinados que logren una interconexión de coherencia, con el propósito de comprender de forma más digerible la ambigüedad que permea en la vida política.

Desde esta perspectiva las instituciones “limitan y conforman la política por medio de la construcción y elaboración del significado...la acción depende de una interpretación de la vida” (March y Olsen, 1997, p. 92), por tanto, el significado de los actores políticos se construye a partir de una correspondencia entre sus creencias y normas que se difunden mediante el *proceso de socialización*. Sin embargo, la ambigüedad es un punto crucial en la generación de los significados, puesto que los *actores son dinámicos* y pueden cambiar todo su marco de creencias y normas. De lo que es importante reconocer el papel de los *actores políticos*, ya que interactúan con su parte *racional y cognoscitiva* en el seno de las instituciones políticas, pues éstos intervienen

en la forma en que se desarrollan los procesos en los sistemas políticos, pues como lo mencionan March y Olsen (1997, pp. 31-32), pueden ser *procesos agregativos*, que se dan en el sentido que los individuos o grupos de interés acceden a ciertas reglas a pesar de no estar de acuerdo, pero con el propósito de obtener otros beneficios o *sistemas integrativos*, en donde las instituciones políticas buscan promover o crear elementos compartidos.

Así, la perspectiva del nuevo institucionalismo político, cuyos representantes son March y Olsen, parte de comprender los procesos que se desarrollan dentro del ámbito organizacional, a partir de la regulación del comportamiento. En este sentido, los procesos son los que reproducen la vida en las organizaciones políticas, en donde entran en juego *la toma de decisiones de los actores políticos* “que se mueven al impulso de deberes y funciones institucionales, así como del interés personal calculado, o en el lugar del concepto anterior, la política se organiza en torno a la *construcción de significados*” (March & Olsen, 1997, p. 251), lo que muestra que los individuos se mueven por elementos racionales como institucionales, por lo que ya no permea en los individuos su racionalidad individual, sino la social. Siendo las instituciones políticas *mecanismos de simplificación para comprender la realidad*, ya que “las instituciones crean sus propios entornos mediante el modo en que interpretan a un mundo confuso y actúan en él” (March y Olsen, 1997, p. 102).

Por tanto, lo que resulta interesante es conocer los mecanismos por medio de los cuales los actores toman decisiones colectivas, siendo que las instituciones se conforman por reglas que restringen el comportamiento de una organización y que los individuos las obedecen con el propósito de facilitar la toma de decisiones y de ello generar certidumbre y estabilidad, desde una lógica de lo apropiado o pertinencia (*ver Tabla 12*).

En la *Tabla 12* se sintetiza a grandes rasgos los ejes que conforman el nuevo institucionalismo político, así como del institucionalismo político, puesto que este contraste entre ambas corrientes permite comprender los alcances de cada corriente, así como la evolución que en general tuvo la perspectiva política.

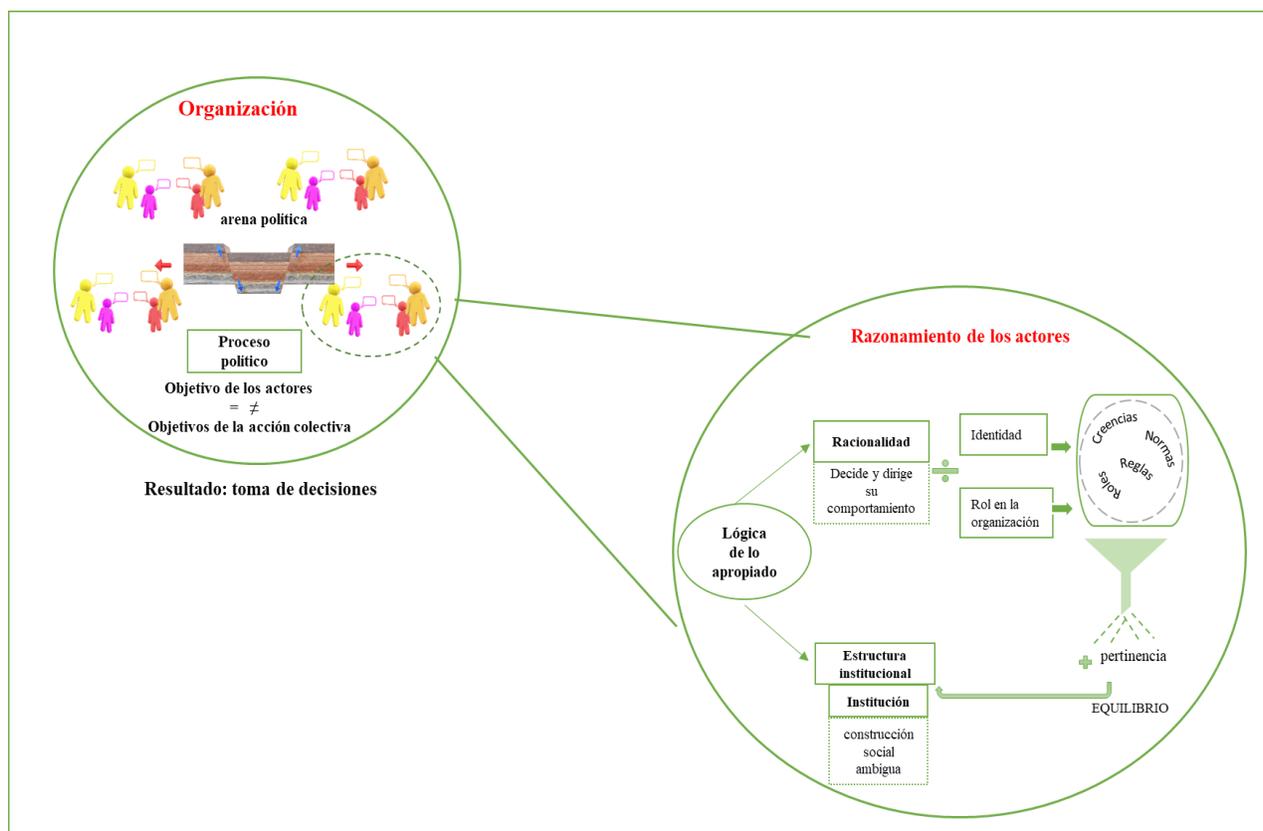
Tabla 12. *Comparación del viejo institucionalismo político vs nuevo institucionalismo político.*

Características	Viejo Institucionalismo Político	Nuevo Institucionalismo Político
Instituciones	Artefacto que describe y norma el comportamiento.	Construcción social de la vida política.
Énfasis estructural	Formal -legal.	Formal (racional), informal (cognoscitivo).
Principio	Coerción.	Normativo.
Mecanismo central	<i>Poder.</i>	<i>Lógica de lo apropiado.</i>
Sentido	Idealista – positivista.	Real- constructivista.
Formación de instituciones	Estado.	Diferentes agentes y actores (socialización).
Análisis	Conflicto.	Equilibrio inducido.
Individuo	Aislado, dominado.	Dinámicos (actores políticos).

Nota: Elaboración propia con base en Cyert y March (1963), March (1989, 1994), March & Olsen (1997), Simon (1988, 1989), Williamson (1989, 1991).

La *Figura 15* muestra de manera concreta el entendimiento que rige al nuevo institucionalismo político, analizando la organización como un espacio ambiguo y complejo donde confluye *la arena política*. En este sentido, la toma de decisiones dentro del proceso político es primordial, ya que los actores toman las decisiones desde una *lógica de pertinencia* que deriva de una *parte cognoscitiva* que configura sus creencias, tradiciones e identidad, así como del *rol* que tiene el actor dentro de la organización. Por lo que el juego entre ambas partes configura lo que mayor sentido le genera al actor para dirigir su comportamiento hacia ciertas estructuras institucionalizadas. Por tanto, las *instituciones políticas* son entendidas como una construcción social ambigua, donde las estructuras permiten el funcionamiento de la organización, puesto que generan un equilibrio.

Figura 15. *Comprensión del nuevo institucionalismo político.*



Fuente: Elaboración propia con base en March & Olsen (1997).

2.2. Nuevo institucionalismo económico – instituciones como mecanismo para reducir costos de transacción-

El nuevo institucionalismo económico a pesar de no lograr una separación del todo con la teoría de la *elección racional*, replantea el análisis del institucionalismo económico, ya que el viejo institucionalismo económico se fundamenta en la “idea de que los actores sociales son racionales y llevan a cabo sus elecciones con una idea maximizadora de sus ganancias” (Romero, 1999, p. 11), lo que por ende, genera un tipo particular de conducta que deviene de acciones predeterminadas para obtener un beneficio por medio de la maximización, es decir, el interés se vuelve el punto crucial de cualquier intercambio en la conducta económica, lo que desprende una elección meramente utilitarista.

Sin embargo, el nuevo institucionalismo económico percibe la racionalidad de los actores como *instrumental*, en el sentido de que las decisiones se basan en arreglos para alcanzar un fin

específico, es decir, se adapta al contexto para lograr sus objetivos (medio-fin), lo cual se fundamenta en Simon (1989) con el desarrollo de su concepto de *racionalidad limitada*, donde propone que los actores toman decisiones de forma parcialmente racional para la búsqueda del beneficio económico, ya que es imposible determinar todas las posibles consecuencias y resultados de la elección, todo ello derivado de las limitaciones cognitivas que son propias del actor. Por tanto, la toma de decisiones de los individuos se ve permeada por diversos factores que priorizan una elección sobre otra, lo que implica que no se toma una decisión meramente racional. En este sentido, se aprecia que el nuevo institucionalismo económico contempla las *limitaciones cognitivas* para conocer todo el espectro de información que se genera en torno a una decisión.

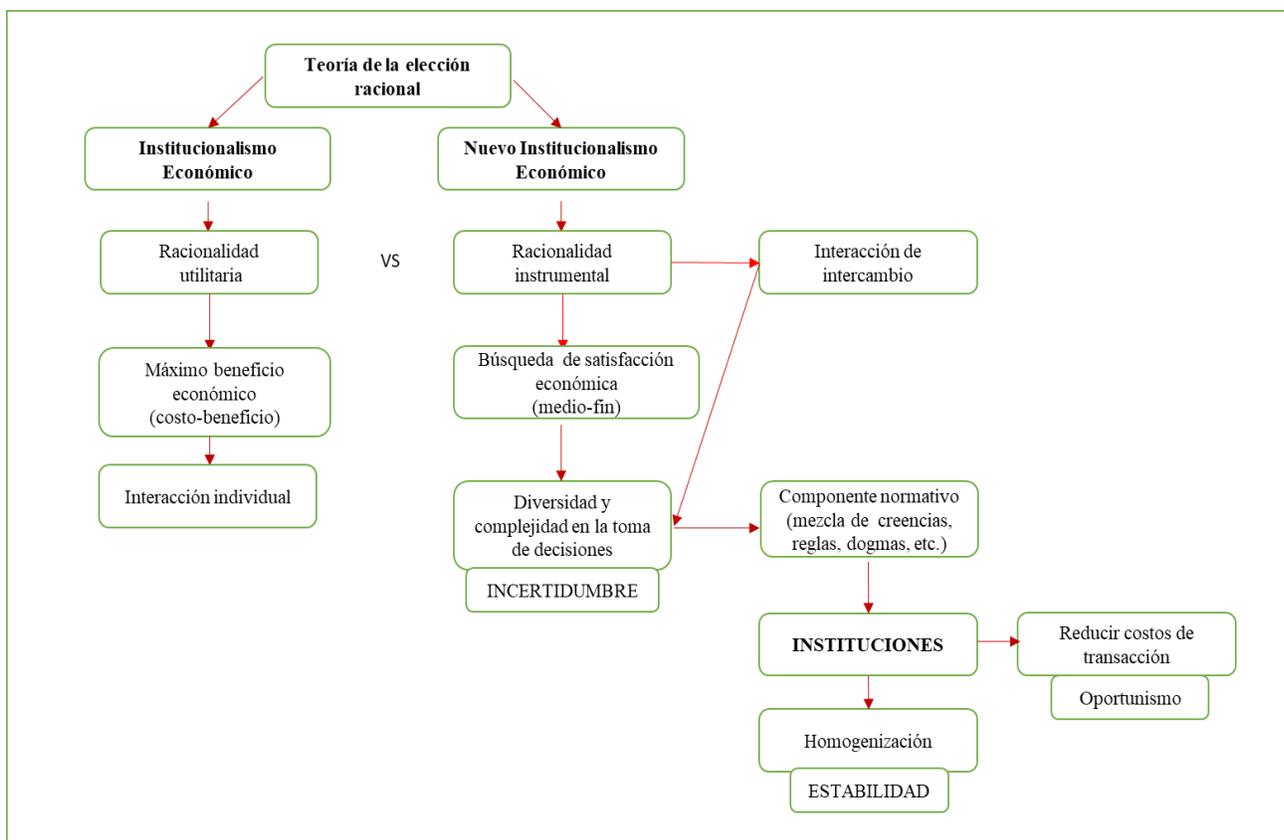
North, referente del nuevo institucionalismo económico, aborda la relación de los actores como generadora de *incertidumbre*, debido a que la racionalidad limitada no permite tener acceso a toda la información que se reproduce en dicha relación. Así “la complejidad y lo incompleto de la información, y los esfuerzos por descifrarla, hacen necesario el desarrollo de *patrones regulares de interacción humana* para hacer frente a esas complejidades” (Romero, 1999, p. 13), es decir, esa complejidad y diversidad pasan por un *componente normativo* que pueden ser reglas, normas, restricciones, etc., con el objetivo de buscar la *homogenización* para obtener la certidumbre, creando una *estructura formal* basada en *intercambios* para la acción. Al respecto, North (1990) se refiere a las instituciones como “las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, los constreñimientos u obligaciones creados por los [seres] humanos que le dan forma a la interacción humana; en consecuencia, éstas *estructuran los alicientes en el intercambio* humano, ya sea político, social o económico” (p. 3). Por tanto, desde el nuevo institucionalismo económico, el actor actúa desde la instrumentalidad, en donde los medios se encuentran determinados y/o estructurados, y a partir de ese condicionamiento toma las decisiones que le generan una satisfacción. De tal forma, que las instituciones fungen como determinantes para que se reproduzcan ciertas acciones en el ámbito empresarial y del mercado, ya que aquellas se basan en reglas, normas y convenciones que se transforman en una multiplicidad de estructuras. Así, las instituciones representan una solución a la complejidad que lleva inherente la acción colectiva (*ver Figura 15*).

Desde esta lógica económica, de acuerdo con el North (1990) las instituciones son “mecanismos desarrollados para *reducir los costos de transacción* implícitos en todo intercambio” (p. 13), en el sentido de que dentro de cualquier intercambio económico se desarrollan ciertas

características que hacen que la transacción se vuelva complicada, al no saber de manera concreta el comportamiento de los actores y del medio, lo que de manera implícita repercute en los costos de transacción. Por lo que se entiende que las instituciones son los dispositivos que reducen los costos de transacción, puesto que desarrollan patrones de comportamientos que proporcionan cierta previsibilidad. Williamson (1989) establece que “la economía del costo de transacción es un enfoque institucional comparado para el estudio de la organización económica donde se convierte a la transacción en la unidad básica del análisis” (p. 387).

La *Figura 16* representa la edificación del nuevo institucionalismo económico a partir de la crítica del viejo institucionalismo económico, dejando entrever el entendimiento de forma general del nuevo institucionalismo económico.

Figura 16. *Construcción del nuevo institucionalismo económico.*



Fuente: Elaboración propia con base Coase (1937), Cyert y March (1963), March (1989, 1994), North (1993, 1998), Simon (1988, 1989), Williamson (1989, 1991).

Por tanto, dentro del nuevo institucionalismo económico existe una inclinación hacia la creación de las instituciones por *individuos encauzados instrumentalmente*. Sin embargo, aunque con las instituciones se crea cierta certidumbre, no significa que precisamente esto lleve a la eficiencia, ya que, “por lo general -al menos las reglas formales- son creadas para servir a los intereses de aquellos que tienen el poder de negociación suficiente para desarrollar nuevas reglas” (Romero, 1999, p. 23), por lo que se habla de la incorporación de arreglos ineficientes entre las instituciones y las organizaciones, que llegan a reproducirse de manera natural y que con el tiempo se adaptan. Así, “la relación simbiótica que existe entre las instituciones y las organizaciones que se desarrollado como consecuencia de la estructura de incentivos provista por estas instituciones tiende a reproducir los comportamientos rutinarios” (Romero, 1999, p. 25).

Otro aspecto por destacar sobre el nuevo institucionalismo económico es que las instituciones son las que *determinan y limitan* el comportamiento de los actores, ya que las reglas son obedecidas con el fin de evitar algún tipo de sanción, por lo que de alguna manera desde esta corriente se pierde la agencia de los actores, además de que no existe como tal un alejamiento con los modelos del actor racional. Sin embargo, a pesar de que las instituciones crean ciertas coerciones externas para estructurar a los actores, también es importante reconocer que las instituciones son objeto de cambio por medio de acciones de los actores, así en “este esquema, las instituciones son tanto el marco que limita y da certidumbre a la acción humana como el objeto de su actividad, ya que las reglas del juego son endógenas, y por tanto modificables” (Romero, 1999, p. 27).

Así, el nuevo institucionalismo económico no se aleja de las teorías racionales, ya que se rige bajo el argumento de “pensar transaccionalmente” (Williamson, 1991, p. 10) lo que implica un *oportunismo* en los costos de transacción, puesto que lo que sale a relucir es la búsqueda con dolo del interés propio. Por tanto, las instituciones son entendidas como las reglas del juego ambientales, es decir, las reglas son el mecanismo que se establecen con relación a los factores ambientales y humanos para regular los intercambios económicos y lograr una colaboración artificial en la estructura.

La *Tabla 13* caracteriza los elementos fundamentales que conforman tanto el viejo como el nuevo institucionalismo económico, con el objeto de poder comprender cómo se renovó este

campo institucional. Encontrando como tal, diferencias sutiles que al final llevan de una manera u otra al resultado de la maximización económica.

Tabla 13. *Comparación del viejo institucionalismo económico vs nuevo institucionalismo económico.*

Características	Viejo Institucionalismo Económico	Nuevo Institucionalismo Económico
Instituciones	Dato duro, sin influencia (reduccionista).	Reglas del juego de la interacción humana.
Principio	Maximización.	Satisfacción.
Interacción	Individual.	Intercambios.
Mecanismo central	<i>Toma de decisiones.</i>	<i>Reducir costos de transacción.</i>
Sentido	Idealista – positivista.	Oportunista.
Formación de instituciones	Premeditada y calculadora (individuos).	Individuos encauzados instrumentalmente.
Individuo	Racionalidad utilitarista.	Racionalidad instrumental.

Fuente: Elaboración propia con base en North (1993, 1998), Williamson (1989, 1991).

2.3. Nuevo institucionalismo sociológico -instituciones como mecanismos de regulación social-

La corriente del nuevo institucionalismo sociológico destaca el análisis de los *elementos cognoscitivos* en torno a la relación entre las instituciones y el comportamiento de los individuos en la organización, por lo cual brinda una explicación de la acción social desde la dimensión cognitiva de la acción y no sólo de la acción económica, como es el caso del nuevo institucionalismo económico. Así, el nuevo institucionalismo sociológico pone énfasis en cómo se manifiestan las instituciones en las organizaciones y va más allá de las teorías del actor racional, ya que “el concepto de actor está muy alejado de la concepción de los actores limitados, intencionados, sino más bien describen el hecho de ser *actor como un rol o identidad*” (Meyer, 2008, p. 792); es decir, el actor desarrolla una función de acuerdo a las estructuras institucionales en las que se halla inscrito, por tal motivo tanto el actor como sus acciones se encuentran fundamentadas por arreglos institucionales que son construidos socialmente, siendo esta construcción social una especie de funcionalismo.

En este sentido, Powell y DiMaggio (1991) externalizan una diferencia entre el nuevo institucionalismo económico y el sociológico, puesto que a pesar de que en ambas corrientes “las instituciones son comprendidas como una *creación humana*, la diferencia recae en que el institucionalismo económico concibe la creación de las instituciones como resultado de acciones intencionales que realizan individuos racionales orientados instrumentalmente, y desde el institucionalismo sociológico se considera la *creación de las instituciones como patrones sociales (espontáneos)* que muestran un determinado proceso de reproducción” (p. 14), es decir, las instituciones se desarrollan por medio de procedimientos rutinarios que generan un patrón, y logran introyectarse en los actores por medio de distintos mecanismos que no son precisamente resultado de un diseño consciente, ya que se forma un proceso en el cual se dan por sentado ciertos fenómenos “que toman un estatus con carácter de norma en el pensamiento y la acción social” (DiMaggio y Powell, 1999, p. 43). Así, DiMaggio y Powell (1991) se separan de la lógica del actor como maximizador de beneficios, donde no actúa por el interés, sino lo que importa es la *legitimación* más que la eficiencia. Por tanto, se percibe que el actor procede en sus elecciones por estructuras culturales e históricas, es decir, lo que se logra es estructurar las acciones de los actores por medio de reglas comunes que otorgan certidumbre. Por tanto, el nuevo institucionalismo sociológico limita la acción por medio de diferentes mecanismos (coercitivos, normativos, miméticos), lo que lleva a que la institucionalización reduce la heterogeneidad, y debido a que opera en las organizaciones, se logra una homogeneidad local. Por tanto, “la institución es el elemento central de esta corriente... donde se destaca la insistencia en el acto colectivo, la búsqueda de la legitimidad, la crítica a la racionalidad económica y la importancia del sentido de la acción, en síntesis, *la institución como mecanismo de regulación social*” (Rendón, 2004, p. 14). En este sentido, el nuevo institucionalismo sociológico tiene por objeto analizar los procesos cognoscitivos de la conducta en la interacción de la ejecución de los acuerdos institucionales, pues lo que vislumbra son la complejidad y ambigüedad para alcanzar la *intersubjetividad*, que es lo que permite la construcción del sentido común a partir de sistemas simbólicos compartidos que legitiman los acuerdos institucionales.

Desde esta perspectiva se percibe todo, como altamente institucionalizado. Por tanto, las organizaciones se encuentran atravesadas por instituciones, es decir, las organizaciones representan el espacio en donde se materializan las instituciones, pero a su vez las organizaciones funcionan como un intermediario entre los actores y las instituciones, ya que, las instituciones

restringen el funcionamiento de las organizaciones y de ello, la organización desarrolla un marco normativo para ajustarse a esa institucionalización. De tal forma, que la organización se encuentra atravesada por diversas instituciones que en conjunto establecen una realidad u orden social para el funcionamiento de ésta.

En la *Tabla 14* se puede apreciar la evolución en el campo sociológico del institucionalismo en el cual el punto crucial es que se rompe con una concepción social predetermina y racional, dando paso a una comprensión de los hechos sociales a partir de una construcción social que incorpora los procesos cognitivos y todo un sistema de significados que dotan de identidad a los individuos.

Tabla 14. *Comparación del viejo institucionalismo sociológico vs nuevo institucionalismo sociológico.*

Características	Viejo Institucionalismo Sociológico	Nuevo Institucionalismo Sociológico
Instituciones	Un acuerdo (extensión de valores).	Patrones sociales por procesos cognoscitivos.
Principio	Voluntario.	Legitimidad (seguir la regla).
Interacción	Socialización.	Roles.
Mecanismo central	<i>Creencias (valores).</i>	<i>Regulación social.</i>
Énfasis estructural	Informal.	Sistemas simbólicos.
Sentido	Objetiva, idealista y funcionalista.	Espontáneo.
Formación de instituciones	Búsqueda cuasi intencional de recompensas.	Búsqueda de la legitimidad.
Individuo	Racional.	Roles e identidades.

Fuente: Elaboración propia con base en Durkheim (1986), Merton (1984), Selznick (1996), Weber (1992).

La *Tabla 15* presenta a manera de síntesis, donde se compilan todas las características relevantes que se presentaron en cada una de las corrientes de análisis del viejo y nuevo institucionalismo, así como de sus enfoques político económico y sociológico, y donde se pueden observar los puntos de convergencia y divergencia. Además de destacar una divergencia importante entre lo que plantea el nuevo institucionalismo económico y el nuevo institucionalismo sociológico, es decir, en el nuevo institucionalismo económico se percibe una perspectiva que se funda bajo la racionalidad instrumental y en el nuevo institucionalismo sociológico que el punto

de interés radica en los procesos cognitivos de los individuos, que rompe con el paradigma racional.

Por tanto, para fines de esta investigación, la corriente del nuevo institucionalismo sociológico es fundamental, puesto que rompe con ese paradigma racional/económico que ha permeado en el análisis de la responsabilidad social. Por lo que el nuevo institucionalismo sociológico permitirá comprender la forma en cómo se construye la responsabilidad social la cual está atravesada por procesos de institucionalización.

Es primordial analizar las diferentes perspectivas que conforman el nuevo institucionalismo sociológico, puesto que de todo el amplio abanico que lo constituye, la perspectiva de las lógicas institucionales guiará esta investigación. Así, una de las características del nuevo institucionalismo sociológico es el desarrollo de propuestas que se dirigen a comprender las organizaciones desde un nivel de análisis macro y otras desde lo micro, siendo la perspectiva de la que atraviesa ambos niveles de análisis.

En este sentido, se desarrollan en primera instancia las perspectivas macro que han tenido cabida en el nuevo institucionalismo sociológico, para después bajar al nivel micro y concluir con las lógicas institucionales.

2.4.Scott -pilares institucionales-

Un referente dentro del nuevo institucionalismo es Scott, quien de manera integral muestra los tres institucionalismos, en el que cada uno se asocia a una regla que van desde el ambiente hasta lo cognitivo. Scott (2008) expresa que:

Las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que brindan estabilidad y significado al comportamiento social. Las instituciones son transportadas por diversas culturas, estructuras y rutinas, y operan en múltiples niveles de jurisdicción. En esta conceptualización, las instituciones son sistemas multifacéticos que incorporan sistemas simbólicos, construcciones cognitivas y reglas normativas y procesos regulativos que se llevan a cabo a través del comportamiento social y le dan forma (p. 33).

Tabla 15. *Recopilación del viejo institucionalismo y el nuevo institucionalismo.*

	Características	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
General	Razonamiento	Inductivo.	Deductivo.
	Paradigma	Positivista.	Constructivista.
	Institución	Reglas de funcionamiento de la sociedad. Restricciones que los individuos crean para regular su forma de actuar.	Construcción social, que evolucionan y pueden ser modificables.
	Comprensión	Procesos económicos y políticos, sociales (racionales).	Procesos sociales, culturales, económicos y políticos (cognoscitivos).
	Análisis	Poder, conflicto y política.	Estabilidad, constringentes.
	Enfoque	Conductista. Teoría de la acción racional.	Constructivista. Teoría social.
	Nivel de análisis	Individuo.	Actor.
	Explicación	Autonomía de las instituciones.	Las instituciones determinan, pero son determinadas
Político	Instituciones	Artefacto que describe y norma el comportamiento.	Construcción social de la vida política.
	Énfasis estructural	Formal -legal.	Formal (racional), informal (cognoscitivo).
	Principio	Coerción.	Normativo.
	Mecanismo central	<i>Poder.</i>	Lógica de lo apropiado
	Sentido	Idealista – positivista.	Real- constructivista.
	Formación de instituciones	Estado.	Diferentes agentes y actores (socialización).
	Análisis	Conflicto.	Equilibrio inducido.
Individuo	Aislado, dominado.	Dinámicos (actores políticos).	
Económico	Instituciones	Dato duro, sin influencia (reduccionista).	Reglas del juego de la interacción humana.
	Principio	Maximización.	Satisfacción
	Interacción	Individual.	Intercambios.
	Mecanismo central	<i>Toma de decisiones.</i>	<i>Reducir costos de transacción.</i>
	Sentido	Idealista – positivista.	Oportunista
	Formación de instituciones	Premeditada y calculadora (individuos).	Individuos encauzados instrumentalmente.
	Individuo	Racionalidad utilitaria.	Racionalidad instrumental.
Sociológico	Instituciones	Un acuerdo (extensión de valores).	Patrones sociales por procesos cognoscitivos.
	Principio	Voluntario.	Legitimidad (seguir la regla).
	Interacción	Socialización.	Roles.
	Mecanismo central	<i>Creencias (valores).</i>	<i>Regulación social.</i>
	Énfasis estructural	Informal.	Sistemas simbólicos.
	Sentido	Objetiva, idealista y funcionalista.	Espontáneo.
	Formación de instituciones	Búsqueda cuasi intencional de recompensas.	Búsqueda de la legitimidad.
Individuo	Racional.	Roles e identidades.	

Nota: Elaboración propia.

Lo anterior, se refiere a que las instituciones tienen la capacidad de expresarse por medio de diferentes conductos para que se reproduzca la institucionalización, como son reglas, estructuras, mitos, cultura, etc., lo que le otorga un carácter diversificado, puesto que opera en diferentes niveles, nombrados por Scott (2008) como los pilares institucionales (sistemas reguladores, sistemas normativos y los sistemas cognitivos) y que por ende son facetas fundamentales que se desarrollan para establecer una institución y que generan una interdependencia, lo que le otorga el carácter multifacético y de legitimidad a la institución (*ver Figura 16*).

1. *Pilar regulativo*: se refiere a que como tal las instituciones tienen la capacidad de regular el comportamiento por medio de restricciones o limitaciones, por lo cual para lograr esa regulación se recurre al establecimiento de reglas, sanciones, leyes, etc. con el fin de controlar el comportamiento. La forma en que se transmiten los procesos se puede dar a través de la informalidad que se representa por las costumbres o por la formalidad establecida en las reglas, leyes y sanciones. Por tanto, el pilar regulativo lleva implícito el establecimiento de reglas que tienen el efecto de alinear el comportamiento, por medio de sus efectos intrínsecos de generar coerción, miedo y conveniencia para seguir las reglas, ya que los actores realizan un cálculo costo/beneficio de lo que implicaría ser sancionado (costo) y lo que obtendría si sigue las reglas (beneficio); así se explica que “los individuos están motivados instrumentalmente para tomar sus decisiones” (Scott, 2008, p. 37).
2. *Pilar normativo*: otro sistema que aparece en las instituciones es el normativo, que se expresa sobre reglas normativas que se caracterizan por generar sanciones morales, por lo que se relaciona con las normas que se establecen de manera prescriptiva de cómo es que se deben de hacer las cosas y con los valores que crean estándares que hacen que se validen los comportamientos. Lo que, por ende, propicia restricciones en el comportamiento, que se construyen por creencias sociales que se definen legítimas; es decir, son convencionalismos sociales que no tienen una repercusión legal. En este sentido, no debe existir una confusión con las reglas que se crean desde el marco regulador, ya que dichas reglas llevan sanciones de corte tanto moral como legal.

La reproducción de los valores y normas se puede dar de forma generalizada a toda la sociedad o pueden ser específicas de actores o posiciones, creando roles que pueden definirse de manera formal o informal. Por tanto, el pilar normativo restringe el comportamiento, pero a su vez, también establece elementos que confieren la acción social por medio de los roles. “El enfoque normativo de las instituciones enfatiza cómo los valores y marcos normativos estructuran las elecciones. La acción racional siempre se basa en el contexto social que especifica los medios apropiados para fines particulares; la acción adquiere su propia razonabilidad en términos de estas reglas sociales y pautas de comportamiento” (Scott, 2008, p. 38)

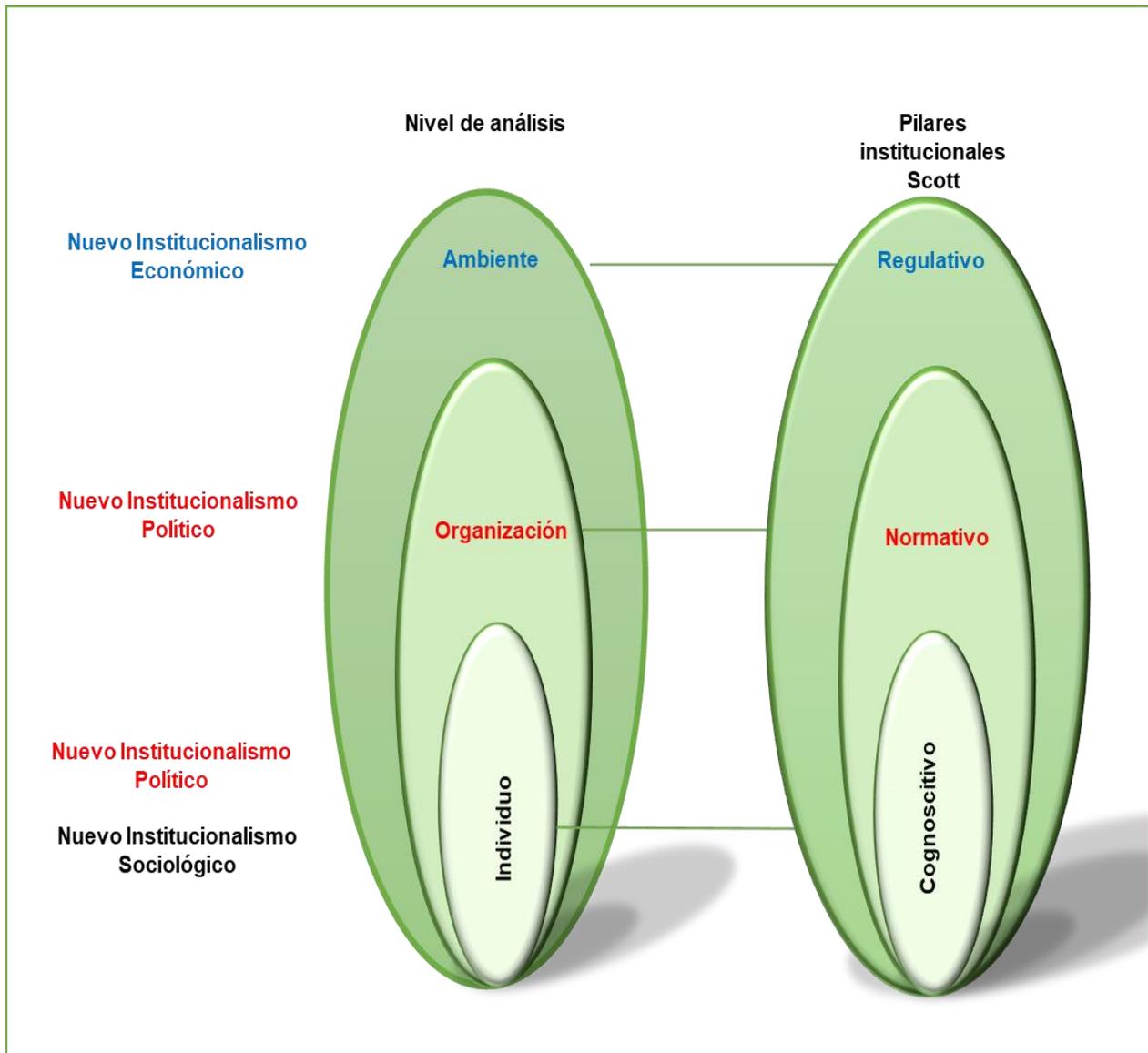
3. *Pilar cognoscitivo*: acentúa cómo los actores construyen el significado a partir de su percepción y sus características subjetivas, a través de las dimensiones cognoscitivas del ser humano. Por tanto, lo que interesa desde esta perspectiva es comprender cómo el individuo percibe su realidad, (siendo en este caso la institución), por medio de elementos que le confieren sentido y pertenencia, siendo la conducta del individuo el resultado de un cúmulo de significaciones que se han edificado e interiorizado a través elementos simbólicos (palabras, símbolos, signos, gestos, etc.). Así, “los significados surgen en la interacción y se mantienen y transforman en la medida que se emplean para tener sentido” (Scott, 2008, p. 40). Los actores son los que construyen su realidad, así como las modificaciones que se realizan sobre ésta, pero siempre partiendo de sus sistemas culturales, que son los que le otorgan sentido y dirección.

La identificación de los tres pilares institucionales parte de una comprensión distinta en la que se muestra cómo es que se construyen las reglas (regulativo), normas (normativo) o sistemas de creencias (cognoscitivo). Sin embargo, no significa que estos pilares se desarrollen de manera aislada, sino más bien se generan vínculos entre estos elementos institucionales que derivan en formas institucionales que se reproducen en las organizaciones formales. Por tanto, se entiende que hay reglas que derivan de cada institucionalismo y que estas reglas norman, regulan y crean procesos cognitivos en el comportamiento social.

La Figura 17 muestra el argumento de Scott que percibe las instituciones como portadoras de sistemas: *regulativos* que se establecen desde el ambiente; *sistemas normativos* que se encuentran en el nivel organizacional; y *sistemas cognoscitivos* que derivan de los significados

que se generan los individuos. A su vez, se presenta el vínculo de las diferentes corrientes que constituyen el nuevo institucionalismo, es decir, el “institucionalismo regulativo corresponde al económico, institucionalismo normativo corresponde al político y el cognitivo al sociológico (March y Olsen, 1997, p. 18).

Figura 17. *Pilares institucionales.*



Fuente: Elaboración propia con base en Scott (2008).

II. Fundamentos del nuevo institucionalismo sociológico

1. Fundamentos macro del nuevo institucionalismo sociológico

Hasta ahora se ha hablado de las diferentes corrientes que se han desarrollado en torno al análisis institucional. Sin embargo, un aspecto relevante que se genera dentro del nuevo institucionalismo sociológico es la comprensión de cómo se genera la institucionalización. Este proceso se puede abordar desde dos niveles de análisis, siendo el nivel de análisis macro el que se desarrollará en este apartado, donde el punto central de este análisis parte de comprender cómo el ambiente determina e influye en las estructuras organizacionales, es decir, las instituciones son concebidas como construcciones que emergen del ambiente y que tienen impacto en las organizaciones generando procesos de institucionalización a su interior.

1.1. Meyer y Rowan - contexto de la institucionalización, mitos *racionalizados*-.

De lo anterior, es importante reconocer cómo el *contexto (ambiente)* determina las *estructuras institucionalizadas* en las organizaciones (*ver Figura 17*). En este sentido, autores Meyer y Rowan (1999) se dirigen a analizar la forma en que el ambiente influye en las organizaciones al dotarlas de estructuras institucionalizadas. Dichos autores, analizan el contexto de la modernidad, con el fin de comprender cómo es que el ambiente permea en el establecimiento de las instituciones, y un claro ejemplo de ello es la *modernidad* que se volvió un instrumento totalizador en las diferentes esferas sociales por medio de la *racionalización de la vida social*, causada por el sistema económico capitalista que determina todos los ámbitos de la vida. En este sentido, se puede hablar de un contexto altamente institucionalizado, lo que ha tenido un efecto colateral en las organizaciones, al convertirlas básicamente en *organizaciones domesticadas*, puesto que lo que permea en éstas es una estructura formal racionalizada, conformada de prescripciones impersonales y funcionalistas, con el fin de lograr la eficiencia. Siendo, por tanto, la forma arquetípica de la burocracia en las organizaciones formales, un rasgo común en las prácticas modernistas; puesto que “el crecimiento de las estructuras institucionalizadas en la

sociedad hace a las organizaciones formales más comunes y elaboradas” (Meyer & Rowan, 1999, p. 84).

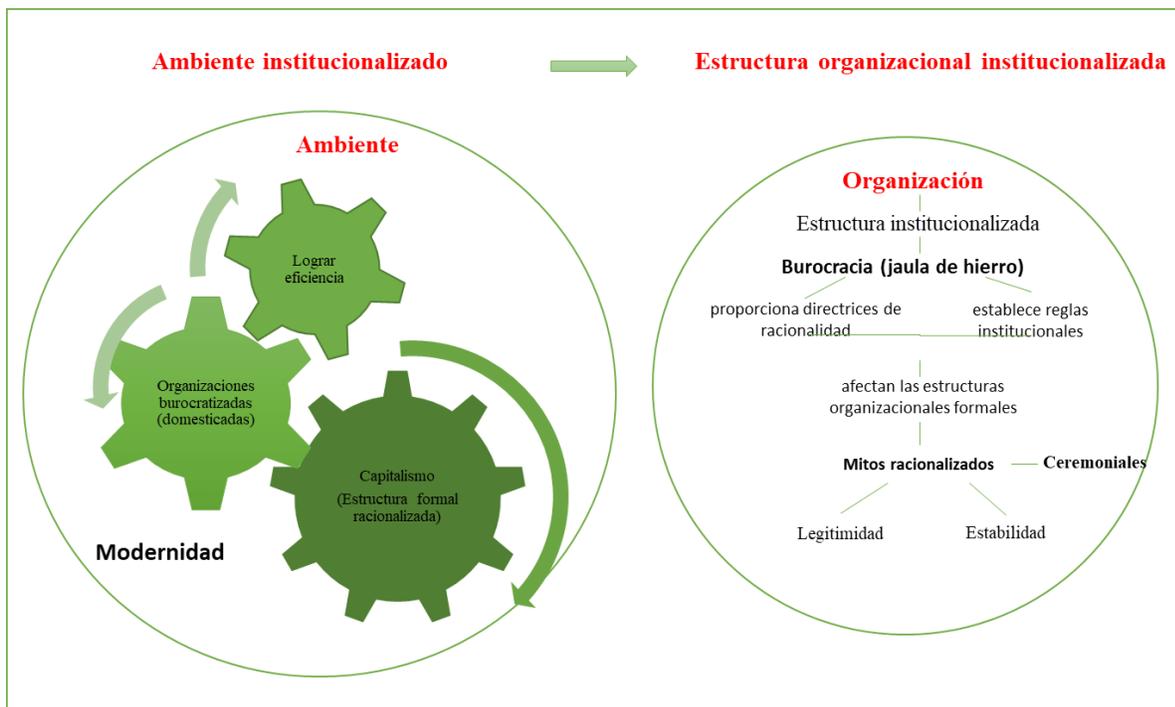
Así, la *burocracia* establece *reglas institucionalizadas* por medio de clasificaciones o tipificaciones en las organizaciones, y que por ende repercute en las estructuras de éstas y en su funcionamiento. Las reglas institucionales proporcionan directrices de la racionalidad para moverse dentro de los parámetros establecidos en diferentes ámbitos, ya que la burocracia lleva a la creación de organizaciones despersonalizadas, centralizadas, rígidas, jerarquizadas y altamente formalizadas con el fin de lograr la eficiencia productiva; a su vez, dichas reglas que son legitimadas por la sociedad y con el tiempo son incuestionables y se dan por sentadas, convirtiéndose en *mitos racionalizados* “porque se adoptan como prácticas que dotan de legitimidad, independientemente de si son o no eficientes esas prácticas” (De la Rosa, 2002). De lo anterior, se entiende que “las instituciones modernas se racionalizan completamente y estos elementos racionalizados actúan como mitos que dan origen a más organizaciones formales” (Meyer & Rowan, 1999, p. 84). Por lo tanto, se llega al supuesto de que un ambiente burocratizado (institucionalizado) tenderá a la generación de mitos racionalizados y por consiguiente la formación de más organizaciones formales.

En este sentido, la burocracia ha creado una “lógica organizadora dominante de la modernidad y el capitalismo administrativo que produce grados de ineficiencia, deshumanización y ritualismo” (Alvesson & Thompson, 2010, p. 485), ya que la *racionalidad se encuentra institucionalizada*, y ha permeado como un *mito* poderoso, que ha objetivado la vida desde una lógica económica, lo que implica que muchos de los mitos racionalizados han sido tan poderosos, que se ejecutan de manera *ceremonial*. Así, el autor Weber (1992) reconoció el poder y aumento de la racionalidad en la vida social y llamó a este fenómeno como una *jaula de hierro* en donde la humanidad se encontraba presa, puesto que la burocratización se volvió un mecanismo de mercado sustentado en la competencia para controlar la vida de los individuos.

La *Figura 18* tiene por objeto mostrar el análisis de dichos autores donde básicamente se establece la relación que existe entre el ambiente y la organización, en el sentido de que el contexto permea sobre las estructuras de las organizaciones, es decir, que un ambiente institucionalizado (modernidad), reproduce estructuras formales en la organización (burocracia), por medio de diferentes reglas que se convierten en *mitos racionalizados*. Por tanto, el argumento de los autores

Meyer y Rowan se sintetiza en tres principios básicos que son el *contexto institucionalizado*, que crea reglas que afectan la estructura de las organizaciones, pero a su vez dichas reglas se convierten en *mitos racionalizados* generando estabilidad en la organización independientemente de su eficiencia, puesto que están legitimados socialmente. Pero a su vez dichos mitos pueden ser reapropiados por la organización como un ritual *ceremonial*, “lo que deja entre ver que la incorporación de mitos en la organización representa que la propia organización tiene instituciones” (De la Rosa, 2002).

Figura 18. El institucionalismo a partir de los autores Meyer y Rowan.



Fuente: Elaboración propia con base en Meyer y Rowan (1999).

1.2. DiMaggio y Powell -mecanismos de institucionalización isomórficos-

DiMaggio & Powell (1999) integran las ideas de Meyer & Rowan (1999), en el sentido de que también se encuentran interesados en los efectos que tiene el ambiente en las estructuras de las organizaciones. Sin embargo, DiMaggio & Powell, establecen el criterio de que el ambiente institucionalizado crea un proceso de homogenización en las estructuras organizacionales (ver *Figura 18*).

DiMaggio y Powell (1999) parten de la idea de que la *burocratización* sigue permeando (*retorno a la jaula de hierro*) como la forma más común en una organización, aunque las causas de la burocratización y racionalización se han modificado, en el sentido de que la burocracia estaba arraigada en términos de competencia y eficiencia, y ahora los elementos racionalizadores son el Estado y las profesiones, lo que ha originado, “que la burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de procesos que hacen las organizaciones más similares, aunque no necesariamente más eficientes” (p. 105), todo ello con el fin de tratar racionalmente la incertidumbre.

Por tanto, los autores perciben la burocratización desde los ejes del *Estado* y la *profesionalización*. Sin embargo, se puede decir que en realidad siguen permeando como *mitos racionalizados* la *competencia* y la *eficiencia* en busca de la maximización de beneficios, puesto que el Estado se rige bajo el *neoliberalismo* en donde la intervención del Estado se ve minimizada con el objetivo de crear una economía abierta de mercado eficiente, donde el principal motor de desarrollo es la economía, y por consiguiente, la sociedad se ve subordinada en todos los aspectos de la vida por las leyes de mercado. Por lo que el Estado no se aleja de estos mecanismos de competencia y eficiencia, sino que son *ocultos* (disfrazados); lo que de alguna manera tiene resonancia en la *profesionalización*, pues su objetivo radica en potencializar las habilidades de las personas para hacerlas más competitivas dentro de su campo profesional, ya que lo que permea dentro de este sistema neoliberal es el individualismo que no contempla aspectos sociales.

De lo anterior, se fundamenta lo que DiMaggio & Powell (1999) nombran el *retorno a la jaula de hierro* mostrando una equivalencia con la post-burocracia⁵, y donde a partir de esa

⁵ Alvesson y Thomson (2010) abordan en su trabajo los *territorios de cambio*, la idea de una post-burocracia, siendo una extensión o continuación de la burocracia, a partir de “híbridos más complejos” (Alvesson & Thompson, 2010, p.486), donde se esconde el control que se desarrolla al igual que ocurría en la burocracia pero desde diferentes mecanismos: por medio de la descentralización que lleva a un control horizontal, que permite la reestructuración por una red de enlaces laterales y horizontales, que está permeada por ideas postmodernas, donde “la sensibilidad postmoderna se refiere al papel de la cultura como el medio de control directo e indirecto” (p. 490) y que genera roles más flexibles. De lo anterior, se derivan cuestionamientos sobre si realmente se puede decir que existe la *post-burocracia* o si es una evolución del control ejercido desde de la burocracia, y si además la burocracia permite dicho cambio. En este sentido, se aprecia como la post-burocracia no se desprende en contraposición a la burocracia, sino que esconde o disfrazo en el fondo el control jerárquico. Así, estos territorios de cambio han permeado en distintos espacios como las prácticas laborales, decisiones y prácticas de coordinación y el conocimiento.

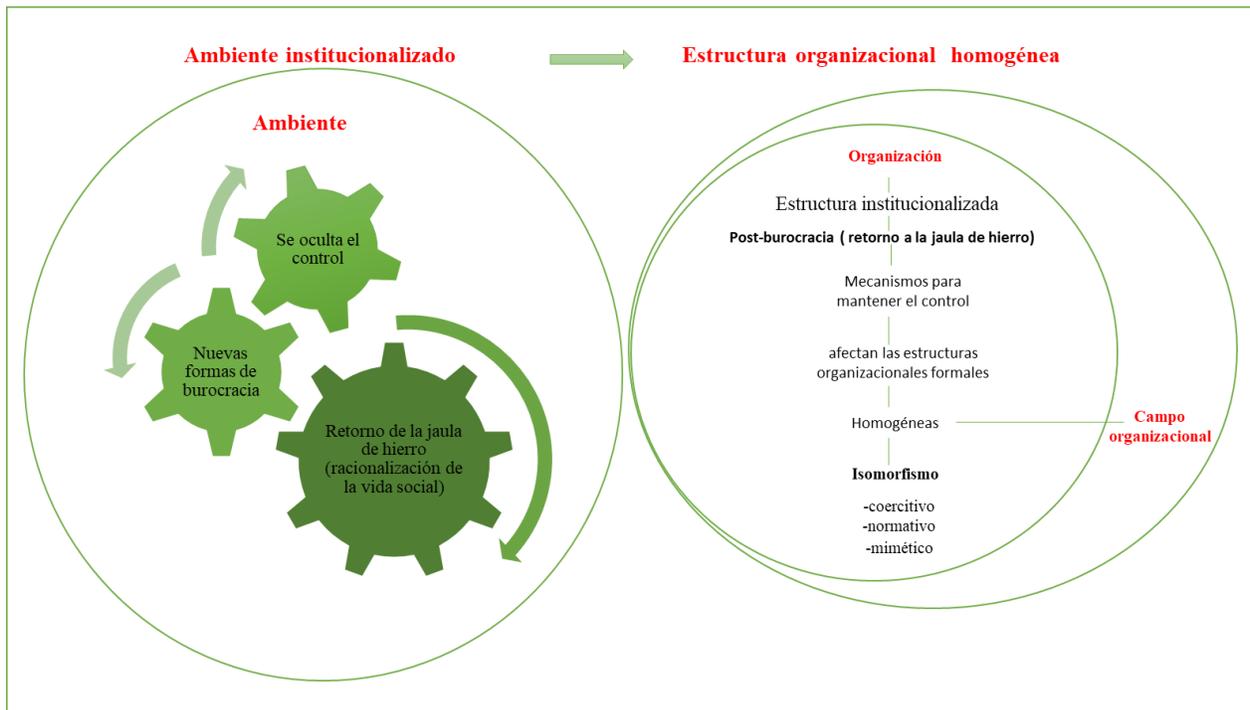
Por tanto, lo que se percibe son nuevas condiciones que no permiten seguir con una estructura burocrática, como tal, sino que se modifican las estructuras, lo que deriva en nuevas formas organizacionales permitiendo el control social flexible, por lo que lo cognitivo (la subjetividad) se vuelve fundamental para generar nuevas formas de organización y de control.

etiqueta (retorno a la jaula de hierro) consideran que se genera una nueva estructuración en las organizaciones, en donde éstas tienden a una *homogenización* en sus estructuras, debido a que se encuentran inmersas en un *campo organizacional*. En este sentido, DiMaggio & Powell se centran en el análisis organizacional a partir de los *campos organizacionales*, para llegar a la comprensión de la homogenización, que es el foco de interés de los autores, así como los mecanismos que llevan a la homogenización o isomorfismo estructural/institucional.

A su vez, el *campo organizacional* es concebido como “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional” (DiMaggio & Powell, 1999, p. 106). Los campos organizacionales se caracterizan por un alto grado de estructuración con el fin de contrarrestar la incertidumbre, lo que lleva a generar cierta similitud u homogenización entre las organizaciones que se encuentran dentro de una misma comunidad, es decir, se conforman redes interorganizacionales en el campo en el que se ubiquen. Lo que resulta interesante es comprender cómo se generan vínculos entre las organizaciones, que se concentran en las estructuras organizacionales, basados en los procesos de homogenización de las prácticas para que alcancen la legitimidad, lo que le otorga el carácter institucional al campo organizacional. Así, para que se logre esa homogenización, las acciones toman una estructura, por medio de sistemas compartidos que se establecen dentro del campo organizacional; DiMaggio & Powell (1999) nombran a este proceso de homogenización como *isomorfismo*, ya que es “un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales” (p. 198). Así, las organizaciones utilizan o complementan el isomorfismo como un mecanismo que les otorga una legitimidad institucional, que las respalda y las dota de reconocimiento (*ver Figura 20*).

La *Figura 19* representa de manera esquemática el pensamiento de los autores DiMaggio & Powell, en donde su argumento se fundamenta en hablar de un *ambiente institucionalizado* que deriva de nuevas formas de racionalizar la vida (retorno de la jaula de hierro), y que tiene un efecto en las organizaciones al crear estructuras *homogéneas* entre las organizaciones que se inscriben en el *campo organizacional* por medio de diferentes mecanismos (coercitivos, normativos y miméticos).

Figura 19. *El institucionalismo a partir de los autores DiMaggio y Powell.*

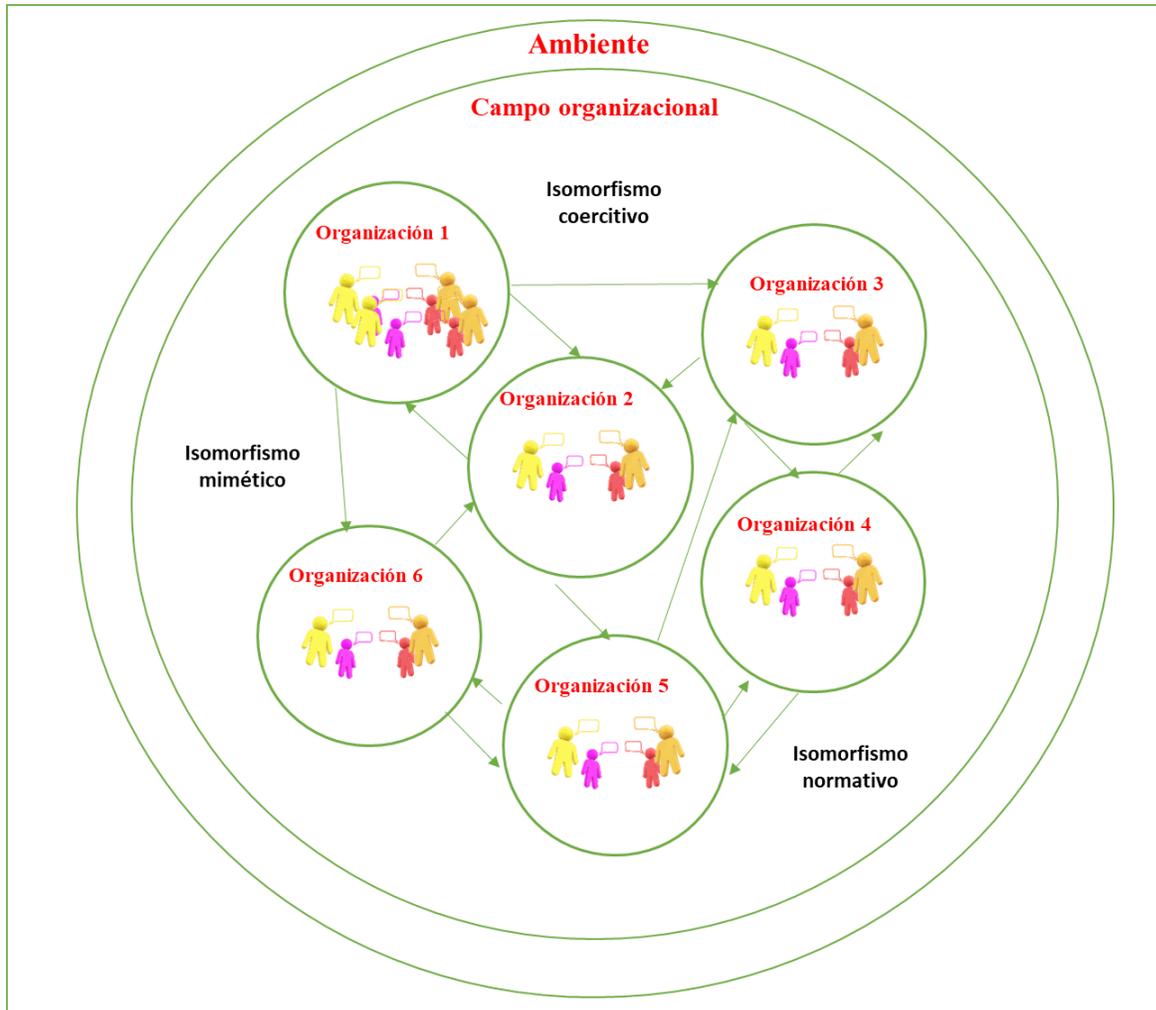


Fuente: Elaboración propia con base DiMaggio y Powell (1999).

La *Figura 20* representa de forma gráfica lo que sería el campo organizacional (un nivel de análisis metodológico que emerge del ambiente) y la forma en que se conforma en su interior, a partir de la interconexión de las diferentes organizaciones que establecen vínculos para generar sistemas compartidos que detonan en la incorporación de estructuras homogéneas dentro del campo. Así el isomorfismo coercitivo, normativo y mimético son los diferentes mecanismos por los cuales se logra crear los sistemas compartidos en el campo organizacional.

De acuerdo con DiMaggio & Powell (1999) el isomorfismo institucional se puede generar en la vida organizada, por medio de tres tipos de mecanismos: coercitivo, normativo y mimético (*ver Figura 20*); que permiten el cambio en las estructuras institucionalizadas de las organizaciones. Siendo estos mecanismos, arquetipos ideales que en la realidad no se expresan en su forma más pura, lo que lleva a obtener diferentes resultados a los propuestos por cada ideal. En la realidad se puede encontrar como tal una fusión de los diferentes tipos de isomorfismo.

Figura 20. Construcción del campo organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en DiMaggio y Powell (1999).

1. *Isomorfismo coercitivo:* este tipo de mecanismo se sustenta en presiones que generalmente surgen del Estado por medio de la implementación de regulaciones políticas (decretos, leyes y reglamentaciones) que de cierta manera condiciona la actuación de las organizaciones, por lo que se ven obligadas a implementar las acciones que establece el Estado, siendo presiones de corte formal. Sin embargo, el construir ambientes bajo esta condición política tiene implicaciones, en cuanto a que “la toma de decisiones políticas no experimenta las consecuencias de las acciones; y las decisiones políticas se aplican de

manera general a toda clase de organizaciones, lo que hace esas decisiones menos adaptativas y flexibles” (Meyer, 2008, p. 110). En este sentido, el Estado en el neoliberalismo juega un papel regulador, al expedir toda una serie de leyes para encausar el funcionamiento de las organizaciones, y atiende la realidad social compleja por medio de otros organismos.

Por otro lado, también pueden coexistir presiones informales que derivan de organizaciones que ejercen cierto poder en el campo organizacional o en la sociedad, que logran persuadir de una forma sutil o abrupta en el funcionamiento de las organizaciones.

2. *Isomorfismo mimético*: este mecanismo se manifiesta o se activa en condiciones de incertidumbre, en donde las organizaciones al encontrarse bajo esas condiciones actúan o se construyen por medio de la imitación con respecto a una organización modelo o a las reglas institucionales que imperan o que parecen legitimadas dentro del campo organizacional en donde se encuentra la organización imitadora.

Por tanto, la imitación o mimetismo causa un efecto de certidumbre y predicción, para la organización que ejerce este mecanismo, derivado de que las acciones que reproduce de manera similar se encuentran legitimadas y respaldadas por su funcionamiento exitoso.

3. *Isomorfismo normativo*: es un mecanismo que lleva al cambio organizacional por medio de la profesionalización, como se mencionó en párrafos anteriores la profesionalización; es considerada como un factor detonante en la burocratización y en la homogenización de un campo organizacional, en el sentido que la profesionalización puede llegar a controlar ciertos espacios del campo organizacional. La profesionalización presenta dos aspectos “que son fuentes importantes de isomorfismo. Uno es que la educación formal y la legitimidad tiene una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; el segundo es el cimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización y a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos modelos” (DiMaggio & Powell, 1999, p. 114). Así, se entiende que el colectivo profesional tiende a definir sus métodos y normatividades de acuerdo con lo que su profesión en específico demanda, lo que genera un control sobre los procesos y modos de producción en las organizaciones, que se legitiman porque se establecen normas y estatus en torno a actividades específicas en un sector que influyen en las organizaciones generando una homogenización.

Por tanto, por medio de la aplicación de estos tres mecanismos, se puede predecir mucho de la construcción del campo organizacional y del cambio isomórfico en las organizaciones para lograr su adaptación al ambiente, pues se comprenden los fenómenos que se reproducen en el ambiente para que las organizaciones adopten estructuras similares, lo que genera una dependencia de las organizaciones respecto de su ambiente. Así, “concentrarse en el isomorfismo institucional también puede aportar una perspectiva muy necesaria sobre la lucha política del poder organizacional y la supervivencia” (DiMaggio & Powell, 1999, p. 124).

2. Fundamentos micro del nuevo institucionalismo sociológico

En el apartado anterior se analizaron los fundamentos teóricos que se desarrollaron en el nuevo institucionalismo sociológico desde una visión *macro*, marcando un énfasis de dependencia de las organizaciones con el ambiente para que se logre la legitimación. Por su parte, el análisis *micro* proporciona una comprensión sobre los vínculos que reproducen los actores para que se logre la institucionalización. En este sentido, se entiende la institucionalización a partir de los procesos sociales que emergen en el contexto y que regulan las interacciones de los actores. Por lo que estas regulaciones se manifiestan en reglas, normas y convenciones sociales, que se vuelven incuestionables pues dotan de sentido a los actores a través de procesos de cognición que convierten las regulaciones en hábitos o costumbres. No obstante, es importante reconocer que la visión macro y micro del institucionalismo son fundamentales y ambos generan un análisis de complementariedad.

2.1.Zucker -Proceso De Institucionalización-

Partiendo de lo anterior Zucker (1999) define la *institucionalización (caja negra)* “como un proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir, más o menos, como una parte dada por hecho de esta realidad social” (p. 129), es decir, la institucionalización se genera mediante un proceso social, con el fin de transmitir actos (hábitos, costumbres, etc.) que tienen eco o persistencia cultural desde la subjetividad del individuo, y que permiten regular el comportamiento, pues se internalizan desde la intersubjetividad, otorgando la

creación de sentido. Zucker(1999) establece que para que un acto se considere institucionalizado debe cumplir con dos condiciones: *ser objetivo (generalizar el significado)*, puesto que deben tener la capacidad de ser reproducidos de generación en generación sin existir un cambio en su esencia; y *ser actos exteriores*, que se refiere a que cuando los actos son transmitidos por el actor de acuerdo a cómo percibe su realidad desde su subjetividad, los actos en la transferencia se reconstruyen por medio de la intersubjetividad, generándose en el contexto, lo que hace que los actos se conciban como externos. Así, “la estructura social (macronivel) determina la conducta de los individuos y grupos pequeños (el micronivel) y existe independientemente de ellos” (Zucker, 1999, p. 128).

Zucker (1999) atribuye tres aspectos para que se desarrolle la institucionalización, ya que “el proceso de institucionalización simplemente define una realidad social que será transmitida y conservada como un hecho” (p. 131):

1. *Transmisión*: se refiere al proceso por medio del cual se comunican o expresan de manera objetiva los entendimientos con respecto a los significados culturales.
2. *Conservación*: generalmente se percibe cuando se ha hecho una transmisión de actos altamente institucionalizados y que por ende se reproducen sin ningún cambio.
3. *Resistencia al cambio*: cuando se transmite un acto altamente institucionalizado, es difícil que se generen cambios, ya que el alto grado de institucionalización se refiere a que se encuentra cimentado firmemente, lo que otorga estabilidad y legitimidad. Por lo que es complejo que las influencias hacia el cambio resulten exitosas y se genere una *desinstitucionalización*.

Por otra parte, se reconoce el impacto que tiene el proceso de institucionalización en las organizaciones, puesto que como lo mencionan Meyer y Rowan (en Tolbert & Zucker, 1999) “Las organizaciones están impulsadas a incorporar prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados de trabajo organizacional e institucionalizado en la sociedad. Las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independiente de la eficacia inmediata del prácticas y procedimientos adquiridos” (p. 78).

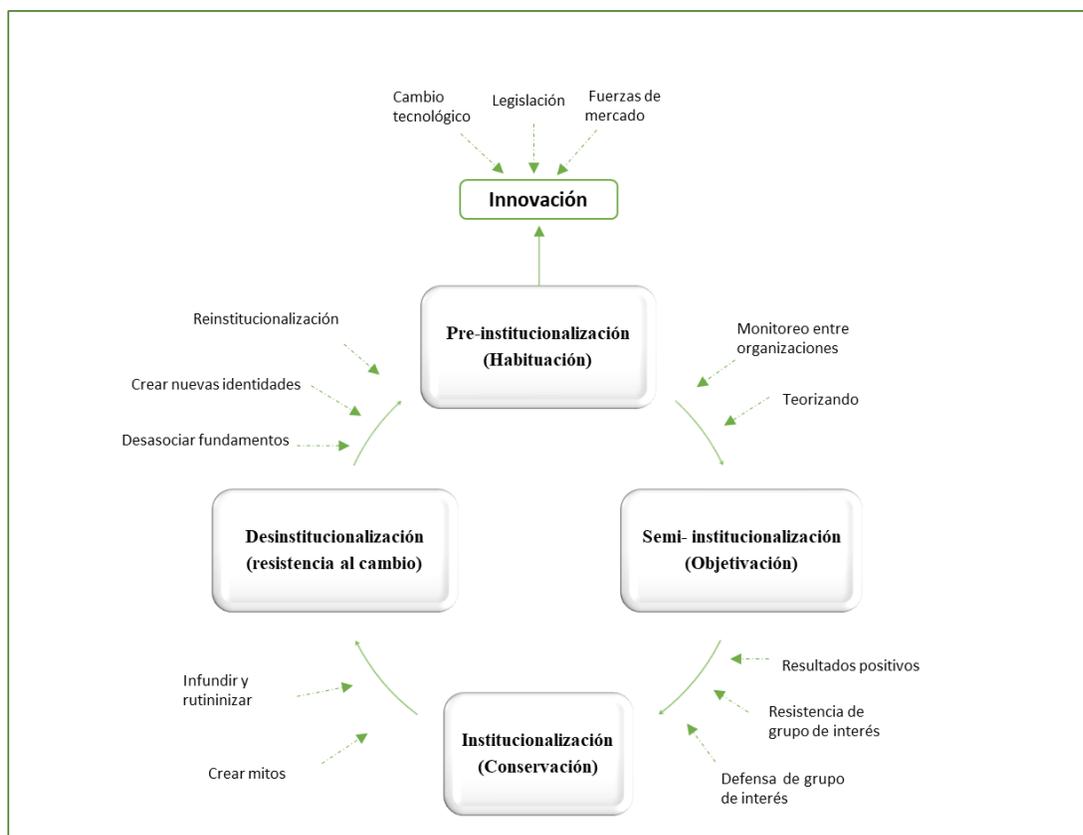
De esta manera, es importante analizar el proceso que viven las organizaciones al incorporar procedimientos o actividades determinadas, ya que para que se reproduzcan de forma homogénea deben institucionalizarse para alcanzar legitimidad. Sin embargo, para que se llegue a esa fase de

institucionalización en el proceso, se pueden generar otros fenómenos, que son similares pero que como tal no se encuentran institucionalizados, ya que tienden a ser derogadas o modificadas las prácticas. Por tanto, se percibe la ambigüedad inherente dentro de estos procesos que llevan al cambio estructural de las organizaciones, por las influencias que se generan en la toma de decisiones organizacionales. Tolbert y Zucker (1999) analizan el proceso de institucionalización en las organizaciones y establecen las siguientes fases:

1. *Habitación*: se refiere al proceso en el que se generan nuevos arreglos estructurales, en respuesta a problemas que se desarrollan en una organización o un conjunto de organizaciones, que hace que los adoptantes sean homogéneos, pues se encuentran dentro de un mismo campo organizacional que presenta los mismos problemas. Los arreglos estructurales que se formalizan por medio de políticas o procedimientos que brindan una solución, que da como resultado estructuras que se transmiten por imitación y que se encuentran en una fase *de pre-institucionalización*. Por tanto, al ser un antecedente de la institución, la estructura no se encuentra cimentada como tal, sino que puede adoptar diferentes arreglos, por lo que la estructura no se concibe como permanente e irrevocable.
2. *Objetivación*: en esta fase se planea difundir la estructura para que se reproduzca y se generalice. Por tanto, se establece un consenso social para llegar a la intersubjetividad entre los tomadores de decisiones respecto de los arreglos estructurales y los significados que persisten socialmente, lo que habla de que existe una heterogeneidad entre los adoptantes. Así, la *transmisión* del consenso al que se llega con respecto a la estructura se da generalmente por la imitación y con el objetivo de normar ciertos procedimientos, para llegar a la *semi-institucionalización*, ya que “las estructuras que han sido objeto de objetivación y se han difundido bastante pueden describirse como en la etapa de semiinstitucionalización” (p. 183).
3. *Sedimentación*: en lo que respecta a la sedimentación, su máxima expresión es la *institucionalización*, ya que apoya la continuidad de los arreglos institucionales para que se reproduzcan y se difundan de generación en generación desde un marco normativo. En este sentido, los arreglos adquieren el carácter de *exterioridad* que se refiere a la adecuación o regulación de la conducta externa, independientemente de los cuestionamientos que pueden derivarse en los actores sobre los arreglos; por lo cual deben de cumplirse dejando de lado la intención del actor.

En la *Figura 21* se plasman las propuestas de Zucker (1999) que aporta los elementos para que se establezca una *persistencia cultural* (transmisión, conservación y resistencia al cambio), así como también la propuesta de Tolbert y Zucker (1999) que establecen las *fases del proceso institucional* (habituación, objetivación, sedimentación) que se desarrolla en las organizaciones, de lo cual se puede lograr un empate entre ambas propuestas al enlazar los elementos de la persistencia cultural, con las fases de institucionalización.

Figura 21. *Proceso de institucionalización.*



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, se percibe una integración de ambas propuestas que llevan a comprender el proceso de institucionalización, que se origina a partir de impulsos de innovación que pueden devenir de cambios tecnológicos, de la legislación o de diferentes fuerzas de mercado, donde todos estos elementos influyen en las organizaciones creando una *habituación* en los nuevos arreglos

estructurales por medio de políticas momentáneas que pueden llegar a convertirse en permanentes e irrefutables si se logra *exteriorizar y objetivar*, por medio de una teorización formal que lleve a semi-institucionalizar los arreglos. Una vez logrado esa teorización, lo que prosigue es la reproducción de los arreglos institucionales, frente a la defensa o resistencia de grupos de interés, con el propósito de sedimentar los arreglos institucionales y se genere una conservación de los elementos institucionales que representan el estado de *institucionalización*. Otra fase que puede presentarse es la desinstitucionalización, que busca desasociar los fundamentos claves que se han institucionalizado, así como crear nuevas identidades y teorías que lleven a la re-institucionalización. Sin embargo, si existe una resistencia al cambio, es poco probable que se logre la desinstitucionalización.

2.2. Lawrence & Suddaby -Trabajo Institucional-

Otro enfoque que se encuentra dentro de la comprensión del nivel micro es el del *trabajo institucional*, que tiene como objeto reconocer el papel que tienen los actores en la construcción de las instituciones, ya que desde esta perspectiva, éstos están dotados de agencia, por lo que tienen la capacidad de transformar o mantener los campos e instituciones. Así, “los estudios institucionales han documentado la capacidad de los actores, particularmente de aquellos con algunos recursos estratégicos u otras formas de poder, para impactar de manera importante en la evolución de las *instituciones y los campos, incluidas cuestiones como la transformación de las instituciones y la desinstitucionalización*” (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 428). De lo anterior, se entiende que al hablar de instituciones, lleva implícito un proceso de actividades para que se establezca un consenso social que legitime el elemento a institucionalizar, siendo como tal el *proceso de institucionalización* de Tolbert & Zucker (1999) descrito anteriormente, en el cual dicho proceso se construye a partir de diferentes etapas, en donde los actores realizan una serie de actividades para poder crear, mantener o modificar una institución. Así, las actividades en específico que se desprenden del proceso de institucionalización es lo que reconoce como *trabajo institucional*, pues se refiere a las acciones que realizan los actores de forma deliberada para generar un impacto en los procesos de institucionalización, es decir, los actores crean una *estrategia institucional* que permite de forma oculta la movilización de sistemas simbólicos, para introducir nuevos elementos institucionales; generalmente la movilización de creencias, actitudes, valores y acciones se da a partir del discurso que impulsan los actores desde la retórica, ya que

ésta permite comprender cómo el lenguaje crea una persuasión para estructurar la acción social. La estrategia institucional se entiende como “patrones de acción organizacional que se refieren a la formación y transformación de las instituciones, de campos y de las reglas y normas que controlan esas estructuras” (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 431). Así, las actividades que impulsan los actores, se centran en su mayoría en el discurso desde la retórica.

Por tanto, el trabajo institucional se puede vincular también con las perspectivas macro del institucionalismo, puesto que lo macro aportará el análisis sobre cómo el ambiente repercute en las estructuras de las organizaciones, lo que deriva en restringir el comportamiento organizacional e individual. Por el otro lado, el trabajo institucional realza la agencia de los actores, dándoles un carácter de conciencia en sus acciones al tener la capacidad (habilidades) de crear instituciones, pero a la vez la capacidad de trabajar bajo elementos institucionalizados.

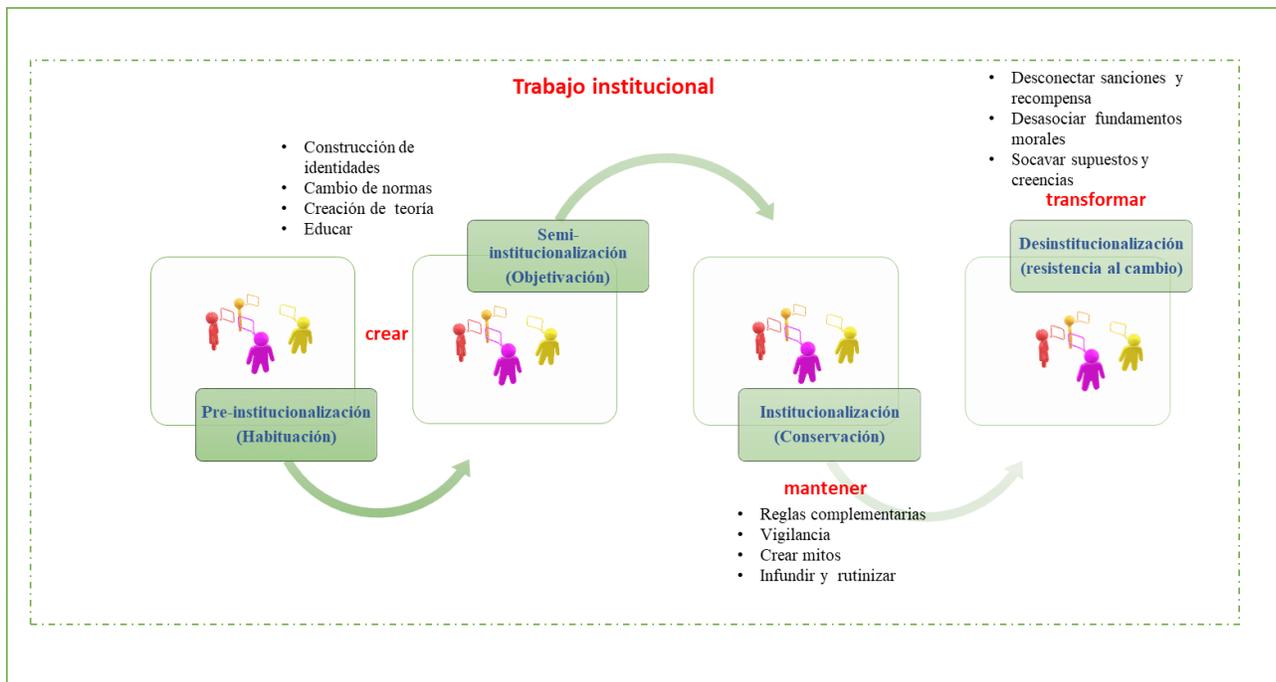
Lawrence & Suddaby (2006) definen el trabajo institucional como “los conjuntos de prácticas mediante los cuales los actores individuales y colectivos crean, mantienen o perturban las instituciones de los campos organizacionales” (p.434) es decir, el trabajo institucional se da a través de tres categorías (crear, mantener, transformar), que en conjunto establecen un ciclo del trabajo (o de las instituciones, como lo presentan Tolbert & Zucker, proceso de institucionalización). Así, dentro de cada una de las categorías se desarrollan diferentes mecanismos que permitan la movilización de significados hacia el propósito de cada categoría.

La *Figura 22* muestra la comprensión de la corriente del trabajo institucional que se da desde un nivel de análisis micro y que se relaciona con la propuesta del proceso institucional, en el sentido de comprender que el proceso institucional es el conjunto de actividades que van encaminadas hacia una estrategia en específico (pre-institucionalización, -institucionalización, institucionalización, desinstitucionalización), así cada estrategia lleva el desarrollo de diferentes acciones y actividades que es lo que se conoce como *trabajo institucional*, puesto que es donde se reproducen las acciones para que se concrete el objetivo estratégico.

Por tanto, en las fases de *habitación* y *objetivación* están encaminadas a la *creación o formación de instituciones*, donde las estrategias van dirigidas a realizar un trabajo de construcción de identidades, cambio de normas, creación de teorías que formalicen los elementos institucionales. En la fase de *conservación*, siendo el propósito central de *mantener* las instituciones, el trabajo se dirige a reforzar los elementos institucionales por medio de la creación

de mitos, vigilar, creación de reglas complementarias, infundir y rutinizar. Finalmente, en la fase de *desinstitucionalización*, se desarrolla un trabajo de *transformar* las instituciones por medio de estrategias que lleven a desasociar fundamentos morales, que generen la desconexión de sanciones y recompensas.

Figura 22. Trabajo institucional.



Fuente: Elaboración propia con base en Lawrence y Suddaby (2006).

3. Lógicas institucionales -fundamentos macro y micro-

Otro enfoque que surge en el nuevo institucionalismo sociológico creando un vínculo entre la visión *macro* y *micro* es la perspectiva de las lógicas institucionales. En lo referente a lo macro, esta perspectiva se centra en cómo en el ambiente se configuran instituciones con diferentes lógicas de acción que permean en la organización (meso), y en lo referente a lo *micro*, se enfocan en comprender las prácticas institucionales, la agencia individual, y el sentido de pertenencia (identidad) de su realidad organizacional.

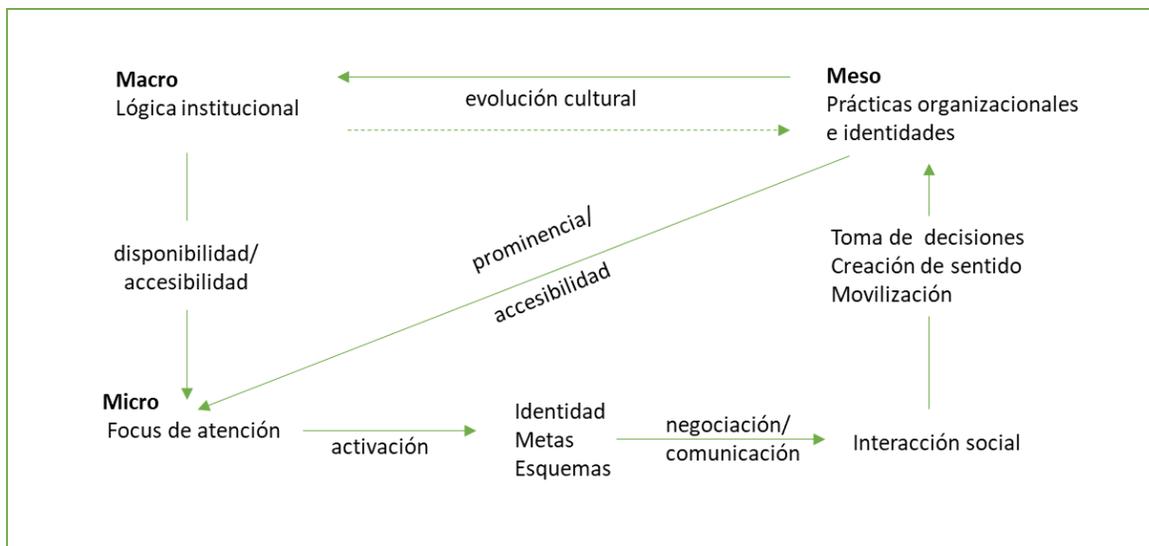
Como se mencionó, una de las características de las lógicas institucionales es que su análisis se basa en explicaciones entre el nivel macro y micro. En este sentido, se pueden entender los

fundamentos y conexiones entre estos niveles por medio del *modelo del proceso integrado de los fundamentos básicos de las lógicas institucionales* que presentan Thornton, Ocasio, & Lounsbury (2012). Acorde con este modelo transversal (*ver figura 23*), en primera instancia se encuentra el *nivel macro (ambiente)* de las lógicas institucionales, siendo el nivel de donde emergen éstas y que tienen injerencia en la organización y en los individuos, es decir, las lógicas institucionales son un conjunto de estructuras, reglas y prácticas similares que permean en las organizaciones e individuos. Por tanto, la forma en la que influyen las lógicas institucionales en la organización (meso) se puede comprender desde el nivel de análisis *macro- meso*, en donde las lógicas institucionales a través de una evolución cultural influyen en las estructuras y prácticas organizacionales, reconociendo que las prácticas establecidas “se seleccionan y retienen a través de procesos de evolución cultural; de estos procesos evolutivos, las lógicas institucionales surgen a nivel de la sociedad, el campo institucional y la organización” (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012, p. 85).

Por otro lado, las lógicas institucionales también se encuentran disponibles o accesibles para los individuos (micro), generándose una conexión de análisis entre el nivel *macro-micro*, en donde los individuos ponen o focalizan su atención en aspectos específicos que le generan sentido desde sus procesos de cognición (esquemas mentales), derivado de su identidad, objetivos, metas, tradiciones, etc. Así, estos procesos de cognición de cada individuo tienen presencia en la interacción social, es decir, cada individuo actúa en función de sus esquemas mentales, y cuando entra en interacción social se genera una convergencia de esquemas mentales a través de procesos de negociación y comunicación, puesto que los esquemas de acción de los individuos no son los mismos en los actores sociales. De tal manera que en la interacción social se llega a una *creación de sentido*, en cuanto a los patrones de acción que movilizan a los individuos. Esta creación de sentido impacta en la organización y en específico en sus prácticas, y a su vez estas prácticas organizacionales impactan en el foco de atención de los actores organizacionales. Aquí se hace evidente la transversalidad del modelo, ya que ahora la organización influye en los actores organizacionales, por lo que vuelve a reproducirse este modelo desde el nivel micro pero ahora en lo referente a la parte cognitiva de los actores organizacionales, en el sentido que dichos actores ponen su foco de atención en las lógicas institucionales que los determinan y condicionan tanto del nivel macro (ambiente) como del nivel meso (organización), ya que, “los actores organizacionales están incrustados culturalmente en las lógicas institucionales dominantes. Las

lógicas dominantes centran la atención de los actores en ambas características particulares de las organizaciones y su entorno” (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012, p. 81). Así, la decisión de los actores se reproduce a través de un entorno institucional y estructuras organizacionales, de lo que deriva el nivel micro-meso al tomarse las decisiones en función de los estímulos que le genera cada lógica institucional, lo cual permite al actor basar su acción siguiendo ciertas lógicas institucionales. De lo anterior, se pasaría al nivel *micro-meso*, en donde las decisiones de los actores organizacionales tienen efecto tanto en las estructuras como en las prácticas de la organización. Sin embargo, la agencia de decisión de cada actor en relación con sus expectativas es relativa, ya que las lógicas institucionales restringen o limitan la agencia, de tal forma que su capacidad de agencia se encuentra integrada o configurada por todo un sistema interinstitucional que imbrica diversas lógicas institucionales.

Figura 23. Modelo transversal de lógicas institucionales.



Fuente: Thornton, Ocasio, & Lounsbury (2012, p. 85).

De lo anterior, se puede percibir que las lógicas institucionales son legitimadas en la medida en que estén respaldadas por los actores sociales, ya que “las instituciones pueden ser los medios dentro de los cuales las creencias de los actores sociales y las acciones ocurren, pero, diacrónicamente, son el producto de la cognición y las acciones humanas” (Misangyi, Weaver, & Elms, 2008, p. 756). En este sentido, puesto que las instituciones se encuentran conformadas por prácticas materiales y construcciones simbólicas que son mediadas y creadas por los marcos cognitivos de los actores, éstos tienen la agencia y capacidad de desarrollar conductas deliberas

para que se incite a un cambio institucional. Por tanto, el cambio institucional derivará de inconsistencias (crisis) que se perciban en las lógicas institucionales por no lograr legitimarse, por lo que se buscará crear un nuevo espacio de significados socialmente compartidos. Sin embargo, mientras más se encuentre vinculada la lógica institucional con los actores sociales se creará una relación más fuerte de pertenencia, identidad y legitimidad, que no propiciará el cambio.

3.1. Meta-teoría de las lógicas institucionales.

La meta- teoría de la perspectiva de las lógicas institucionales se caracteriza por ser una teoría de teorías que desarrollan la interrelación de diversos niveles de análisis (individuo, organizaciones e instituciones) lo que brinda una comprensión integral de las lógicas de acción que de manera muy específica impactan a la organización. En este sentido, lo interesante de la perspectiva de las lógicas institucionales es que va mucho más al detalle que la teoría institucional, pues la teoría institucional se basa en comprender cómo el ambiente influye en la organización, en donde las instituciones funcionan como los mecanismos que regulan el funcionamiento social de manera genérica a través de prácticas, hábitos, reglas, costumbres, normatividades, etc., es decir, otorgan reglas muy generales, que no ya llegan a la especificidad de reproducir ciertos patrones o lógicas de acción. En lo referente a las lógicas institucionales el análisis comienza en la organización, a partir del comportamiento de los actores y de ello identificar qué lógicas institucionales responden a la organización de manera específica y no de todo el orden institucional. Por tanto, el orden institucional representa todo un entramado de lógicas institucionales específicas que surgen y se interrelacionan en la sociedad.

Así, esta perspectiva al igual que el nuevo institucionalismo sociológico rompe con el paradigma utilitarista e individualista de la elección racional, en el sentido de que desde esta perspectiva se reconoce al individuo como un actor social que provee de significado a su realidad social, lo que deriva en que el individuo se constriña desde un orden institucional que representa una urdimbre de elementos materiales y simbólicos que configuran de manera particular la vida a través de diversas lógicas institucionales, es decir, se entienden las lógicas institucionales como “patrones de actividad supraorganizacionales enraizados en prácticas materiales y sistemas simbólicos mediante los cuales los individuos y las organizaciones producen y reproducen sus

vidas materiales y hacen que sus experiencias sean significativas” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101). Por tanto, el reconocimiento de las lógicas institucionales es fundamental, ya que generan un conjunto de patrones, que es central para la dirección que las organizaciones toman, así como para los individuos, pues moldean su comportamiento que desencadena en patrones o lógicas de acción.

En este sentido, la comprensión del contexto social es fundamental y Friedland & Alford (1999) lo conciben a partir de un sistema *interinstitucional*, es decir, no perciben a la sociedad como un sistema homogéneo y determinista, sino como complejo y contradictorio que contempla tres niveles de análisis: “los *individuos* que compiten y negocian, *las organizaciones* que se coordinan y entran en conflicto, y *las instituciones* interdependientes y que se contradicen” (Friedland & Alford, 1999, p. 304). Por tanto, desde la perspectiva de las lógicas institucionales se puede llegar a un análisis más profundo sobre la comprensión de la sociedad, puesto que en cada uno de los niveles de análisis se encuentran aspectos relevantes que impactan en los otros niveles, es decir, cada uno de estos niveles presentan una interrelación, en el que la comprensión de un nivel (individuo, organizaciones e instituciones) no se puede dar sin entender los otros niveles. El nivel institucional (sociedad) se entiende como la construcción de la sociedad a partir de diferentes lógicas institucionales que se encuentran en competencia unas con otras, lo que crea una complejidad de contradicciones en el ambiente. Por tanto, las diferentes lógicas institucionales que se desprenden del contexto determinan la conducta de las organizaciones y de los individuos, ya que las lógicas institucionales delimitan las prácticas y creencias que se desarrollan en un contexto en específico y que se contraponen unas con otras.

La definición de lógicas institucionales es propuesta por Alford & Friedland (1991) y por Thornton & Ocasio (1999); estas últimas las definen como “los patrones históricos, socialmente construidos, prácticas materiales, suposiciones, valores, creencias y reglas mediante los cuales los individuos producen y reproducen su subsistencia material, organizan el tiempo y el espacio y dan sentido a su realidad social” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 101). Por tanto, las lógicas institucionales son entendidas como supraorganizaciones, puesto que su desarrollo no se da en las organizaciones, sino en el ambiente de donde emerge un orden institucional (conjunto de elementos materiales y simbólicos que configuran y definen las particularidades de las lógicas institucionales) que se instaura socialmente y que funge como un *sistema interinstitucional*.

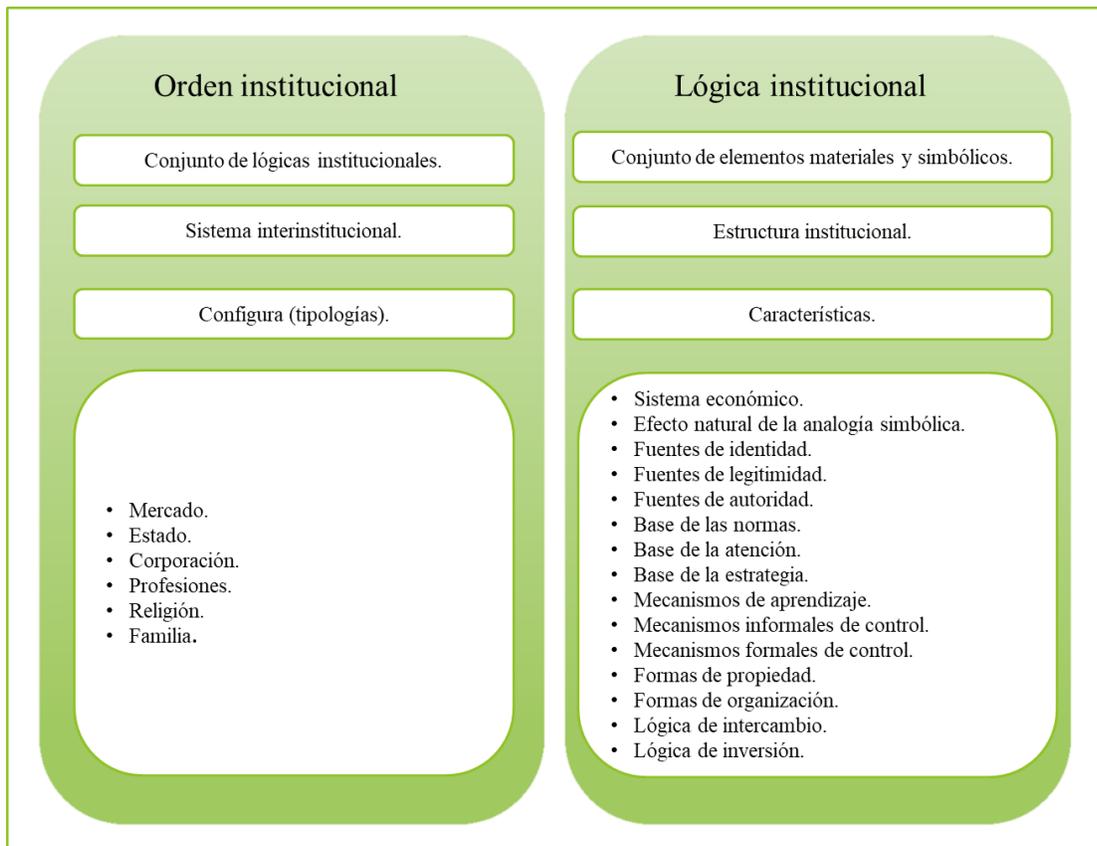
Derivado de lo anterior, Alford y Friendland (1991) identifican tipologías de lógicas institucionales que se encuentran presentes en la sociedad, como son: el mercado, el Estado, la corporación, las profesiones, la religión y la familia; y que en conjunto han configurado la vida social. En este sentido, es importante destacar que el orden institucional congrega diversas lógicas institucionales, pero a su vez cada lógica institucional está imbricada en un orden específico, pues para identificar o tipificar una lógica institucional se crean categorías, como son:

El sistema económico, efecto natural de la analogía simbólica, fuentes de identidad, fuentes de legitimidad, fuentes de autoridad, base de las normas, base de la atención, base de la estrategia, mecanismos de aprendizaje, mecanismos informales de control, mecanismos formales de control, formas de propiedad, formas de organización, lógica de intercambio y lógica de inversión. (Thornton, 2004, pp. 44-45)

Así, estas categorías representan el vínculo de fundamentos materiales y simbólicos que no se encuentran plenamente delimitados, sino que son difusos. Por tanto, este conjunto de categorías permite revelar características específicas de cada lógica institucional, es decir, en el interior de cada tipología de las lógicas institucionales se establecen preceptos que la definen y le dan un orden o *estructura institucional*

La figura 24. Esquematiza las diferencias entre un orden institucional y una lógica institucional, siendo el *orden institucional* el conjunto de lógicas institucionales que a través de elementos materiales y simbólicos *configuran* un *sistema interinstitucional*, es decir, se anidan diferentes tipologías de lógicas institucionales en el orden institucional (mercado, religión, familia, Estado). En lo que se refiere a las *lógicas institucionales*, éstas son el conjunto de elementos materiales y simbólicos, que representan *categorías* que construyen la particularidad de cada orden institucional. Así, el orden institucional tiene implícito una lógica institucional en su estructura.

Figura 24. Orden institucional vs lógica institucional.



Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, el enfoque de las lógicas institucionales evidencia la importancia del contexto social, puesto que es donde se ubican las organizaciones e individuos y a partir de las instituciones se logra regularizar el comportamiento. De acuerdo con Thornton y Ocasio (2008, p. 103), este enfoque implica una metateoría situada en cinco principios (*ver Figura 25*):

Principio 1. Agencia integrada: hace inferencia a que los individuos y organizaciones se encuentran determinados por lógicas institucionales prevaletes, ya que los valores, identidades, cultura, intereses que determinan a una organización y al individuo, son resultado de lógicas de acción que imperan. “Los actores ejercen agencia a medida que dan sentido a la relación entre las expectativas de una lógica institucional y el contexto organizacional en el que se encuentran ellos mismos” (Skelcher & Smith, 2015, p. 439). Por tanto, se entiende que los comportamientos y decisiones de los individuos se encuentran configurados por una *agencia*

integrada en una *estructura institucional*, siendo la estructura institucional las lógicas de acción. En este sentido, la agencia de los actores individuales y organizacionales se encuentra bajo una paradoja, puesto que la agencia de éstos se activa a través de las lógicas institucionales, pero al mismo tiempo las lógicas institucionales tienen la capacidad de restringir la agencia, lo que lleva a reconocer que lo que predomina sobre la acción es la estructura, lo que genera una agencia condicionada puesto que depende de las lógicas de acción. Así, “el arraigo de la agencia presupone la autonomía parcial de los individuos, las organizaciones y la sociedad en cualquier explicación de la estructura o acción social” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 104).

Principio 2. La sociedad como sistema interinstitucional: como se mencionó en párrafos anteriores una de las propuestas en este enfoque es referirse a la sociedad como un sistema interinstitucional que proporciona estructuras que ubican el comportamiento (individual y organizacional) dentro de sectores sociales que tienen la capacidad de movilizar un contexto en particular puesto que representan diferentes expectativas a nivel social, organizativo e individual, y por ende, repercuten en el comportamiento. Por tanto, conceptualizar a la sociedad como un sistema interinstitucional, funge como un elemento metodológico que permite desmenuzar la complejidad de la sociedad en sectores con el objetivo de crear categorías de conocimiento. Así, el “sistema interinstitucional permite que las fuentes de heterogeneidad y agencia sean teorizadas y observadas desde las construcciones entre las lógicas de diferentes órdenes institucionales” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 104). Por tanto, el sistema interinstitucional es multideterminado pues diversas lógicas de acción desencadenan diferentes fuentes de racionalidades que representan la heterogeneidad y contradicción; a diferencia del isomorfismo que establece fuentes de homogeneidad en los campos organizacionales. En este sentido, el sistema interinstitucional permite observar cómo las lógicas institucionales impactan en los diversos niveles de análisis.

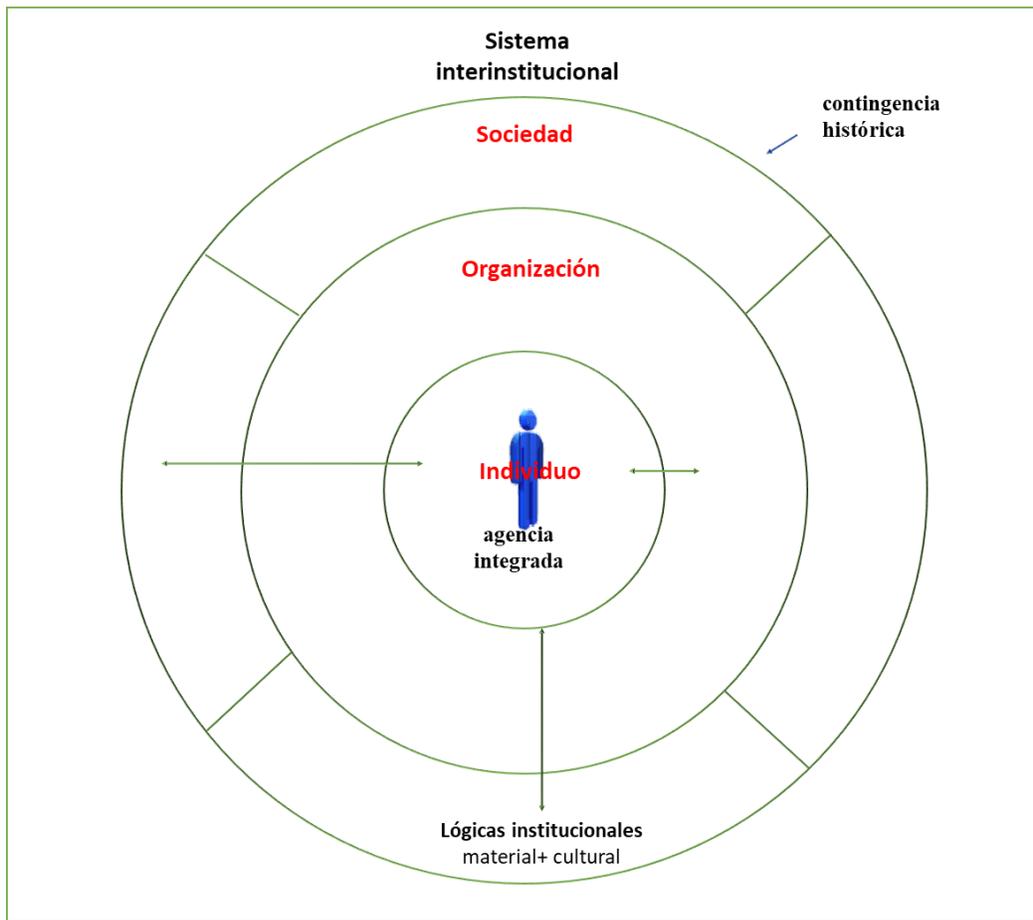
Principio 3. Los fundamentos materiales y culturales de las instituciones: las lógicas institucionales consideran una articulación entre la *parte material (utilidad)*, y la *cultural (valores)* de las instituciones, entendiendo *lo material* como la parte de la configuración de la acción que se da de forma racional e instrumental, con el objeto de obtener un posicionamiento, así como beneficios particulares, y *la parte cultural* deviene de referentes no observables que configuran la acción que se da desde las dimensiones simbólicas y cognitivas; es decir “significa que las conductas tienen sentido para quienes las realizan sólo en relación con aquellos sistemas

simbólicos transracionales y significa también que esos sistemas simbólicos sólo tienen sentido en términos de la conducta” (Friedland & Alford, 1999, p. 316). Por tanto, las instituciones se ven materializadas en la conducta y dicha conducta es desarrollada por toda la dimensión simbólica. Por tanto, la dimensión simbólica y material son fundamentales para la constitución de una institución.

Principio 4. Instituciones en múltiples niveles: este principio se relaciona con el segundo principio, ya que las lógicas institucionales tienen el carácter de penetrar en diversos niveles (sectores), como es el individual y organizacional. Sin embargo, la dimensión de las lógicas institucionales se ha desarrollado en otros niveles, como los mercados, las industrias, los campos organizacionales, etc., lo que permite su análisis y comprensión desde diversos mecanismos teóricos. Por lo que para Friedland & Alford (1999) “la combinación de múltiples niveles de análisis y lógicas institucionales contradictorias impide interpretaciones funcionalistas o consensuales a priori” (p. 323). En este sentido, la perspectiva de las lógicas institucionales permite incursionar en la comprensión de diferentes niveles de análisis otorgando un carácter flexible y de renovado en el campo institucional.

Principio 5. Contingencia histórica: se hace presente la contingencia histórica en las lógicas institucionales, en el sentido de que las lógicas se desarrollan en un contexto y como tal se pone atención a dicho contexto para comprender su desarrollo y qué lógicas de acción derivan de ese contexto contingente, el cual desprende un escenario específico que determina el comportamiento de organizaciones e individuos, es decir, comprender cómo el contexto afecta el comportamiento. Puesto que las “lógicas institucionales varían históricamente y están moldeadas por factores económicos y cambios estructurales sociales” (Thornton, 2001, p. 295), reconocer las lógicas institucionales de un contexto implica de forma indirecta la comprensión histórica “los efectos de las fuerzas económicas, políticas, estructurales y normativas que afectan a individuos y organizaciones son [...] contingentes” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 109).

Figura 25. Principios de las lógicas institucionales.

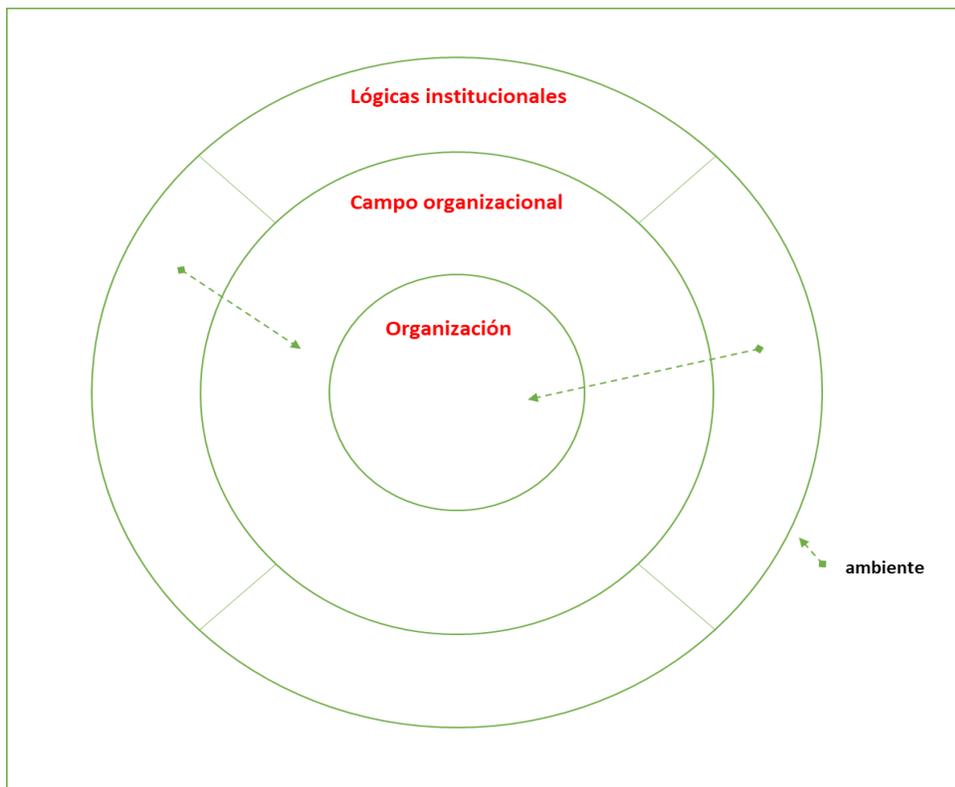


Fuente: Elaboración propia con base en Thornton & Ocasio (1999).

La *Figura 25* representa de forma conjunta los cinco principios que se establecen en las lógicas institucionales, en donde el análisis gira en torno de comprender la sociedad como un sistema interinstitucional, creando diversos niveles que se interrelacionan (sociedad, organización e individuo) y que reproducen *instituciones en los diversos niveles*. En este sentido, las lógicas institucionales se construyen sobre *fundamentos materiales y culturales*, que devienen de la comprensión de la *contingencia histórica*, otorgando estructuras institucionales a la acción. Por tanto, se presupone una *agencia integrada* en lógicas de acción en los actores individuales y organizacionales.

Por otra parte, la perspectiva de lógicas institucionales implica un análisis diferente al que plantean Powell y DiMaggio, pues esta perspectiva establece el desarrollo de diferentes tipos de organizaciones ideales o lógicas de acción dentro de un campo organizacional. Por tanto, la diferencia entre el isomorfismo y las lógicas institucionales es que el primero desarrolla lógicas de acción similares a nivel de un ambiente local homogéneo y las lógicas institucionales reproducen lógicas de acción contradictorias en cualquier contexto en general (*ver Figura 26*). Así, las lógicas institucionales permean los campos organizacionales, pues éstos pueden tener sus propias lógicas, pero se encuentran dentro del sistema interinstitucional, por lo que “las lógicas institucionales proporcionan los principios organizativos para un campo organizativo” (Stål, 2011, p. 421). En otras palabras, en los campos organizacionales pueden aparecer diversas lógicas institucionales que confluyen y que generan desafíos, competencia y tensiones dentro de sus procesos organizativos.

Figura 26. *Isomorfismo institucional vs lógicas institucionales.*

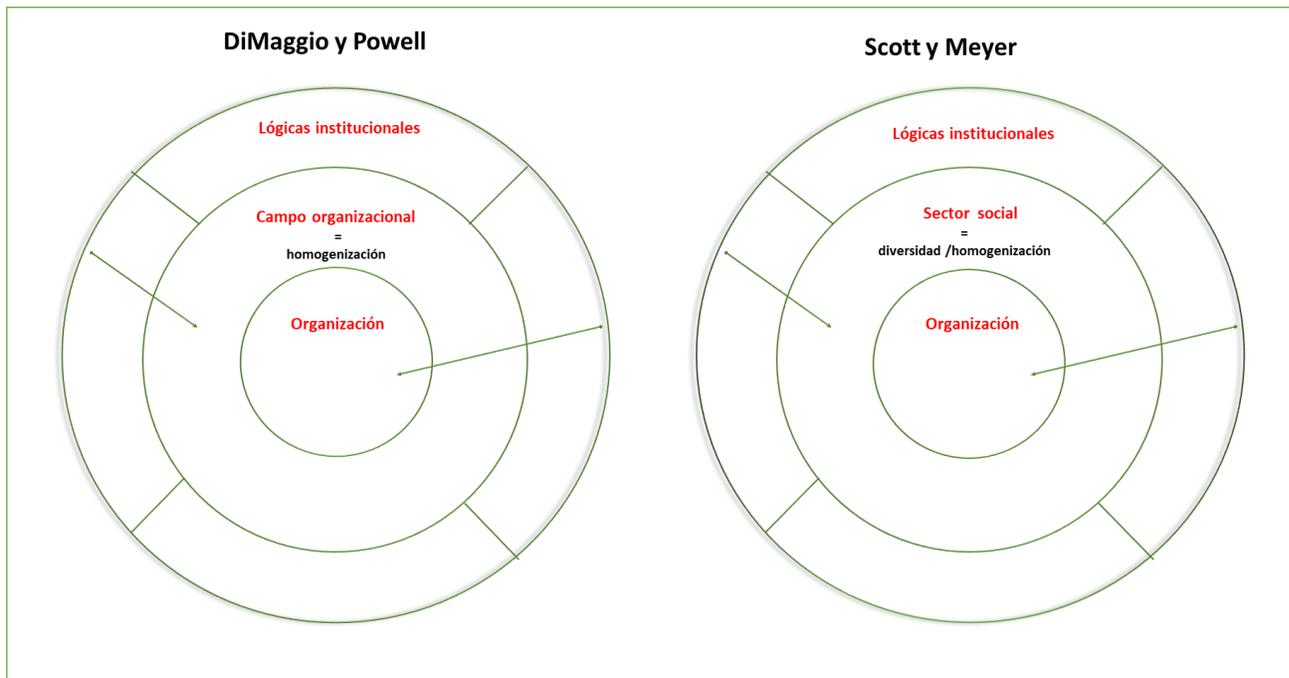


Fuente: Elaboración propia.

Las lógicas institucionales se consideran supraorganizacionales puesto que se encuentran en el ambiente y proporcionan un marco normativo en las organizaciones e individuos, creando diferentes sectores sociales, las cuales “incluyen todas las organizaciones dentro de una sociedad que proporcionan un determinado tipo de producto o servicio junto con sus grupos organizacionales asociados: proveedores, financieros, reguladores, etc.” (Scott & Meyer, 1999, pág. 154). Así, el *sector social* se entiende como un sistema interorganizacional que se ubica a nivel del ambiental el cual influye en la estructura y comportamiento de las organizaciones, regido por procesos que coexisten, como son los procesos *técnicos* donde se genera el intercambio entre productos y servicios que llevan a un mercado de competencia que estimula la diversidad en el sector o por procesos *institucionales* en donde las organizaciones deben ajustarse a ciertas reglas (coercitivas, normativas, miméticas) para lograr la legitimidad dentro del sector, lo que deriva en prácticas homogéneas.

Mientras Scott y Meyer (1999) conceptualizan el *sector social* como un nivel del ambiente que influye en la estructura y conducta de la organización, DiMaggio y Powell (1999) definen al *campo organizacional* como “aquellas organizaciones que en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos, productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares” (p. 106) que llevan a procesos de homogenización. En este sentido, se podría generar una analogía entre el *sector social* y el *campo organizacional*, pues desde la perspectiva del sector social se establece que bajo ciertas condiciones los sectores estimulan la diversidad y bajo otras condiciones estimulan la homogenización, desde la perspectiva del campo organizacional el resultado va encaminado a la homogenización de las organizaciones que construyen el campo institucional. Sin embargo, aunque solo se habla de homogenización, la esencia de la construcción del nivel de análisis del campo organizacional contempla no solo las empresas en competencia o los procesos técnicos a los que hacen referencia Scott y Meyer (1999), sino que el concepto abarca una totalidad de actores. Por tanto, ambos conceptos contemplan como resultado parcial (sector organizacional) o total (campo organizacional) los procesos de homogenización, además de ser conceptualizados funcionalmente, puesto que su alcance no depende de la dimensión geográfica, sino que funcionan como construcciones que son fundamentales para delimitar el ambiente de una organización y así comprender la estructura y comportamiento desde alguna perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico, como lo es el caso de las lógicas institucionales (*ver Figura 27*).

Figura 27. *Campo organizacional vs Sector social.*



Fuente: Elaboración propia con base en DiMaggio y Powell (1999), Scott y Meyer (1999).

Por tanto, se puede entender la utilización de *sectores* o *campos organizacionales* como un mecanismo que permite a los individuos la categorización y clasificación de su mundo. De acuerdo con lo anterior, el proceso de clasificación y categorización de prácticas que se encuentran en un contexto en específico permite determinar cuáles son los elementos que se reproducen de manera constante y que por ende representan una institucionalización. Así, la clasificación o categorización que emerge en cada lógica institucional representa estructuras institucionales que tienen una construcción social y que determinan diferentes tipos de actividades que confluyen en el ambiente y que son reconocidas y legitimadas. Por lo que es importante reconocer el contexto para definir y determinar las categorías o clasificaciones, puesto que en este proceso se emplean diferentes tipos de elementos en donde se conecta una parte de la realidad con una noción arquetípica, generando principios de reconocimiento, es decir, las categorías y clasificaciones son inherentes a la cognición del individuo, puesto que desarrollan diferentes capacidades mentales que lo llevan al reconocimiento de un fenómeno por medio de elementos recurrentes que le otorgan características específicas para clasificarlo o categorizarlo de una forma específica. Sin embargo,

cualquier fenómeno puede tomar diferentes clasificaciones o categorías, dependiendo de las lógicas institucionales (contexto).

De lo anterior, las lógicas institucionales se convierten en el medio por el que se transportan las categorías y clasificaciones, así que al existir una modificación en las lógicas institucionales repercute en las categorías y clasificaciones, por lo que éstas deben redefinirse. Los mecanismos de clasificación y categorización, incorporados en las lógicas institucionales, se convierten en una metodología de investigación, puesto que el análisis se desarrolla por medio de la disgregación del ambiente, lo que ayuda a reducir la complejidad y abstracción que se encuentra presente en el ambiente, a través de un proceso organizativo de la información, otorgando conceptos ideales con parámetros que puedan responder a todo un subconjunto de elementos que conforman a un fenómeno de la realidad.

3.2.Cambio en las lógicas institucionales.

Thornton y Ocasio (2008) analizan el cambio en las lógicas institucionales por medio de cuatro mecanismos. El primero son *los emprendedores institucionales*, es decir, los agentes que tienen la capacidad (poder) de modificar la institución por medio de la manipulación oculta (estrategias) de las relaciones sociales introyectando nuevos símbolos y prácticas materiales que le quiten valor y sentido a la lógica institucional que impera para que los agentes institucionales tomen el control de los recursos. En otras palabras, el cambio intencional implica esfuerzos “por parte de las instituciones emprendedoras para utilizar lo económico, cultural, recursos sociales y simbólicos a su disposición para propagar una nueva lógica institucional en oposición a aquellos empoderados por la ex - lógica, que a su vez defiende el statu quo” (Misangyi, Weaver, & Elms, 2008, p. 757). El segundo mecanismo al que se refieren los autores es la *superposición estructural*, que se genera básicamente por el desarrollo de lógicas institucionales contradictorias o en competencia, ya sea en las organizaciones o en campos organizacionales, lo que lleva a generar oportunidades para que sean modificadas las lógicas predominantes. El tercer mecanismo se dirige a la *secuenciación de eventos*, que se entiende como el curso o desarrollo de los sucesos de forma nata que llevan a generar cambios, desarticulaciones o transformaciones dentro de su proceso de reproducción natural, es decir, no se estimulan los cambios, sino que los mismos eventos conforme

pasa el tiempo pueden propiciar rupturas en las estructuras que encaminen al cambio de lógicas institucionales. El cuarto mecanismo se refiere a *las lógicas en competencia*, es decir, la coexistencia de lógicas en competencia puede dar pie a antecedentes o consecuencias de cambio en las instituciones en conjunto con otras presiones.

En este sentido, Thornton y Ocasio (2008) establecen mecanismos que llevan al cambio de las instituciones. No obstante, dichos mecanismos (superposición estructural, secuenciación de eventos y lógicas institucionales en competencia) van enfocados más hacia elementos o factores que pueden encausar el cambio y no como tal a agentes individuales o colectivos, sino a circunstancias, a excepción del mecanismo de *emprendedores institucionales*, que representa un mecanismo que se establece a partir de agentes. Todo lo anterior, derivado de que bajo la perspectiva de las lógicas institucionales se establece el sistema interinstitucional que crea interdependencia entre todos los niveles, lo que hace alarde de una paradoja de la agencia integrada, que pone en tela de juicio el tema de los agentes como generadores de cambio en las instituciones.

3.3. Responsabilidad social incrustada en lógicas institucionales

La perspectiva de las lógicas institucionales puede incorporarse al estudio del fenómeno de la responsabilidad social organizacional puesto que las lógicas institucionales parten de un análisis que implica la interrelación entre los niveles ambiente-organización-individuo, lo que permite generar una investigación sobre cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la dinámica de la responsabilidad social organizacional y de qué manera influyen dichas lógicas en la organización.

En el capítulo anterior se estableció el concepto de responsabilidad social organizacional como la comprensión y/o explicación de las acciones y prácticas de responsabilidad social (que buscan regenerar el tejido social) en función de aspectos en sí mismos organizacionales, que llevan una explicación de la dinámica organizacional a partir de la responsabilidad social.

En este sentido, se encuentra que, la responsabilidad social y la perspectiva de las lógicas institucionales parten del mismo criterio de análisis, que es la influencia *social*, en donde las prácticas de responsabilidad social son representaciones de aspectos que están presentes en los niveles ambiente, organización e individuo. Así, las prácticas de responsabilidad social que caracterizan a una organización devienen de una construcción social que se crea a partir de diferentes elementos que confluyen, como los intereses, las acciones, la cultura, etc. Por otra parte, las lógicas institucionales comprenden la sociedad como un *sistema interinstitucional (principio 2)*, que genera diferentes comprensiones institucionales.

Por lo que, tanto el fenómeno de la responsabilidad social, como la perspectiva de las lógicas institucionales, contemplan la importancia y complejidad del nivel “*social*”, puesto que es difícil realizar el análisis de una organización como el comportamiento de un individuo sin contextualizarlos. Así, el fenómeno de la responsabilidad social como la perspectiva de las lógicas institucionales se circunscriben en el contexto social, siendo la responsabilidad social un fenómeno que se construye socialmente y que su incorporación en las organizaciones tiene impacto en la sociedad, y en lo que se refiere a las lógicas institucionales, son consideradas una construcción social que determina un patrón de acción bajo un marco normativo.

A partir de lo anterior, las lógicas institucionales pueden penetrar en el análisis de la responsabilidad social, ya que como punto crucial se parte de lo social para poder lograr una articulación entre ambos elementos, por lo cual se establecería el vínculo al comprender las lógicas institucionales como un mecanismo ambiental que está marcado por una *contingencia histórica (principio 5)*, por medio del cual se logra la institucionalización de la responsabilidad social en las organizaciones, ya que este influye en la estructura de la organización y por ende en el comportamiento de los individuos, es decir, las lógicas institucionales se generan en el ambiente y determinan la forma en que se concibe la responsabilidad social, creando diferentes patrones de actuación en los que se encuentra incrustada la sociedad.

Además, otro vínculo que se puede establecer entre el fenómeno de la responsabilidad y la perspectiva de las lógicas institucionales es a partir del principio de comprender a la institución *bajo fundamentos materiales y culturales (principio 3)*, es decir, que las instituciones se conforman por una parte palpable y otra que no se percibe y que deviene de todo un sistema simbólico. Así, la institucionalización de la responsabilidad social puede entenderse bajo este

principio, ya que la responsabilidad social se ve materializada por medio de prácticas que se ejercen de forma racional e instrumental y simbólicamente queda representada en el significado y creación de sentido que se le da a la responsabilidad social para que se reproduzcan las prácticas, pues lo cultural configura las acciones. Por tanto, la responsabilidad social implica elementos materiales y culturales necesarios para su institucionalización.

Así, desde el enfoque de las lógicas institucionales se comprende la responsabilidad social como una práctica institucionalizada, sustentada en diferentes lógicas que el ambiente establece y que se cristalizan en prácticas, creencias, valores, etc. que la organización incorpora de acuerdo con sus objetivos e intereses; al tiempo que los individuos desarrollan un comportamiento que los restringe de acuerdo con la(s) lógica(s) que rige a las prácticas de responsabilidad social, es decir, que se encuentran bajo una *agencia integrada (principio 1)*. Por consiguiente, se generan diferentes entendimientos institucionales desde cada lógica que reproducen ciertas convergencias y divergencias de la responsabilidad social que se construyen en el ambiente, puesto que las lógicas institucionales tienen la capacidad de penetrar en diversos niveles y de ello, se crean *instituciones en múltiples niveles (principio 4)*. Lo que permite mostrar otro tema que es crucial dentro del campo de la responsabilidad social; la incongruencia o hipocresía organizacional que se presenta en las prácticas al no existir una conexión entre los elementos institucionales y las prácticas de la organización. En este sentido, desde las lógicas institucionales, lo que se busca es comprender bajo qué discurso o discursos se habilita (institucionaliza) la responsabilidad social en una organización y cómo influye o influyen en la reproducción de las prácticas, puesto que las lógicas tienen la capacidad de moldear el comportamiento.

Por lo que “dentro de la vasta literatura sobre responsabilidad social, dos lógicas contrastantes dominan el debate del campo de estudio de la responsabilidad social: *la perspectiva empresarial* y, más recientemente, la perspectiva institucional⁶. Ambas lógicas indican que la responsabilidad social está influenciada por el entorno operativo de una organización” (O'Connor y Gronewold, 2013, p. 213). De lo anterior, se entiende que la responsabilidad social se ha institucionalizado como una práctica técnica y operativa que desarrollan las organizaciones con

⁶ Los autores O'Connor y Gronewold (2012) se refieren a la perspectiva institucional como una lógica que domina recientemente en el discurso de la responsabilidad social, ya que lo institucional permite comprender los procesos que influyen en la estructuración y comportamiento de la organización. En este sentido, esta perspectiva institucional se relaciona con la categorización que se presentó en el Capítulo 1 y se vinculó como un enfoque dentro de la perspectiva organizacional.

finés económicos. Por otra parte, también se institucionaliza la responsabilidad social desde una lógica que insta normatividades que condicionan el comportamiento de las organizaciones e individuos, generando reputación y legitimidad.

Sin embargo, para la comprensión en torno a una organización en específico, así como de sus individuos, es necesario comprender cómo es que se construye el contexto en el que surgen las lógicas institucionales que determinan la responsabilidad social. La meta-teoría de las lógicas institucionales ubica el contexto social el comportamiento organizativo e individual. Así, Thornton y Ocasio (2008) exponen cómo es que se construyen las lógicas institucionales a través de procesos de clasificación y categorización social, ya que por medio de ese proceso se logra la cognición individual, es decir, la institucionalización de categorías construidas socialmente genera el reconocimiento de los fenómenos por los elementos que persisten y se institucionalizan.

En este sentido, en el *Capítulo 1* se realizó dicho proceso con el fin de comprender cómo es que se ha construido el campo de estudio de la responsabilidad social, de lo cual derivaron algunas lógicas institucionales de la responsabilidad social. Así, en la categoría de la naturaleza de la responsabilidad social se identifican lógicas institucionales a través de las conceptualizaciones del campo de estudio de la responsabilidad social, lo cual permite determinar cierta inclinación hacia diferentes dimensiones de análisis: ética, económica, política y social (*ver Figura 26*).

Lógica ética -responsabilidad social como un compromiso moral-: esta lógica se encuentra argumentada bajo la comprensión de la responsabilidad social a partir de premisas de comportamiento moral en las organizaciones que generan patrones de comportamiento que son introyectados culturalmente, sobre lo que es correcto hacer, por lo que se genera un compromiso moral y voluntario en esta lógica de la responsabilidad social.

Lógica económica (gerencial)- responsabilidad social como una estrategia-: se construye a partir de comprender a la responsabilidad social como una práctica de ventaja competitiva, que permite maximizar las ganancias, ya que emerge de un sistema económico capitalista. Por lo que la base de esta lógica se construye a partir de imperativos mercantiles, que le dan un sentido objetivo y funcionalista a la responsabilidad social debido a la generación de modelos empresariales de responsabilidad social. También podría considerarse como una *lógica de eficiencia*, en el sentido de que las prácticas de responsabilidad social son incorporadas en las organizaciones como una

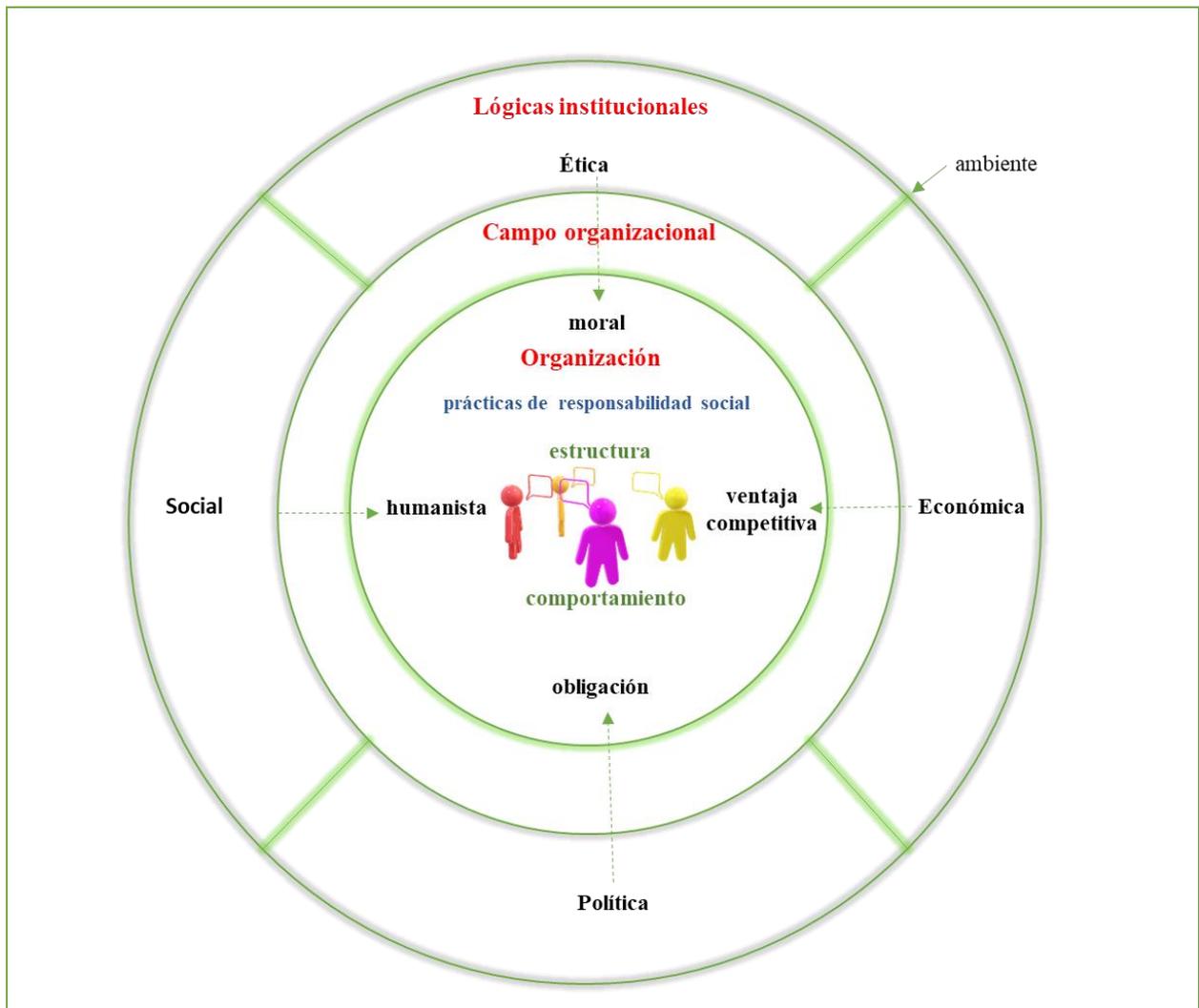
forma de gestión que busca la eficiencia de los recursos, lo que cae en una eficiencia de corte económico.

Lógica política- responsabilidad social como un mecanismo de poder-: establece la responsabilidad social como una práctica que emerge por influencias estructurales y mecanismos de poder, por lo cual la responsabilidad social se encuentra regulada por presiones sociales. En este sentido, la responsabilidad social toma un carácter de obligatoriedad, ya que se generan mecanismos que regulan y coaccionan a la organización. Por tanto, se condiciona el comportamiento de las organizaciones por medio de obligaciones que emergen de un marco regulativo, por lo que también podría considerarse como una *lógica regulativa*.

Lógica social- responsabilidad social como un constructo social-: esta lógica se desarrolla bajo una comprensión compleja de intereses y conexiones, otorgándole un carácter multidisciplinario a la responsabilidad social, pues se concibe a la organización como un actor social que puede contemplar las diferentes dimensiones que construyen lo social y no solo una dimensión como lo hacen las otras lógicas. Por tanto, desde esta lógica se busca comprender la responsabilidad social desde las diferentes aristas que constituyen la sociedad y donde se contempla que pueden coexistir diferentes lógicas.

La *Figura 28* plasma la forma en que las lógicas que se categorizaron en el *Capítulo 1* impactarían en la estructura de la organización, ya que cada una de estas lógicas determina un tipo de estructura y comportamiento organizacional, así como una forma distinta de concebir las prácticas de responsabilidad social. Es decir, en la *lógica ética* la organización funge como un actor moral, basado en un compromiso y cumplimiento de la responsabilidad social desde una óptica voluntaria. En lo que se refiere a la *lógica económica* la organización toma a la responsabilidad social como una estrategia de mercado, con el fin de lograr una ventaja competitiva. En la *lógica política* la responsabilidad social tiene un carácter reactivo, en el sentido que se encuentran presentes fuerzas de poder que regulan las prácticas de responsabilidad social y, por último, la *lógica social*, le da un carácter más humanista a la organización, ya que se vislumbra la complejidad que caracteriza lo social.

Figura 28. Lógicas institucionales de la responsabilidad social.



Fuente: Elaboración propia.

Así, las lógicas que se presentaron emergen del análisis del campo de estudio de la responsabilidad social, pues, consideradas como lógicas, representan un conjunto de elementos que dictan una lógica de comprensión en cuanto la responsabilidad social y que detonan en una lógica de acción frente a una organización. Por tanto, dichas lógicas se encuentran presentes en el contexto de las organizaciones al incorporar las prácticas de responsabilidad social. Sin embargo, cabe señalar que este trabajo sólo contempla algunas lógicas institucionales dentro de la responsabilidad social a manera de ejemplo, pero no se limita a que sean consideradas como las

únicas, sino que está abierto e invita al análisis de más factores. También es importante señalar que la organización puede guiarse por una sola lógica institucional o por la combinación de diferentes lógicas institucionales que son contradictorias o que compiten, lo que lleva a generar escepticismo en la responsabilidad social; en este último caso las lógicas institucionales permiten comprender las contradicciones que emergen en las prácticas.

Por otra parte, las lógicas institucionales presentadas se refieren, como se ha mencionado, al campo de estudio de la responsabilidad social, y no como tal al contexto organizacional que generará diferentes lógicas dependiendo del contexto que circunscriba a una organización en específico, es decir, las lógicas institucionales otorgan una “precisión en la comprensión de cómo el comportamiento individual y organizativo se ubica en un contexto social y los mecanismos sociales que influyen en ese comportamiento” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 122).

Por tanto, la perspectiva de las lógicas institucionales es de suma importancia, puesto que las lógicas institucionales se pueden reproducir en diferentes niveles de análisis, lo que permitirá comprender la institucionalización de la responsabilidad social a nivel macro y micro, de lo que pueden derivar los siguientes cuestionamientos: ¿a qué lógicas corresponden las prácticas de responsabilidad social de una organización? y ¿cómo afectan dichas lógicas a los actores de la organización?

Así, determinar cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la responsabilidad social de la organización, implica, que a partir de las lógicas que circunscriben el ambiente de la organización, se analiza el grado de integración entre éstas y las prácticas de responsabilidad social en las organizaciones.

4. Engarce entre el fenómeno de la responsabilidad social y el nuevo institucionalismo sociológico.

A lo largo de este capítulo, el discurso que se ha desarrollado tiene como propósito comprender la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales. Sin embargo, este último apartado funge como un complemento del análisis de la responsabilidad social al considerarla como una práctica que se institucionaliza y como una práctica que es impulsada por un trabajo institucional. En otras palabras, este apartado presenta el engarce de algunos fundamentos del nuevo institucionalismo sociológico, que complementan y sustentan la perspectiva de las lógicas institucionales en el estudio de caso.

4.1. La responsabilidad social como una práctica institucionalizada.

La responsabilidad social ha generado distintas interpretaciones, lo que le ha dado un carácter polisémico y ha llevado a complejizar el campo de estudio de dicho fenómeno. Sin embargo, con lo abordado en el *Capítulo 1*, así como de este propio capítulo, se puede argumentar que, aunque se han desarrollado diversidad de concepciones de la responsabilidad social, los puntos de convergencia de las concepciones hacen referencia a la responsabilidad social como una práctica establecida por *principios de voluntariedad*, y por *principios regulativos*. Así, dichos principios hacen evidente que en sí mismo el concepto de responsabilidad social se encuentra incrustado bajo estigmas paradójicos que complejizan y desafían el constructo del campo de estudio de la responsabilidad social, ya que se percibe como una *práctica voluntaria*, pero que a la vez se encuentra regulada, por lo que dentro del actuar “voluntario” existen un sin fin de prácticas que se amparan bajo la etiqueta de ser socialmente responsables, dependiendo de los propósitos u objetivos de cada organización. Por el otro lado, la responsabilidad social se puede pensar como una *práctica institucionalizada*, puesto que desprende todo un marco normativo en las acciones, por lo que los principios voluntarios de la responsabilidad social se ven minimizados por la parte regulativa. De lo anterior, Sales (2019) se refiere a la responsabilidad social como “un modelo general para la regulación voluntaria de operaciones en corporaciones con gobierno responsable” (p. 4).

Por tanto, lo que se tendría que comprender es cómo el discurso de la responsabilidad social se construye a partir del lenguaje institucional, es decir, cómo pasa a ser una práctica que establece todo un marco normativo y cognitivo que determina los parámetros de la conducta de las organizaciones y las legitima. De esta manera, se piensa en la responsabilidad social como una práctica institucionalizada en el sentido de que proporciona una *estructura* para que el *comportamiento* se desarrolla dentro de los condicionamientos que otorga la propia institución, por lo que se genera una interrelación entre ambos elementos (marco normativo y cognitivo) que son propios de la teoría institucional; ya que “la institucionalización involucra los procesos por los que las estructuras sociales, prácticas y realidades llegan a asumir un estado de regla en el pensamiento y la acción social” (Le & Bartlett, 2014, p. 345). Por lo que el carácter institucional

que se le da a la responsabilidad social es fundamental debido a que es capaz de proporcionar legitimidad y regularidad frente a la sociedad.

De lo anterior, Sales (2019) se refiere a la institucionalización de la responsabilidad social, como el “desarrollo de diferentes referentes institucionales [...] Esos referentes constan en dos tipos de corpus, el *repertorio cognitivo institucional de la responsabilidad social* y el *repertorio normativo institucional de la responsabilidad social*” (p. 6). Por tanto, de acuerdo con el autor, el campo institucional de la responsabilidad social se encuentra conformado por un *repertorio cognitivo*⁷ donde se genera todo el conocimiento (estado del arte) referente al fenómeno de la responsabilidad social, pues se encuentra toda la producción académica, donde se establecen diferentes concepciones, ángulos y perspectivas. Y por un *repertorio normativo de la responsabilidad social*, que se entiende como derivación del repertorio cognitivo, en el sentido que la generación de conocimiento evidenció los problemas y preocupaciones sociales, lo que dio lugar a la creación de iniciativas y normatividades, encabezada por diferentes actores organizacionales.

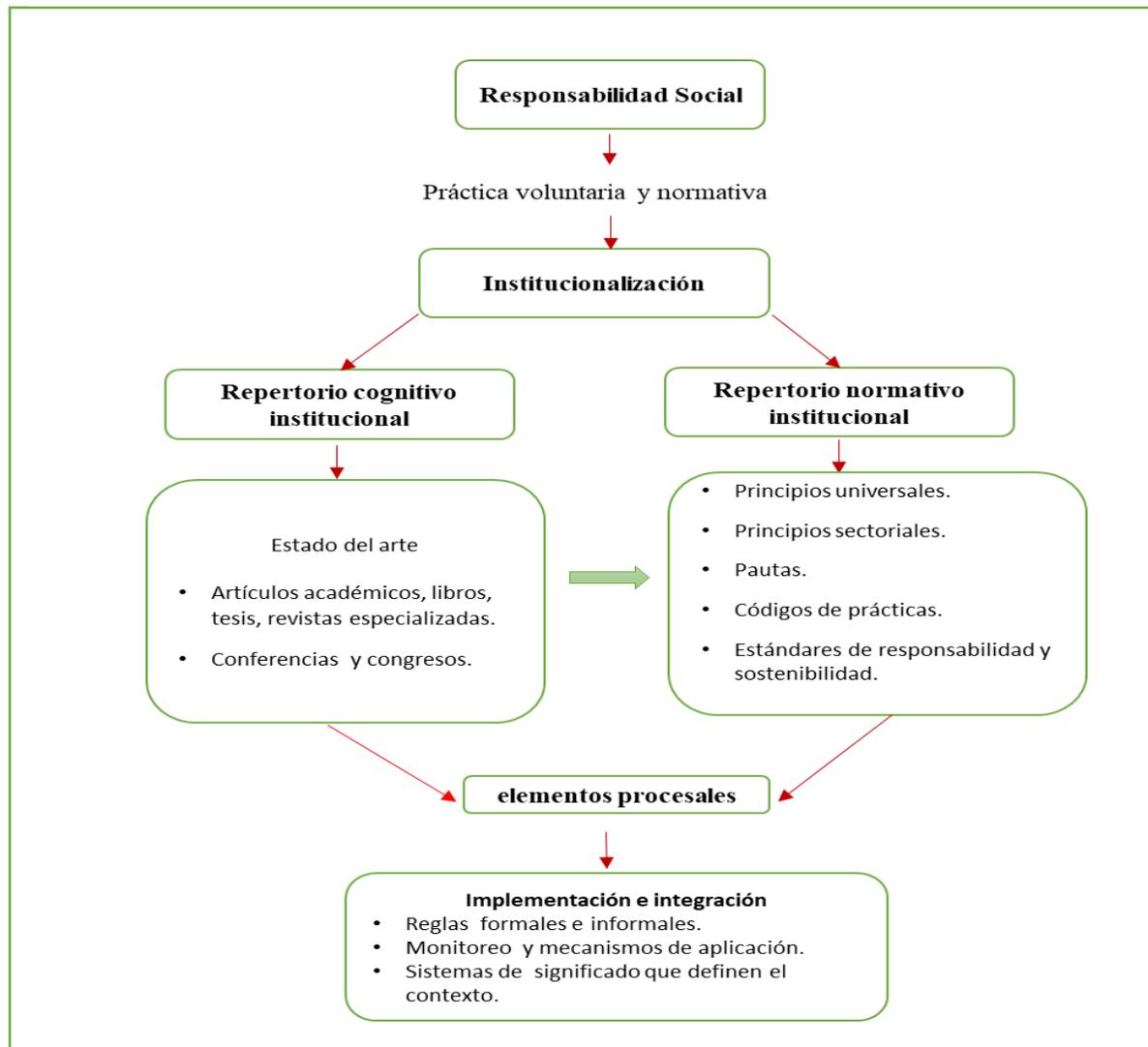
En este sentido, se puede pensar la parte voluntaria de la responsabilidad social dentro del repertorio cognitivo, ya que, por medio de mecanismos de cognición se busca que los actores interioricen la necesidad de actuar desde una conducta socialmente responsable. Desde el otro extremo se encuentra la parte normativa anclada en mecanismos de regulación dentro del repertorio normativo. Así, ambos elementos o repertorios crean una institucionalidad cognitiva y normativa por medio del desarrollo de *elementos procesales* que consisten en “reglas formales, informales, mecanismos de seguimiento y aplicación y sistemas de significado que definen el contexto dentro del cual los individuos, corporaciones y organizaciones operan e interactúan entre sí” (Campbell citado en Sales, 2019, p. 15), siendo todos estos elementos fundamentales para lograr una integración e implementación de la responsabilidad social.

Así, la institucionalización de la responsabilidad social se encuentra determinada por un marco cognitivo y normativo, donde ambos repertorios se integran para su activación por medio

⁷ Este repertorio funge como el constructo de la responsabilidad social, puesto que la investigación que ha emanado y sigue generándose en el campo, ha contribuido al proceso de institucionalización de la responsabilidad social, por medio del desarrollo de normatividades.

diferentes mecanismos (elementos procesales) para que la responsabilidad social sea implementada de forma institucionalizada (ver Figura 29).

Figura 29. *Institucionalización de la responsabilidad social.*



Fuente: Elaboración propia con base en Sales (2019).

Debido a que el campo de la responsabilidad social se encuentra cimentado bajo paradojas, desafíos y ambigüedad conceptual, ello lo convierte en un campo incipiente que se encuentra en construcción, lo cual repercute de manera importante en la institucionalización del campo de la responsabilidad social, ya que las diferentes aportaciones otorgan representaciones estereotípicas de comprensión de la responsabilidad social, todo ello derivado de que la responsabilidad social

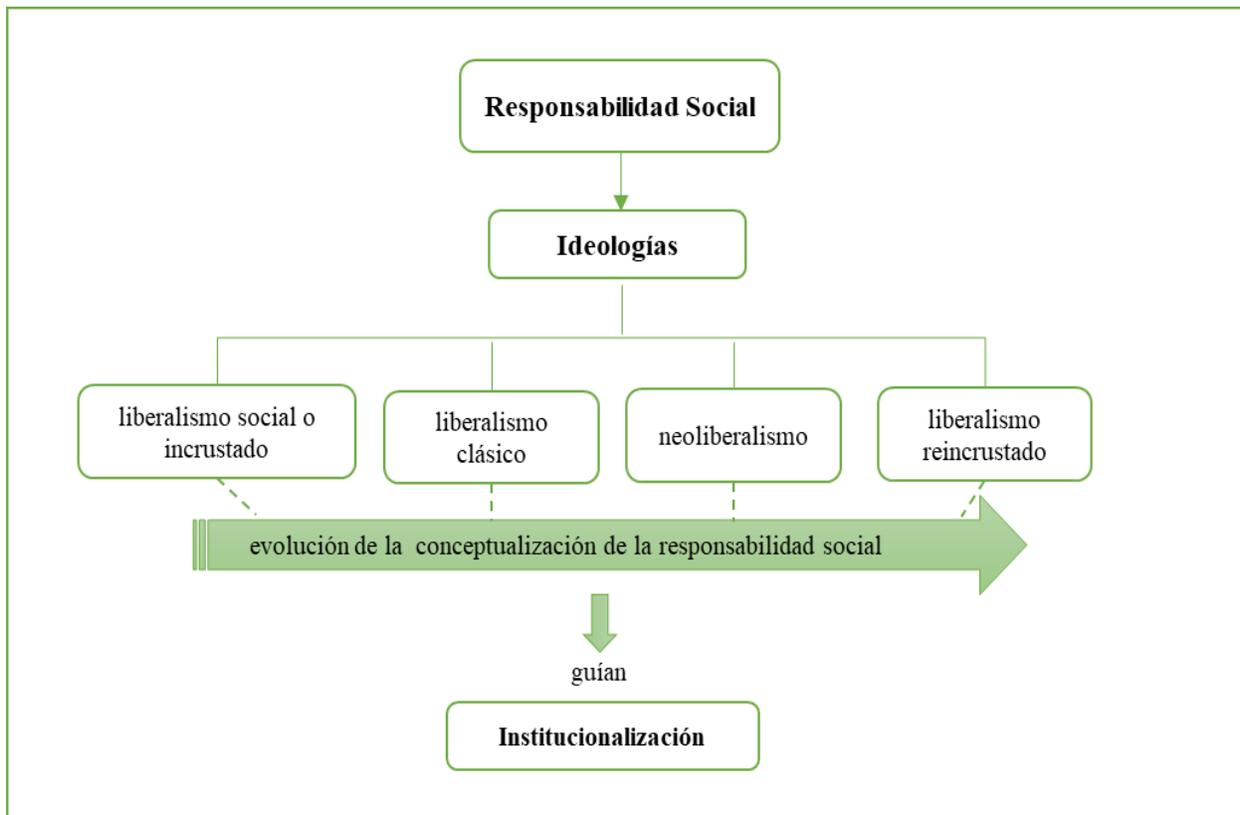
es “un ejercicio tanto ideológico como técnico y normativo. Sin embargo, los fundamentos ideológicos de la responsabilidad social tienden a teorizarse poco.” (Vallentin & Murillo, 2019, p. 44).

Por tanto, en la responsabilidad social las bases ideológicas son un aspecto fundamental, puesto que repercuten en la forma en que ésta se institucionaliza, ya que otorgan diferentes lógicas de interpretación. Así, a lo largo de la conformación del campo de estudio de la responsabilidad social se han podido observar corrientes fuertemente marcadas que desarrollan orientaciones ideológicas sobre la responsabilidad social. Al respecto, Vallentin & Murillo (2019) mencionan cuatro orientaciones ideológicas de la responsabilidad social:

“ (1) *el liberalismo social o incrustado* que sustentan la literatura clásica y normativa de la responsabilidad social, (2) los ideales del *liberalismo clásico* que sustentan la mentalidad empresarial “negocios son negocios” promovida por Milton Friedman y comentaristas afines; (3) *el neoliberalismo* encontrado en la literatura de la responsabilidad social como modo de creación de valor y (4) *el liberalismo reincrustado* que se encuentra en contribuciones recientes al desarrollo de la noción de la responsabilidad social política” (Vallentin & Murillo, 2019, p. 49).

Sin embargo, se puede observar que las orientaciones ideológicas hacen referencia a un concepto amplio que engloba las principales ideas que tienen influencia en la vida política durante cierto período, pues intervienen en la manera en que ha ido evolucionando en la conceptualización de la responsabilidad social, y que, por consiguiente, ha llevado un proceso de transformación institucional en torno a la responsabilidad social. Por tanto, en la actualidad la ideología que permea en la responsabilidad social es el neoliberalismo (libre mercado y globalización económica), por lo que es importante reconocer las características que éste establece, puesto que de ello deviene el campo institucionalizado donde se desarrolla la responsabilidad social. Así, la responsabilidad social es guiada por una ideología (neoliberalismo) que determina las condiciones sobre la manera en que se institucionalizan las prácticas de responsabilidad social y se genera el marco normativo (*ver Figura 30*).

Figura 30. La ideología: factor de la institucionalización de la responsabilidad social.

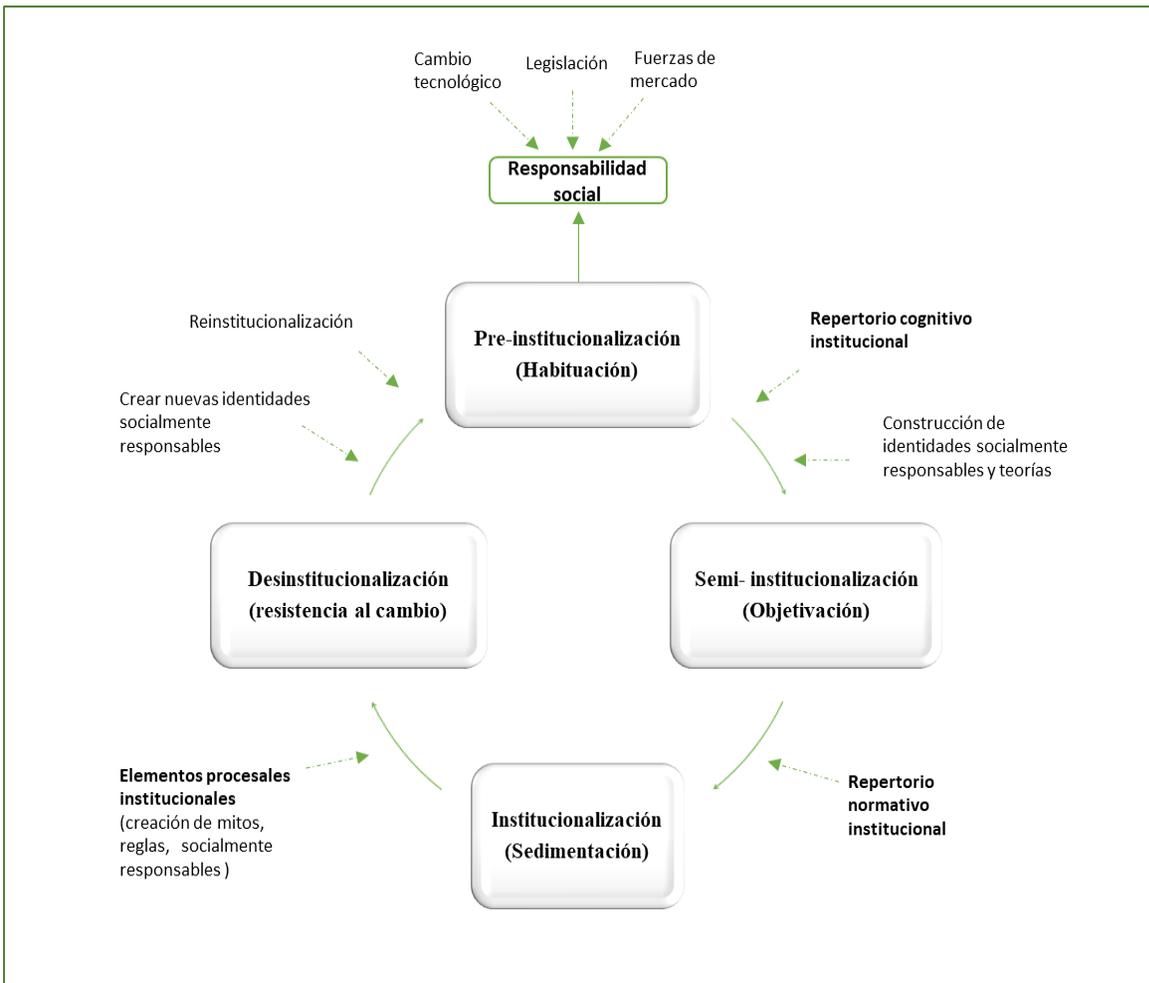


Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto relevante en la comprensión de los elementos institucionales de la responsabilidad social, es que dichos elementos son desarrollados a partir de procesos dinámicos que son caracterizados como el *proceso de institucionalización* (ver Figura 31) que presentan Tolbert & Zuckert (1999), es decir, las normas y estándares se perciben como elementos institucionalizados en el sentido de que su creación emana de la necesidad de incorporar estructuras y arreglos que respondan a las demandas sociales (*habitación*); y que se genere un consenso sobre el elemento que permita su legitimación y por ende ser adoptado por las organizaciones (*objetivación*). La legitimación del elemento institucionalizado permite que se difunda (*sedimentación*) dicho elemento, puesto que es reconocido. Sin embargo, es importante señalar que existen grados de institucionalización, donde unos elementos están más institucionalizados que otros, pero al final están institucionalizados. Por tanto, “las organizaciones son las que promulgan la institucionalización de la responsabilidad social por medio de un

conjunto de prácticas dadas por sentado que guían los negocios y las conductas” (Wickert y Risi, 2019, p. 246). De lo anterior, se comprende la parte institucional de la responsabilidad social dentro de un proceso a nivel micro.

Figura 31. *Proceso de institucionalización de la responsabilidad social.*



Fuente: Elaboración propia.

La *Figura 31* tiene por objeto mostrar el proceso por el que se institucionaliza la responsabilidad social, en el que se puede ver el fenómeno de la responsabilidad impulsado por diferentes factores (tecnológicos, legislativos, mercado) que presionan para que las prácticas de responsabilidad se institucionalicen. En la fase de *habitación* se encuentra todo el *repertorio cognitivo institucional*, que permite la construcción de identidades y teorías hacia la responsabilidad social para que se llegue a una objetivación. Por tanto, entre la fase de la

objetivación para llegar a la sedimentación se activa el *repertorio normativo institucional de la responsabilidad social* que establece principios sectoriales, pautas, códigos de conducta y estándares. En este sentido, para que la responsabilidad logre institucionalizarse y tener permanencia, el impulso de los *elementos procesales* es fundamental, ya que lleva a la creación de mitos y reglas socialmente responsables.

Por lo que se puede apreciar en la figura una relación entre lo que plantean Tolbert & Zuckert (1999) y los elementos que establece Sales (2019), para considerar a la responsabilidad social como institucionalizada.

Por otra parte, el institucionalismo permite adentrarse en la comprensión de los asuntos macros (contexto), ya que se genera una relación de cómo las expectativas sociales de la responsabilidad social influyen en la organización. Así como también revela los asuntos micro, puesto que el proceso de institucionalización depende del sentido y pertenencia que generen los actores ante las prácticas de responsabilidad social para que se conviertan en institucionalizadas. De tal forma que desde esta perspectiva los patrones de conducta que se generan por las instituciones representan la interacción de los entornos externos e internos que la propia organización afronta. En lo que se refiere a la influencia del contexto en las organizaciones, es importante reconocer cuáles son las presiones que se generan para que una organización adopte ciertas prácticas frente a la responsabilidad social, y en lo que se refiere a lo interno se analizan los mecanismos por medio de los cuales se logra una influencia en los actores para determinar las prácticas de responsabilidad social, lo que produce una red de individuos y actores organizacionales.

El aporte de la perspectiva institucional al fenómeno de la responsabilidad social es fundamental, puesto que “la teoría institucional propone que las organizaciones son impulsadas no solo por objetivos de maximización de ganancias, sino también por expectativas institucionales expresadas en reglas formales, entornos culturales, rutinas y normas sociales” (Ferri, Oelze, Habisch, & Molteni, 2016, p. 263). En este sentido, la perspectiva institucional contribuye al campo de estudio de la responsabilidad social aportando comprensiones desde una perspectiva que involucra otro tipo de racionalidades, y no sólo la económica, que es la que ha permeado en los estudios de la responsabilidad social. Por tanto, la responsabilidad social es entendida a partir del contexto institucional que tiene un papel clave, pues es en donde se configuran *los patrones*

de implementación (elementos institucionales) de la responsabilidad social y que legitiman su práctica, por lo que es relevante su análisis, puesto que otorga una comprensión sobre cómo es que el discurso de la responsabilidad social se convierte en una práctica institucionalizada reflejada en el comportamiento y acciones de las organizaciones. Lo que llevaría a los siguientes cuestionamientos ¿cómo se generan las lógicas institucionales? y ¿cómo es que influyen las lógicas institucionales en la institucionalización de las prácticas de responsabilidad social que reproduce la organización?

4.2. Responsabilidad social impulsada por un trabajo institucional.

Otro análisis que se le puede dar al estudio de la responsabilidad social es por medio del trabajo institucional, siendo un enfoque de análisis micro que permite evidenciar los procesos de institucionalización que se desarrollan en la organización en torno a las prácticas de la responsabilidad social, es decir, conocer lo que impulsa la institucionalización de la responsabilidad social (*ver Figura 32*). Así, dentro de una organización se perciben diferentes procesos y dinámicas para incorporar la responsabilidad social, desde diferentes estrategias. Como se manifestó en el *Capítulo 1*, existen diversos actores tanto individuales como colectivos que impulsan la institucionalización de la responsabilidad social, por medio de un trabajo de difusión. Los impulsores o conductores de la responsabilidad social, son percibidos como tal, en el sentido que presentan cierto poder, liderazgo, recursos estratégicos e interés para influir e impactar de manera relevante en los elementos institucionalizados de la responsabilidad social, por medio de ciertas actividades que se introyectan a través de diferentes discursos de la responsabilidad social, que logran la movilización de sistemas simbólicos para persuadir el comportamiento hacia ciertos patrones. De tal manera, que los actores que son impulsores desarrollan diversas estrategias discursivas, que les permitan legitimar su discurso frente a las organizaciones e individuos.

Por tanto, de acuerdo con el análisis presentado en el *Capítulo 1*, en la sección de impulsores de la responsabilidad social, aparecen diversos actores que influyen en el proceso de institucionalización de la responsabilidad social. Sin embargo, no quiere decir que los actores que se presentan sean manifestados como los únicos actores que impulsan la responsabilidad social en

las organizaciones. Así, los actores encontrados en el campo de estudio de la responsabilidad social son:

Organización no gubernamental (ONG): considerada como impulsora, puesto que tiene influencia en las organizaciones a través de un discurso que promulga el bienestar social, utilizando como estrategia institucional la creación de políticas simbólicas, que llevan a generar y promulgar un cambio en la responsabilidad social de las organizaciones.

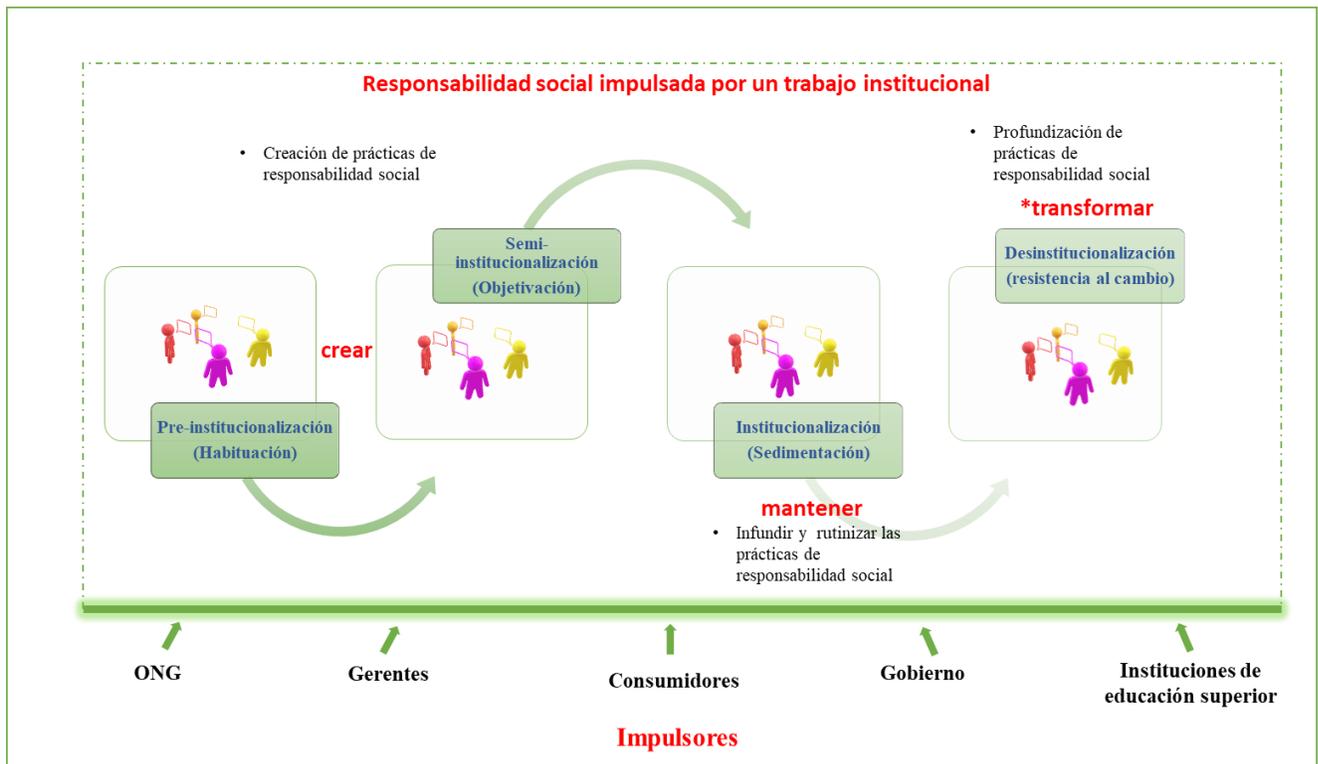
Gerentes: “se puede considerar que los gerentes persiguen un trabajo institucional que tiene como objetivo establecer la responsabilidad social como una forma de hacer negocios que se da por sentado dentro y fuera de una sola organización” (Wickert & Risi, 2019, p. 243). Por tanto, se puede considerar a los gerentes como impulsores para que la responsabilidad social se institucionalice, en el sentido de que crean toda una estrategia organizacional para generar patrones de acción en las prácticas de responsabilidad social.

Consumidores: los consumidores como actores colectivos tienen la capacidad de impactar en la forma en que la organización institucionaliza la responsabilidad social, pues ejerce mecanismos de presión en las organizaciones para que la responsabilidad social sea incorporada en la dinámica organizacional, como por ejemplo el activismo social.

Gobierno: siendo uno de los actores más reconocidos en el sentido de impulsar un trabajo institucional en la responsabilidad social, puesto que ejerce su facultad de poder para coaccionar a las organizaciones a implementar la responsabilidad social. Por lo que el gobierno establece su estrategia institucional por medio de mecanismos regulativos que generan patrones de conducción e implementación de la responsabilidad social en las organizaciones.

Las instituciones de educación superior: siendo actores colectivos que tienen interés en impulsar la responsabilidad social desde la formación académica, teniendo como estrategia la formación de profesionales con un criterio y promoción de acciones responsables, lo que derivaría en impulsar diferentes mecanismos isomórficos normativos en la responsabilidad social.

Figura 32. Responsabilidad social impulsada por un trabajo institucional



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 32 presenta de manera gráfica cómo los agentes individuales u organizacionales dirigen o impulsan el trabajo institucional de las prácticas de responsabilidad social, es decir, a partir de estos actores es que se lleva a cabo un trabajo en específico, dependiendo de la estrategia institucional que se haya formulado, ya sea en el sentido de crear, mantener o transformar la institución de prácticas de responsabilidad social. Por tanto, el factor crucial para lograr el resultado de crear, mantener o transformar la institución, deviene de actores que encausan una serie de actividades bajo una estrategia de implementación, que lleve a un resultado en específico (crear, mantener o modificar), dependiendo de los intereses de los actores.

Sin embargo, es importante mencionar que, aunque el trabajo institucional incluye la creación, mantenimiento y transformación, para la responsabilidad social no tendría caso hablar de la transformación a menos que implique una profundización de las prácticas de responsabilidad social y no su erradicación.

Por tanto, debido a la complejidad que emana de la responsabilidad social, así como de los diferentes procesos y grupos de intereses, es que intervienen diferentes agentes individuales y organizacionales que impulsan o promueven el *trabajo institucional* de la responsabilidad social en una organización en específico, dependiendo de su contexto, campo o sector al que pertenezca. Así, “la progresiva institucionalización de la responsabilidad social impulsada en gran medida por las expectativas de las partes interesadas enfrenta a las corporaciones con un inmenso aumento de presión para integrar la responsabilidad social en estrategias, prácticas y procedimientos organizacionales dentro y fuera del núcleo operaciones comerciales” (Wickert & Risi, 2019, p. 244).

En este sentido, el enfoque del trabajo institucional permite comprender la responsabilidad social como un proceso que busca promover y difundir ciertos patrones de conducta en la organización, por medio de un proceso de institucionalización. Por lo que la investigación del fenómeno de la responsabilidad social desde esta perspectiva permite generar diferentes cuestionamientos en torno a qué tipo de trabajo institucional se lleva a cabo en la responsabilidad social de una organización, así como qué actores están involucrados en la creación del trabajo institucional de la responsabilidad social y qué estrategias tienen los actores, lo que daría una visión micro de la institución.

III. Referentes básicos de algunas lógicas institucionales ideales

Este apartado desarrolla la base teórica de las lógicas institucionales (religión, familia, económica, filantropía y estética) que se identificaron en el estudio de caso de la Academia de Música Benning, Cuernavaca que se han propuesto como tipos ideales para el análisis de éste. En este sentido, tres lógicas institucionales están presentes en la literatura de las lógicas institucionales: la religión, la familia y la económica, por lo que el desarrollo de esas lógicas fue el referente para generar el constructo teórico de las otras dos lógicas institucionales que se identificaron, la filantropía y la estética, siendo una propuesta teórica para llegar al análisis de la dinámica de la responsabilidad social en la academia. Por tanto, este constructo teórico es la base y sustento del análisis del estudio de caso de la Academia de Música Benning, Cuernavaca.

Así, este apartado tiene el objeto de definir y caracterizar las lógicas institucionales que se evidenciaron; la definición de cada tipo ideal, partió de los principios meta-teóricos de las lógicas institucionales (sociedad como sistema interinstitucional, agencia integrada, fundamentos materiales y culturales, contingencia histórica, instituciones en múltiples niveles) de lo cual se desprendió su caracterización tomando como eje vertebral las categorías analíticas (sistema económico, efecto natural de la analogía simbólica, fuentes de identidad, fuentes de legitimidad, fuentes de autoridad, base de las normas, base de la atención, base de la estrategia, mecanismo de aprendizaje, mecanismos informales de control, formas de propiedad, forma de organización, lógica de intercambio, lógica de inversión) que propone Thornton (2004).

Es importante mencionar que para el desarrollo del constructo teórico, se utilizó el término de lógica institucional y de orden institucional como semejantes, ya que el orden es el conjunto de categorías, y éstas categorías determinan la especificidad de cada una de las lógicas institucionales, es decir, el orden implica una lógica institucional particular.

1. Constructo teórico de lógica (orden) institucional de la religión

La religión es considerada como una lógica institucional, ya que representa un conjunto de normas, creencias y dogmas que se encuentran fundamentadas simbólicamente y materialmente. La religión determina ciertas lógicas de acción, que se construyen y legitiman a través de principios morales, de lo trascendental y de una conexión hacia lo divino (fe).

En este sentido, la religión ha estado presente en la sociedad como un sistema sociocultural que ha evolucionado y se ha transformado en diferentes concepciones o perspectivas a lo largo del tiempo, lo que habla de procesos de reinstitucionalización,⁸ que se presentaron como producto de la modernidad en donde el papel de la religión tradicional (iglesias) se empezó a cuestionar, debido a que la modernidad se cimenta sobre la racionalidad económica de un mundo objetivado,

⁸ La reinstitucionalización representó la salida de una forma de institucionalización de la religión y la entrada de otra forma, organizada con diferentes principios y reglas, es decir, fue producto de una fuerza social persistente que a la larga generó una transformación de la religión en las sociedades bajo perspectivas de secularización. (Jepperson, 1999, p. 206).

generándose una reestructuración en el sistema religioso que marcaba una separación con los sistemas totalitarios, no democráticos de la religión tradicional. Por lo que en la religión se hace evidente el principio de las lógicas institucionales de la *contingencia histórica*, en donde el contexto (económico, político y social) fueron aspectos que determinaron las estructuras y normatividades de la religión.

La perspectiva del declive religioso asocia religión con iglesias. Como resultado de dicho vínculo, el declive religioso se observa como pérdida de influencia de las organizaciones religiosas. La decadencia religiosa se explica como consecuencia de la expansión del proceso de racionalización que emancipa los diferentes ámbitos sociales de la religión, y las conciencias de los individuos del control eclesiástico-religioso. La incorporación de esa racionalidad muestra el acomodamiento y la secularización de las organizaciones religiosas. (Feria, 2015, p. 208)

De tal forma, que la concepción de la religión se modificó por mecanismos de secularización⁹ que emanan de la sociedad occidental y que permitieron nuevas formas de manifestación (reestructuración del sistema religioso) que vinculaban la influencia de las religiones tradicionales, pero con distintos principios en las prácticas, creencias y e ideas de individualidad y libertad, en donde se creaban experiencias individuales (espirituales) de vivir la religión.

De ello es que en la sociedad occidental (*capitalismo occidental*) emerge el cristianismo como una búsqueda de lo espiritual, bajo la creencia que el individuo puede lograr un progreso a través de actos de fe, siendo crucial para su desarrollo social, material y moral. Así, “el cristianismo es una fuerza impulsora para convertir todos los asuntos en expresiones de principios morales absolutos aceptados voluntariamente por fe y fundados en una cosmología particular” (Friedland & Alford, 2009, p. 315).

⁹ Fenómeno histórico perteneciente solo al mundo occidental y es entendido como el proceso mediante el cual las instituciones religiosas pierden influencia y control social. El proceso de secularización comprende dos dimensiones de la realidad, el societal, con la emancipación de otras esferas de la religión; y el individual, con la “liberación” de las conciencias. En cambio, al establecer un lazo entre religión e iglesias, el declive religioso es visto como el descenso de la influencia social de las iglesias (Feria, 2015, p. 211).

En este sentido, de forma general la religión se ha ampliado, diversificado y reconfigurado como un orden institucional que cohesiona a los individuos por todo su sistema de convenciones y normas sociales que orientan las acciones hacia *principios morales y valores*. La religión se encuentra considerada como una lógica institucional que regula ciertos patrones de conducta y que se legitiman por que se encuentran fundamentados sobre diferentes principios, a ello se refieren Thornton y Ocasio (2008) como *los principios de las lógicas institucionales*:

Agencia integrada: se observa una agencia integrada en la religión, debido a que los individuos se identifican y se asocian a una religión por un sentido de pertenencia que es producto de sus valores, intereses, cultura e identidad, es decir, el individuo presenta un arraigo en su capacidad de agencia para determinar el esquema de religión que se vincule con sus esquemas culturales.

La sociedad como sistema interinstitucional: la religión se encuentra presente en diferentes niveles, ya que, es legitimada y reconocida en diversos sectores, lo cual genera un mecanismo de presión que afecta los espacios en donde operan y comparten los individuos u organizaciones.

Los fundamentos materiales y culturales de las instituciones: los fundamentos materiales de la religión se encuentran en las prácticas que son observables como *oraciones, sacrificios, ceremonias, confesiones, ritos, etc.*, y que el ser humano las identifica y le genera pertenencia pues las vincula con la divinidad. En cuanto a los elementos culturales se encuentra en una dimensión simbólica y cognitiva que se construye con base en creencias y mitos relativos a los *dioses y divinidades*.

Así, la lógica institucional de la religión se entiende bajo un conjunto de características (materiales y simbólicas) que estructuran al individuo y las organizaciones dependiendo su grado de identificación; puesto que la identidad de la religión se manifiesta desde una *vocación religiosa* que es producto de la integración de sus deseos y motivaciones, así como de las condiciones sociales, que le generan al individuo un sentido de mismidad y continuidad (*membresía*) en la religión. El espacio simbólico natural de la religión se asocia con el *templo*, siendo el lugar que el hombre interpreta con un fuerte contenido simbólico. “La Iglesia está simbolizada como el cuerpo de Cristo, una comunidad de individuos sobre la Tierra” (Friedland & Alford, 2009, p. 304).

Por otra parte, la religión en el capitalismo occidental estuvo marcada por el *plano individual y místico* siendo una “fuerza impulsora en el desarrollo del capitalismo occidental, no

sólo porque "pacífica" las relaciones sociales al proporcionar un marco normativo (Mann, 1986), sino por la construcción y el estímulo de relaciones económicas por medio de principios culturales institucionalizados específicos" (Jepperson, 1999, p. 211), como fueron las *creencias mágicas, sobrenaturales y espirituales*. Otro elemento que define el orden institucional en la religión es la fuente de autoridad que se encuentra en *líderes religiosos que tienen un carisma y espiritualidad propios*, lo que estimula un sentido de pertenencia y cohesión.

En este sentido, el cristianismo puso atención en las *preferencias individuales*, reconociendo un alma individual única, que puede ser permeada por diferentes fenómenos que exceden lo natural u observable, por lo que la estrategia de la religión es *aumentar el simbolismo de los fenómenos supernaturales y mágicos*, por medio de diferentes mecanismos que permiten adoctrinar al individuo para generar un discurso moral y religioso como parte de su vida. Los mecanismos de adoctrinamiento pueden ser informales, como es *la vocación de culto* que deviene de desarrollar y fomentar una plena convicción de su fe. En cuanto a los mecanismos formales se encuentra todo el sistema de *normas y creencias que están estipulados*. Por ello, para poder identificarse o pertenecer oficialmente a una congregación se establecen diferentes criterios o normas basados en la fe (*ver Tabla 16*).

La religión se concibe con una forma de *propiedad privada*, puesto que el interés emana de grupos específicos, donde su organización se caracteriza por *estructuras jerárquicas*. Con todo lo anterior, la religión inculca un comportamiento moral, siendo su esencia convertir al hombre en un ser virtuoso a través del reconocimiento de la divinidad, que lo impulsen a ayudar sin esperar nada a cambio (la gracia de Dios), todo ello con la convicción de alcanzar *la salvación para una vida eterna*, lo que le representa al individuo una lógica de inversión.

En la *Tabla 16* se pueden apreciar los elementos claves que permiten describir el campo de esta lógica institucional, al presentar un conjunto de características que se vinculan entre sí.

Tabla 16. *Características de la lógica (orden) institucional de la religión.*

Características claves	Religión (cristiana)
Sistema económico	Capitalismo occidental.
Efecto natural de la analogía simbólica	Templo como banco.
Fuentes de identidad	Ocupacional y vocacional. Asociación con deidades.
Fuentes de legitimidad	Importancia de la magia en la economía.
Fuentes de autoridad	Carisma personal de poder de los profetas y estado del sacerdocio.
Base de las normas	Membresía en la congregación.
Base de la atención	Relación del individuo a fuerzas supernaturales.
Base de la estrategia	Aumentar el simbolismo mágico de los eventos naturales.
Mecanismos de aprendizaje	Analogía y fórmulas parábolas de la oración. Rutinización de la predicación.
Mecanismos informales de control	Vocación de culto.
Mecanismos formales de control	Racionalización de usufructo de normas o tabúes.
Formas de propiedad	Privado.
Forma de organización	Jerarquía de la oficina de la congregación religiosa.
Lógica de intercambio	Como signo de la gracia de Dios.
Lógica de inversión	Capital comprometido con la empresa de salvación.

Fuente: Tomada de Thornton (2004, pp. 44- 45).

2. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional de la familia

Otra tipología de lógica institucional reconocida por los autores Friedland y Alford (2009) es la de la familia, cuyo constructo teórico se basa en comprender a la familia como un orden institucional que se desarrolla de forma *natural-orgánica* y que reproduce todo un conjunto de fundamentos culturales y materiales, que son introyectados y estructurados de forma personal e inconsciente en el individuo generándole una lógica de acción que se legitima por su relación íntima (vivencia individual) que desarrolla lazos afectivos. En este sentido, la familia ha sido considerada como la institución más antigua y en la que han permeado diversas perspectivas en cuanto a su legitimización y concepción. De acuerdo con Romo (2016, p. 113), la concepción de

la familia tradicional se asocia con el papel de que ésta cumple con las funciones básicas de sobrevivencia, que construye vínculos afectivos y de organización con base en roles. Por otra parte, la familia es considerada por su naturaleza como una parte esencial del individuo que contribuye a reproducir su *sociabilización*, pero a su vez, la familia también tiene una mirada *política* en el sentido de que existe una jerarquía que la estructura y en donde se establecen obligaciones, reglas y derechos; como lo es el *patriarcado*.

Este conjunto de elementos ha permeado y caracterizado a la familia como una lógica institucional que genera un constructo material y cultural, que es producto de costumbres, roles, interacciones, valores, normas, etc.; que constriñen el comportamiento, la esencia e identidad de los miembros de la familia a través de los procesos y necesidades básicas (materiales y emocionales) del individuo. Por tanto, para el individuo la familia representa el espacio donde emergen experiencias de forma integral para su desarrollo social.

Con base en lo anterior, se encuentra en la familia los principios de las lógicas institucionales que establecen Thornton & Ocasio (2008), ya que la familia evidencia el principio de *agencia integrada*, puesto que el individuo cuenta con todo un *background* que es producto de su interrelación con los diferentes órdenes sociales, siendo la familia la unidad básica que determina patrones de conducta primarios en el individuo, por ende, el individuo se encuentra encrustrado en estructuras institucionales con las que se identifica y reproduce su comportamiento de acuerdo a todo su constructo social. Todo ello, permite hacer alusión al principio de comprender a la familia en *múltiples niveles* y que se vincula de manera directa con concebir a la *sociedad como un sistema interinstitucional*, debido a que la familia al interiorizar en los individuos conductas fuertemente institucionalizadas que se regulan a través de *mecanismos afectuosos*, es que penetra en diversos niveles o sectores sociales, creándose todo un sistema interinstitucional en donde confluyen diferentes lógicas institucionales. Por otra parte, la familia se fundamenta en la *satisfacción de las necesidades materiales* como lo es la alimentación, la vivienda, educación, seguridad; pero también se perciben procesos culturales. Así, la familia desarrolla su lógica institucional de acuerdo a su contexto, lo que evidencia el principio de *contingencia histórica*.

De acuerdo con Friedland & Alford (2009) la familia se encuentra dentro del *sistema social económico del capitalismo*, lo cual al estar inmerso en este sistema otorga las pautas para que la

familia cree procesos de reproducción materiales atendiendo a los intereses propios de este orden institucional, entendiéndose como un capitalismo personal, en donde sus medios de producción son de *propiedad privada*. Por tanto, dentro de las múltiples funciones que tiene la familia (reproducción, sociabilización, recreativa, etc.,) *la función económica o productiva* se evidencia en el capitalismo asociándola con el término de empresa, pues se hace la analogía *del hogar como una empresa*, ya que se desarrollan diversas tareas, roles y mecanismos de coordinación para lograr la convivencia familiar.

Otro aspecto interesante es la manera en que se genera la identidad, ya que ésta se construye por una estructura cognoscitiva que subyace a partir de las creencias y actitudes características de la familia, y cuando la lógica institucional de la familia traspasa al plano organizacional, se forma la organización con una identidad relacionada con la *reputación familiar*. En este sentido, “la lógica de la familia es la comunidad y la motivación de la actividad humana por medio de la lealtad incondicional a sus miembros y sus necesidades reproductivas” (Friedland & Alford, 2009, p. 314).

Así, los principios organizadores de la familia se instauran y se legitiman por la lealtad, teniendo como una fuente de autoridad la dominación del patriarcado, que establece diversos mecanismos en el sentido de incentivar a sus miembros a afiliarse con los esquemas familiares que lo representan e identifican a través de prácticas formales (reglas familiares) e informales (patrocinio), ya que la estrategia se funda en que “las familias intentan convertir todas las relaciones sociales en obligaciones recíprocas e incondicionales orientadas a la reproducción de los miembros de la familia.” (Friedland & Alford, 2009, p. 315). Así, la forma de organización de esta lógica institucional se da a través de la *asociación familiar*, y, por ende, la lógica de inversión para esta forma de organización deviene de un *capital familiar*, ya que se unen los recursos financieros y humanos de la familia (*ver Tabla 17*).

Tabla 17. *Características de la lógica (orden) institucional de la familia.*

Características claves	Familia
Sistema económico	Capitalismo personal.
Efecto natural de la analogía simbólica	Familia como empresa.
Fuentes de identidad	Reputación familiar. Relación padre-hijo.
Fuentes de legitimidad	Lealtad incondicional.
Fuentes de autoridad	Dominación patriarcal.
Base de las normas	Membresía del hogar.
Base de la atención	Comunismo de hogar.
Base de la estrategia	Aumentar honor familiar, la seguridad y la solidaridad.
Mecanismos de aprendizaje	Patrocinio.
Mecanismos informales de control	Política familiar.
Mecanismos formales de control	Reglas de herencia y sucesión.
Formas de propiedad	Privada.
Forma de organización	Asociación familiar.
Lógica de intercambio	Poder familiar.
Lógica de inversión	Capital comprometido con el hogar.

Fuente: Tomada de Thornton (2004, p. 44- 45).

3. *Constructo teórico de la lógica (orden) institucional económica*

Para esta investigación se le ha dado el nombre de lógica institucional económica. Sin embargo, se le atribuye al dominio institucional de la lógica de mercado o de la empresa. Así, la lógica institucional económica (mercado) se considera como el orden social dominante dentro de la estructura del sistema capitalista. El sistema capitalista se caracteriza por establecer los medios de producción en donde los agentes privados son los encargados de regular y controlar su propiedad libremente, generando la competencia (interés propio), con una intervención limitada por parte del Estado, y el mercado es considerado como el *mecanismo* por medio del cual se establecen *fundamentos materiales* como la determinación de precios a través del intercambio o distribución, y *prácticas culturales* que se desarrollan en el proceso de intercambio para generar valor, es decir, el mercado como lógica institucional se aleja de la idea de comprenderlo solo como la esfera en donde se reproducen las transacciones de los individuos bajo elecciones racionales

con el propósito de maximizar su utilidad, sino que dentro de esa esfera también se reproduce todo un sistema simbólico que permea los procesos de intercambio y que se encuentran legitimados bajo el argumento de un *valor agregado*. Así, “los fundamentos filosóficos utilitarios y contractualistas de la economía neoclásica se llevan a cabo con un dualismo medios-fines, sujeto-objeto que supone que los individuos son instrumentalmente racionales, que valúan su participación en las relaciones sociales de acuerdo con los costos y beneficios que éstas les dan” (Friedland & Alford, 2009, p. 296), siendo perspectivas de la economía que se encuentran limitadas, pues no reconocen *el principio de agencia integrada* del actor el cual se encuentra introyectado por diversos esquemas institucionales que influyen en su comportamiento y decisiones, por ende, desde la perspectiva utilitarista y contractualista se pierde este elemento y solo contempla al individuo como un ser abstracto carente de toda subjetividad en los procesos del mercado.

Por tanto, se considera que el mercado genera una lógica de acción o patrones de comportamientos que se desarrollan dentro de los procesos de intercambio de bienes o servicios, es decir, existe detrás de esta actividad “un sistema cultural institucionalmente específico para generar y medir el valor. Muchas de las dimensiones más importantes de la vida económica -la seguridad material, el prestigio, el trabajo significativo, la sociabilidad, la capacidad artesanal- no tienen precios explícitos” (Friedland & Alford, 2009, p. 296).

Lo anterior, manifiesta que en los procesos económicos de mercado se establecen relaciones sociales que reproducen todo un bagaje simbólico y material, en donde el individuo basa su comportamiento de acuerdo con la *utilidad que le genere el proceso de intercambio*, pero a su vez involucra su *sentido de pertenencia*.

En este sentido, con lo plasmado se hace evidente el principio de las lógicas institucionales de la *contingencia histórica*, puesto que la lógica de mercado (económica) ha tomado diferentes características dependiendo del contexto en donde se reproduce dicho sistema social. Además de reconocer que, aunque el mercado se fundamenta bajo *prácticas materiales*, también existe un *sistema cultural*, que determina la lógica de acción del mercado, siendo otro principio de las lógicas institucionales el de contar con una base material y cultural.

En resumen, la lógica institucional económica (mercado) se caracteriza por un conjunto de elementos que generan acciones basadas en prácticas materiales y culturales que limitan el comportamiento de los individuos u organizaciones dentro del sistema económico del *capitalismo de mercado*, siendo éste el medio en donde se desarrollan los procesos de transacción, por lo que el mercado genera ese efecto de *analogía simbólica* en esta lógica, ya que de él se depende la estrategia del individuo o la organización que va en el sentido de *aumentar las transacciones (ganancias)*, poniendo atención en su *posicionamiento que tiene en el mercado*, bajo una lógica de intercambio de la cual obtendrá la *mejor oferta*; es decir, todo ello se da bajo una argumentación económica. Así, dentro de estos procesos se generan *mecanismos formales* que dependen del sector o industria donde se desarrolle la transacción, pero que básicamente se refiere al seguimiento de las regulaciones; en cuanto a los *mecanismos informales* se encuentra todo el esquema simbólico que se reproduce en el análisis de la inserción a ese mercado para realizar una transacción. Por tanto, la forma de organización la dicta el propio mercado o economía, donde la adopción o afiliación a esta lógica se da bajo el *interés propio*, caracterizado en *los accionistas* como figura de autoridad (ver Tabla 18).

Tabla 18. *Características de la lógica (orden) institucional económica*

Características claves	Económica
Sistema económico	Capitalismo de mercado.
Efecto natural de la analogía simbólica	Mercado como transacción.
Fuentes de identidad	Sin rostro.
Fuentes de legitimidad	Precio de la acción.
Fuentes de autoridad	Activismo de los accionistas.
Base de las normas	Interés propio.
Base de la atención	Posición en el mercado.
Base de la estrategia	Aumentar la eficiencia de las transacciones.
Mecanismos de aprendizaje	Precios de la competencia.
Mecanismos informales de control	Analistas de la industria.
Mecanismos formales de control	Aplicación de la regulación.
Formas de propiedad	Pública.
Forma de organización	Mercado.
Lógica de intercambio	Mejor oferta inmediata.
Lógica de inversión	Capital comprometido con el rendimiento del mercado.

Fuente: Tomada de Thornton (2004, p. 44-45).

4. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional filantrópica

Otra lógica institucional identificada en la organización es la de la filantropía, la cual se puede empezar a rastrear para el desarrollo de su constructo teórico en el sistema económico capitalista aproximadamente en el siglo XIX, donde la filantropía emerge como una respuesta al sistema de acumulación de riqueza que ha contribuido a la desigualdad. De este modo, ante un uso desmedido e irracional de los recursos; la filantropía propone un capitalismo consciente, un “*capitalismo filantrópico*”.

La problemática emerge como una crisis de civilización: de la cultura occidental; de la racionalidad de la modernidad; de la economía del mundo globalizado. No es una catástrofe ecológica ni un simple desequilibrio de la economía. Es el desquiciamiento del mundo al que conduce la cosificación del ser y la sobreexplotación de la naturaleza; es la pérdida del sentido de la existencia que genera el pensamiento racional en su negación de la otredad. (Leff, 2004, p. IX)

La filantropía ha presentado una evolución en cuanto a la forma de concebirla, ya que inicialmente se les atribuía a los actos individuales caritativos que iban enfocados a escuelas e iglesias. Sin embargo, debido al papel limitante que juega el estado, la filantropía adoptó un criterio más amplio en donde ya no solo se percibía a través de acciones individuales, sino a través de las empresas. Por tanto, ese paso de inclusión de las empresas representó que la filantropía se institucionalizara como una práctica del sector empresarial, ya que, contribuye con aportaciones o donaciones al sector social, donde existe una estrategia de mercado para afiliarse a esta lógica, pero a su vez, la influencia de artefactos culturales genera un sentido de pertenencia.

De este modo, la filantropía es concebida como cualquier acto *de empatía o amor hacia la humanidad*, se caracteriza por su labor *altruista y voluntaria en las actividades sociales* como donativos económicos, preservación de especies animales, proyectos sociales, etc. Sin embargo, para identificarse a estas prácticas voluntarias deben generarse diversos mecanismos que logren vincular la esencia de la filantropía basada en la ética o moral.

Por lo cual, la filantropía emerge como un cambio de dinámica del capital ante los problemas sociales, es decir, si bien el capitalismo se encuentra marcado y determinado por las

fuerzas productivas del mercado, es necesario poner atención en las relaciones sociales que se generan en ese proceso, con el objetivo de crear *valor social*. Así, se entiende que la lógica de la filantropía emerge ante las fallas del mercado, con la propuesta de lograr un vínculo entre *lo económico y lo social*. Por tanto, desde esta idea la filantropía instaura un mecanismo de transferencia de recursos, dirigidos a causas sociales con el fin de compensar las fallas del sistema económico.

Lo anterior, se vincula con la lógica económica de mercado, ya que para que se genere ese proceso, se necesita como medio de transferencia al mercado, en donde el propósito fundamental es la creación de valor social, a través de un proceso económico (máxima utilidad), es decir, la lógica de la filantropía se maneja a la inversa de la lógica de mercado. Por tanto, para que se logre la ponderación de lo social sobre lo económico en el proceso de transferencia de recursos (que se caracteriza por no ser un proceso bilateral), la filantropía genera una base cultural- simbólica que permea y establece un sentido de pertenencia e identidad hacia los patrones de conducta.

De tal forma que la filantropía ha establecido una lógica de acción formada por un conjunto de valores compartidos, creencias y formas de actuar conscientemente dentro del sistema económico; encontrando *mecanismos formales de control* que devienen de la racionalización de *los códigos éticos y normas* y los *mecanismos informales* que son toda la carga simbólica para introyectar una *vocación altruista y de servicio*. Siendo la base de la estrategia garantizar que los *problemas sociales reciban una atención prioritaria*.

En este sentido, la lógica institucional filantrópica se encuentra creada bajo un *pilar normativo* (Scott, 2008) que es producto de un conjunto de normas culturales y morales que se introyecta en los agentes individuales y organizacionales a través de un *pilar cognoscitivo* que es el que le permite a los agentes legitimar sus acciones con base en esta lógica institucional. Por tanto, la *afiliación o membresía* a esta lógica institucional deviene de una identidad de *vocación humanitaria*, bajo la idea de que las organizaciones fungen como ciudadanos, por lo que deben actuar de forma responsable, es decir, tener una *ciudadanía corporativa*, siendo la filantropía uno de los elementos que conforman la responsabilidad social.

Por tanto, lo que *legitima* esos comportamientos en la *lógica de la filantropía* es la *reputación* y la *ética*; ésta es entendida a través de los comportamientos morales y el desarrollo de

virtudes que manifiesten el sentido humanitario y social. De ello, que la ética puede generar una identidad desde diversos ángulos. En la *ética del utilitarismo* la legitimidad se construye a partir de los beneficios o resultados que se esperan de actuar conforme a la lógica de la filantropía, como por ejemplo estatus o reconocimiento. En la *ética de la deontología* la legitimidad emana de la razón basada en el deber de lo que es correcto hacer y en la *ética de la virtud*, generalmente se encuentra en los agentes individuales caracterizados por cualidades bondadosas. En este sentido, la ética es la encargada de construir y forjar la legitimidad de los patrones de conducta establecidos desde la filantropía. De tal forma, que los agentes pertenecen o se afilian a la filantropía bajo la lógica de estar generando *un intercambio como símbolo de responsabilidad social* y donde una parte de su *capital* se encuentra *comprometido con las causas sociales*.

En este sentido, la filantropía se percibe como un patrón de comportamiento que emerge en el *sector privado*, pero que sus alcances son de una *dimensión pública*, por lo que la *fuerza de autoridad* se encuentra *en el activismo social de los actores individuales u organizacionales* que impulsan un cambio ante las secuelas que ha dejado el sistema económico racional. De tal manera que la forma de organización de la lógica filantrópica se da de manera informal a través de *grupos de interés (stakeholders)*.

Con base en todo lo anterior, se reconocen los diferentes principios de las lógicas institucionales, debido a que la filantropía genera *prácticas materiales* que se evidencian en las donaciones y *fundamentos simbólicos* identificados a través de valores y creencias. El otro principio para reconocer en la filantropía es el de *la contingencia histórica*, en donde se evidenció como ésta ha tomado diferentes concepciones con el paso del tiempo, esto se vincula con el otro principio de *agencia integrada* en la filantropía, ya que los actores individuales u organizacionales siguen esta lógica de acuerdo con la concepción que le den, con relación a sus intereses, valores, cultura, etc. Por tanto, la lógica de la filantropía se encuentra incrustada en estructuras institucionales que se interrelacionan en los diferentes niveles sociales limitando o estructurando el comportamiento de individuos u organizaciones (*ver Tabla 19*).

Tabla 19. *Características de la lógica (orden) institucional filantrópica.*

Características claves	Filantrópica (ética)
Sistema económico	Capitalismo filantrópico.
Efecto natural de la analogía simbólica	Mercado como creación de valor social.
Fuentes de identidad	Vocación. Ciudadanía corporativa.
Fuentes de legitimidad	Reputación. Ética (deber, virtud, utilitarismo).
Fuentes de autoridad	Activismo social de los actores.
Base de las normas	Membresía en la comunidad.
Base de la atención	Relación del individuo con lo social.
Base de la estrategia	Aumentar valor y compromiso sociales.
Mecanismos de aprendizaje	Fomentar comportamientos responsables.
Mecanismos informales de control	Vocación altruista de servicio.
Mecanismos formales de control	Aplicación de códigos y normatividades.
Formas de propiedad	Pública/Privada.
Forma de organización	Grupos de interés (stakeholders).
Lógica de intercambio	Como símbolo de responsabilidad social.
Lógica de inversión	Capital comprometido con causas sociales.

Fuente: Elaboración propia con base en Thornton (2004, p. 44- 45).

5. Constructo teórico de la lógica (orden) institucional estética

Otra lógica institucional identificada en la investigación es la estética, debido a que esta lógica institucional se centra en “casar las preocupaciones artísticas de la profesión con el mercado” (Thornton, Jones, & Kury, 2005, p. 141). En este sentido, se puede pensar a la lógica institucional de la estética como una fuerza que emerge en el capitalismo y que pone atención a la dimensión del arte como un modo de producción de música, emociones, diseños. Lipovetsky y Serroy (2015) evidencian esta lógica en su obra titulada “*La estetización del mundo*”, en donde plasman al capitalismo como un sistema que empobrece la sensibilidad debido a las lógicas de producción del libre mercado, siendo un sistema incompatible que destruye lo estético.

Sin embargo, las lógicas de producción del capitalismo han cambiado, llevando a una fusión de modos de producción entre lo económico y lo cultural, es decir, “los sistemas de

producción, distribución y consumo están impregnados y penetrados, remodelados por operaciones de naturaleza fundamentalmente estética” (p. 9).

Por lo que la lógica institucional de la estética hace frente a la visión reduccionista y desmitificadora del sistema capitalista de separar la realidad sociocultural que emana del arte. Sin embargo, esta demanda de lo estético se aprecia en el capitalismo como un *híbrido que conjuga la esfera económica, profesional y cultural*. De ello, que la estética se convierte en el mecanismo de producción, dirigiendo los aspectos emocionales y artísticos a una racionalidad económica, es decir, se cohesiona una conducta instrumental con una conducta expresiva; así la producción de manifestaciones artísticas está impregnada de una ideología de consumo, lo que denominan Lipovetsky y Serroy (2015) como “*capitalismo artístico o creativo transestético*”.

De acuerdo con lo anterior, la estética establece lógicas de acción en los artistas dentro del sistema capitalista engarzando fundamentos *materiales y culturales*, es decir, la estética se mueve dentro del mercado para crear una transferencia intersubjetiva que es producto de manifestaciones artísticas (*música, pinturas, cine, etc.*) siendo la base material de la estética. Pero a su vez ese proceso de transferencia artística lleva implícito toda una carga cultural – simbólica construida a partir de *sentimientos, valores y percepciones* que identifican y son constructo de la subjetividad del artista.

Así, el arte conjuga lo estético (*sentimientos, valores, esencia, belleza*), ya que se adentra en descifrar las experiencias, la percepción y los elementos que interviene en la subjetividad del artista, generando “una red de intercambio intersubjetivo de efectos sensibles” (Torres & Verdecia, 2021, p. 325). En este sentido, el artista funge un papel crucial en la formación de sujetos, puesto que transmite emociones o experiencias a partir de su sensibilidad. Por tanto, la forma en que los artistas conviven con el capitalismo depende de sus procesos cognitivos, así como de su vocación profesional (ética) para movilizar sus acciones hacia lo económico (consumo), hacia lo estético (emociones) o encontrar un balance entre estos dos elementos. Todo ello como resultado de los condicionamientos que interpone el mercado para el intercambio de las manifestaciones artísticas, como lo es la comercialización del arte para convertir las emociones en una necesidad de mercado que alfabetiza las emociones.

En este sentido, el capitalismo ha utilizado la estética como una *transferencia de conocimiento y experiencias fragmentadas para el mercado*, ya que todo el sistema simbólico y creativo que utilizan los artistas, emprendedores, empresarios, es atomizado, para introyectar significados de *necesidad del arte*. Así, la lógica institucional de la estética se basa en generar una educación cultural de las artes, a través de mecanismos formales e informales que conlleven a un *aumento de la sensibilidad de la sociedad a partir de una educación estética*.

Así, los *artistas, emprendedores o empresarios son la fuente de autoridad* de esta lógica, ya que juegan el papel crucial para transformar sus representaciones artísticas de acuerdo con todo su constructo simbólico, en una experiencia que transmite sentimientos hacia el mercado (sociedad). De tal forma que *la fuente que legitima* su seguimiento a dicha lógica se relaciona con *la reputación y reconocimiento* que devendrá de difundir sus representaciones artísticas, que de manera indirecta se conjuga con su *fuentes de identidad que es mostrar la sensibilidad, armonía y belleza que se desprende del arte*, debido a que el artista desarrolla y expresa emociones través de elementos abstractos.

Por tanto, para el artista es crucial y le genera una satisfacción interna, sensación de plenitud, el que sus creaciones sean portadoras de un reconocimiento o status, ya que lo vincula con su esencia de satisfacer las necesidades estéticas de los seres humanos a través de diversas formas de expresión (música, danza, pintura, etc.), “pues el arte pasa a ser un medio de enseñanza y mejoramiento moral, donde el valor estético de una obra de arte se mide por sus consecuencias éticas ” (Geiger, 1993, p. 24). De ello, que la lógica de la estética promueva una educación del arte como medio para *generar un impacto en la formación de sentimientos, actitudes y emociones* de las personas, organización y sociedad, lo que remite a otro principio de las lógicas institucionales de un *sistema interinstitucional*, debido que esta lógica convive con distintos ordenes sociales, pero además se encuentra presente en diversos niveles de análisis ya que, la *estética trastoca a las organizaciones* e influye en el desarrollo de la vida organizacional, en ofrecer servicios o productos estéticos y crear su identidad con base en ello. Por tanto, la forma de organización se caracteriza por ser *organizaciones flexibles*, con estructuras planas de base profesional, que identifica como núcleo fundamental a las figuras artísticas y creativas. Así, la

lógica de intercambio de la estética se asocia con la producción de experiencias sensoriales, *comprometiendo el capital en el arte*.

Los *mecanismos de control formal* para adherirse devienen de seguir una racionalización normativa de políticas, códigos de conducta y prácticas que establecen un comportamiento basado en lo que es moralmente (ético) correcto hacer; los *mecanismos de control informal* se edifican por acciones de empatía y apreciación de las artes, para adentrarse al plano del mundo sensorial, es decir, la sensibilidad, y construcción de experiencias que evoquen a lo bello, armonía, los detalles, para generar juicios estéticos.

De acuerdo con Thornton, Jones, & Kury (2005) la lógica de la estética se edifica en relación con aspectos que son cruciales en la profesión de los artistas, en donde se conjuga el campo del mercado y arte; ya que, por un lado, se caracteriza por su sensibilidad y crear un entorno armonioso, bello, pero a la vez tienen que utilizar su profesión como fuente generadora de recursos, es decir, el artista se encuentra entre el dilema de lo ético y lo económico. En este sentido, los artistas frecuentemente desarrollan diversos roles como emprendedores, profesores, etc; de lo cual deviene su inmersión a esta lógica que vincula la naturaleza de su profesión con las exigencias del mercado (*ver Tabla 20*).

Los constructos teóricos presentados de las lógicas institucionales identificadas en la Academia de Música Benning, Cuernavaca, son fundamentales, puesto que a través del conjunto de características que constituyen cada lógica de acción, es que se observan las orientaciones y percepciones que persigue cada lógica institucional. Siendo lo anterior, fundamental para poder explicar cómo cada lógica institucional influencia al fenómeno de la responsabilidad social, y a su vez, cómo es que estas lógicas se complementan o son contradictorias en la dinámica de la responsabilidad social de la organización.

Tabla 20. *Características de la lógica (orden) institucional estética.*

Características claves	Estética
Sistema económico	Capitalismo artístico o creativo transestético.
Efecto natural de la analogía simbólica	Mercado como creador de sensibilidad.
Fuentes de identidad	Vocación artística. Realzar (sensibilizar) la belleza de las artes.
Fuentes de legitimidad	Reputación, prestigio. Ética profesional.
Fuentes de autoridad	Artista-emprendedor.
Base de las normas	Membresía a la sociedad.
Base de la atención	Relación del individuo con manifestaciones más elevadas (intersubjetividad).
Base de la estrategia	Despertar sensibilidades (educación estética).
Mecanismos de aprendizaje	Diseño de sus manifestaciones artísticas y sus habilidades comerciales.
Mecanismos informales de control	Vocación artística.
Mecanismos formales de control	Racionalización de principios estéticos.
Formas de propiedad	Privado.
Forma de organización	Flexible.
Lógica de intercambio	Como símbolo de experiencias sensoriales.
Lógica de inversión	Capital comprometido con el arte.

Fuente: Elaboración propia con base en Thornton (2004, p. 44- 45).

La *Tabla 21* reúne las características de las cinco lógicas institucionales (religión, familia, económica, filantropía, estética) presentadas, con el propósito de tener un compendio para vincular estas lógicas institucionales a través de los puntos de encuentro y desencuentro en el análisis del estudio de caso.

Tabla 21. *Constructo teórico de las lógicas institucionales identificadas en la Academia de Música Benning Cuernavaca.*

Características claves	Religión (cristiana)	Familia	Económica	Filantrópica	Estética
Sistema económico	Capitalismo occidental.	Capitalismo personal.	Capitalismo de mercado.	Capitalismo filantrópico.	Capitalismo artístico o creativo transtético.
Efecto natural de la analogía simbólica	Templo como banco.	Familia como empresa.	Mercado como transacción.	Mercado como creación de valor social.	Mercado como creación de sensibilidad.
Fuentes de identidad	Ocupacional y vocacional. Asociación con deidades.	Reputación familiar. Relación padre-hijo.	Sin rostro.	Vocación humanitaria. Ciudadanía corporativa.	Vocación artística. Realzar (sensibilizar) las bellas artes.
Fuentes de legitimidad	Importancia de la magia en la economía.	Lealtad incondicional.	Precio de la acción.	Reputación. Ética (deber, virtud, utilitarismo).	Reputación, prestigio, ética profesional.
Fuentes de autoridad	Carisma personal de poder de los profetas y estado del sacerdocio.	Dominación patriarcal.	Activismo de los accionistas.	Activismo social de los actores.	Artista-emprendedor.
Base de las normas	Membresía en la congregación.	Membresía del hogar.	Interés propio.	Membresía en la comunidad.	Membresía en la sociedad.
Base de la atención	Relación del individuo a fuerzas supernaturales.	Comunismo de hogar.	Posición en el mercado.	Relación del individuo con lo social.	Relación del individuo con manifestaciones más elevadas (intersubjetividad).
Base de la estrategia	Aumentar el simbolismo mágico de los eventos naturales.	Aumentar honor familiar, la seguridad y la solidaridad.	Aumentar la eficiencia de las transacciones.	Aumentar valor y compromiso sociales.	Despertar sensibilidades (educación estética).
Mecanismos de aprendizaje	Analogía y fórmulas parábolas de la oración. Rutinización de la predicación.	Patrocinio.	Precios de la competencia.	Fomentar comportamientos responsables.	Diseño de sus manifestaciones artísticas y sus habilidades comerciales.
Mecanismos informales de control	Vocación de culto.	Política familiar.	Analistas de la industria.	Vocación altruista de servicio.	Vocación artística.
Mecanismos formales de control	Racionalización de usufructo de normas o tabúes.	Reglas de herencia y sucesión.	Aplicación de la regulación.	Aplicación de códigos y normatividades.	Racionalización de principios estéticos.
Formas de propiedad	Privada.	Privada.	Publica.	Pública/Privada.	Privada.
Forma de organización	Jerarquía de la oficina de la congregación religiosa.	Asociación familiar.	Mercado.	Grupos de interés (stakeholders).	Flexible.
Lógica de intercambio	Como signo de la gracia de Dios.	Poder familiar.	Mejor oferta inmediata.	Como símbolo de responsabilidad social.	Como símbolo de experiencias sensoriales.
Lógica de inversión	Capital comprometido con la empresa de salvación.	Capital comprometido con el hogar.	Capital comprometido con el rendimiento del mercado.	Capital comprometido con causas sociales.	Capital comprometido con el arte.

Fuente: Elaboración propia con base en Thornton (2004, p. 44- 45).

A manera de conclusión

La presentación de este capítulo forma parte de la construcción del marco teórico de dicha investigación, por lo cual su análisis y comprensión es fundamental, ya que por medio del nuevo institucionalismo sociológico y en específico de la perspectiva de las lógicas institucionales, se logra una comprensión del fenómeno de la responsabilidad social, en donde se contempla la parte de los sistemas cognitivos que encauzan las decisiones y acciones sociales, lo que resulta en un análisis que rompe con las formas funcionalistas y utilitaristas bajo los que se encuentra cimentada la responsabilidad social.

Por lo que el desarrollo de este capítulo se dirige a revelar la importancia del carácter institucional en la responsabilidad social, siendo un factor fundamental para la reproducción de las prácticas de responsabilidad social. Sin embargo, para llegar a ese entendimiento fue crucial comprender la manera en que se construye el nuevo institucionalismo, lo que permitió llegar a la especificidad de las lógicas institucionales, es decir, se partió de lo general a lo específico. Por tanto, de manera general el institucionalismo permitió percibir los vínculos entre las instituciones, los campos organizacionales, las organizaciones, etc., ya que abarca diferentes niveles de análisis. No obstante lo que fue primordial para este estudio fue comprender la acción o prácticas de responsabilidad social a través de elementos o mecanismos institucionales, puesto que lo institucional otorga un carácter o un referente perdurable en la vida social, lo que por ende, permite construir un análisis del fenómeno de la responsabilidad social que se cimiente sobre estructuras sólidas y que lleve a descifrar bajo que discurso o discursos se habilitan las prácticas responsables en una organización y la forma en que influyen dichos discursos.

Así, aunque el campo de estudio del institucionalismo se conforma de diversas corrientes y perspectivas, es el nuevo institucionalismo sociológico el eje que edifica este trabajo a través de la perspectiva de las lógicas institucionales; se observa que existe un punto de convergencia entre las diferentes perspectivas que conforman el nuevo institucionalismo sociológico, en cuanto a concebir la responsabilidad social como una práctica que logra institucionalizarse a partir de diversos procesos o mecanismos que influyen en la estructuración y comportamiento de la organización de forma determinada.

De tal forma que analizar el fenómeno de la responsabilidad social desde una perspectiva institucional brinda un abanico de referentes que constituyen a la responsabilidad social como las regulaciones, las normatividades, los estándares, los sistemas simbólicos, las directrices, etc.; generando un sentido más amplio y complejo de lo que representan como tal las prácticas de responsabilidad social, al considerar las instituciones como una construcción social que establece patrones de acción. En este sentido, la perspectiva del nuevo institucionalismo sociológico brinda de forma general un análisis interesante y reflexivo sobre el fenómeno de la responsabilidad social, al considerarlo como un fenómeno que se institucionaliza a partir de diferentes elementos.

Por tanto, en lo que se refiere al aporte de manera concreta de la perspectiva de las lógicas institucionales en relación con la responsabilidad social, resulta interesante que no se ha generado una incursión como tal de la responsabilidad social a partir de las lógicas institucionales, sino lo que ha permeado es un análisis a través de los mitos racionales, del isomorfismo y del trabajo institucional, lo que lleva a un vacío teórico y metodológico sobre cómo abordar la responsabilidad social a través de las lógicas institucionales.

De lo anterior, las lógicas institucionales le dan un sentido interesante al fenómeno de la responsabilidad social, que permite comprender la ambigüedad y complejidad que emerge del campo incipiente de la responsabilidad social donde la contradicción y la falta de coherencia se hacen evidentes en las prácticas de responsabilidad social. Sin embargo, estos detonantes que crean paradojas y desacoplamientos pueden ser comprendidos desde las lógicas institucionales, ya que al ser supraorganizaciones establecen lógicas de acción en el comportamiento que devienen de toda una influencia ideológica donde confluyen aspectos políticos, sociales y económicos; en este sentido, la construcción de las lógicas institucionales permite rastrear y comprender bajo qué características se ha implementado la responsabilidad social, así, como también comprender la existencia de lógicas que están en competencia y que justamente generan en la responsabilidad social una percepción de incongruencia o hipocresía organizada, pero que en el fondo tiene todo un constructo para que se haya logrado institucionalizar la responsabilidad social desde diferentes lógicas, que ayudan a discernir los cuestionamientos que subsisten en los estudios de la responsabilidad social.

Las lógicas institucionales representan un mecanismo de comprensión y análisis de la responsabilidad social, dándole otro sentido al fenómeno que permite renovar el campo de estudio,

ya que surgen diferentes interpretaciones, pero sobre todo, porque su análisis va encauzado a percibir que es un estado natural el encontrar diferentes lógicas de acción que se construyen en torno a la responsabilidad social y que no tienen por qué ser correctas e incorrectas, sino que el ambiente heterogéneo y complejo desarrolla y fundamenta bajo diferentes esquemas dichas lógicas de acción. Por tanto, lo que resulta sustancial es comprender bajo que raciocinio(s) se institucionaliza la responsabilidad social, ya que de ello se desprende el sentido (económico, regulativo, político, etc.) que tiene la responsabilidad social organizacional, puesto que las lógicas institucionales brindan una determinación sobre el comportamiento, pues se basa en seguir patrones de acción que legitiman el actuar; todo lo anterior basado en el argumento de una vida organizada.

En suma, las lógicas institucionales son fundamentales en la comprensión del ambiente que influye en la organización y los individuos a través de los diferentes principios que establece la meta-teoría de las lógicas institucionales, donde impera la comprensión de la realidad social a través de instituciones.

Capítulo 3. Marco metodológico para el estudio de la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales

Este capítulo tiene por objeto mostrar la estrategia metodológica de la investigación empírica de esta tesis, que permita develar la dinámica que se reproduce en torno a la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales.

En este sentido, la metodología de investigación tiene que ver con la planificación para la obtención de la información y datos, en donde es importante la selección de los métodos a utilizar para recopilar la información y el procesamiento que se le dará a dicha información para dar respuesta y explicación al fenómeno de investigación. De tal forma, que la planificación de la metodología se relaciona de manera directa con el tema de investigación y con el problema de investigación; siendo el marco teórico, la contextualización del problema de investigación, por medio de la representación de perspectivas teóricas. Con esto se quiere decir que la metodología fue diseñada en función de la teoría y el fenómeno de investigación, debido a que estos elementos sustentan el carácter de lo que se quiere estudiar y cómo estudiarlo. Por lo que se hace referencia a una *estrategia metodológica* como el medio que permite configurar los elementos y métodos a utilizar en el estudio, sin perder de vista “*los objetivos del estudio* (explicativos, exploratorios, predictivos, evaluativos), *los recursos* (materiales, económicos, humanos) y *el plazo de tiempo disponible para la materialización*” (Cea D’Ancona, 2001, p. 88), es decir, tener presente en todo momento la factibilidad de los rasgos específicos del estudio y, la viabilidad en cuanto a los escenarios contextuales de la investigación, para que pueda ser concretado el estudio.

Dicho de otra manera, la metodología o diseño de investigación es “el abordaje general que se utilizará en el proceso de investigación, Miller y Crabtree (1992) lo denominan aproximación, Álvarez-Gayou (2003) marco interpretativo y Denzin y Lincoln (2005) estrategia de indagación” (Hernández, 2014, p. 470). En síntesis, el diseño, estrategia, plan o métodos empleados tienen la función de guiar el trabajo de investigación en todas las fases de la recolección y análisis de la información, es decir, existe una configuración de los procesos, métodos y elementos que guiarán el estudio para la construcción de la investigación. Sin embargo, dicha configuración no es cerrada

y determinada, puesto que el estudio depende de una realidad concreta (organización) que al ser social se encuentra en constante evolución.

En consecuencia, fue importante reconocer los aspectos fundamentales para la construcción de la metodología, donde de acuerdo con el autor Gobo en (Silverman, 2014), la metodología comprende “una preferencia por ciertos métodos¹⁰; una teoría del conocimiento científico, o un conjunto de supuestos previos sobre la naturaleza de la realidad; una gama de soluciones para abordar el problema de investigación; y una secuencia sistemática de pasos de procedimientos a seguir una vez que el método ha sido seleccionado” (Silverman, 2014, p. 62). Por tanto, la consideración de los elementos mencionados en la investigación empírica se resume como la construcción de *aspectos teóricos* (lógicas institucionales) que se desarrollan para comprender el fenómeno de estudio (responsabilidad social), de lo cual devienen conjeturas y cuestionamientos que representan los objetivos o intereses del estudio, por lo que se genera una *metodología* de investigación con el objeto de abordar los intereses del estudio, a través de diferentes *métodos* de investigación que sean compatibles con el marco teórico.

Así, una vez presentada esta contextualización general sobre lo que implica la investigación empírica, es importante brindar un acercamiento sobre la investigación empírica que se trabajó en esta tesis, ya que está cimentada en el estudio de la responsabilidad social, de lo cual emerge la problemática de estudio, en el sentido de que existe una problemática de corte teórico puesto que hay un desarrollo organizacional naciente de la responsabilidad social. Por tanto, el tema de la responsabilidad social se vuelve pertinente, al ser un fenómeno que está ahí y que es importante estudiar. Sin embargo, el fenómeno en sí es polisémico y trasladarlo al campo estudio organizacional resulta complejo por los diversos niveles de análisis y perspectivas que hay que considerar al ser un fenómeno que se encuentra en una urdimbre social.

En suma, una vez plasmando el trabajo de esta tesis, la estrategia metodológica para esta investigación va en el sentido de comprender la dinámica de la responsabilidad social en función de la perspectiva teórica de las lógicas institucionales, es decir, la metodología se edificó con el objeto de enfatizar en la identificación y comprensión de las lógicas institucionales que se

¹⁰ Métodos: son las técnicas de investigación específicas, para la recolección de la información como lo son: las entrevistas, observación, cuestionarios, grupos focales, etc. (Silverman, 2014, p. 62).

encuentran detrás de la dinámica de la responsabilidad social y cómo es que influyen en esta dinámica.

En consecuencia, dadas las características y criterios de esta investigación, la estrategia de investigación se creó a partir de un *estudio de caso* para poder llegar a una comprensión exhaustiva de la dinámica de la responsabilidad social en una organización determinada.

Para dicha investigación se recurrió como objeto de estudio a la *Academia de Música Benning A.C.*, Cuernavaca, la cual se consolida como una asociación civil, por su carácter público y social. En este sentido, la *Academia de Música Benning A.C.*, Cuernavaca, es idónea para estudiar la dinámica de la responsabilidad social, puesto que al tener la denominación de asociación civil, automáticamente se les considera como impulsores de la responsabilidad social, ya que logran un impacto social a través de políticas simbólicas (movilización de valores) que se legitiman creando nuevos mecanismos de regulación de la responsabilidad social que constituyen una manera de actuar frente a los retos que presenta la sociedad. Es decir, las asociaciones civiles se consolidan como organizaciones civiles que buscan atender problemáticas sociales “tratado de entrar en el vacío regulatorio creado por las deficiencias tanto de los gobiernos nacionales como de instituciones internacionales” (Moon & Vogel, 2008, p. 311).

Por tanto, dada la naturaleza de la *Academia de Música Benning A.C.*, Cuernavaca, las prácticas de la responsabilidad social se vuelven más evidentes, al grado que se encuentran imbricadas en su misión al menos de manera discursiva y no necesariamente desde la formalidad, puesto que sus acciones e intenciones giran en torno a fines sociales. Sin embargo, aunque los propósitos de sus intenciones, acciones se centran en la búsqueda de un beneficio social, como es la inclusión social para la restauración del tejido social a través del arte de la música, es interesante comprender bajo que lógicas o sentidos es que se instala la dinámica de la responsabilidad social como una práctica que es primordial en el funcionamiento de la organización.

Así, el estudio de caso en la *Academia de Música Benning A.C.*, Cuernavaca, permite evidenciar a la responsabilidad social como un entramado social que persigue una ideología a través de un conjunto de valores (responsabilidad, compromiso, honestidad, lealtad, calidad, amor y servicio) que se encuentran incrustados en las acciones, rutinas y prácticas de la organización. Por lo que este caso se vuelve interesante, puesto que la responsabilidad social se desarrolla de

manera genuina al grado que se superpone con su misión en la búsqueda de una inclusión social a través del arte de la música.

De tal forma que la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca, aporta elementos sustanciales para comprender la dinámica de la responsabilidad social dado que la ejecuta diariamente, encontrando como tal una organización que no necesita ser reconocida como socialmente responsable, sino que por definición lo hace de manera nata. Ello lleva a desarrollar un estudio de caso donde la responsabilidad social se concibe como una práctica primordial de la organización, y no como una práctica secundaria que tiende a manifestarse en las empresas como un mito racionalizado.

Por consiguiente, se determinó que la *Academia de Música Benning A.C.*, Cuernavaca es una organización muy *ad hoc*, ya que el fenómeno de estudio (responsabilidad social) es evidente y aunado a esto, es un espacio donde se recupera el arte, por ser un proyecto de restauración y preservación de un espacio considerado como patrimonio cultural, y por la enseñanza de la música. Siendo este vínculo entre arte y responsabilidad social, enriquecedor para este contexto Latinoamericano, puesto que el arte ha sido objeto de exclusiones sociales.

De tal manera que existen las condiciones para desarrollar el estudio de caso en dicha organización, pues el fenómeno de estudio se ejecuta diariamente y lo que interesa es identificar las lógicas institucionales que hay detrás de la responsabilidad social.

Por otra parte, este estudio de caso en la *Academia de Música Benning A.C.*, Cuernavaca, dará otra óptica en cuanto a la comprensión del fenómeno de la responsabilidad, ya que la revisión realizada muestra una tendencia a hablar de responsabilidad social al sector empresarial, más que en otro tipo de organizaciones. Sin embargo, es importante reconocer que en las organizaciones que no son de corte empresarial, la responsabilidad social tiene cabida, aunque no se evidencie (presuma) como se hace en las empresas. Por tanto, aunque el discurso de la responsabilidad social se encuentre incrustado y limitado en el sector empresarial, esta investigación busca romper con dichos estigmas y ampliar el espectro de estudio de la responsabilidad social a diversas organizaciones en las que el fenómeno se construye desde otras lógicas, donde no necesariamente implica exhibir las prácticas de responsabilidad social. Así, este tipo de organización puede dar cuenta de las lógicas sobre las que se mueven las asociaciones civiles, al menos en México.

En este sentido, el capítulo se conforma por diversos apartados. El primer apartado, introduce al desarrollo de la metodología presentando el objetivo de la tesis a través del planteamiento de la pregunta de investigación, ya que ésta representa el eje sobre el cual se construye y delimita la metodología de la investigación.

A partir de la introducción a la metodología de la investigación se presenta el segundo apartado, el cual despliega las características y elementos teóricos del estudio de casos, al ser la estrategia metodológica en la que se basó la investigación. El apartado exhibe diferentes concepciones y tipos de estudio de casos, la metodología cualitativa, cuantitativa e híbrida (mixta) que puede adoptar el estudio de casos, así como el diseño de investigación del estudio de casos que plantea Yin (2003,2009) basado en cinco fases (diseño del estudio de caso, preparación para la recolectar las evidencias, recopilación de evidencias, análisis de las evidencias, informe del estudio de caso).

Una vez, expuesto los fundamentos teóricos del estudio de caso, el tercer apartado presenta las características y fases del diseño del estudio caso aplicado a la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca. Por último, se presentan las conclusiones del capítulo.

1. Pregunta de investigación

La pregunta central de investigación es:

¿Cómo se desarrolla la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca a partir de las lógicas institucionales que las determinan?

A partir de la pregunta de investigación, se derivan las siguientes preguntas específicas en torno a las lógicas institucionales:

- ¿Cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca?
- ¿De qué manera dichas lógicas institucionales influyen en la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca?

2. Estudio de casos

En consecuencia, dadas las características y criterios de esta investigación, la estrategia de investigación se creó a partir de un *estudio de caso*, con el fin de llegar a una comprensión de la dinámica de la responsabilidad social de una organización: la *Academia de Música Benning A.C.*

De manera que, el estudio de caso representa una forma de investigación que tiene presencia y relevancia en el campo de los Estudios Organizacionales, pues permite el estudio de realidades concretas, debido a que se dirige al detalle y especificidad al explorar fenómenos empíricamente inmersos en realidades concretas, en este caso, desde la *perspectiva de las lógicas institucionales*. De ahí que, los estudios de caso para la recolección de la información pueden hacer uso de diferentes métodos: *cuantitativos, cualitativos o híbridos*. Sin embargo, para fines de esta tesis se decantó por un *estudio de caso* predominantemente *cualitativo* con el uso secundario y complementario de métodos *cuantitativos*; puesto que, lo que se quiere estudiar o es de interés, va dirigido a la comprensión de *cómo se genera la dinámica de la responsabilidad social y cuáles son las lógicas institucionales que intervienen e influyen en las prácticas de responsabilidad social*, lo que permite reconocer que la construcción de los cuestionamientos está centrada en aspectos cualitativos que llevan a comprender el fenómeno desde la subjetividad de los actores o participantes de la organización en su hábitat natural de trabajo. Por tanto, el uso de métodos cualitativos en el estudio de caso brinda un acercamiento al propósito de esta investigación, de reconocer la forma en que los actores o participantes perciben y adoptan las prácticas de responsabilidad social, puesto que, lo que se quiere comprender como tal es, el fenómeno de la responsabilidad social a través del lente de los significados e interpretaciones que constriñen al fenómeno, y no a través de cuantificar o medir las prácticas de responsabilidad social, pues esto detonaría en un estudio utilitarista.

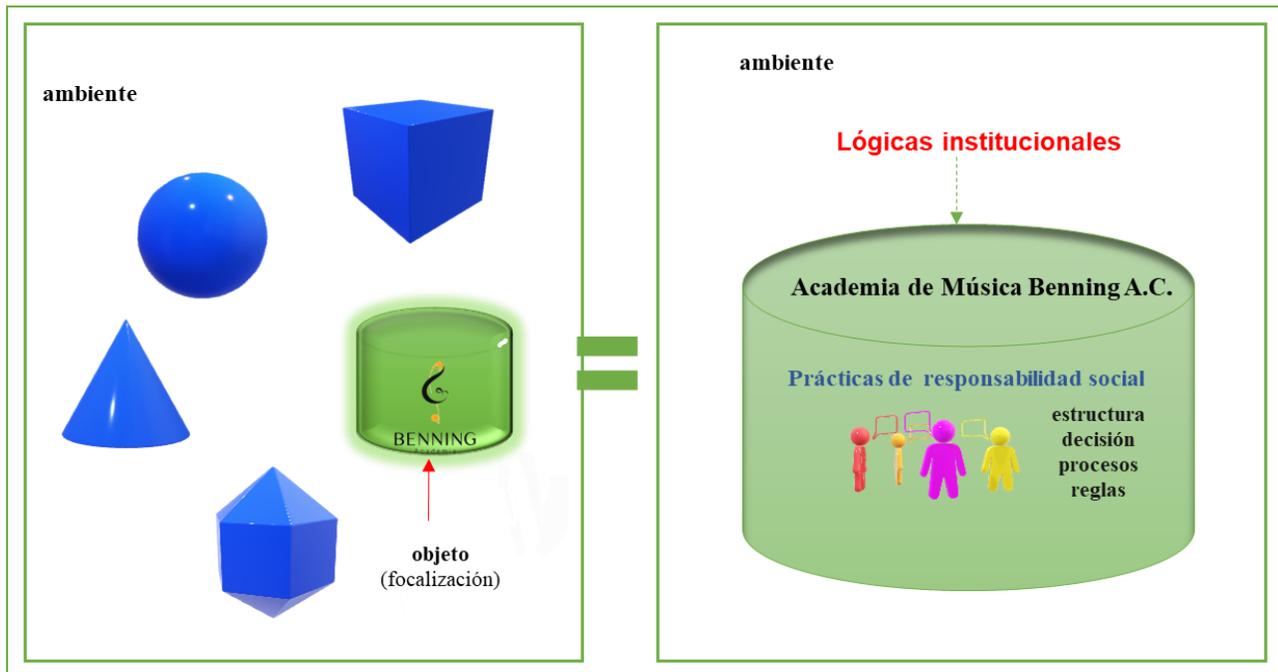
Por consiguiente, la decantación hacia un *estudio de caso cualitativo* se encuentra sustentado con el autor Yin (2003), el cual expone “que el estudio de caso representa diversas formas de hacer investigación en las ciencias sociales, donde la estrategia depende del tipo de pregunta de investigación, del control del investigador sobre el caso y del tipo de fenómeno” (p. 1).

Por esta razón, el *estudio de caso* representa la estrategia metodológica de esta tesis, puesto que lleva inmerso “el método, con la lógica de plan que incorpora los acercamientos específicos a la colección táctica y el análisis de los datos” (Yin, 2003, p. 14). En este sentido, la estrategia

metodológica del estudio de caso puede incluir evidencia cualitativa, cuantitativa, o híbrida a través de diferentes artefactos, lo que deriva en que el propio estudio de caso puede tomar distintas interpretaciones. De ahí que, el propósito del estudio de caso evoca una visión analítica (metódica) que permite desarrollar y estructurar un acercamiento del fenómeno al campo de investigación, es decir, materializar la manera en que se desarrollará el trabajo de campo.

La *Figura 33* tiene por objeto mostrar la utilización del estudio de caso como estrategia de investigación, al ser el medio que permite desarrollar un estudio concreto de una realidad específica en la *Academia de Música Benning A.C*

Figura 33. *La dinámica de la responsabilidad social desde la perspectiva de las lógicas institucionales. Estudio de caso: Academia de Música Benning A.C.*



Fuente: Elaboración propia.

2.1. Concepciones del estudio de casos

Derivado de la importancia que ha tomado el uso del estudio de caso en las investigaciones, es que se han generado diversas nociones en cuanto al entendimiento de éste. Stake (1999) define al estudio de caso a partir del propósito que tiene su aplicación, puesto que es entendido en función de su especificidad, dado que implica indagar en la complejidad del fenómeno de estudio, lo que

lleva a la particularidad, es decir, implica indagar en lo específico de una realidad concreta. De ello, Stake (1999) clasifica el estudio de casos en: *instrumentales*, los cuales derivan de obtener una generalización a partir de un caso particular, es decir, el estudio de caso se vuelve la herramienta “pretexto” para obtener la información que permita generar descubrimientos en lo que realmente es de interés y utilidad para el investigador; *intrínsecos*, se caracterizan por brindar una comprensión general, por lo que el caso se vuelve en sí el foco de interés, generando un conocimiento integral, no solo un conocimiento específico como se da en los casos instrumentales; *colectivos*, que tienen cabida cuando el interés de la investigación se relaciona en torno a un fenómeno general que requiere el desarrollo de diversos casos para lograr una comprensión más detallada, debido a la amplitud o ambigüedad del fenómeno de estudio.

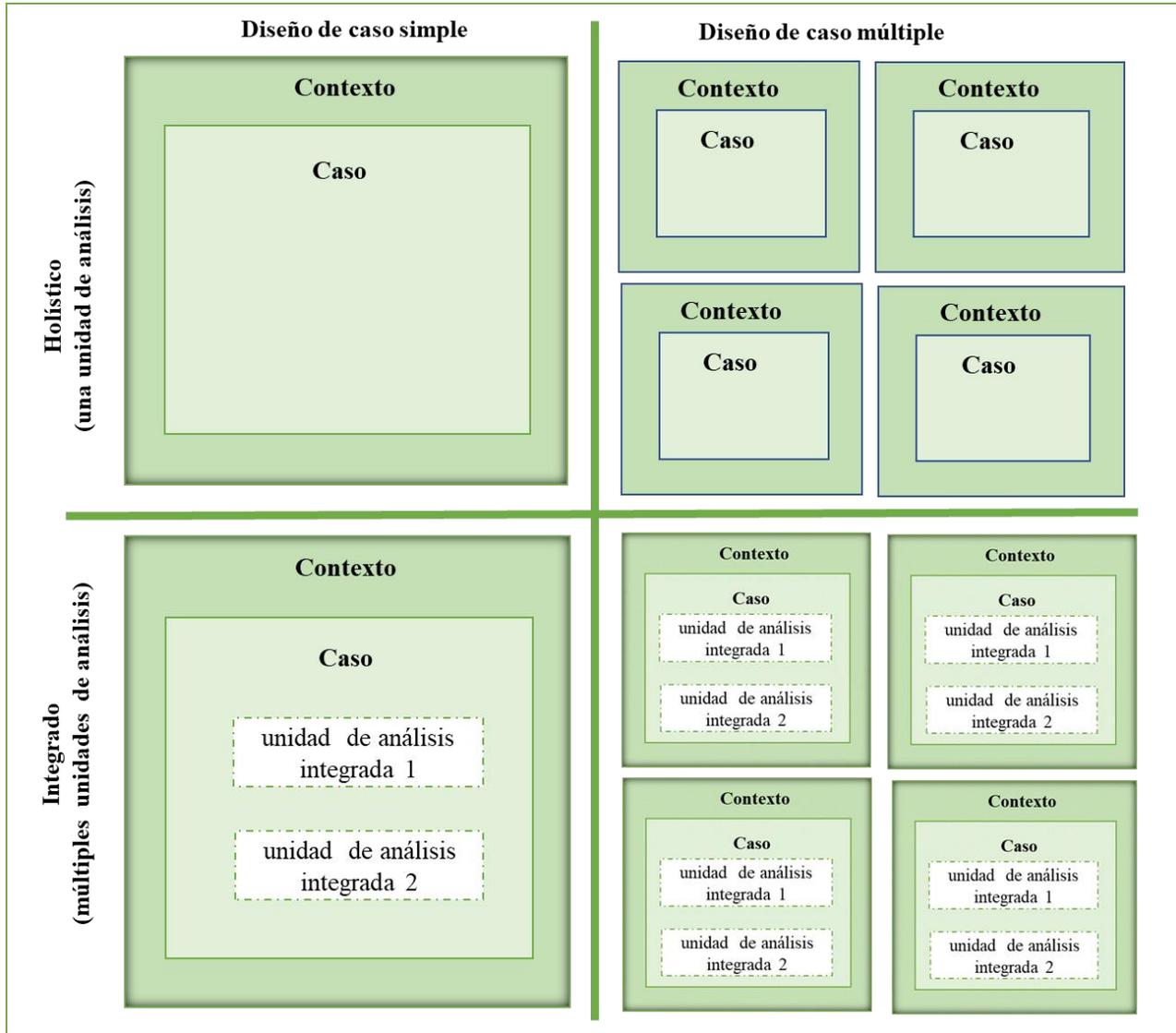
A diferencia de lo que plantea Stake (1999), Yin (2003, pp. 3-4) se enfoca más hacia la comprensión del estudio caso desde una perspectiva de estrategia de investigación, es decir, establece que el estudio de caso se construye en relación con el propósito de la estrategia de investigación, por lo que los estudios pueden tomar diversos propósitos, lo que los convierte en estudios de caso: *exploratorios*, en donde se genera un acercamiento con el fenómeno de estudio de forma general, sin llegar a la profundidad y comprensión total del caso; *descriptivos*, se encuentra en el medio de los casos exploratorios y explicativos, ya que como tal, no brinda explicaciones a profundidad, sino que se basa en dar descripciones de la naturaleza del caso; *explicativos o causales*, a diferencia del estudio de caso exploratorio, aquí se realiza un acercamiento profundo del caso que permite su comprensión a través de la explicación del fenómeno, por lo que es necesario generar una validez interna del caso. Del mismo modo, Gundermann (2013) reconoce que “dentro de cualquier estrategia de investigación (estudio de caso) se pueden emplear fines exploratorios, descriptivos y explicativos” (p. 4467).

2.1.1. *Estudio de caso simple.*

Otro aspecto que desarrolla Yin (2003) tiene que ver con los tipos de estudio de casos que se pueden desprender a partir del diseño del estudio de caso que se genera en relación con la pregunta de investigación, de lo cual el autor presenta una propuesta a través de una matriz 2x2, en donde se obtienen cuatro variables (los tipos de estudio de caso) que son producto de las características del proceso del diseño del estudio de casos (*ver Figura 34*). Así, los tipos de estudio de casos se

construyen a partir de las expresiones “simple”, “múltiple”; “holístico” e “integrado” (Yin, 2003, pp. 40-53).

Figura 34. Tipos básicos de diseños para estudios de caso.



Fuente: Tomado de Yin (2009, p. 46).

- *Estudio de caso simple holístico:* se refiere al desarrollo de un estudio de caso de manera específica sobre una unidad de análisis, es decir, sobre un proceso, individuo, organización, etc., que se toma como *un todo (holístico)*.

- *Estudio de caso simple integrado*: hace alusión al diseño de un caso de estudio, en donde se desprenden diversos niveles de análisis (subunidades de análisis), que se relacionan de forma íntima para la comprensión del fenómeno de estudio.

2.1.2. *Estudio de casos múltiples.*

- *Estudio de caso múltiple holístico*: el sentido de este tipo de diseño de estudios plantea la reproducción y aplicación de diversos estudio de casos a un fenómeno específico con una unidad de análisis, que permita corroborar y generar validez. Por tanto, cada estudio de caso es abordado como un ente holístico, que reproducirá resultados que serán analizados en su conjunto con los otros estudios de casos, para obtener validez, es decir, es la reproducción de varios estudio de casos simple holísticos.
- *Estudio de caso múltiple integrado*: al igual que en el estudio de caso múltiple holístico se aplican diversos estudio de casos a un fenómeno. Sin embargo, la diferencia radica en que la validez de cada uno de los casos se da a través de diferentes subunidades de análisis, es decir, se crean unidades primarias y secundarias para la comprensión del caso. Por tanto, este diseño de estudio es resultado de la reproducción de múltiples estudio de casos simple integrado.

Por último, *Gundermman (2013)* presenta un compendio de la manera en que se ha concebido el estudio de caso como un referente de la investigación en las ciencias sociales, haciendo hincapie en la diversidad y ambigüedad que existe en torno a su definición, pues se pueden presentar posturas epistemológicas (realismo, nominalismo) o metodológicas (cuantitativas, cualitativas) diversas. Sin embargo, las concepciones que tienen eco dentro de las ciencias sociales son: una *comprensión con base en la focalización*, en donde el estudio de caso es percibido como *el objeto de estudio* de una investigación social, puesto que “es la elección de un objeto por ser estudiado, es decir, no es el conjunto de los procedimientos metodológicos seguidos, sino la especificidad de un objeto de estudio lo que define el estudio de casos” (p. 4431); y una *comprensión metodológica* que define *estudio de caso como el medio* para realizar una investigación social a través del desarrollo de una metodología (cuantitativa-cualitativa) que será utilizada y que puede incluir diferentes métodos de recolección de información (experimental, comparativo y estadístico).

A partir de lo anterior, Gundermann (2013) se posiciona en la comprensión del estudio de caso como “un *método*, posible de emplear de una manera versátil y creativa según los intereses y las opciones epistemológicas, metodológicas y teóricas de los investigadores” (p. 4478). Así, Gundermann (2013) genera su propia noción del estudio de caso, sin embargo, coincide con Stake (1999) en caracteriza el estudio de casos con base en su *alcance (intrínsecos, instrumentales)* y con Yin (2003) en caracterizarlos por sus fines (*exploratorios, descriptivos, explicativos*).

En síntesis, se puede apreciar que los estudio de casos se encuentran rodeados por diversas nociones (ver Figura 35), entre las que se destacan, la de *una estrategia de investigación* (Yin, 2003, 2018), *la focalización* (Stake, 1999) y *un método* (Gundermann, 2013).

Figura 35. *Concepciones del estudio de caso.*



Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2003); Stake (1999); Gundermann (2013).

2.2. Metodología del estudio de casos: cualitativa y cuantitativa

De acuerdo con lo anterior, la construcción de la estrategia metodológica que se empleará para esta investigación será por medio del diseño de un *estudio de caso*, reconociendo que la implementación de un estudio de caso puede tomar distintos enfoques (cualitativo, cuantitativo o en su caso mixto), en donde ambos enfoques emplean procesos metódicos y empíricos para la

recolección de la información y se sustentan en diferentes marcos de comprensión. Así, “la investigación *cuantitativa* busca medir y cuantificar y, a partir de ello, inferir o generalizar; su sustento filosófico-teórico (paradigma) se encuentra en el *positivismo*. Por su parte, la investigación *cualitativa* busca la subjetividad, explicar y comprender las interacciones y los significados subjetivos individuales o grupales” (Álvarez-Gayou, 2003, p. 41), de lo que se desprenden los *marcos constructivistas e interaccionistas*.

2.2.1. Metodología cuantitativa.

De tal forma, que la investigación cuantitativa se sustenta en un paradigma *positivista*, el cual percibe una *realidad objetiva y estática* que puede ser aprehendida, medida y cuantificada por el investigador, a partir de un *razonamiento deductivo* y operacional que se construye desde relaciones causales (causa-efecto) que permiten comprobar o verificar suposiciones desde la experimentación. Por tanto, lo que predomina desde el enfoque cuantitativo es la objetivación de los actores y hechos sociales a través de la construcción de indicadores operativos que logran una *visión fraccionada* de la realidad y del objeto de estudio para llegar a inferir o generalizar. En este sentido, la investigación cuantitativa da respuesta a preguntas de investigación de, “*cuánto*”, que buscan medir el fenómeno de investigación de forma objetiva, que le da un carácter riguroso al proceso de investigación otorgando como resultado relaciones causales o regularidades. Por tanto, el papel del investigador es proporcionar correlaciones entre las variables que conlleve a una generalización en los resultados impersonales, puesto que “el investigador cuantitativo está preocupado por la representatividad de la parte de la sociedad que estudia más que por su capacidad de comprenderla” (Corbetta, 2007, p. 48).

En síntesis, parafraseando a Ruíz (2012, pp. 30-31), lo cuantitativo se basa en una postura positivista del conocimiento, en donde se generan *explicaciones sistemáticas* de los fenómenos sociales, desde la formulación de generalizaciones que presupone la existencia de regularidades empíricas y objetivas a través de un lenguaje numérico. Por lo que las explicaciones o descripciones del fenómeno devienen de un conocimiento sistemático que es comparable, comprobable y cuantificable, otorgando predicciones de los hechos sociales de forma particular lo que genera una explicación fraccionada de la realidad, ya que “apresan la realidad sometiéndola a

controles que permitan su estudio alambicado y filtrado de adherencias contaminantes” (Ruíz, 2012, p. 26) para llevar a la realidad a la experimentación mediante modelos matemáticos.

Siendo así, que el método *cuantitativo-positivista* genera explicaciones de hechos objetivos y análisis estadísticos, derivado de concebir una realidad establecida, que no cambia y que es susceptible de conocerse desde de una *dimensión estructural*, en donde el investigador toma una *perspectiva externa* e independiente con el objeto de estudio. Por tanto, la investigación cuantitativa es un proceso lógico y estructurado con el objetivo de generalizar los resultados de la investigación, y, por ende, otorgar control y certidumbre sobre los fenómenos, ya que son examinados en términos cuantificables, partiendo de una realidad que está ahí y que hay que inferirla o explicarla.

2.2.2. Metodología cualitativa.

El enfoque cualitativo se sustenta bajo paradigmas que perciben la realidad desde la subjetividad en donde los hechos sociales son comprendidos e interpretados a partir de significados que se construyen desde un razonamiento *inductivo*. Así, desde lo cualitativo el énfasis se encuentra en los actores y relaciones sociales específicas, lo que da un carácter concreto al estudio con una perspectiva holística, es decir, los métodos cualitativos “enfatan en conocer la realidad desde una *perspectiva insider*, de captar el significado particular que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como piezas de un conjunto sistémico” (Ruíz, 2012, p. 17).

Por tanto, la base que sustenta al enfoque cualitativo se da a través de *paradigmas constructivistas e interpretativos*, puesto que se busca la captación de los fenómenos sociales a través de la construcción de conceptos y acciones que permitan comprender los significados de las acciones que son relevantes para la interpretación del fenómeno, es decir, “lo esencial en la investigación cualitativa es el *análisis objetivo del significado subjetivo*” (Ruíz, 2012, p. 32). De manera específica, el *paradigma constructivista* concibe que el conocimiento emerge a partir de la construcción mental que realiza el sujeto, frente al objeto de estudio y no desde el descubrimiento. En lo que respecta a los *paradigmas interpretativos*, ponen énfasis en la necesidad de comprender el significado de los fenómenos sociales. Así, “el método interpretativo es un intento de combinar un análisis intenso de detalles finos de conducta y su significado, en la

interacción social de cada día, con análisis del contexto social más amplio (el campo de las influencias sociales) dentro del cual ocurre la interacción personal” (Erickson, en Ruíz 2012, p. 21).

Por consiguiente, el *enfoque cualitativo – constructivista, interpretativo* se caracteriza por estudiar la realidad en su hábitat natural sin someterla a experimentaciones o distorsiones que la delimiten, es decir, el investigador se sumerge en la realidad a través de un *proceso flexible y desestructurado* para comprender las interacciones y construir significados a través de diversas técnicas recolección de evidencias, que permitan generar una descripción conceptual profunda de la comprensión del estudio, es decir, que el investigador construye e interpreta una realidad; ya que “todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto” (Hernández, 2014, p. 9).

En síntesis, el enfoque cualitativo permite comprender el fenómeno de estudio en función de su contexto, lo cual genera una orientación concreta de la realidad, a través de la reconstrucción de ésta mediante un proceso que es flexible. Por lo que el énfasis cualitativo se dirige hacia fenómenos complejos donde lo que se prioriza es la profundidad de los datos, la interpretación, el contexto y detalles que generan un punto de vista enriquecedor y único de comprender los significados que emergen en el fenómeno de estudio.

2.2.3. Metodología cualitativa y cuantitativa

El enfoque cuantitativo como cualitativo son dos formas de investigación social que presentan características particulares y donde la decantación por un enfoque se relaciona íntimamente con los objetivos de la investigación, es decir, si lo que se quiere estudiar va en el sentido de generar una explicación que cuantifique los resultados (cuantitativo-positivista) o hacia una comprensión o interpretación del fenómeno de estudio (cualitativo-constructivismo, interpretativo). De tal modo que, los enfoques cuantitativos y cualitativos se mueven entre la dicotomía de la primacía sobre lo objetivo o sobre lo subjetivo. Sin embargo, no quiere decir que estos enfoques sean incompatibles y carezcan de validez entre sí, puesto que ambos tienen distintos propósitos que se fundamentan a través de sus paradigmas. Por tanto, aunque en esencia las características de cada enfoque de

investigación son distintas, no son excluyentes, y se puede llegar a lograr la combinación de ambos enfoques en la medida que la investigación lo requiera, y lo sustente, mediante un proceso de triangulación para lograr la complementariedad entre lo cuantitativo y lo cualitativo. En este sentido, de acuerdo con Ruíz (2012), se resalta la inexistencia de fronteras rígidas y estables entre estos métodos, sino que simplemente se abocan al estudio de la realidad desde posturas distintas, sintetizándose a grandes rasgos que:

- Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, situados y construidos, y los métodos cuantitativos analizan los hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y a patrones generales.

- Los métodos cualitativos eligen la entrevista abierta y la observación directa, al paso que los cuantitativos prefieren el experimento y el cuestionario estandarizado.

- Los métodos cualitativos estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales, los métodos cuantitativos apresan la realidad sometiéndola a controles que permitan un estudio alambicado y filtrado de adherencias contaminantes.

- Los métodos cualitativos eligen la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico, los cuantitativos, por su parte, prefieren la precisión matemática y los modelos estadísticos de la codificación numérica. (Ruíz, 2012, p. 26)

La síntesis anterior reconoce que aunque lo cuantitativo y cualitativo tienen distintas cualidades, métodos de recolección y análisis de evidencias para generar el conocimiento, su utilidad deviene de identificar la naturaleza y propósito de la investigación que se llevará a cabo, por lo que en estricto sentido, la priorización de lo cuantitativo o cualitativo, o en su caso, la complementariedad, depende del énfasis que se le quiera dar al fenómeno de investigación, es decir, si se decide direccionarlo hacia la explicación de la realidad a través de modelos más simples que reproduzcan generalizaciones (cuantitativo), o bien si lo que se quiere es una comprensión de la realidad a profundidad donde lo que interesa es el significado de las relaciones sociales que circunscriben al fenómeno (cualitativo), y por último, si lo que se quiere es optar por el uso de una metodología complementaria en donde interviene la utilización de los métodos cuantitativos y

cualitativos, puesto que las debilidades o sesgos de un método son subsanadas por el otro, y viceversa; lo que logra dos percepciones sobre el fenómeno de estudio que se vinculan, puesto que por un lado se logra una descripción y comprensión densa (cualitativo), y por el otro lado, a partir de dicha descripciones se puede llegar a modelos que generalizan. Todo ello, siempre que el fenómeno a estudiar requiera, permita y sustente el uso de dichos métodos (*ver Tabla 22*).

Tabla 22. *Método cuantitativo y cualitativo en el estudio de casos.*

	Cuantitativo	Cualitativo
Paradigma	Positivista.	Constructivista- interpretativo.
Epistemología	Objetiva.	Subjetiva.
Foco de estudio	Centrado en cosas, sucesos.	Centrado en lo humano, significados y sentimientos.
Perspectiva	Externa e independiente.	Interna y específica.
Hechos sociales	Estáticos. Medidos.	Dinámicos. Comprendidos y analizados.
Razonamiento	Deductivo.	Inductivo.
Realidad	Fraccionada.	Holística
Resultado	Explicaciones causales sistemáticas.	Descripciones densas.
Carácter	General.	Único (concreto).
Proceso	Estructurado.	Flexible.

Fuente: Elaboración propia con base en Ruíz (2012), Corbetta (2007), Hernández (2014).

Por tanto, es importante comprender cada uno de los métodos y eliminar las fronteras o barreras que se han construido en torno a la priorización de un método sobre otro, puesto que ambas otorgan una explicación de la realidad desde diferentes perspectivas, por lo que tienen un propósito distinto de concebir el conocimiento. Es decir, de acuerdo con el autor Cupchik (2001):

Los dos enfoques aportan cualidades distintivas al proceso de investigación. El enfoque cualitativo tiene una orientación holística, trata el fenómeno como un sistema completo y busca patrones que se encuentren dentro de sus límites... El proceso es constructivo en el sentido que se genera significado a partir de un mundo que es observado y entendido por estudiosos que generalmente vienen de fuera de él. El enfoque cuantitativo tiene una orientación analítica y, si bien reconoce la facticidad de los fenómenos sociales, los fracciona y los reduce a modelos más

simples y más o menos análogos. Dado que las variables individuales están aisladas y operativizadas, el proceso finaliza automáticamente (en lugar de ser exhaustivo) una vez que se determina una lista crítica de variables. (p. 6)

Bajo lo argumentado, para esta investigación se decantó por estrategia metodológica al estudio de caso cualitativo con una utilización secundaria de lo cuantitativo, en el sentido de enriquecer a la investigación otorgando una complementariedad en la explicación de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca. Lo que representaría un método híbrido o mixto, en el que esta mixtura se refiere a la utilización de los métodos cualitativos y cuantitativos en una misma proporción o en diferentes proporciones que se triangulan. Por tanto, tomando como estrategia metodológica el estudio de caso, es pertinente mostrar la forma en que se llevó a cabo, ya que se desarrolló a través de las fases propuestas por Yin (2003) puesto que permitieron direccionar el estudio.

2.3. Diseño de investigación del estudio de casos

Una vez presentadas las diferentes interpretaciones que giran en torno al estudio de casos, así como los métodos que puede emplear, es importante comprender la forma en que éstos se conforman y diseñan. De modo que Yin (2003) establece los siguientes aspectos que son básicos para el diseño de la investigación del estudio de casos: “la pregunta del estudio siendo clave para lograr un acercamiento hacia la estrategia de investigación más idónea; las proposiciones que se generan desde aspectos teóricos que permiten sustentar las preguntas del estudio; la unidad de análisis que se refiere a la acotación y limitación del estudio, es decir, definirlo, lo que evidenciará por consiguiente la lógica para unir los datos y el criterio que se utilizará para interpretar la información” (p. 21).

En este sentido, las fases para el desarrollo de un estudio de caso, de acuerdo con Yin (2003), son: “*el diseño del estudio de caso, la preparación para empezar a recolectar las evidencias, recopilación de pruebas del estudio de caso, análisis de las evidencias y el reporte del estudio de caso*” (p. 50). De ahí, que las fases para el desarrollo de un estudio de caso, se desprenden de un plan previamente establecido sobre cómo se llevará a cabo el estudio, debido a que intervienen múltiples factores a considerar, es decir “hacer correctamente un estudio de caso significa abordar cinco preocupaciones tradicionales: realizar la investigación de manera rigurosa,

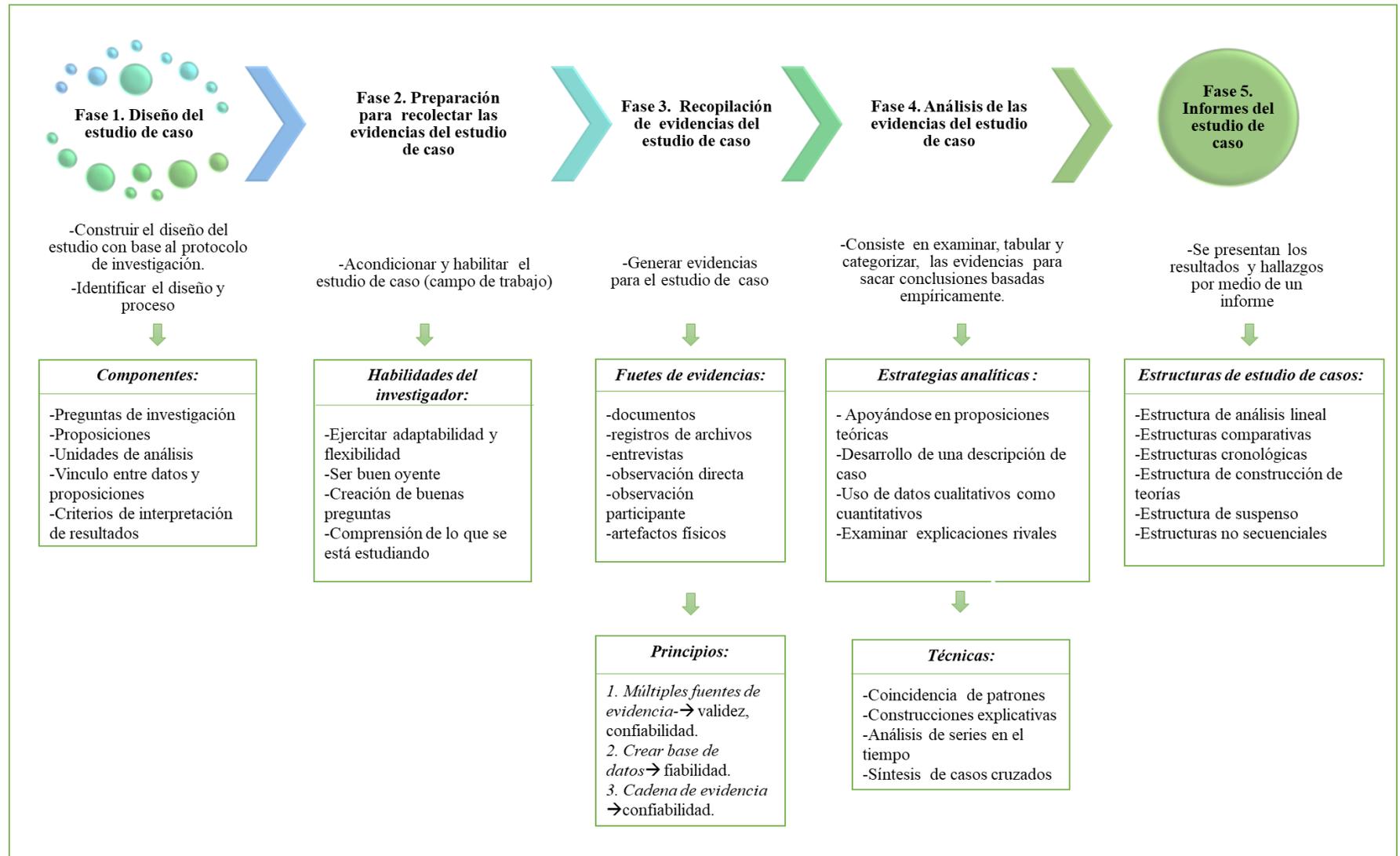
evitar la confusión con estudios de caso que no son de investigación (es decir, estudio de casos populares, estudio de casos de práctica docente y registros de casos), llegar a conclusiones generalizadas si se desea, manejar cuidadosamente su nivel de esfuerzo y la comprensión de la ventaja comparativa de la investigación de estudio de casos” (Yin, 2009, p. 2). Lo que incide en que el desarrollo del estudio de caso se vuela en sí mismo un desafío, pues en cada una de las fases es importante desplegar elementos que permitan conducir y materializar la investigación, debido a que, como tal, el estudio de caso es el resultado de un conjunto de decisiones (plan). Yin (2003) concibe a la investigación del estudio de caso como “un proceso lineal pero iterativo” (p. 3), debido a que a través de la repetición de los procesos se llega a la comparación, esclarecimiento y verificación de la investigación, es decir, existe una revisión (repetición) de los procesos (fases) dentro del desarrollo de la investigación del estudio de caso, de las proposiciones, la unidad de análisis, la lógica de unir los datos y la interpretación de los hallazgos (*ver Figura 36*).

Fase 1. Diseño del estudio de caso

Es la fase crucial donde se despliegan las habilidades del investigador para crear un esbozo de los elementos que guiarán el diseño del estudio de caso, es decir, definir el plan que se llevará a cabo. En este sentido, para establecer el diseño del estudio, es necesario basarse en el protocolo de investigación, puesto que ahí se identifican los componentes claves de la investigación: *preguntas de investigación y las proposiciones, unidades de análisis, vínculos entre datos y proposiciones y los criterios de interpretación de resultados*, que, como tal, permiten ir construyendo y delineando el diseño del estudio de caso. De ahí que sean relevantes las decisiones y habilidades del investigador para articular los componentes de la investigación en la construcción del diseño del estudio de caso, así como también para establecer los procedimientos para mantener la viabilidad y confiabilidad del estudio.

Por tanto, el diseño del estudio de caso es una vértebra importante que tiene influencia en la reproducción de las subsecuentes fases, ya que se caracteriza por ser un bosquejo que vincula la forma en que se obtendrá información y datos con los argumentos iniciales del estudio, es decir, es un plan en donde se articulan “las preguntas de investigación, las preposiciones, la unidad de análisis del estudio, *la lógica que vincula los datos de las proposiciones y los criterios de interpretación de los resultados*” (Yin, 2003, p. 27) que da como resultado el diseño del estudio de caso.

Figura 36. Desarrollo de investigación del estudio de caso.



Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2003, 2009).

Fase 2. Preparación para recolectar evidencias del estudio de caso.

Una vez diseñado el estudio de caso, es necesario preparar el trabajo de campo, por lo que es prudente un acercamiento previo al campo que permita reconocer los actores claves para la recolección de la información, así como su aprobación, y conocer los procedimientos o procesos, que lleven a desarrollar preguntas que logren evidenciar lo que se quiere estudiar.

La preparación o capacitación del caso implica todo el trabajo previo para acondicionar el campo donde se desarrollará el estudio, lo que implica para el investigador hacer uso de sus habilidades, para establecer las condiciones, las herramientas y fuentes de información que utilizará para recolectar la información. De tal forma, que el investigador es el responsable de crear su ambiente de trabajo idóneo y flexible, por lo que debe ser muy perspicaz al manejar las fuentes de información, tanto en su preparación, así como en la puesta en marcha, ya que para recolectar la información, el investigador debe ser capaz de generar preguntas que lleven al punto central para generar evidencia sobre lo que se quiere saber, pero además de crear preguntas interesantes; la interpretación de las respuestas es otro aspecto que el investigador debe desarrollar y trabajar para no caer en predisposiciones ni sesgos. Así, esta fase se caracteriza por realizar capacitaciones, pruebas piloto y accesos, que habiliten el trabajo de campo para implementar la recolección la información, es decir, es todo el trabajo previo (creación de preguntas, formularios, categorías, cuestionarios, etc.) antes de ejecutar la recolección de evidencias en el campo de acción.

Fase 3. Recopilación de evidencias del estudio de caso.

Esta fase consiste en obtener evidencias a través de diversas fuentes de información durante el proceso de recopilación de datos en el estudio de caso. Teniendo en consideración que la recopilación de las evidencias implica un trabajo de investigación de campo en donde se aplican diversas técnicas para recolectar las evidencias. De manera que, la recopilación de pruebas presenta una complejidad, dada la variedad de procesos y elementos que son inherentes a la realidad que circunscribe el campo de trabajo. Por lo que es importante tomar en cuenta en esta fase de recopilación de la información los siguientes principios: “*usar múltiples fuentes de evidencia* (evidencia de dos o más fuentes, que convergen en el mismo hecho o hallazgo), *crear una base de datos de estudio de casos* (una reunión formal de evidencia distinta del informe final del estudio de caso); y *mantener una cadena de evidencia* (vínculos explícitos entre las preguntas

formuladas, los datos recopilados y las conclusiones extraídas” (Yin, 2003, p. 83). Así, los tres principios generan un constructo de *validez* y *confiabilidad* en los resultados del estudio, ya que el uso de múltiples fuentes de información tiene el objetivo de enriquecer el estudio y a su vez generar una comprobación o complementación de las evidencias a través de un proceso de triangulación; en lo que se refiere a la base de datos de evidencias, se construye a partir de lo obtenido en el trabajo de campo, que se conforma por notas, documentos, materiales tabulares, narraciones, etc. y que en conjunto representan el acervo real y en bruto de las evidencias, lo cual otorga *fiabilidad* a los resultados o hallazgos presentados en el informe; y por último, mantener la cadena de evidencia aumenta la *confiabilidad*, ya que manifiesta una coherencia entre los procedimientos que se desarrollan en la recolección de las evidencias en relación con lo plasmado en el protocolo, lo que resalta una secuencia probatoria.

Otro elemento fundamental y que se relaciona íntimamente con el primer principio de usar múltiples fuentes de evidencias, parte justamente de reconocer las diversas fuentes de información que pueden implementarse en el estudio, ya que, el uso específico de ciertas fuentes de información tiene que ver con un proceso selección y adecuación de las fuentes más idóneas en relación con los objetivos de la investigación (pregunta de investigación). Partiendo de esta idea, Yin (2003) establece seis tipos de fuentes de información relevantes: documentos, registros de archivo, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos (pp. 85-96); siendo estas las herramientas más usuales para recolectar la información en el estudio de casos, en donde cada una de estas fuentes presenta características que la distinguen una de otra, y, por ende, presentan ventajas y desventajas frente a las otras. De tal forma, que el uso y combinación de las fuentes para el estudio de casos debe construirse pensando en los alcances y limitaciones que presenta la selección de una fuente información, es decir, qué evidencias se generarán a partir del uso de una fuente de información en específico y si es necesario la utilización de otra(s) fuente(s) para generar otro tipo de evidencia que sirva de complementariedad o simplemente para generar validez o confiabilidad en el caso (*ver Tabla 23*).

Tabla 23. Fuentes de evidencias: fortalezas y debilidades.

Fuentes de evidencias	Fortalezas	Debilidades
1. Documentos	<i>Estable:</i> se puede revisar repetidamente.	<i>Recuperabilidad:</i> puede ser difícil de encontrar.
	<i>No obstruido:</i> no creado como un resultado de la colección de estudio de casos.	<i>Selectividad sesgada:</i> si la recolección es incompleta.
	<i>Exacta:</i> contiene nombres exactos, referencias y detalles de eventos. <i>Cobertura amplia:</i> largo período de tiempo, muchos eventos y configuraciones.	<i>Sesgos de informe:</i> refleja el sesgo (desconocido) del autor. <i>Acceso:</i> puede ser negado deliberadamente.
2. Registros de archivo	(las mismas que para la documentación). Precisa y usualmente cuantitativa.	(las mismas que para la documentación). <i>Accesibilidad:</i> debido a razones de privacidad.
	<i>Dirigido:</i> se centra directamente en temas del estudio de caso. <i>Perspicaz:</i> proporciona inferencias y explicaciones causales percibidas.	<i>Sesgos de preguntas:</i> mal planteadas. <i>Sesgos de respuestas:</i> imprecisiones debidas a malos recuerdos. <i>Reflexividad:</i> el entrevistado da lo que el entrevistador quiere escuchar.
4. Observación-directa	<i>Realidad:</i> cubre eventos en tiempo real. <i>Contexto:</i> cubre el contexto del “caso”.	Tiempo consumido. <i>Selectividad:</i> cobertura amplia difícil sin un equipo de observadores. <i>Reflexividad:</i> el evento puede proceder de manera diferente porque se está observando. <i>Costos:</i> horas necesarias por observadores humanos.
	(Las mismas que en la observación directa). <i>Perspicaz:</i> en el comportamiento interpersonal y motivos.	(Las mismas que en la observación directa). <i>Sesgo:</i> debido a la manipulación del observador participante en los eventos.
6. Artefactos físicos	Perspicaz en características culturales.	Selectividad.
	Perspicaz en operaciones técnicas.	Disponibilidad.

Fuente: Tomado de Yin (2009, p. 86).

Las fuentes de información más relevantes que presenta el autor Yin (2009) son:

Documentos.

Los documentos son considerados como fuentes de evidencias, pues a través diversos tipos de documentos (cartas, comunicados, memorándums, informes, evaluaciones, artículos, etc.) el investigador obtiene información relevante que le permite construir el estudio de caso, a partir de evidencias documentales que brindan una comprensión del fenómeno. Esta fuente de recolección de evidencias permite corroborar diferentes supuestos al contrarrestarlos en el trabajo de campo, puesto que la recolección de documentos brinda un marco de referencia que permite conocer de forma general el objeto de estudio (organización). Así, por medio de la obtención de documentos se puede llegar a generar una validez y confiabilidad en el estudio, en el sentido de que se puede realizar una corroboración entre lo que plasman los documentos y lo que se encuentra en el trabajo de campo. De acuerdo con el autor Yin (2003), para los estudios de casos

El uso más importante de los documentos es corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes. Los documentos son útiles para verificar la ortografía y los títulos o nombres correctos de las organizaciones que podrían haber sido mencionadas en una entrevista. En segundo lugar, los documentos pueden proporcionar otros detalles específicos para corroborar la información de otras fuentes. Si la evidencia documental es contradictoria en lugar de corroborativa, debe continuar con el problema indagando más en el tema. En tercer lugar, puede hacer inferencias a partir de documentos (p. 87).

Registro De Archivos.

Los registros de archivos se consideran fuentes de evidencias, puesto que en los estudios de caso se realizan diferentes tipos de registros de información que son imprescindibles y necesarios, ya que ayudan a construir el análisis de la información. Los registros pueden ser diversos y dependen totalmente de la información que se requiere, así como de la estructura de la organización. De tal forma, que los registros al igual que los documentos cumplen con ser una fuente de recolección de evidencias primarias, pues los registros son de ayuda para construir el caso de estudio junto con otras fuentes de evidencias. Por tanto, el uso del registro de archivos

genera un mayor control y cuantificación de las evidencias, por lo que es importante reconocer en qué condiciones iniciales fueron creados los registros y no asociarlos solamente a un carácter numérico.

Entrevista.

Las entrevistas son una herramienta para la recolección de información, puesto que se entabla una conversación o dialogo entre dos o más personas, con el propósito de comprender la realidad a través de la percepción de los entrevistados, por lo que la entrevista genera la comunicación a través del intercambio de información que se da entre el entrevistador (preguntas) y el entrevistado (respuestas), que de manera conjunta, se relacionan para la construcción de los significados del tema de estudio.

En este sentido, las entrevistas deben ir direccionadas hacia la obtención de información que permita entender o comprender la construcción de significados de los entrevistados. Así, de acuerdo con el autor Álvarez-Gayou (2003), es importante tener claro que las entrevistas implican el análisis del lenguaje de los entrevistados para generar significados, por lo que es importante focalizar la entrevista en los temas relevantes que generen descripciones específicas que enriquezcan el estudio de caso. Por esta razón, para que una entrevista se convierta en una herramienta fructífera para la recolección de evidencias, el investigador debe desarrollar un plan en donde se defina y delimite el tema a tratar en las entrevistas, que servirá de guía en el trabajo de campo, dependiendo del tipo de entrevista que se elija, ya que “éstas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas” (Hernández, 2014, pág. 403). *La entrevista estructurada*: se realiza con base en una guía de preguntas donde el entrevistador se limita exclusivamente a esa serie de preguntas que se establecieron previamente. *La entrevista semiestructurada*: se tiene una guía de preguntas que conducirán la entrevista, sin embargo, esa guía se puede ir modificando en el transcurso de la entrevista, puesto que el entrevistador tiene la libertad de profundizar en las preguntas establecidas, o bien, introducir nuevas preguntas. *La entrevista no estructurada*: se realiza como tal un guion muy general sobre el contenido y tema de la entrevista, donde el entrevistador maneja la entrevista de forma abierta y flexible dependiendo de los factores situacionales y del entrevistado.

Por tanto, la forma en que se llevará a cabo la entrevista depende del criterio y habilidades del investigador para generar el dominio de la entrevista, para direccionar la entrevista hacia el tema

central, saber llevarla y generar un ambiente de confianza y respeto que permita que los entrevistados manifiesten con familiaridad lo que perciben, sin que exista una intromisión que permee sus declaraciones. De modo que, la decisión del tipo de entrevista que se usará como fuente de recolección de evidencias depende de los criterios del investigador, así como del tipo de información que se necesite, ya que las entrevistas se construyen con el propósito de generar una comprensión de la realidad social del entrevistado, que desde otras fuentes no se puede acceder, sino es más que cuestionando perspicazmente a los actores. De tal forma, que uno de los desafíos de las entrevistas, deviene de la forma en que se conduce la entrevista, para analizar y explorar los ambientes, las relaciones sociales y los significados que el entrevistado le otorga al tema en cuestión.

Observación.

Los investigadores hacen uso imprescindible de la observación como una fuente de recolección de evidencias, puesto que es una capacidad nata para percibir fenómenos externos, lo cual forma parte inherente del individuo. Sin embargo, aunque la observación se presenta como una capacidad en todo ser humano, ésta tiende a desarrollarse en distintas proporciones.

La observación dentro de una investigación funge como una técnica para la recolección de datos, donde su función recae en generar un acercamiento con el fenómeno a estudiar y obtener información sobre éste, por medio de las percepciones sobre hechos que representen cierta continuidad y persistencia. Partiendo del criterio anterior, “la observación va a ser entendida cómo un proceso sistemático por el que un especialista recoge por sí mismo información relacionada con cierto problema. Como tal proceso, en él intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado” (Rodríguez, Gil, & García, 1999, p. 150). Esto implica que, dentro del proceso de observación, el observador es el que conduce el desarrollo de esta técnica, bajo las percepciones que considere que son relevantes para el aporte de la investigación; en este sentido, el investigador (observador) puede tomar distintas posturas frente al fenómeno a estudiar, que determinará el grado de su participación.

Otro aspecto interesante sobre la observación que revela el rol que tiene el investigador es el siguiente: “la observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevantes” (Patricia y Peter Adler citado en Álvarez-Gayou, 2003, p. 104). De acuerdo con estos autores, la observación no solo consiste en la incorporación del

sentido de la vista, sino que el investigador debe de desarrollar habilidades en donde se incorporan todos los sentidos del ser humano, que permitan profundizar en la recolección de información por otros medios, como fotografías, videos, pinturas, o relación con los individuos.

Observación Directa.

La observación directa es una fuente de recolección de información que se caracteriza por una posición pasiva que el investigador toma frente a la investigación, es decir, el grado de participación que tiene el observador es nulo, en relación con el contexto donde se desarrolla el fenómeno que se va a investigar, por lo que el investigador solo se restringe a observar de forma directa la realidad social, sin necesidad de tener un rol de participación que lo involucre en los procesos y actividades del campo de estudio.

Por consiguiente, la forma en que se puede dar la observación directa es desde una posición encubierta en donde el papel del investigador se mantiene oculto para los miembros de la organización, con el propósito de que los comportamientos de los actores no se vean modificados por la idea de ser observado. Otra manera de realizar la observación es cuando el objeto de estudio (miembros de la organización) son conscientes de que serán observados. De tal forma que la observación directa se caracteriza por no ser invasiva, puesto que el trabajo que realiza el investigador en el trabajo de campo se realiza sin obstruir ni alterar los procesos y/o comportamientos de los actores, sino que se observa el desenvolvimiento de los procesos y/o comportamientos en su estado natural. En este sentido, la participación del investigador dentro del objeto de estudio (organización) es nula, ya que no se involucra en el desenvolvimiento de las actividades de la organización, sino lo que le interesa en sí es conocer la realidad social que circunscribe al fenómeno de investigación.

Observación Participante (Interna).

Este tipo de observación se caracteriza por los roles de participación que el investigador puede tomar dentro del caso de estudio, es decir, el investigador puede desempeñar alguna función dentro del contexto del fenómeno social de manera formal o informal. Por tanto, el observador participante, como lo señala Valles (2009), tiene un rol que juega un propósito doble, volverse parte del objeto de estudio y ser el propio observador, puesto que debe involucrarse en las actividades de la situación social que le proporcionarán información, así como también observar a

profundidad, estar atento, tener una observación amplia que pueda considerar todos los ángulos de la escena, experiencia, y llevar un registro sistemático de todo lo realizado y observado, que permita recuperar elementos interesantes en el análisis de datos.

Desde este tipo de observación, el investigador se involucra de manera interna en el caso para obtener otro grado de comprensión de los procesos de la organización, por lo que se convierte en un miembro más que tiene participación e influencia en el caso. De modo que, la observación interna o participante “puede entenderse como un proceso metodológico relativamente desestructurado mediante el cual el observador toma parte en las actividades cotidianas, en los rituales, en las interacciones, en los sucesos en los que participa la gente estudiada con el fin de aprender los aspectos explícitos e implícitos” (Ferrándiz, 2011, p. 87) del fenómeno a estudiar. Así, la observación participante se da en el contexto del fenómeno social que se va a investigar, puesto que permite el involucramiento del observador en el ambiente natural de los actores y de ahí tomar un papel (participante) en el que pueda reproducir las actividades que son representativas de ese espacio social, con el objetivo de comprender la situación en que se desarrollan las actividades, incorporando una observación exhaustiva, puesto que la “observación participante facilita la creación de relaciones de empatía con los sujetos sociales estudiados, incrementándose así la calidad de los datos y los lugares de acceso, al mismo tiempo que introduce elementos de subjetividad en el estudio a medida que se profundizan las relaciones sociales” (Ferrándiz, 2011, p. 87).

A grandes rasgos, la observación participante puede resumirse, como lo hace Corbetta (2007), “como una técnica en la que el investigador se adentra a un grupo social determinado: 1) de forma directa; 2) durante un período de tiempo relativamente largo; 3) en su medio natural; 4) estableciendo una interacción personal con sus miembros; 5) para describir las acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones” (p. 305). Todos estos puntos relevan el carácter de la observación participante que involucran un vínculo entre el observador y el fenómeno social.

Como se mencionó anteriormente, dentro de la observación participante el investigador puede tomar distintos roles, entre los que destacan los presentados por Bufford Junker (en Valles, 2009) y Álvarez-Gayou (2003):

- *Completo participante*: desde este rol el investigador pertenece al grupo social que se va a investigar, por lo que una de las ventajas que sobresale desde este rol es la capacidad y facultad para obtener información confidencial, ya que tiene conocimiento y posiblemente acceso a ella, por lo que otro elemento representativo de este rol, es que la identidad del observador generalmente permanece oculta, para no permear el ambiente de trabajo. Sin embargo, uno de los desafíos que presenta el observador es mantener la objetividad, es decir, marcar el distanciamiento como investigador y como actor del grupo, para no generar una manipulación en la información y por ende en los resultados.
- *Participante como observador*: en este rol el investigador se vuelve miembro del grupo social de forma temporal, lo que le permite tener acceso a las prácticas, procesos e información de manera más íntima por el tiempo que dure la investigación. Este rol se emplea con el propósito de generar un vínculo con el fenómeno social, que permite comprender a detalle el fenómeno de investigación. Sin embargo, desde esta posición, la entrada del investigador como miembro de la organización forma parte de la estrategia metodológica, por lo que la observación es encubierta, en el sentido de que no se hacen explícitas las intenciones de generar una investigación al entrar a la organización.
- *Observador como participante*: en este rol se cambia la lógica de participación con respecto a los primeros dos roles presentados, ya que lo que tiene mayor relevancia es el proceso de observar y no la de ser participante. En este sentido, el observador depende de sus habilidades para obtener información privada, en la que debe ser muy perspicaz y mostrar empatía para conseguir la información de los actores, ya que su identidad como observador no es oculta.
- *Completo observador*: básicamente desde este rol el observador pasa desapercibido y generalmente se hace uso de instrumentos como cámaras, audios y videos que permitan volver a lo observado en detalle, ya que su forma de observación es con cierto distanciamiento.

Por consiguiente, el rol que asume el observador dentro de la investigación depende de la estrategia metodológica, en donde se contemplan las condiciones del contexto y las restricciones del trabajo

de campo para determinar el tipo de observación que es más idóneo emplear en la investigación. La postura que tiene el observador participante frente al fenómeno social ha generado diversas clasificaciones, las cuales se desarrollan en la *Tabla 24*.

Tabla 24. *La observación participante de acuerdo con distintos autores.*

Sprandley (1980)	Anguera (1992)	Schatzman y Strauss (1973)	Junker (1960)
Tipos de participación	Grado de participación del observador	Tácticas de presencia activa	Roles sociales para la observación
-No participante. -Participación pasiva. -Participación moderada. -Participación activa.	-Participación pasiva. -Participación activa.	-Ausencia (no presencia). -Presencia pasiva. -Interacción limitada. -Observador como participante. -Participación con identidad oculta.	-Completo participante. -Completo observador. -Participante como observador. -Observador como participante.

Fuente: Modificada de Valles (2009), con base en Anguera (1992), Ferrándiz (2011), Álvarez-Gayou (2003).

Artefactos Físicos.

Los artefactos se refieren a la recolección de evidencias que pueden ser físicas o culturales, y fungen como mecanismos o dispositivos que permiten “entender el contexto social e histórico, en que se fabricaron, usaron, desecharon y reutilizaron los artefactos” (Hernández, 2014, p. 416), es decir, los artefactos son comprendidos como evidencias que pueden ser palpables (materiales) o simplemente ser un artefacto subjetivo (cultural), pero que se recolectan, pues su presencia tiene peso dentro de la investigación. Sin embargo, este tipo de evidencias no siempre son desarrolladas, pues depende totalmente del objeto de estudio, en el sentido de si éste genera o no artefactos físicos o culturales que permitan como tal comprender el fenómeno de investigación.

En síntesis, las fuentes de recolección de evidencias que se han presentado, de acuerdo con Yin (2003), son las herramientas que tienen más presencia dentro del estudio de casos. Pese a ello, no quiere decir que sean las únicas aplicadas al estudio de casos, ya que la diversidad de fuentes de recolección dependerá en gran medida del objetivo del estudio, de lo que se desprenderá la relevancia de las fuentes de recolección de evidencias que serán utilizadas.

Fase 4. Análisis de las evidencias del estudio de casos

En esta fase se destaca el manejo y procesamiento de las evidencias obtenidas a través de las diferentes fuentes utilizadas en la fase anterior, con el objetivo de generar explicaciones e interpretaciones más allá de los datos duros. De ello, la importancia de categorizar y crear dimensiones que permitan analizar la información obtenida contrastándola con las proposiciones de la investigación. Por consiguiente, en esta fase es fundamental construir una *estrategia analítica general* que permita relacionar y sustentar las evidencias con las explicaciones resultantes. Yin (2003, pp. 111-115) propone diversas estrategias analíticas que se pueden implementar para conducir el análisis del estudio de caso:

- *Apoyándose en proposiciones teóricas*: siendo una de las estrategias más comunes de utilizar, pues se basa en el análisis de las evidencias a partir de las proposiciones y preguntas de investigación que se construyeron como objetivos de la investigación. Por tanto, las proposiciones funcionan como una guía, ya que centran el análisis hacia los aspectos que son relevantes de analizar.
- *El desarrollo de una descripción de caso*: dentro de esta estrategia se genera un marco descriptivo que permite ir comprendiendo y organizando el estudio, para poder proceder a explicaciones.
- *Uso de datos tanto cualitativos como cuantitativos*: que puede generar grandes alcances en cierto estudio de casos al existir un análisis que se complementa con el sometimiento de datos cuantitativos y cualitativos.
- *Examinar explicaciones rivales*: trata de dar una explicación de proposiciones teóricas opuestas que se pudieron establecer, de descripciones rivales.

Por tanto, estas estrategias analíticas son relevantes, ya que permiten guiar el estudio hacia la interpretación y análisis de las evidencias recolectadas. Sin embargo, dichas estrategias se pueden llevar a cabo a través de diferentes técnicas (Yin, 2003, pp. 116-138):

- *Coincidencia de patrones*: que se basa en exponer una explicación bajo la lógica de análisis de hacer coincidir los patrones construidos empíricamente con los patrones que se crearon en las proposiciones. Así, la convergencia de patrones empíricos con los establecidos en las proposiciones brindará una validez interna al estudio de caso.

- *Construcciones explicativas*: que consiste en analizar las evidencias recolectadas del estudio, lo que va a permitir la construcción o edificación de explicaciones del caso a través de diversos vínculos causales.
- *Análisis de series de tiempos*: esta técnica consiste en examinar el fenómeno de estudio a través de distintos eventos a lo largo del tiempo, es decir, observar las tendencias que emanan de una serie de tiempo (series de tiempo sencillas, series de tiempo complejas, cronologías) y no de un solo tiempo, lo que lleva a generar explicaciones a partir de relaciones causales.
- *Modelos lógicos*: “que consiste en relacionar eventos observados empíricamente con eventos predichos teóricamente” (Yin, 2003, p. 127), es decir, en primera instancia se debe definir el modelo lógico de análisis para establecer una cadena de eventos sobre un período de tiempo, que conduzca a una explicación de causa-efecto.
- *Síntesis de casos cruzados*: es una técnica utilizada en el análisis de casos múltiples que consiste en generar un compendio de las evidencias más relevantes de los casos, no importando si los estudios de casos se realizaron en una investigación independiente o forman parte de una misma investigación.

Fase 5. Informes de estudio de casos.

Esta fase tiene como propósito plasmar las conclusiones, hallazgos o resultados de la investigación a través de un reporte que logra vincular todos los aspectos relevantes del estudio de caso, es decir, se determinan los criterios de interpretación de los resultados. Sin embargo, para que el informe sea fructífero, tanto para el investigador como para el lector, debe cumplir con ciertas características y especificidades, es decir, el informe se debe estructurar de una forma interesante contemplando hacia qué audiencia y bajo qué fines va dirigido. Con base en lo anterior, Yin (2003, pp. 151-155) establece estrategias para la presentación de los informes:

- *Estructuras de análisis lineales*: se refiere a la presentación del informe de la forma más usada y aplicada en los diversos tipos de estudio de casos, es decir, se desarrolla el informe presentando los apartados en una forma lineal, pues se construyen bajo el siguiente orden: el problema de investigación, la parte teórica, la parte metodológica, los resultados de la investigación (que es en sí el estudio de casos) y finalmente las conclusiones o hallazgos.

- *Estructuras comparativas*: el informe se caracteriza por presentar el mismo estudio de caso desde diferentes puntos de vistas o descripciones con el objeto de que se posicione la investigación de la mejor manera.
- *Estructuras cronológicas*: otra forma de presentar el informe tiene que ver con el orden cronológico en el que se fueron desencadenando los sucesos a lo largo del tiempo, ya que se vuelve fundamental para la comprensión del caso, por lo que el orden se define en relación con el evento o evidencia que aparezca primero.
- *Estructuras de construcción de teorías*: esta estructuración se caracteriza por presentar o revelar en cada sección o capítulo un argumento teórico, es decir, que se sigue una lógica de construcción de teoría en todas las secciones.
- *Estructura de suspenso*: esta estructura se presenta de manera opuesta a la estructura de análisis lineal, puesto que aquí se plasma como primer apartado el resultado del estudio, y después se va desarrollando la explicación del caso, lo que va causando una especie de suspenso en la presentación del caso.
- *Estructuras no secuenciales*: la presentación de este informe se caracteriza por no tener un orden o secuencia en la presentación de las secciones o capítulos, es decir, no existe una relevancia que altere o haga menos importante el producto del estudio, sino como tal lo que importa es el contenido.

De esta forma, las fases presentadas son fundamentales puesto que permiten construir y delinear el estudio de caso para llegar a concretarlo. Así, para fines de esta investigación, la estrategia seleccionada es el estudio de caso, al ser una estrategia metodológica que brinda elementos relevantes para la comprensión del complejo fenómeno de la responsabilidad social, ya que por medio del estudio de caso se puede llegar a un análisis profundo y contextual con una perspectiva holística de la realidad social que circunscribe al fenómeno. Además, el estudio de caso se caracteriza por ser la estrategia metodológica dominante en los Estudios Organizacionales, pues permite adentrarse en la diversidad y amplia gama del *zoo organizacional* (Perrow, 1991).

3. Desarrollo del estudio de caso de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.

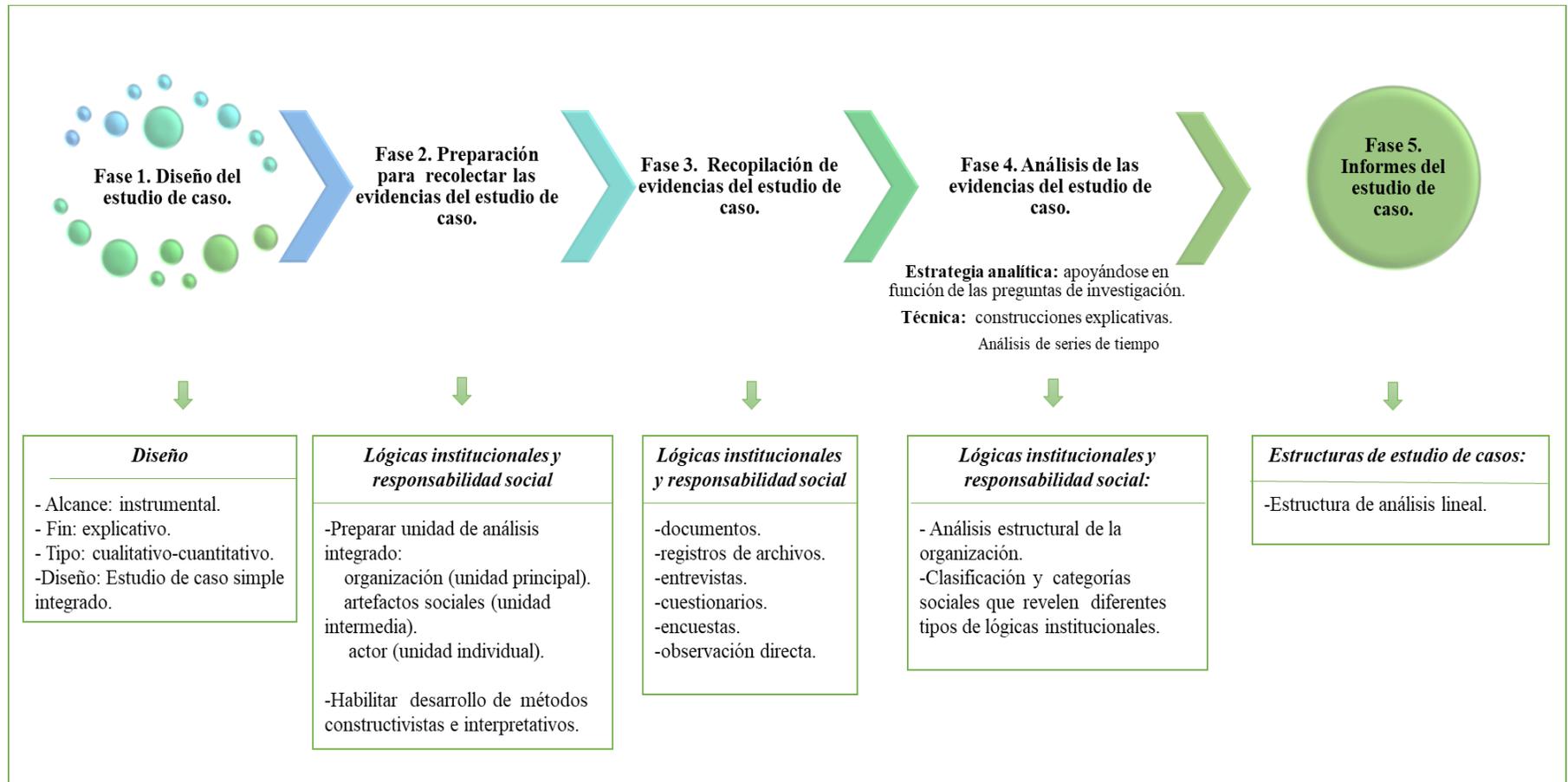
Como se ha expuesto esta tesis se encuentra construida desde la trinchera de los *Estudios Organizacionales*, y específicamente, se aborda la comprensión del fenómeno de la responsabilidad social a través de la perspectiva de *las lógicas institucionales*. Esta perspectiva revela aspectos interesantes para la comprensión de la dinámica de la responsabilidad social de la organización estudiada: Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca; ya que se descubren las lógicas de acción sobre las que se reproducen las prácticas de la responsabilidad social en dicha organización. Así, a partir de las *preguntas de investigación*, se determinó el estudio de caso como estrategia metodológica, ya que la naturaleza de las preguntas “cómo”, “cuáles” y “de qué manera”, revela que el uso del estudio de caso es apropiado para poder capturar lo que realmente interesa de dar respuesta.

3.1. Fase 1. Diseño del estudio de caso: Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.

El desarrollo de dicha investigación a través de un estudio de caso se encuentra sustentado, por las diversas concepciones que se han generado en torno al estudio de casos. Es decir, se empleó el estudio de caso como una *estrategia metodológica* (ver Figura 37) siendo el medio para conocer particularidades y lograr una comprensión más detallada sobre la dinámica de la responsabilidad social en la *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca*. Por otra parte, también se sustenta el estudio de caso con base en la *focalización*, ya que se hizo la selección de la *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca* para poder acceder a la especificidad y singularidad del desarrollo del fenómeno de estudio (responsabilidad social).

Una vez que se identificó el uso del estudio de caso como el *medio* para llegar a la comprensión a detalle del fenómeno de la responsabilidad social de un caso distintivo y particular, lo siguiente fue diseñar el estudio de caso que delineó las siguientes fases. En este sentido, el estudio de caso se caracterizó por tener un alcance *instrumental*, puesto que existe un interés íntimo y específico, para generar descubrimientos y comprensiones en torno a aspectos particulares del fenómeno de la responsabilidad social, es decir, el interés recae en comprender el fenómeno de la responsabilidad social desde la perspectiva de *las lógicas institucionales*.

Figura 37. Desarrollo de investigación del estudio de caso: Academia de Música Benning A.C.



Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2003,2009).

Por otra parte, el estudio de caso se dio a través de un *acercamiento explicativo o causal*, puesto que lo relevante era otorgar explicaciones de cómo se desarrolla la dinámica de la responsabilidad social en la *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca* con relación con las lógicas institucionales. Así, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y a la complejidad del fenómeno de la responsabilidad social, la investigación se desarrolló bajo un *paradigma constructivista-interpretativo*, haciendo uso de *métodos cualitativos* (documentos y registro de archivos, observación, entrevistas semi estructuradas) para la recolección de evidencias más densas que permitieran recrear los significados para la interpretación y explicación de la investigación; y el uso de *métodos cuantitativos* (cuestionarios y encuestas) para la recolección de evidencias secundarias que complementaran la explicación de la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.

Otro elemento, importante en el diseño del estudio de caso, fue en cuanto a la identificación de la unidad de análisis, en donde se determinó como *unidad principal de análisis a la organización*, pues la investigación gira en torno a conocer la dinámica de la responsabilidad social que desarrolla en su conjunto la *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca*. Sin embargo, para llegar a la comprensión de la organización, fue necesario la creación de subunidades de análisis integradas; tomando como una *unidad intermedia de análisis a los artefactos sociales*, puesto que desde la perspectiva de las lógicas institucionales es importante identificar los artefactos sociales que están inmersos en la dinámica de la responsabilidad social, ya que son producto de un proceso de construcción del ser humano en donde se plasman intereses económicos, políticos, culturales y sociales, y que como tal condicionan e influyen en el comportamiento del individuo. Por último, se empleó una *unidad de análisis individual*, que considera a los individuos (miembros de la organización) como una unidad imprescindible para revelar el significado que emerge de la dinámica de la responsabilidad social en la organización, a partir de sus comportamientos, acciones y actitudes. Otro elemento por considerar en el diseño del estudio de caso tuvo que ver con el contexto en donde se llevó a cabo la investigación. Así, para esta investigación, se recurrió a un *contexto simple* presentado por la Academia de Música Benning sede Cuernavaca Morelos. Por tanto, la decantación por el uso de unidades de análisis integradas, así como la investigación en un contexto simple derivó en un *diseño de caso simple integrado*. De tal forma que se puede observar una estrategia metodológica basada en un *estudio de caso caracterizado por* (ver Figura 38):

- *Alcance: instrumental*
- *Fin: explicativo*
- *Método: mixto (cualitativo-cuantitativo)*
- *Diseño: simple integrado*

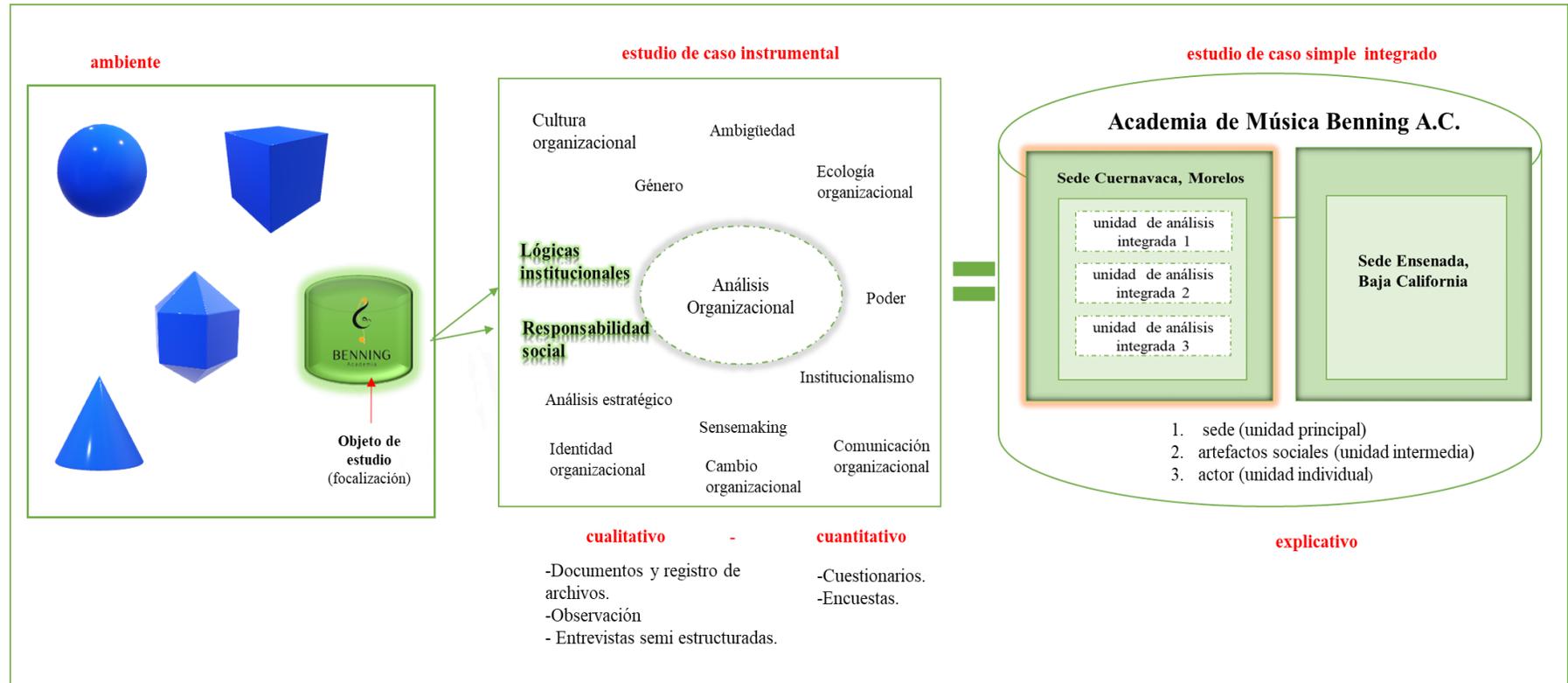
La *Figura 38* presenta de forma esquematizada el diseño que se implementó para la investigación de la organización Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca. En primera instancia se plasma la justificación del por qué implementar un estudio de caso, el cual se prueba su aplicación a partir de la concepción de su uso como una estrategia metodológica y a partir de su *focalización* en un objeto de estudio (*Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca*). El segundo elemento que delinea el estudio de caso es su *alcance instrumental*, puesto que solo interesa investigar cuestiones específicas del fenómeno de la responsabilidad social. En este sentido, la perspectiva de las lógicas institucionales le otorga ese carácter íntimo de interés que será analizada desde métodos cualitativos y cuantitativos. El tercer elemento tiene que ver con el diseño que se construyó con base al objeto de estudio (Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca) que derivó de su estructura organizacional, encontrando como la forma más idónea de abordarla mediante un *estudio de caso simple integrado* con un fin *explicativo*.

3.2.Fase 2. Preparación para recolectar evidencia del estudio de casos.

Una vez establecido el diseño del estudio de caso, se hizo un primer acercamiento con la organización *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca* para conocer de forma general sus áreas, procesos y personal, así como para obtener datos generales, datos sobre su historia y documentación relativa a los lineamientos éticos, normatividades de responsabilidad social. Así lo que se realizó fue un acondicionamiento para poder recolectar la información, que enriqueciera y sustentara el estudio.

Por otra parte, el desarrollo del marco teórico (presentado en los capítulos 1 y 2) permitió establecer los métodos para la recolección de evidencias.

Figura 38. *Diseño de investigación del estudio de caso: Academia de Música Benning A.C.*



Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2003, 2018), Stake (1999) y Gundermann (2013).

3.2.1. *Preparación de evidencias de las lógicas institucionales y la responsabilidad social*

En lo que se refiere a la perspectiva de las lógicas institucionales, se llegó a la elección de los métodos para recabar la información, poniendo como foco de atención, que lo relevante para el estudio era identificar y explicar cuáles eran las lógicas que influían en la dinámica de la responsabilidad social en la organización. Así, desde las lógicas institucionales se puede evidenciar cómo las dimensiones materiales y simbólicas influyen en la acción social, es decir, las lógicas institucionales comprenden una dimensión simbólica que es accesible para los actores en relación con la dimensión material, resaltando una coexistencia de ambas fuerzas en el comportamiento humano y organizativo. Por tanto, las lógicas institucionales atraviesan por distintos niveles de análisis, pues emerge una interacción entre lo individual, organizacional y lo social. De tal forma, que de este cruce de niveles emergen una variedad de métodos para la investigación.

Sin embargo, para fines de esta tesis, el énfasis está en las *lógicas institucionales a nivel de la organización* que afectan la dinámica de la responsabilidad social, siendo relevante identificar en primera instancia cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la organización y en segunda instancia, identificar la forma en que influyen éstas sobre la organización. No obstante, aunque la unidad de análisis es en conjunto la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca; para conocer las lógicas institucionales fue necesario evidenciar la formación de mecanismos sociales (lógicas de acción) que devienen del ambiente y que permean en el comportamiento organizacional e individual. Así, para conocer las lógicas institucionales que influyen en la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning AC., fue necesario comprender los procesos de clasificación y categorización social que determinaron las lógicas de acción.

Por otra parte, en lo referente a la comprensión de cómo influyen en la organización las lógicas institucionales que se identificaron, se recurrió al *actor*, puesto que éste es fundamental para comprender el proceso de cognición que se genera en torno a las lógicas y que le permite ajustarse o desviarse de los patrones o condicionamientos que otorgan las lógicas, debido a que “las lógicas institucionales proporcionan a los agentes dentro de las organizaciones sistemas de clasificación socialmente contruidos que constituyen categorías de actores sociales (Mohr y Dunquenne, 1997), formas organizativas (Haveman y Rao, 1997), productos (Lounsbury y Rao, 2004) y agendas organizacionales (Ocasio y José, 2005)” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 113). De

ello deriva la importancia de comprender el proceso cognitivo y de acción de los miembros de la organización en función de las lógicas institucionales que la circunscriben, lo que representaría *la identidad o naturaleza organizacional de la responsabilidad social que deviene de las categorías sociales* que se construyen en función del espacio institucional y que permite describir como tal, la dinámica de la responsabilidad social de la organización en conjunto, en donde se desarrollan prácticas específicas que representan la base material de las lógicas institucionales.

De tal forma, que el análisis de las lógicas institucionales se creó a través de *unidades de análisis integradas* que van de lo macro a lo micro, en donde se encuentra *la unidad principal (organización)*, *la unidad intermedia (artefactos sociales)* y *la unidad individual (actor)*. Dichas unidades son fundamentales, puesto que se evidencia que dentro de las lógicas institucionales existe una interacción entre los diversos niveles, que permite definir las herramientas de investigación que mejor se adecuen para reconocer las lógicas institucionales y su influencia en el comportamiento organizacional.

Así, de acuerdo con los autores Thornton y Ocasio (2008) las lógicas institucionales “requieren un enfoque analítico, no descriptivo, que “explique” las asociaciones observadas entre individuos, organizaciones y sociedades” (p. 122). En este sentido, con lo presentado se infiere que la perspectiva de las lógicas institucionales debe dirigirse hacia el desarrollo de *métodos constructivistas e interpretativos*, puesto que, la comprensión del enfoque gira en contemplar las lógicas como una construcción social que se da a través de procesos de clasificación y categorización social. Por tanto, al ser las lógicas institucionales suministradoras de fuentes de legitimidad a través de categorías o clasificaciones que se construyen socialmente, es necesario generar esquemas interpretativos que permitan revelar los procesos de cognición y significados con relación a las lógicas de acción. Así, “el desarrollo de métodos interpretativos enriquece las posibilidades de los tipos de datos disponibles para que los investigadores examinen el contenido y significado de las instituciones” (Thornton & Ocasio, 2008, pág. 109).

Derivado de lo anterior, es que se prepararon métodos cualitativos y cuantitativos para la recolección de evidencias a través de las fuentes de información de: revisión documental, registro de archivos, entrevistas, cuestionarios y encuestas.

3.3.Fase 3. Recopilación de evidencias del estudio de casos

Las fuentes de información utilizadas en la perspectiva de las lógicas institucionales y la responsabilidad social.

3.3.1. Documentos y registros de archivos

Se utilizó como fuente de evidencias los documentos, así como el registro de archivos con el propósito de conocer de forma general los procesos, historia, áreas, etc. que la organización tiene en relación con la responsabilidad social. La documentación que se recolectó se obtuvo de diferentes medios:

- *Documentos proporcionados por la empresa:* historia, reglamentos, procesos de la organización, funciones de los miembros de la organización, convenios, contratos, acta constitutiva, planos arquitectónicos, fotos.
- *Apariciones en medios de comunicación:* reportajes o noticias que evidenciarán las prácticas de responsabilidad social de la empresa.
- *Apariciones digitales:* se obtuvieron evidencias a través de las cuentas de Facebook e Instagram de la organización.

Por tanto, de la obtención de los diferentes documentos es que se llegó a la creación de un registro de archivos, el cual permitiera reunir las fuentes de evidencias documentadas a partir de una clasificación y categorización, para un mejor manejo y utilización de todos los documentos. Así, el registro de archivos permitió evidenciar ciertos órdenes institucionales que permean en la organización y que ejercieron una presión para la constitución de la organización. Siendo, por ende, la revisión documental un primer acercamiento para identificar los procesos, prácticas y términos claves que rigen la estructura formal de la organización y los órdenes institucionales.

En este sentido, la documentación incorporó información relevante y primaria que llevó a considerar otras fuentes de evidencias. Por consiguiente, toda la documentación que se obtuvo fungió como elementos probatorios que ayudaron a sustentar el estudio de caso, pues se formó una comprensión inicial de cómo es que se concibe en esencia el fenómeno de la responsabilidad social y bajo qué estatutos se rige, es decir, que órdenes institucionales atraviesan las prácticas de la responsabilidad social en la organización.

Asimismo, las evidencias documentales ayudaron a crear un proceso de triangulación para corroborar si lo que se había estipulado o se había informado, en realidad se desarrollaba en la dinámica de la organización. De ello, que tanto las evidencias documentales como los archivos de documentos, fueron fundamentales para establecer criterios de validez y confiabilidad en el estudio de caso.

3.3.2. Observación

Otra fuente de evidencias utilizada para la investigación fue la observación, la cual se dio desde dos enfoques: en el *interior* de la *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca*, durante 4 semanas continuas y en el *exterior* de la misma, asistiendo a eventos en los que participaba la organización, como fue el caso de un concierto para la recaudación de fondos para los uniformes de la Orquesta Sinfónica Benning, la asistencia a las instalaciones del DIF de Temixco, Morelos donde se impartió una conferencia por parte del fundador para establecer un convenio, la asistencia a actividades recreativas con los alumnos y un recorrido por la comunidad donde se ubica la Academia y sus alrededores. Así, la observación estuvo focalizada en los miembros de la organización, alumnos y comunidad.

De tal forma que la observación permitió evidenciar y reconocer los elementos materiales y simbólicos que se encontraban presentes en la organización y que atravesaban las prácticas de responsabilidad social en la organización, es decir, la dinámica de esos elementos reveló las lógicas institucionales que circunscriben al fenómeno de la responsabilidad social. De ahí que lo interesante de la observación fue enfocarse en cómo convergen los elementos materiales y simbólicos en la dinámica de la responsabilidad social, a través de *las vivencias, subjetividades, cognición y socialización* de los miembros de la organización, puesto que la manera en que los individuos desarrollan de manera cotidiana las prácticas de responsabilidad social tiene que ver con categorías sociales y organizativas que son producto de un cúmulo de factores individuales, interacciones sociales e interpretaciones.

De modo que, lo relevante de la inclusión de esta fuente, fue observar cómo el comportamiento de los miembros se encontraba atravesado por la identificación con una o varias lógicas institucionales, en donde la *parte material* se reveló en las prácticas, estructuras y procesos que se generan en torno a la responsabilidad social. En este sentido, la observación de los miembros

de la organización fue indispensable para identificar patrones y significados de los comportamientos, acciones y discursos que tuvieran continuidad y persistencia en la interacción social del ambiente natural de la organización, lo que llevaría a evidenciar la *parte simbólica* de las lógicas institucionales que permean en la dinámica de la responsabilidad social de la organización y su influencia.

Aunado a lo anterior, la fuente de evidencia se dio desde una *observación directa* no encubierta y no invasiva en los procesos y campo de acción, que asegurara el desenvolvimiento natural de los actores, cuyo único propósito fuera conocer la realidad social de las lógicas de acción que circunscriben el fenómeno de la responsabilidad social.

3.3.3. Entrevistas semi estructuradas

Esta fuente de evidencia implementada en la investigación tuvo como propósito obtener información más concisa y precisa sobre la o las lógicas de acción que condicionan a los miembros de la organización. Por tanto, las entrevistas fueron focalizadas en actores claves que se identificaron en la observación como agentes representativos de un grupo social con una identidad colectiva, que genera una lógica de acción, debido a que “la identificación con el colectivo es equivalente a la identificación con la lógica institucional que prevalece en el colectivo” (Thornton & Ocasio, 2008, p. 111). Así, se realizaron entrevistas con duración de aproximadamente una hora, a los siguientes actores:

- El fundador-director.
- La administradora.
- La auxiliar administrativa.
- El miembro de seguridad.
- El miembro de limpieza.
- Los profesores¹¹.

¹¹ Había 30 profesores que conformaban el núcleo de operaciones, 8 eran profesores de base, 16 contratados como asimilables a salario y 6 pertenecían a la modalidad llamada educación horizontal. En este sentido, se tomó una muestra de la mitad de cada una de las categorías que tienen los profesores, es decir, se entrevistaron a un total de 15 profesores: 4 de base, 8 asimilables y 3 de educación horizontal.

- Actores externos¹².

Las entrevistas se construyeron a partir de un guion semiestructurado, aplicadas a los actores claves de la organización, en torno al tema central relativo a la influencia de las lógicas institucionales sobre las prácticas de responsabilidad social. Por ello, las entrevistas se aplicaron cuidando que los entrevistados pudieran expresar y explicar la dinámica y características de la responsabilidad social, así como sus comportamientos, reglas y normas que caracterizan su legitimidad e identidad colectiva. Asimismo, las diversas preguntas se encaminaron a revelar los significados que los actores le dan a la lógica de acción que les genera pertenencia en relación con la responsabilidad social. Así, a través de las entrevistas es que se pudo alcanzar una interpretación más profunda y a detalle sobre los factores más particulares y propios de los actores que desde la observación no se pudieron percibir, pues se requería un acercamiento, lo que permearía el ambiente natural de éstos. De ahí que la entrevista permitió transitar de las percepciones (materiales) que se obtuvieron de la observación hacia una parte más personal (simbólica) que involucra los procesos cognitivos del individuo.

Por tanto, para conocer cómo es que influyen las lógicas institucionales en la dinámica de la responsabilidad social de la organización, fue pertinente un acercamiento con los actores clave, para obtener información sobre la relación entre las lógicas institucionales y la responsabilidad social (y sus aspectos subjetivos), de tal manera que se pudiera obtener evidencia sobre el carácter y significado de las instituciones en la organización.

En este sentido, el guion de la entrevista se generó a partir de categorías analíticas que permitieron identificar tanto las lógicas institucionales que permean en la organización, como los fundamentos que son adoptadas en la dinámica de la responsabilidad social.

De tal forma que las entrevistas se estructuraron de la siguiente manera, como se muestra de la tabla 25 a la tabla 30.

¹² Se consideró a actores externos a los miembros que tienen cierta influencia en la Academia de Música Benning A.C., por lo que se entrevistaron a 3 miembros del patronato.

Tabla 25. Categoría introductoria.

Categoría	Pregunta
Introductorias	Nombre
	Edad
	Profesión
	¿Cuáles han sido tus experiencias laborales previas?
	¿Cuáles son tus funciones en Benning?

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla representa la categoría de las preguntas introductorias con el propósito de conocer de forma general la información del entrevistado.

Tabla 26. Categoría agencia integrada.

Categoría	Identidad
Agencia integrada (identidad)	Identidad individual: (adecuadas para cada miembro)
	1. ¿Por qué decidiste estudiar música?
	2. ¿Qué representa la música en tu vida?
	3. ¿Cómo fue tu primer acercamiento con Benning?
	4. ¿Cuáles fueron las razones que te motivaron para trabajar en Benning?
	5. ¿Sientes un respaldo o apoyo por Benning? (anécdota)
	6. ¿Cómo ha cambiado tu vida al formar parte de Benning, has descuidado algún aspecto de tu vida?
	Identidad organizacional:
	7. ¿Cómo defines a Benning? ¿Ha cambiado esa percepción sobre Benning a lo largo del tiempo que has estado en ella?
	8. ¿Hay diferencias entre tus experiencias previas laborales y Benning?
	9. ¿Cuáles crees que son los objetivos y misión de Benning? (finalidad de la organización)
10. ¿Te gusta su ambiente de trabajo?, ¿modificarías algo?	
11. ¿En qué medida crees que Benning les da prioridad a los seres humanos?	

Fuente: Elaboración propia.

Esta categoría fue creada debido que a través de la identidad es que se puede empezar a rastrear el proceso de cognición del actor, así como los elementos que lo constriñen en sus acciones, es decir, se trató de reconocer el conjunto de características que lo definen y le generan pertenencia, de tal forma que estos elementos se trasladan a la perspectiva de las lógicas institucionales evidenciando el principio de la agencia integrada. Las preguntas de esta categoría se dirigieron hacia la identidad del actor y de la organización. Es importante mencionar que las preguntas se fueron adaptando, en función del rol que desempeñaba cada actor en la organización. Las entrevistas se realizaron en diversos momentos de la investigación debido a los compromisos y funciones de los miembros de la organización.

Tabla 27. *Categoría de fundamentos materiales.*

Categoría	Pregunta
Prácticas materiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Te gusta la labor y rol que desempeñas en Benning? ¿Te sientes cómodo con las actividades que realizas? 2. ¿Existen actividades, prácticas o rituales que se realicen de forma cotidiana en Benning? ¿Cuáles? ¿Se han modificado? 3. ¿Cómo es el proceso de asignación de los alumnos? 4. ¿Tienes libertad de cátedra? ¿Qué sentimiento genera eso en ti?

Fuente: Elaboración propia.

Esta categoría se creó para identificar las características materiales que tienen persistencia tanto de forma individual como organizacional. Dicha categoría es fundamental para el análisis de las lógicas institucionales, ya que permite explicar cómo cierta lógica ha generado prácticas específicas que se encuentran institucionalizadas y que influyen en el comportamiento, es decir es la parte tangible de la institución. Así, esta categoría se vincula con la siguiente categoría de los elementos culturales; siendo ambas categorías producto de un orden institucional. Esta categoría también se adecuó en función de cada tipo de actor.

Tabla 28. *Categoría de fundamentos simbólicos.*

Categoría	Pregunta
Fundamentos simbólicos:	Valores
	1. ¿Qué valores te definen como persona?
	2. ¿Cuáles son los valores o prácticas que crees que definen a Benning?
	Símbolos: (preguntas adecuadas a cada miembro de la organización).
	3. ¿Qué significado tiene para ti ser profesor de Benning?
	4. ¿Qué significa enseñar música?
	5. ¿Qué significa el alumno?
	6. ¿Qué significado tiene el código de vestimentas (camisas de colores por tipo de educación)?
	7. ¿Qué significa Benning para ti?
	Discursos:
8. ¿Cuál es el discurso que proyecta Benning a los miembros de la organización y a la sociedad?	
9. Tú que estás inmerso en la academia, ¿piensas que sus acciones se corresponden con los fines sociales que promueve de manera discursiva?	
Artefactos: (preguntas adecuadas a cada miembro de la organización).	
10. ¿Cómo evalúas el desempeño del alumno? (temarios, exámenes).	

Fuente. Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente esta categoría forma parte de lo que caracteriza a una lógica institucional, por lo que los elementos simbólicos representan todo el proceso cognitivo (símbolos, valores, cultura), siendo elementos intangibles que se encuentran dentro de un orden institucional y que, aunque no son visibles, devienen de mapas cognitivos que logran estructurar o influenciar el comportamiento del actor u organización.

Tabla 29. *Categoría de legitimación.*

Categoría	Pregunta
Legitimación (prestigio, reputación, estatus)	1. ¿Piensas que Benning es una academia de excelencia?
	2. ¿Cuáles consideras que son los elementos característicos que los distingue de otras academias?
	3. ¿Qué elementos tiene para ser una academia de excelencia?
	4. ¿Consideras que Benning tiene un prestigio y reconocimiento social por sus acciones?
	5. ¿Piensas que tienes un reconocimiento social por pertenecer a Benning?
	6. ¿Piensas que tanto la comunidad de alumnos como la sociedad tienen respeto y gratitud por Benning?

Fuente: Elaboración propia.

Esta categoría tiene como propósito evidenciar por qué los miembros de la organización se afilian o adhieren a ciertas lógicas de acción en la organización, es decir, cuáles son los elementos que la(s) lógica(s) institucional (es) legitiman.

Tabla 30. *Categoría de responsabilidad social.*

Categoría	Pregunta
Responsabilidad social	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Has escuchado hablar de responsabilidad social?2. ¿Con que concepto, ideas, valores o prácticas asocias la responsabilidad social?3. ¿Crees que Benning tiene responsabilidad social?4. ¿Con que concepto, ideas, valores o prácticas asocias la responsabilidad social en Benning?

Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla 30 se presenta la categoría de la responsabilidad social, en donde de manera muy general se aborda el fenómeno del estudio, para hacer el vínculo con la perspectiva de las lógicas institucionales. Tomando como referencia que en la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca la responsabilidad social es una práctica central que se encuentra imbricada en su misión.

En resumen, el conjunto de preguntas planteadas para la entrevista permitió transitar entre el nivel de análisis organizacional y el individual, para indagar o intuir sobre las lógicas de acción que sustentan la dinámica de la responsabilidad social de la organización.

3.3.4. Cuestionarios

Dentro de este proceso de recolección de información cuantitativa se utilizó como fuente de evidencia la creación de cuestionarios, dirigidos a los alumnos y a la comunidad, en el sentido de encontrar elementos que permitieran sustentar la legitimidad del fenómeno de la responsabilidad social en la organización. Siendo los alumnos y la comunidad, los actores clave para evidenciar el comportamiento social de la organización. En este sentido se tomó una muestra de 50 alumnos (becados y sustentables) y 50 personas que fueron seleccionadas de manera indistinta, ya sea que vivieran dentro de la colonia donde se ubica la organización o que fuera una persona externa a la colonia.

Así, el cuestionario fue de *diagnóstico*, en donde se abordaron diferentes variables contextuales e individuales, utilizado para conocer más las percepciones sobre lo que pensaban (alumnos y comunidad) de la organización. Se construyó a partir de preguntas abiertas y cerradas que llevarían a dar cuenta de las prácticas de responsabilidad social en la organización y el impacto que ha tenido la organización en la comunidad. De tal forma que el significado que cada uno de estos grupos le diera a la organización vislumbraba las lógicas de acción que hay detrás de la responsabilidad social.

Los cuestionarios de los alumnos y los de la comunidad se presentan *en el Anexo 3. Marco metodológico*. La aplicación de los cuestionarios se hizo en los espacios libres que existían entre la aplicación de una entrevista y otra, pero teniendo como referente iniciar a partir de las 16:00 horas, ya que en ese horario es cuando había mayor confluencia de alumnos y de la comunidad.

3.3.5. Encuestas

Por último, se recurrió a la encuesta como otra fuente de evidencia cuantitativa. Se basó en tomar una muestra de individuos que en conjunto representaran a la población de la organización, para generar un indicador sobre la responsabilidad social, es decir, para validar si la organización podría ser considerada como socialmente responsable. Por tanto, esta encuesta fue de tipo *evaluativa* con preguntas cerradas, ya que el objetivo fue evaluar la responsabilidad social en la organización, y de ese resultado determinar si era socialmente responsable.

Estas encuestas fueron entregadas a todos los miembros de la organización, y a los alumnos y comunidad que se les aplicó el cuestionario. Por tanto, la encuesta fungió como una fuente de evidencia secundaria para fortalecer los argumentos en cuanto a la presencia o no de la responsabilidad social en la organización. La estructura y formato de la encuesta se puede revisar en el *Anexo 3. Marco metodológico*.

La tabla 31, representa un compendio de las fuentes de evidencia que se utilizaron para el estudio de caso de la organización.

Tabla 31. Fuentes de evidencias utilizadas en el estudio de caso de la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca.

	Herramienta	Evidencia	Actores
Cualitativas	Documentos	<p>Documentos proporcionados por la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Historia. • Reglamentos. • Acta constitutiva. • Procesos de la organización. • Funciones de los miembros. • Contratos . • Convenios. • Planos arquitectónicos. • Fotos. <p>Apariciones en medios de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportajes o noticias. <p>Apariciones digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facebook. • Instagram. 	
	Registro de archivos	De los documentos obtenidos se generó un registro.	
	Observación	<ul style="list-style-type: none"> • 4 semanas (mayo de 2022) continuas en el interior y exterior de la organización. • Funcionamiento general de la organización. • El comportamiento en su ambiente natural de los actores de la organización (patrones y significados de acción) • Observación directa y no invasiva en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros de la organización. • Alumnos. • Comunidad.
	Entrevista semiestructuradas	<p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introductoria. • Agencia integrada (identidad individual, organizacional). • Fundamentos materiales. • Fundamentos simbólicos. • Legitimación (generación de sentido para seguir la lógica). • Responsabilidad social. <p>Duración aproximadamente de una hora. Diferentes guiones de acuerdo al rol de cada actor. Se grabaron para el análisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El fundador-director. • La administradora. • La auxiliar administrativa. • El miembro de seguridad. • El miembro de limpieza. • 15 profesores: 4 de base, 8 asimilables a salario, 3 educación horizontal. • 3 miembros del patronato (actores externos). • Contador* (adecuación de entrevista en cuestionario).
			Total: 23 entrevistas.
Cuantitativas	Cuestionarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo diagnóstico. • Preguntas abiertas y cerradas. • Propósito de mostrar la legitimidad de la responsabilidad social de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50 alumnos. • 50 comunidad.
	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo evaluativo. • Preguntas cerradas. • Validar la responsabilidad social . 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los miembros de la organización. • 50 alumnos. • 50 comunidad.

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Fase 4. Análisis de la evidencia del estudio de caso.

En lo que se refiere a esta fase, el propósito central se basó en relacionar y sustentar las evidencias obtenidas en la fase anterior, a partir de un *análisis estructural de la organización*, puesto que se propuso el estudio de la estructura organizacional para identificar y categorizar las lógicas institucionales que atraviesan las prácticas de responsabilidad social de la organización. En este sentido, para poder llegar a dicho análisis se planteó una estrategia analítica que se construyó en torno a las preguntas de investigación, puesto que ello enfocó el análisis en lo que era realmente de interés. Así, a partir de implementar una *estrategia de análisis en función de la pregunta de investigación* o lo que Yin (2003) caracteriza como proposiciones teóricas, es que se integró la *técnica de construcción de explicaciones y análisis de series de tiempo* en las evidencias. Una vez presentada la estrategia de análisis de forma general, de manera más específica se desarrollan los ejes sobre los que se mueve el análisis de la perspectiva de las lógicas institucionales.

Las evidencias obtenidas desde la observación, documentos, entrevistas, cuestionarios y encuestas permitieron dirigir el análisis hacia el diseño de categorías de análisis sociales, de lo que derivó la construcción de *diferentes tipos de lógicas institucionales* que intervienen en la dinámica de la responsabilidad social, es decir, la información obtenida se sistematizó por medio de una matriz construyendo clasificaciones que categorizaron al fenómeno de la responsabilidad social desde diversas lógicas de acción, que accedieron a la comprensión de la organización en su conjunto.

3.4.1. Documentos y registro de archivos

Los documentos fueron analizados a través de la creación de tres series de tiempo que permitieron contar la historia general de la Academia de Música Benning A.C. y el funcionamiento de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca, es decir, se analizaron los documentos de lo general a lo particular con el registro que se tenía de los documentos y se llevó a la clasificación de la información para ir construyendo las etapas e identificar qué documentos sustentarían cada fase.

Se creó una tabla donde se seleccionaron los documentos que iban a ser utilizados en cada etapa (ver Tabla 32).

Tabla 32. *Análisis de las evidencias obtenidas en los documentos.*

Documento	Nacimiento	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Historia	•			•
Reglamento				•
Acta constitutiva	•			
Procesos de la organización		•	•	•
Funciones de los miembros		•	•	•
Contratos		•	•	•
Convenios		•	•	•
Planos arquitectónicos	•			•
Fotos	•	•	•	•
Reportajes y noticias	•	•	•	•
Facebook	•	•	•	•
Instagram	•	•	•	•

Fuente: Elaboración propia.

3.4.2. Observación

El análisis de la observación se generó a partir del diario de campo que se construyó en las 4 semanas que se estuvo en la organización. De este diario se extrajeron las percepciones de los actores y de los eventos que eran relevantes para ir determinando las lógicas institucionales que atravesaban las prácticas de responsabilidad social.

Se trabajó este análisis con una matriz de clasificación y categorización social interpretativa, con las mismas categorías que se propusieron para la realización de las entrevistas. Se dividió la matriz en tres tipos de percepciones: las obtenidas de eventos o sucesos externos de la

organización, las percepciones de eventos al interior de la organización y las percepciones individuales de los miembros de la organización (*ver Tabla 33*).

Tabla 33. *Matriz de análisis de las evidencias obtenidas en la observación.*

	Constructo cognitivo.	Elementos característicos de identificación de una lógica institucional.		Sentido de pertenencia.	Concepción de acuerdo con su agencia integrada y estructura organizacional.	
	Agencia incrustada	Fundamentos Materiales	Fundamentos simbólicos	Legitimación	Responsabilidad Social (lógica de acción)	Fecha
Percepciones generales (externas)	Evento 1					
	Evento 2					
	Evento 3					
	Evento n					
Percepciones generales (internas)	Evento 1					
	Evento 2					
	Evento 3					
	Evento n					
Percepciones Individuales	Actor 1					
	Actor 2					
	Actor 3					
	Actor n					

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Entrevistas semiestructuradas

Para el análisis de las evidencias obtenidas en las entrevistas, se recurrió primero a la sistematización de la información, ya que se recabó un total de 22 horas 34 minutos de los audios de las entrevistas, los cuales se pasaron a una transcripción en donde cada entrevista arrojó entre 10 y 15 páginas aproximadamente. A partir de ello se creó una matriz (*ver Tabla 34*) identificando

en las declaraciones de los actores las palabras que se asociaban a cada categoría propuesta en la estructura de la entrevista.

Tabla 34. *Matriz de análisis de las evidencias obtenidas en las entrevistas.*

	Constructo cognitivo.	Elementos característicos de identificación de una lógica institucional.		Sentido de pertenencia.	Concepción de acuerdo con su agencia integrada y estructura organizacional.
Categoría	Agencia incrustada.	Fundamentos Materiales.	Fundamentos simbólicos.	Legitimación.	Responsabilidad Social (lógica de acción).
Entrevista 1.					
Entrevista 2.					
Entrevista 3.					
Entrevista 4.					
Entrevista 5.					
Entrevista 6.					
Entrevista n.					

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Cuestionarios

En lo que respecta al análisis de los cuestionarios se generó agrupando éstos por segmentos (alumnos, comunidad) para identificar las percepciones de la comunidad y los alumnos en torno a a diversos aspectos de la organización.

Para este análisis, a las preguntas cerradas se registró el ítem seleccionado, para obtener un indicador en las preguntas; en lo que respecta a las preguntas abiertas se tomaron las palabras con mayor presencia, para obtener un indicador y cuantificación de éstas. A partir de ello, se construyó una matriz en donde se registraron las respuestas de cada pregunta, para observar las tendencias de lo que se pensaba respecto de la organización (*ver Tabla 35*).

Tabla 35. *Análisis de las evidencias obtenidas en los cuestionarios.*

SEGMENTO: (comunidad o alumnos)	Preguntas cerradas					Preguntas abiertas		
	Pregunta 1		Pregunta 2			Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta n
	ítem 1	ítem 2	ítem 1	ítem 2	ítem 3	respuesta	respuesta	respuesta
1								
2								
3								
N								
Total								

Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. Encuestas

El análisis de las encuestas se dio a través de segmentos (miembros de la organización, alumnos y comunidad) haciendo el conteo de cuantas personas contestaban con “sí”, y cuantas con “no” en cada pregunta para obtener el porcentaje total de cada ítem. Este conteo se registró en una tabla (ver Tabla 36) que fungió como indicador de si la organización era socialmente responsable o no para cada segmento encuestado. Después de este análisis se procedió a reunir los resultados totales de cada segmento para obtener un resultado global que permitiera evaluar a la organización como socialmente responsable.

Tabla 36. *Análisis de las evidencias obtenidas en las encuestas.*

Miembros de la organización			Alumnos			Comunidad		
Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No	Pregunta	Si	No
1			1			1		
2			2			2		
3			3			3		
N			n			n		
Total			Total			Total		

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, a partir de estos análisis se generó una triangulación de matrices entre la información obtenida de las *entrevistas*, lo que se *observó* en el trabajo de campo (el comportamiento de los individuos a partir de sus patrones de acción), y *los documentos* de la organización, lo que permitió descifrar el discurso institucional que se encuentra incrustado en sus políticas. Los cuestionarios y las encuestas fueron utilizados como evidencias secundarias, que permitieron corroborar las existencias de la responsabilidad social de la organización

En este sentido, tanto la identificación de las lógicas institucionales de la responsabilidad social, como la influencia de éstas en la organización, devienen de un proceso de clasificación y categorización social interpretativa, basadas tanto en el diseño organizacional de la *Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca*, como en el análisis del comportamiento de los individuos, y en los documentos, debido que el diseño organizacional muestra en principio la forma en que se encuentra estructurada la organización y da una pauta de las lógicas institucionales que trastocan la organización, pues el diseño no es más que el producto de configuraciones y procesos que llevan implícita una racionalidad.

La creación de tipos de lógicas institucionales proporcionó un marco de comprensión y explicación que permitió inferir el contenido y significado de las instituciones, ya que los tipos o categorías creadas fueron producto de procesos complejos de análisis en donde intervino la estructura que condiciona a los individuos, así como el detalle de los individuos que se obtuvo a partir de la información de las entrevistas y observación. Así, una vez creados los tipos y categorías, el análisis se tornó en comprender en qué medida se encontraban institucionalizadas dichas categorías, lo que desprendería la forma en que influyen esas lógicas en la organización, ya que las lógicas de acción logran legitimar las acciones y comportamientos de los actores, pues establecen un marco de acción que los condiciona.

Toda la información documental, así como la obtenida de conversaciones informales y de las entrevistas permitió contar la historia de la organización de forma cronológica a través de la creación de tres etapas que fueron cruciales para determinar las lógicas institucionales que están inmersas en la responsabilidad social. En este sentido, aunque se crearon tres etapas con el propósito de ir rastreando y llegar al reconocimiento de las lógicas institucionales que atraviesan las prácticas de responsabilidad social de la organización, es importante señalar que las dos

primeras etapas se construyeron con las evidencias documentales y con información obtenida de las entrevistas que se realizaron en la tercera etapa, es decir, que en las primera dos etapas no se generó un trabajo de campo en donde se observara la realidad organizacional. Así, estas dos etapas funcionan como un antecedente y soporte del trabajo de campo que se realizó en la tercera etapa. De ello, que el análisis profundo de la identificación de las lógicas institucionales y la forma en la que influyen en la organización, solo se desarrolló en la última etapa, pues representa el contexto actual (realidad organizacional) de las lógicas institucionales en las prácticas de la responsabilidad social.

3.5.Fase 5. Informes de estudio de casos

La última fase que plantea Yin (2003) se relaciona con la redacción y la presentación del informe de la investigación, el cual se construyó desde una *estrategia de análisis lineal*, y se presenta en el siguiente y último capítulo.

3.5.1. Vivencias en el estudio de campo.

Es importante mencionar que para el acceso a la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca, se tuvo siempre una disponibilidad y apertura por parte del Fundador-director para poder obtener cualquier tipo de documentación o información de la organización, por lo cual el acceso fue abierto durante todo el proceso de investigación. Dicho proceso se inició en mayo de 2022 y concluyó en septiembre de 2022, pudiendo asistir los días que fueran más idóneos para la investigación y sin previo aviso, lo que resultó interesante para el estudio, pues no existía un condicionamiento que limitara la observación de la dinámica de la organización.

Un aspecto que fue enriquecedor para el estudio es que durante el proceso de trabajo de campo se llevaron a cabo diversos eventos donde se pudo observar más sobre el funcionamiento de la organización fuera de su ámbito, así como las relaciones interpersonales que emergían. Estos eventos fueron el único medio por el cual se pudo conocer a algunos miembros del patronato.

Por otro lado, se vivió un factor contingencial durante la investigación, ya que la organización sufrió una inundación el 8 de junio de 2022, lo que de forma indirecta generó evidencias para la investigación, puesto que fue impresionante la forma en que llegó la ayuda y colaboración por parte de los miembros de la organización y de la sociedad.

En lo que se refiere a las fuentes de evidencia es relevante mencionar que las entrevistas se pusieron en marcha con dos pruebas piloto, en donde se detectó que era necesario hacer un reajuste en el guion de las entrevistas debido a que el tiempo de la entrevista era muy extenso, así como reestablecer las categorías de análisis, ya que no se encontraban delimitadas. En lo que respecta a los cuestionarios también se realizó una prueba piloto con la intención de verificar que las preguntas fueran claras y entendibles, y que brindaran la información que se esperaba. Como caso especial, se aplicó un cuestionario al contador de la organización, ya que se intentó en un principio realizar la entrevista, pero debido a que tiene una afección en el habla, se decidió que era mejor la aplicación de un cuestionario, que básicamente era el guion de la entrevista.

A manera de conclusión

Lo abordado en este capítulo representa las bases y criterios sobre los cuales se construyó y delineó el estudio de campo, con el propósito de obtener la comprensión de lo que se está indagando, por lo que esta metodología se sustenta de acuerdo con las fases que establece Yin (2003, 2009), las cuales fueron la línea a seguir para construir y materializar la investigación.

Sin embargo, esta edificación metodológica representó un reto, en el sentido de vincular los aspectos teóricos con la realidad contextual de la organización. Por tanto, para poder acceder a lo concreto y la especificidad en la generación del conocimiento, se propuso como estrategia metodológica el estudio de caso, ya que permite la exploración del fenómeno de la responsabilidad social en un contexto concreto como lo es la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca.

En este sentido, la construcción del marco metodológico de esta tesis representa la columna vertebral de la investigación, ya que se relaciona con el cumplimiento del objetivo de la investigación, es decir, con lo que se quiere comprender y explicar. De ello, que el desarrollo y sustento de la estrategia metodológica se encuentra imbricada en los fundamentos teóricos que se presentaron en el capítulo 1 y 2, es decir, se vincularon los preceptos teóricos del fenómeno de investigación (responsabilidad social) con la perspectiva de estudio (lógicas institucionales), para llegar al análisis reflexivo – explicativo y construir un conocimiento basado en un estudio de caso mixto, con la intención de obtener información que complementara y brindara un acercamiento

integral a la interpretación de la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca a partir de las lógicas institucionales que la determinan.

Así, esta investigación se caracterizó por un estudio de caso con una predominancia hacia lo cualitativo y en menor grado el uso de metodología cuantitativa. Por lo que la estrategia se basó en la combinación de la recolección de evidencias de manera simultánea utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. Las herramientas cualitativas fueron la base de la investigación para identificar las lógicas institucionales en torno a la responsabilidad social; las herramientas cuantitativas se utilizaron como complemento para sustentar la responsabilidad social en la organización a partir de la cuantificación de lo que arrojaron las encuestas y cuestionarios.

Por tanto, aunque la metodología representa el eje sobre el cual se desarrolla la investigación, es importante mencionar que como tal, en la praxis la metodología es dinámica, por lo que su construcción fue un proceso de una interacción constante entre el trabajo de campo y los elementos teóricos conceptuales, que fueron redefiniendo constantemente la estrategia metodológica hacia lo que demandaba el contexto de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca, puesto que el acercamiento con el objeto de estudio desencadenó situaciones particulares en las interacciones sociales que como tal no se habían visualizado, de ello, que una de las adecuaciones fue la inclusión de herramientas cuantitativas en la recolección de la información, ya que aportó complementariedad y sustento a toda la red de significados en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

De tal forma que este capítulo ofrece un sustento de cómo se abordó la investigación de campo, lo cual se relaciona íntimamente con el siguiente capítulo.

Capítulo 4. Análisis de las lógicas institucionales inherentes a la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca

De acuerdo con lo que se expuso en el capítulo anterior, este capítulo conforma la fase final de la investigación que concierne a la redacción y presentación del estudio de caso de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca; dicho capítulo hace un engarce entre la teoría y la realidad capturada en el estudio de campo. En este sentido, este capítulo representa la materialización empírica de la investigación de esta tesis. Por tanto, para presentar el estudio de caso, este capítulo se conforma de diversos apartados.

El primer apartado se vincula con toda la evidencia documental que se obtuvo en el estudio de campo, ya que fue información relevante para empezar a plasmar el sentido y razón de ser de la organización. De ello, como primer tema se presenta una especie de biografía del fundador-director de la Academia de Música Benning, ya que representa una figura de gran influencia para la organización y permite empezar a rastrear el fenómeno de la responsabilidad social desde sus procesos de socialización y cognición. Una vez conociendo la historia del fundador, se presenta el origen de la organización, y en específico, el nacimiento de la Academia de Música Benning A.C sede Cuernavaca Morelos, siendo ésta el objeto de estudio; así, el primer apartado funge como una introducción al estudio de caso.

El segundo apartado se relaciona con el análisis de la información en donde se triangularon las fuentes de evidencias para contar la historia de la organización e ir rastreando las lógicas institucionales asociadas a la dinámica de la responsabilidad; ello, por medio de la construcción de tres etapas: *nacimiento de la organización, contingencia sanitaria COVID- 19 y situación actual de la organización*. En cada una de estas etapas se analizó el funcionamiento de la organización a partir de su configuración organizacional (Mintzberg, 1991, 2005).

Otro apartado que se desprende de este capítulo es el que plantea el enlace de la responsabilidad social con la organización, en el cual se fundamentan los elementos y características que representan a la organización en lo relativo a su dinámica de la responsabilidad social.

A partir de los apartados ya mencionados, se desprende otro, en el cual se identifican las lógicas institucionales de la organización, y desde el constructo teórico que se presentó en *Capítulo 2* de cada una de esas lógicas, se desarrolla el vínculo con la responsabilidad social, para dar explicación de la forma en que las lógicas institucionales influyen en la dinámica de la responsabilidad social de la organización, es decir, se describe y explica cómo la dinámica de la responsabilidad social está incrustada en 5 lógicas institucionales que convergen y se polarizan a través del tiempo. Todo este compendio de apartados fueron clave para presentar los hallazgos de esta investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones del capítulo.

I. Aspectos legales y formales de la Academia de Música Benning A.C. imbricados en la responsabilidad social

La *Academia de Música Benning A.C.* (AMBAC) nace del sueño de su fundador Tito Quiroz Ángulo, de querer compartir el arte de la música, ya que, desde su vivencia, la música le ayudaba a salir de su realidad y a conectarlo con un espacio de armonía que le generó otra perspectiva de concebir la vida y le inculcó diversos valores.

Durante su preparación como violinista en el orfanatorio *Cristo por su Mundo* siempre estuvo acompañado por su profesora Nancy Benning, quien a los 7 años le regaló un violín, y lo cobijó como su hijo. Así, Tito Quiroz se desarrolló con personas que amaban la música y que fueron fuente de inspiración y de admiración; en ese contexto, encontró su pasión y sentido de vida, ya que desde su filosofía, todo lo que vivió no fue más que un regalo de Dios que éste le concedió para posteriormente poder servir, pues para él es natural poder ayudar, porque fue parte de su vida.

De ello, es que emergió su sueño de poder llevar música a niños y jóvenes que no tienen acceso a la misma, en tanto fuente de inclusión social, además de poder combatir problemáticas que atañen a ese sector social (niños y jóvenes), como la drogadicción, ya que Tito Quiroz considera que “la música es el arte que acompaña a la vida del ser humano, y los jóvenes ven en ella una forma de expresión para combatir las problemáticas del país” (Instituto Mexicano de la Juventud, 2017).

Así, la AMBAC es resultado del trabajo que se empezó a desarrollar desde que el fundador comenzó a dar clases en un garaje con la idea de compartir su conocimiento, así como del proyecto

Juventud en Ritmo¹³. Otro factor importante para materializar la AMBAC fue la familia del fundador, la cual siempre le brindó su apoyo incondicional, por lo que en honor y agradecimiento a ella es que la AMBAC lleva el apellido Benning en su denominación formal. Así, el proyecto de la AMBAC se encuentra respaldado y apoyado por los Benning pues “han impulsado el valor del servicio a través de su amor por la música, poniendo al alcance de todos, sin distinciones sociales, el arte más bello de todos: La música” (Benning, s.fb.)

La AMBAC fue constituida y fundada como una Asociación Civil por Tito Quiroz el 07 de Julio de 2011 en Ensenada, Baja California, donde “Juventud en Ritmo” se transformó en un proyecto que asocia diferentes programas para llevar música a las zonas vulnerables. Al tener la AMBAC un carácter de Asociación Civil, está comprometida al cumplimiento de sus fines sociales sin ánimo de lucro; asimismo, en su acta constitutiva se manifiesta que el patrimonio de la asociación no deriva de un capital social, sino que está constituido por donaciones que recibe de terceras personas o de los asociados, dedicando exclusivamente ese patrimonio a los fines propios del objeto social de la AMBAC.

De igual forma, en su acta constitutiva establece en detalle los objetos sociales de la AMBAC. Específicamente en el estatuto XXI se estipula como atribución de la AMBAC el establecimiento de agencias y sucursales en la República Mexicana y del extranjero. En este sentido, derivado del cumplimiento de este estatuto, es que se funda el 11 de septiembre de 2017 la *Benning Academia de Música A.C. Cuernavaca Morelos (AMBACC)*, quedando ello asentado legalmente a través de una *protocolización del acta constitutiva*; asimismo, también se aprobó la propuesta del director Tito Quiroz para la modificación de las cláusulas sociales.

Los objetos sociales que se estipulan en las actas constitutivas se presentan en la *Tabla 37*, en donde se observa que los objetos sociales que se establecieron en un principio con la fundación de la de AMBAC, después de 6 años, con la fundación de AMBACC, fueron modificados, es decir, se generaron adecuaciones, derogaciones e integraciones de estatutos sociales derivados de factores coyunturales que no se habían presentado cuando se fundó la AMBAC.

¹³ Juventud en Ritmo es un proyecto que tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de la sociedad a través de la música y se compone por diversos programas dirigidos a: becas Juventud en Ritmo; orquesta Benning; personas con capacidades diferentes; orfanatorios; centros tutelares de menores; y canto, percusión y dirección musical en asilos.

Tabla 37. Objetos sociales de la AMBAC y de la AMBACC.

Academia de Música Benning A.C. (AMBAC) 2011		Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca 2017	
		I.	La promoción y la difusión de la música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la Ley que crea el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como la ley de Cinematografía
II.	Promover un espacio donde se cultive el arte y la cultura, edificando en buenas costumbres para una plena reinserción de la sociedad y contribuir a una mejor sociedad.	II.	Promover un espacio donde se cultive el arte y la cultura, edificado en buenas costumbres para una plena reinserción de la sociedad y contribuir a un mejor futuro.
III.	Fomentar la orquesta infantil, juvenil, ensambles, cuartetos, duetos, coros infantiles, coros juveniles y de adultos con el fin de impulsar el desarrollo intelectual, social y moral.	III.	Fomentar la orquesta infantil, juvenil, ensambles, cuartetos, duetos, coros infantiles, coros juveniles y de adultos con el fin de impulsar el desarrollo intelectual, afectivo, social y moral.
IV.	Impulsar la excelencia y perfección de la personalidad por medio de la disciplina musical, contribuyendo a una vida social constructiva y ascendente.		
V.	Agrupar a un personal de la música y actividades culturales con el deseo de ayudar al prójimo y con alto sentido de responsabilidad social.		
VI.	Crear un ambiente sano y apto para todas las edades en donde la calidad y la excelencia musical sean de alcance para todas las clases sociales.		
VII.	Ser líderes en la innovación y fortalecimiento de la pedagogía artística, haciendo énfasis en la enseñanza de las artes para así mejorar la calidad de los procesos socioculturales.		
VIII.	Organizar eventos a fin de recabar fondos para realizar proyectos de beneficio social, educativos, culturales, deporte y del medio ambiente.		
VIII.	Promover, rescatar patrimonios tangibles e intangibles fomentando la participación y convivencia de las diferentes etnias culturales por medio del arte y la cultura.	IX.	La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y la Ley General de Bienes Nacionales, así como el arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforman el país.
X.	Facilitar y promover donaciones para maestros y alumnos que quieran seguir estudiando, dentro o fuera del país con un diplomado, especialidad, licenciatura, maestría, doctorado y Post-doctorado, con el fin de alcanzar la mejor calidad y excelencia en el personal.		Derogado

Continuación Tabla 37.

XI.	Organizar conciertos para llevar la promoción del arte musical a comunidades marginales dentro o fuera del Estado.	
XII.	En cumplimiento del objeto social, organizar y desarrollar foros, seminarios, capacitaciones, talleres, congresos, encuentros y recitales con el fin de socialización y sensibilización de los alumnos y maestros.	
XIII.	Apoyar a niños y jóvenes que están en orfanatos e hijos de madres solteras, consiguiendo donaciones para poder comprar instrumentos musicales y darles otra oportunidad por medio del arte.	
		XIV. Realizar convenios con otras asociaciones civiles y organizaciones afines con la finalidad de unir fuerzas para poder alcanzar objetivos en común.
XV.	Fomentar el desarrollo artístico con las áreas sociales, educación, salud, servicio y turismo.	Derogado
XVI.	Participar en ferias, foros, festivales nacionales e internacionales, como cualquier otro evento cuyo objetivo esté encaminado y ayudar y fomentar las buenas costumbres de la sociedad.	
XVII.	Capacitar a los maestros, directivos y personas que sean parte de la asociación con el fin de ayudar a elevar el nivel de vida y la de sus familias, como también los procesos socioculturales del individuo.	Derogado
XVIII.	Llevar a cabo todo tipo de gestiones para la obtención de toda clase de permisos, autorizaciones, concesiones, ya sean federales, estatales o municipales, necesarios para el desarrollo de la actividad social.	
XIX.	La adquisición y contratación de bienes y servicios directamente relacionados con los fines anteriores.	
XX.	Dar y tomar en arrendamiento los bienes necesarios para la realización de los fines sociales.	
XXI.	Establecer agencias y sucursales en la República Mexicana y del extranjero, pudiendo señalar domicilios convencionales en los contratos que celebre.	
XXII.	En general, la ejecución y la celebración de toda clase de actos y contratos permitidos por la ley que tengan relación con el objeto social dentro y fuera de la República Mexicana.	

Fuente: Elaboración propia con base en el Acta Constitutiva y la protocolización del acta de asamblea general extraordinaria de asociados de Academia de Música Benning A.C.

Por tanto, en la *Tabla 37*, lo que se observa es la incorporación del primer estatuto que no estaba en el año 2011, y que se refiere a definir y especificar cuáles son las disciplinas del arte que impulsará la AMBAC, para lograr la reinserción social, todo ello conforme a la Ley que crea el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, y la ley de Cinematografía. En lo referente a los estatutos II y III se encuentra una adecuación en la redacción, la que habla de crear un espacio que lleve a un mejor futuro para la sociedad, así como contemplar la inclusión de un desarrollo afectivo.

Si bien, en esencia ambos estatutos sociales se mantuvieron, sólo cambió el énfasis en contribuir a una mejor sociedad que prevalezca en el futuro a través de diferentes aristas del desarrollo intelectual, social y moral, así como la importancia dada al desarrollo afectivo.

Por otra parte, el estatuto VIII se modificó, al especificar que la organización de eventos será dirigida a conciertos, con el fin de promover el arte musical en comunidades marginadas, sin que el único propósito sea la recaudación de fondos. El estatuto IV tiene una adecuación, puesto que se amplía y se especifica la protección, conservación y recuperación del patrimonio cultural de la nación, ya que; que *la AMBACC* es resultado de un proyecto en el cual el Gobierno del Estado de Morelos otorgó el recurso para la recuperación y restauración (2016-2018) de la Antigua estación de Ferrocarril de Cuernavaca, lo cual implicó una colaboración entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Centro Nacional para la Preservación del Patrimonio Cultural Ferrocarrilero para finalmente convertir ese espacio histórico en un espacio cultural, es decir, la AMBACC.

Otro aspecto interesante que se presenta es la derogación de los estatutos X y XVII, que se relacionan con el apoyo para maestros en lo concerniente a seguir impulsando su carrera profesional a través de capacitaciones, diplomados, especialidades, licenciatura, maestría, doctorado y postdoctorado. Lo cual es relevante mencionar, ya que se elimina un objetivo social que era una fuente de motivación y compromiso de los profesores con la AMBAC. Sin embargo, aunque en estricto sentido fue derogado este objetivo social, en la praxis la AMBAC sigue apoyando a los profesores. Por último, se percibe la incorporación del estatuto XIV que propone la realización de convenios para alcanzar los objetivos, debido a que la AMBACC generó varias relaciones para establecer colaboraciones con diferentes organismos como lo es la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), y el Centro Morelense de las Artes (CMA).

De tal forma, que la modificación de los objetos sociales que se establecieron en el acta constitutiva, son parte del contexto en que se desarrolló la sucursal de la AMBACC, ya que en un inicio la AMBAC no había considerado la diversificación de las disciplinas del arte que se dio como resultado de los convenios establecidos por la AMBACC, siendo circunstancias que ayudaron a ampliar su objetivo social.

1. Constitución legal de la Academia De Música Benning A.C.

La AMBAC es un modelo de inclusión social auto sostenible para la restauración del tejido social en zonas vulnerables por medio del arte musical. Se caracteriza por estar equipada con instrumentos de calidad, instalaciones de excelencia, maestros preparados y por crear oportunidades de crecimiento intelectual, afectivo y social para los alumnos.

La AMBAC se conforma de diferentes programas que se desarrollan a través del proyecto de *Juventud en ritmo*, “cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida en la sociedad a través de la música, debilitando las limitantes de aquellos que no cuentan con recursos económicos, materiales o alguna discapacidad para recibir la enseñanza de la misma.” (Benning Academia de Música A.C., 2018). Los programas que atiende dicho proyecto son:

1. *Becas Juventud en Ritmo (instrumento, económica, aprovechamiento)*: Programa social que va dirigido a la comunidad en la que se encuentra la AMBAC en donde los niños y jóvenes que tienen el deseo de aprender a tocar algún instrumento musical se les beca al 100%, solamente comprobando que pertenecen a la localidad donde se encuentra la organización; de esta manera se les otorga un instrumento para que puedan practicar desde casa. Además, si el alumno tiene buen aprovechamiento y vocación, se le apoya con el pago de la colegiatura para su formación musical profesional (propedéutico, licenciatura, maestría).
2. *Orquesta Benning*: Emerge como un programa en el cual los niños y jóvenes que han estudiado durante un año en la AMBAC, pueden participar para la creación de una Orquesta que sea propia de la AMBAC.
3. *Personas con capacidades diferentes (debilidad visual, niños down, asperger, autismo, niños con quemaduras)*: Es un programa dirigido a niños con capacidades diferentes y autismo, donde obtienen una beca del 100% para tomar terapia a través de la música, con el propósito de estimular y fortalecer su inteligencia, su creatividad, mejorar su lenguaje, etc.
4. *Orfanatorios*: En los orfanatorios, el programa va encaminado a brindarles clases de música, en donde se les otorga el instrumento para que puedan tomar las clases. Las clases se imparten en las instalaciones de la AMBAC.

5. *Centros tutelares de menores*: el primer programa que se desarrolló en *Juventud en ritmo*, el cual implica una colaboración en la que miembros de la AMBAC van a las instalaciones del Centro a impartir clases de música, causando un impacto positivo en los jóvenes del tutelar de menores, acusados por robo, asesinato y violación. El objetivo del programa es “encauzar su vida por medio de la música en un mejor camino, dando esperanza y satisfacción al reflejar un cambio considerable en su comportamiento dentro del tutelar”. Asimismo, estos jóvenes son becados al 100% y después de cumplir con su sentencia pueden tomar clases en la academia” (Benning Academia de Música A.C., 2018).
6. *Canto, Percusión y Dirección Musical en Asilos*: Este programa tiene como propósito llevar amor y alegría a los corazones de los adultos mayores, pues se creó un programa musical para impartirles clases de canto, percusión y dirección musical de acuerdo con sus posibilidades físicas y de salud. Al respecto, los profesores se trasladan al asilo para impartir las clases. Adicionalmente, se realizan campañas de donaciones para apoyar a este tipo de instituciones.

2. *Naturaleza formal de la Academia de Música Benning A.C.*

La naturaleza formal de la AMBAC se encuentra plasmada de manera discursiva en la misión, visión, objetivos y valores; que en conjunto representan la identidad y marco de referencia de actuación de la organización, en función de su razón de ser, siendo ésta un proyecto social que busca la reivindicación e inclusión social a través de la música. En este sentido, la misión de la AMBAC es:

A través del arte musical buscamos la *inclusión social* equipando con *instrumentos de calidad, instalaciones de excelencia y maestros preparados*, así creando las oportunidades de *crecimiento intelectual, afectivo y social* de nuestros alumnos. (Benning, 2022)

Por tanto, se puede observar que la misión de la AMBAC plasma lo que busca lograr respecto a su proyecto social, cómo lo va a lograr y hacia quien va dirigido este esfuerzo. Así, la misión manifiesta la búsqueda de una inclusión social en el arte de la música, y para lograrlo utiliza como medio de apoyo instrumentos de calidad, instalaciones de excelencia y profesores

preparados, para sus alumnos. De tal forma que la misión de la AMBAC representa los alcances que tiene la organización.

Por otra parte, la visión de la AMBAC representa otro elemento que dota de identidad y que constituye la naturaleza formal de la organización; ya que en ésta se encuentra las aspiraciones que tiene la organización a futuro. Siendo estas aspiraciones producto del cumplimiento de la misión. La visión de la AMBAC es:

Restaurar zonas vulnerables en donde la amistad genuina trascienda al idioma universal de la música. Para llevar este crecimiento a todo México como un modelo de inclusión innovador creado por Mexicanos para Mexicanos. (Benning, 2022)

En este sentido, la visión de la AMBAC tiene el propósito de restaurar las zonas vulnerables a través de la música, por lo que su marco de actuación se centra en esa intención, llevando a cabo las prácticas o actividades que se expresan en la misión.

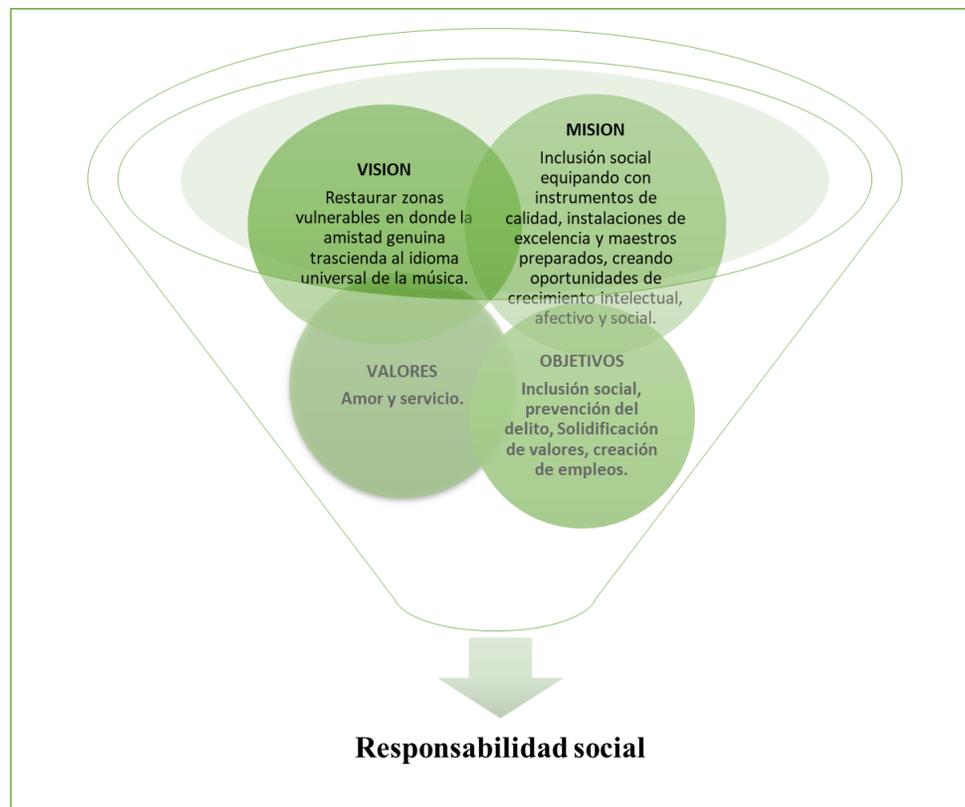
La AMBAC manifiesta, a través de objetivos, la manera en que se desarrolla el funcionamiento de la organización para lograr su misión y poder alcanzar su visión. Los objetivos de la AMBAC son:

1. Inclusión social.
2. Prevención del delito y combate a la violencia.
3. Promoción del arte musical en su máximo potencial.
4. Desarrollo de inteligencia, disciplina y mejoramiento del rendimiento familiar y escolar.
5. Solidificación de valores sociales, convivencia y unidad.
6. Creación de empleos en el arte, como eje principal la localidad y juventud. (Benning, 2022)

Así, los objetivos que establece la AMBAC, se encuentran íntimamente ligados con la misión y representan un compromiso y dirección para alcanzar sus aspiraciones. Otro elemento que es fundamental en la naturaleza de la AMBAC son los valores con los que se identifica, ya que constituye su cultura y por ende, una forma peculiar de realizar sus actividades. Así, la AMBAC menciona que “el *amor* y el *servicio* son las riendas de la filosofía en nuestro actuar, mismos que hacen de la música una herramienta de apoyo para el *progreso social*” (Benning, 2022).

Por tanto, la misión, visión, objetivos y valores representan la esencia de la organización, y constituyen prácticas que denotan una responsabilidad social, producto de una construcción social que abarca dimensiones de valores, retribución a la sociedad, desarrollo sostenible, inversiones sociales, etc. que demarcan el campo de acción de la organización, así como el campo en donde desarrolla sus actividades. En este sentido, se entiende que la responsabilidad social de la organización se encuentra imbricada en la naturaleza legal y formal de la organización, ya que la misión es el marco que permite integrar y evidenciar a la responsabilidad social. Así, estos elementos (misión, visión, objetivos, valores) definen la identidad de la organización, pues exhibe sus actividades centrales, donde para este caso específico, la responsabilidad social se encuentra imbricada en esas acciones centrales, pero a la vez desarrolla actividades secundarias como la filantropía (ver Figura 39).

Figura 39. Responsabilidad social imbricada en la naturaleza legal y formal de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

3. Procesos cognitivos en la formación del fundador: adquisición del sentido de responsabilidad social

Tito Quiroz Angulo se define como un empresario social creador del primer programa de inclusión social sostenible en las bellas artes en México. Nació el 20 de septiembre de 1986 en Ensenada, Baja California. Su niñez estuvo marcada por un entorno familiar difícil debido a que sufrió de maltrato físico y psicológico por parte de su padre. Ante esos sucesos su madre tuvo que recurrir al DIF, decisión que cambió radicalmente su vida, pues desde pequeño vivió en el *Orfanatorio Cristo por su Mundo* ubicado en el municipio de San Quintín, Baja California. Dicho orfanatorio forma parte de *Foundation for his Ministry*,¹⁴ fundación que pertenece a Nancy y Hans Benning, violinistas reconocidos. El apellido Benning “ha sido sinónimo del arte, de la fabricación de instrumentos finos y elaborados a mano” (Benning, s.f.), pues también cuentan con la empresa *Benning Violins* en los Ángeles, en Studio City, que se dedica a la fabricación de violines desde 1953.

Durante su estancia en el orfanatorio, Tito Quiroz conoció a Nancy Benning (*maestra misionaria*), persona que despertó su amor por la música y que le impartió clases de violín. Después de un tiempo, Hans y Nancy Benning muestran su calidez humana y adoptan a Tito Quiroz, lo cual cambió su vida radicalmente, pues encontró una familia extendida que le inculcó valores y el sentido de amar y de servicio.

Tito Quiroz creció en los Ángeles en donde inició sus estudios musicales; y frecuentemente acudía al orfanato de Ensenada para impartir clases de música. A los 16 años regresa a México, debido a que su padre biológico fallece de cáncer. Desde ese momento Tito Quiroz se queda a vivir con su madre biológica y comienza a estudiar Derecho con especialidad en desarrollo social en la Universidad Autónoma de Baja California. Sin embargo, mientras estudiaba la licenciatura

¹⁴ Es una fundación dedicada a orfanatos y otras residencias de asistencia social siendo una fundación que incluye los ministerios de “orfanato y guardería a 90 niños, Centro Médico que provee de servicios de ambulancia y cuidado de pacientes con servicios médicos, dentales y visuales; Cocina de Sopa; Centro de Aprendizaje de Niños Discapacitados; Casa de Nuez de Macadamia y Cocina de Confección; Centro de Guardería Infantil; Tienda de auto; Cuarto de Costura; Taller de Ayuda a Discapacidad; Centro de Rehabilitación de Drogas y Alcohol; Escuela Cristiana de Preescolar a 6to Grado; Evangelismo Infantil; distribución de alimentos, vestimenta, lonas, zapatos y cobijas; Jardín de Oración; Casa de Estudiantes de Tijuana – para nuestros jóvenes en busca de educación superior; Instituto Bíblico; Iglesia de más de 800 personas” (Foundation For His Ministry, s.f.).

en de Derecho, nunca dejó de lado la pasión por la música, por lo que a finales de la licenciatura rentó un garaje y lo acondicionó para impartir clases de violín.

Años después, estudia la Maestría en Administración y Gestión Política en la Universidad Iberoamericana, donde presenta su tesis *“Juventud en ritmo”*; siendo un proyecto que más adelante se materializaría en lo que es la AMBAC. Terminando la maestría, regresa a los Ángeles a estudiar en el Instituto Bíblico, donde se convirtió en pastor cristiano.

Tito Quiroz concibe su filosofía de vida como *“amor y servicio”*, ya que menciona que no se puede amar a Dios sin servir a las personas, es decir, *“se demuestra el amor por Dios cuando sirves a los demás”* (entrevista con Tito Quiroz). Esa vocación ha sido producto su estancia y vivencia en el orfanato, donde eran evidentes las prácticas de caridad, amor, ayuda, generosidad, etc., pues creció en ese núcleo que forjó su identidad.

El 07 de Julio de 2011, funda la AMBAC en Ensenada, Baja California, donde gracias a su formación en Derecho tenía un concepto jurídico y legal de lo que implicaba una asociación civil. Sin embargo, para él, la asociación civil pasó a segundo término, porque lo que realmente le importaba era ayudar a niños y jóvenes ya fuera, con o sin asociación civil, pues nunca fue su intención crear una asociación civil, más bien, las circunstancias se fueron encaminando hacia ello.

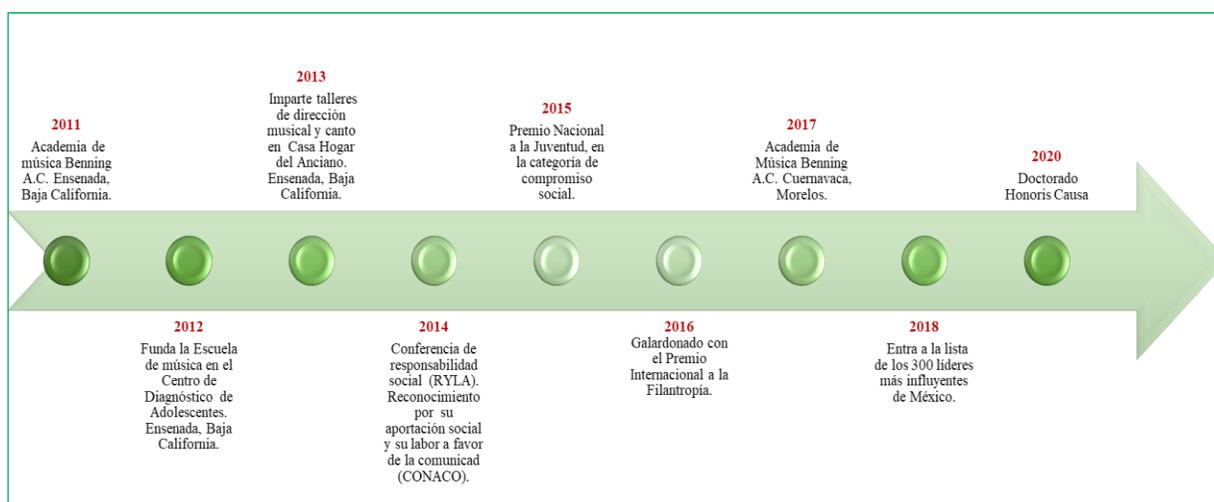
Así pues, Tito Quiroz empieza a tener presencia en diversos proyectos: “En 2012, funda la primera escuela de música en un Centro de Diagnóstico de Adolescentes, e impartió talleres de música en el Orfanatorio “Casa de la Paz”. En 2013 empezó a impartir talleres de dirección musical y canto en la “Casa Hogar del Anciano”, en Ensenada. En abril del 2014, fue expositor de la “Conferencia de Responsabilidad Social” en el Seminario Rotary para Jóvenes Líderes (RYLA). También fue reconocido por la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Ensenada (CONACO) por la aportación social y su labor a favor de la comunidad. En 2015, impartió dos conferencias a estudiantes universitarios de la licenciatura de Nanotecnología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) sobre su proyecto “Juventud en Ritmo” (Instituto Mexicano de la Juventud, 2017). En el año 2015 gana el Premio Nacional de la Juventud en la categoría de compromiso social,¹⁵ que fue entregado a jóvenes que podían considerarse, por su

¹⁵ La categoría de compromiso social engloba “el desarrollo de proyectos, programas o actividades, cuyo propósito sea la expresión de solidaridad con comunidades y grupos sociales vulnerables del país, que al ejecutarse generen

conducta, un ejemplo de superación personal o de progreso para la comunidad. El Instituto Mexicano de la Juventud lo etiquetó como “el joven que promueve la paz mediante la música”, por impulsar “cambios positivos en la sociedad con un sentido de responsabilidad admirable y por lograr convertir su pasión por la música en un beneficio para toda su comunidad” (Instituto Mexicano de la Juventud, 2017).

En el año 2016, fue galardonado con el Premio Internacional a la Filantropía. En el 2017, se convierte en el representante de México en el Día Internacional de la Juventud en la ONU, que se llevó a cabo en New York. También en el 2017 funda la AMBACC. En el 2018 entró en la lista de los 300 líderes más influyentes de México. (ver la *Figura 40* que muestra los sucesos más representativos de la vida de Tito Quiroz, que denotan su sentido de responsabilidad social).

Figura 40. *Eventos con sentido de responsabilidad social.*



Fuente: Elaboración propia.

Durante los años 2019-2020 siguió trabajando en sus proyectos, enfocándose en la AMBACC. Sin embargo, durante esos años enfrentó el reto de sobrevivencia de la organización derivado de la contingencia mundial del COVID-19. En el año 2020, fue galardonado con el Doctorado Honoris Causa, que le fue otorgado por “la Cámara de Diputados, el Colegio

opciones de solución a problemáticas específicas, mejorando en su caso, la calidad y nivel de vida de sus habitantes. De igual forma, se reconocerán los proyectos para el desarrollo de capacidades y habilidades en las comunidades; la implementación de los proyectos productivos; la colaboración en situaciones de desastre o emergencias; proyectos para mejorar la salud física y psicológica, la alimentación, la vivienda e infraestructura en las comunidades, así como proyectos para fomentar y fortalecer los valores ciudadanos” (Gobierno de México, 2015).

Internacional de Profesionistas y el Conacyt por la aportación hecha en el trabajo con grupos vulnerables por medio de las bellas artes y la ética profesional mostrada” (Padilla, 2020).

En la actualidad se encuentra impulsando y dando a conocer su proyecto a través de su conferencia “*Amor y Servicio*”, con el objetivo de sensibilizar a los jóvenes sobre la importancia de tener identidad y valores. Además, se encuentra próximo a fundar la AMBAC en Cancún, Quintana Roo.

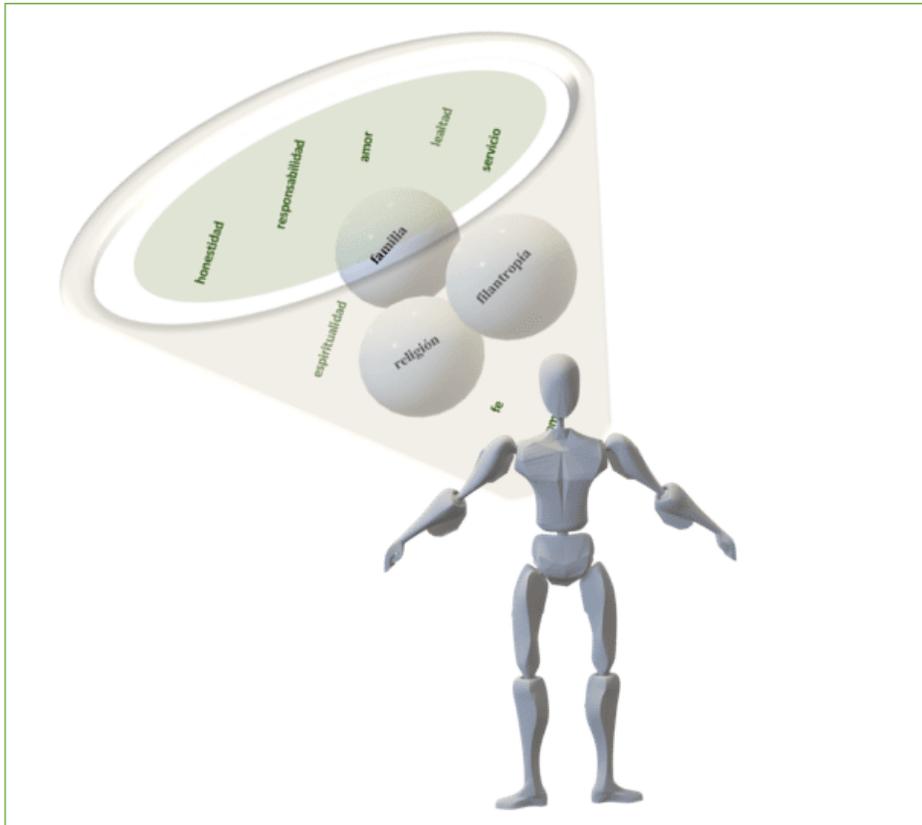
De esta manera, el proceso cognitivo del fundador se encuentra determinado por esferas culturales que tuvieron fuerte presencia a lo largo de su vida, como la religión, la familia y la filantropía, es decir, estas esferas fueron detonantes para el desarrollo de su perspectiva social y humanitaria, ya que desde una edad muy temprana fue interiorizado con esquemas de valores, religión y servicios sociales, debido a su inserción en el orfanato donde desarrolló su identidad basada en la religión (cristianismo). Otro factor importante, fue el hecho de haber sido adoptado por los Benning, lo que le generó una lealtad incondicional hacia su familia por todo el amor y apoyo que le han brindado. Ante dichos acontecimientos que le marcaron la vida y el sentirse afortunado por gente que lo cobijó sin interés alguno, nace su sentido y esencia filantrópica, pues siente un compromiso moral de retribuir a la sociedad un poco de lo mucho que recibió a lo largo de su vida, siendo su foco de atención los niños y jóvenes, debido a la situación que él vivió de maltrato en su niñez. Desde esta óptica, se encuentra introyectada de forma orgánica un sentido de responsabilidad social, producto de su subjetividad, que la vincula en sus acciones sociales. Tito Quiroz comenta: “No lo hago por recibir algo a cambio, sino por saber que vas a dejar una semilla de amor en las personas que están enfrente de ti” (entrevista con Tito Quiroz).

Así, estas esferas culturales (religión, familia, filantropía) permiten vislumbrar lo que dio origen a la AMBAC y lo que el fundador Tito Quiroz ha promovido en la organización desde su perspectiva social, por lo que es interesante mostrar si estas esferas han permeado en la dinámica de la responsabilidad social en la organización, puesto que entra en juego un proceso de intersubjetividad con los miembros de la organización para que sean legitimadas.

La *Figura 41* representa que la subjetividad del fundador deviene de los esquemas cognitivos sobre los cuales se identifica y genera una percepción y valorización sobre su forma de

actuar. En este caso, la subjetividad del fundador se encuentra cimentada en valores que son propios de su religión, la filantropía, así como de la cultura familiar.

Figura 41. *Construcción de la subjetividad del fundador.*



Fuente. Elaboración propia.

4. Surgimiento y promoción de la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca, Morelos

La AMBACC se encuentra ubicada en la Antigua Estación de ferrocarril de Cuernavaca, emblemático sitio que se inauguró el 11 de diciembre de 1897 por Porfirio Díaz y que impulsó el desarrollo económico y social de la región, pues formaba parte de un proyecto interoceánico que pretendía conectar el puerto de Veracruz, la Ciudad de México y la costa de Acapulco durante el porfiriato. Con el paso del tiempo a mediados del siglo XX, el ferrocarril sufrió grandes cambios,

siendo en 1977 que se crea Ferrocarriles Nacionales de México y queda en resguardo de la línea Cuernavaca -Balsas. La estación dio servicio durante 99 años y cerró sus puertas en 1996, cuando se liquida a Ferrocarriles Nacionales de México, quedando en desuso y abandono por más de 20 años.

Durante el período 1996-2016, la estación de ferrocarril conocida como Patios de la Estación se transformó en un barrio de Cuernavaca, caracterizado por su alto grado de violencia, inseguridad, prostitución de niñas y venta de drogas, lo que hacía complicado el acceso, convirtiéndose en la colonia más peligrosa y de alta marginación en Morelos.

El interés de abrir una sucursal de la AMBAC en Patios de la Estación deriva de una invitación que tuvo Tito Quiroz a Morelos por parte del gobernador Graco Luis Ramírez Garrido Abreu (2012-2018) para impartir conferencias. En esa visita Tito Quiroz se reúne con un grupo de amigos empresarios, entre los que se destacan Víctor Sánchez, Sara Vázquez Cerde y Mónica Vázquez Cerde, personas que conocían el contexto de cómo se encontraba la estación del ferrocarril. Sin embargo, Mónica Vázquez Cerde fue el motor del proyecto, ya que ella externó su deseo de que la estación cambiara y se rescatara. En la reunión se trajo a colación la preocupación de la antigua estación de ferrocarril, por lo que Tito Quiroz fue a conocer el lugar. Al llegar, quedó impresionado, pues veía la estación como un espacio perdido, ya que era un lugar que se encontraba rodeado de bares clandestinos donde se veían temas de prostitución con niñas de 10 a 13 años; era una zona de perdición y de alta delincuencia.

Tito Quiroz comenta:

Se encontraban los vagones en las vías del tren, y como quedan los vagones la gente se empieza a meter y se genera la zona de más alta delincuencia en México, la segunda después de Tepito, la primera en todo Morelos. La cepa de heroína, la cara, el puro paquetito cuesta 80 mil dólares, éste es el que llega aquí sin cortar y de aquí se dispersa para todos lados, la gente ni siquiera tenía el deseo de pararse a Patios de la Estación, es más tu decías Patios de la Estación la gente huía... vi el lugar y dije, esto es imposible, aquí no se puede hacer nada, y Víctor me decía claro que sí se puede. Pero mi mente no llegaba a más, pero Víctor es un hombre que piensa a futuro y que el dinero no le complica. Entonces, él veía la posibilidad y fue cuando nos paramos en el lugar y me dijo esto va por Moni. (entrevista con el Tito Quiroz)

Tito Quiroz se encontraba en un punto crucial de su vida, pues estaba terminado la maestría en Gestión y Políticas Públicas y había sido galardonado con el Premio Nacional a la juventud en 2015; asimismo, había tenido un encuentro con la senadora Rosi Orozco, quien estaba dedicada a la prevención y combate de la trata de personas. Todos esos factores le generaron eco al momento de estar por primera vez en la antigua estación de ferrocarril, pues observó un ambiente lleno de drogadicción y prostitución de niñas que le causaron un shock cultural. A partir de ese momento, su interés por rescatar la estación fue su prioridad por lo que permaneció en comunicación constantemente con Víctor Sánchez para poder emprender el proyecto.

Tito Quiroz comenta:

Víctor me dice, por qué no le hablas al presidente y le dices que necesitas 20 millones para restaurar eso; entonces le marco a Osorio Chong que era el secretario de Gobernación y me dice ahí te van Tito, el presidente ya los autorizó. Entonces cae ese dinero al Gobierno del Estado y se empieza a restaurar. (entrevista con Tito Quiroz)

Por tanto, una vez otorgado el recurso en el año 2016 se empieza con el proceso de *recuperación y restauración de la antigua estación de ferrocarril de Cuernavaca* (ver Figura 42), siendo una colaboración entre el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Centro Nacional para la preservación del Patrimonio Cultural Ferrocarrilero, donde existieron varios desafíos, pues se tenía que restaurar la estación a manera de que luciera como en el año 1897, pero a vez se tenía que convertir en un espacio cultural donde se pudieran controlar los sonidos de los instrumentos, para que el proyecto funcionara, por lo que se recurrió a un grupo de 20 personas especialistas para trabajar en el proyecto durante 3 meses.

Tito Quiroz expresa algunos de los desafíos que se vivieron durante el proceso de restauración de la antigua estación de ferrocarril:

Uno de los retos era cómo hacer para meter 20 pianos con la vibración. Lo que hicimos fue poner aislante, vacío, arena de mar, corcho y una madera curvada y eso fue lo que generó que el sonido viajará para arriba. Esto lo descubrimos por necesidad, somos los primeros y han venido de Gran Bretaña, de España, de Tailandia a ver como lo construimos y han tratado de imitarlo. Sin embargo, lo que

hicimos fue resultado de un estudio de sonido y de ondas, y se encuentra patentado.
(entrevista con Tito Quiroz)

Figura 42. *Proceso de recuperación y restauración de la antigua estación de ferrocarril de Cuernavaca.*



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca, Morelos.

La *Figura 43* muestra los diversos ángulos de la antigua estación de ferrocarril, en los que se conjugó la arquitectura, las condiciones físicas y ambientales, para comenzar con el proceso de restauración para dar vida a lo que sería la AMBACC.

Figura 43. Paisajismo del proyecto de la AMBACC.



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca, Morelos.

El proyecto inicia con el presidente Enrique Peña Nieto otorgando 20 millones para la restauración y preservación de la Estación, y posteriormente, el presidente Andrés Manuel López Obrador contribuyó con el proyecto en octubre de 2021 con la restauración del exterior, puesto que los alrededores de la Estación eran basureros y se transformó en la Plaza del Músico, generándose una urbanización en la colonia.

Mientras estaba en curso la restauración y preservación de la antigua estación de ferrocarril, se siguieron varias líneas de acción para difundir y promocionar la AMBACC. Tito Quiroz, realizaba visitas a los hogares de las familias de la colonia Patios de la Estación (*ver Figura 44*) para adentrarse a conocer las problemáticas que emanaban de la misma; de esas visitas, realizó un análisis en donde se percibió las siguientes problemáticas:

- Que no se tenía un número exacto de la cantidad de las personas, ni por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) o por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDES).
- Gran parte de las personas que habitan en patios de la estación provienen de Guerrero.
- La gran mayoría de las familias se componen por madres solteras.
- Un hartazgo social ante cualquier tipo de propuesta política, social, religiosa, deportiva.
- Centro de acopio para narcomenudeo en la sociedad.
- Pocas oportunidades de trabajo y capacitación para los mismos.
- Cuentan con un líder social; y existe un control del narcotráfico por una persona denominada “El Bocho”.

Por otra parte, se llevó a cabo un plan de acción para dar a conocer la organización, dirigido a dos sectores opuestos de la población: las zonas vulnerables de donde emergen los alumnos becados, y zonas con mayor adquisición social que puedan pagar las clases convirtiéndose en alumnos sustentables, pues su pago ayuda a becar a dos alumnos. En este sentido, la estrategia para cada sector fue distinta, generando mecanismos que llevaban implícitos un fundamento simbólico y material, para lograr la captación del público en general (*ver Figura 45*).

Figura 44. *Colonia Patios de la Estación.*

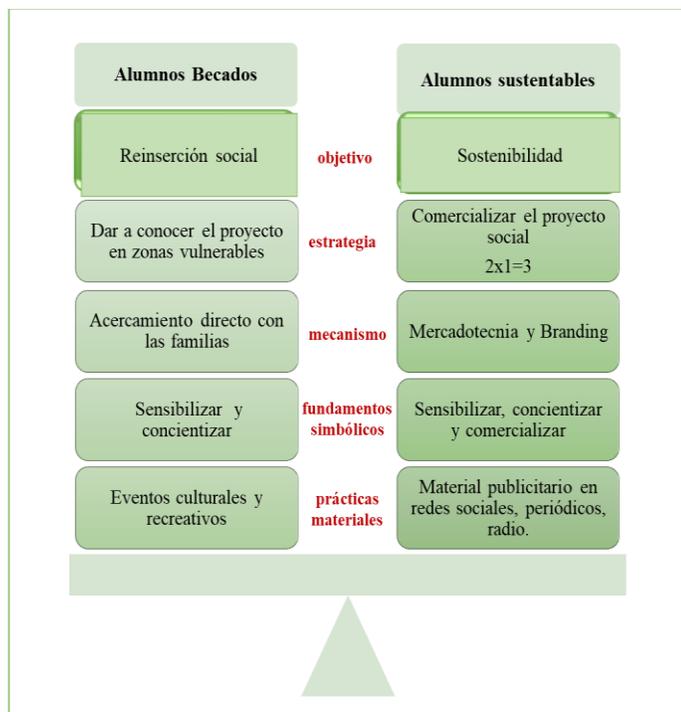


Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca, Morelos.

Así, el plan de acción comenzó el 30 de julio al 26 de agosto de 2017, en donde se realizó una segunda visita con las familias de la colonia Patios de la Estación, en donde acudió equipo de trabajo (director, administrador, contador) que iba a formar parte de la AMBACC. Ello, con el

objetivo de hacer una campaña local dentro de Patios de la Estación, “puerta a puerta”, donde se les contó a los colonos sobre el proyecto de la organización: de impulsar a los niños y jóvenes a tomar clases de música siendo becados con el 100% y teniendo la oportunidad de *prestarles el instrumento*¹⁶ para practicar en sus hogares.

Figura 45. Plan de acción de la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia.

Durante esas visitas se obtuvo una lista con los niños y jóvenes interesados en tomar clases de música. También durante ese lapso se realizaron actividades para los niños de Patios de la estación y se proyectaban en las noches conciertos y películas documentales sobre la música y sus beneficios.

¹⁶ Los requisitos para prestar el instrumento son: presentar el INE del tutor o responsable, comprobante de domicilio, 2 teléfonos de contacto, una carta de responsabilidad civil ante el instrumento “pagaré por cantidad de costo del bien mueble” y una carta de compromiso del estudiante para asistir formal y puntualmente a sus clases.

Asimismo, se realizaron acciones con el fin de captar al público en general, siendo actores importantes pues su inscripción permitiría la sostenibilidad de los alumnos becados. Dentro de esta campaña se realizaron las siguientes actividades:

- Se visitó a las escuelas privadas con el objetivo sumarse al proyecto de la AMBACC, pagando una aportación de \$800.00 pesos al mes por alumno con clases personalizadas, teniendo un descuento de 20% si lo hacían por medio de la institución. Se Cubrió en su totalidad las escuelas de Cuernavaca Morelos durante el mes de agosto.
- Se hizo promoción en radio, televisión, periódicos y redes sociales.
- Se aprovechó el mes (agosto) de la juventud para dar a conocer la estrategia nacional musical como sede nacional Cuernavaca Morelos.
- Se presentó en el Instituto Morelense de las Personas Adolescentes y Jóvenes (IMPAJOVEN) el fundador Tito Quiroz, impartiendo la conferencia “Amor y Servicio”.

El 19 de agosto de 2017 llegan instrumentos musicales de los Ángeles California a Morelos Cuernavaca y se empieza a coadyuvar con el Gobierno del Estado, el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Mexicano de la Juventud la inauguración de la organización. La inauguración oficial de la AMBACC se dio el 12 de febrero de 2018 por parte del Gobernador Graco Ramírez.

5. Academia De Música Benning A.C. Cuernavaca, Morelos

La AMBACC, se encuentra ubicada en la antigua estación de ferrocarril, Amacuzac S/N Morelos, Centro, 62350 Cuernavaca, Morelos (*ver Figura 46*), su horario de funcionamiento es de lunes a viernes de 10:00 am a 21:00 horas y sábados de 10:00 am a 15:00 horas; el acceso principal de la AMBACC se encuentra sobre la Calle Amacuzac, en donde está una pequeña área de estacionamiento exclusivo para la comunidad de la organización, sobre la vialidad. En esta entrada principal se encuentra la caseta de vigilancia, en donde se registran en una libreta los alumnos y profesores. Por la parte de atrás del edificio, sobre la Calle Vía del Ferrocarril mza #4, está otro acceso que da directamente a la Colonia de Patios de la Estación, por este acceso generalmente entran todos los alumnos de esa localidad, así como niños (algunos descalzos) que se les permite jugar en el área de los jardines o dentro de las instalaciones con el piano que está de exhibición en

el vestíbulo; asimismo las personas pueden tomar agua, pues la AMBACC cuenta con un garrafón de agua potable en el vestíbulo.

En la figura 46 se muestra la ubicación de la AMBACC, donde se señala la colonia Patios de la Estación, siendo una colonia vulnerable, donde se percibe pobreza, delincuencia, etc. Del otro extremo se encuentra el sector residencial de Vista Hermosa. Por tanto, la organización se encuentra justo en medio de estos dos sectores tan dispares.

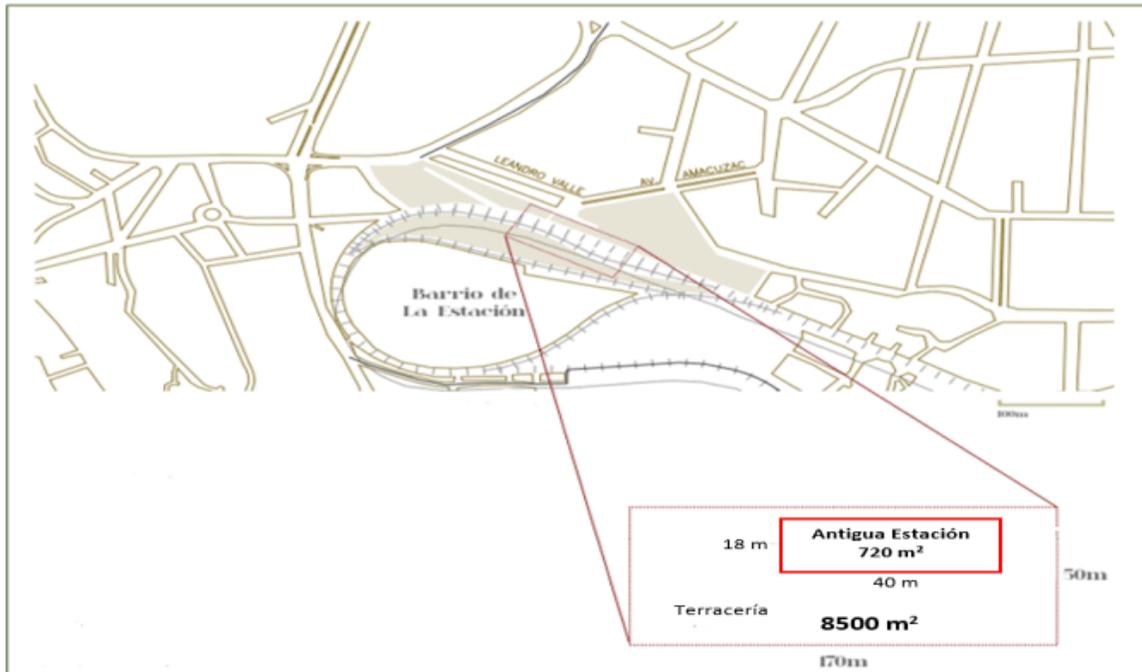
Figura 46. Plan de acción de la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia.

El terreno donde está ubicada la AMBACC abarca aproximadamente 8500 m², de los cuales en construcción son 720 m², que corresponden a la restauración y preservación del edificio de la antigua estación, siendo ahora el edificio de la AMBACC. El otro espacio sin construcción es llamado área de Patios de la Estación (Palencia, 2016, p. 8). En la *Figura 47* se puede observar el espacio que pertenece a la AMBACC dentro de la colonia Patios de la Estación.

Figura 47. Análisis del terreno de la AMBACC.



Fuente: Recuperado de Palencia (2016, p. 50).

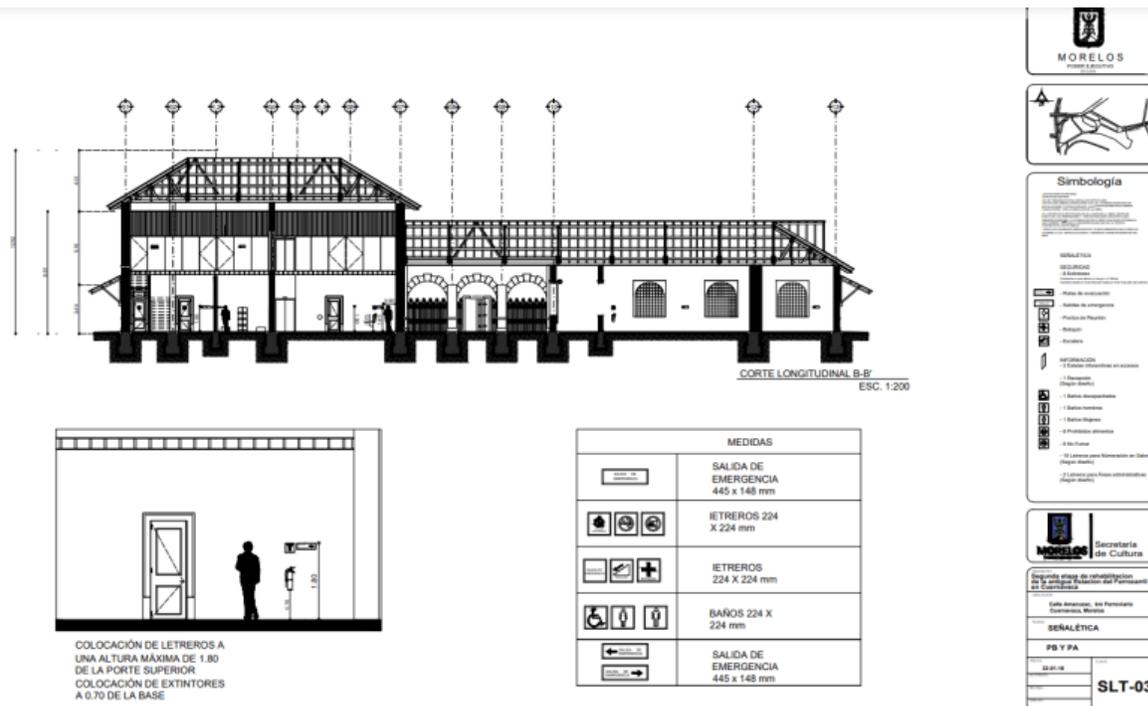
5.1. Edificio de la Academia de Música Benning Cuernavaca, Morelos

El edificio de la AMBACC mantiene las características originales de la estación de ferrocarriles Cuernavaca: techo, piso, accesos exteriores, banquetas y estructuras, “los muros son de tabique rojo extraído recubiertos con piedra ígnea al exterior. (Palencia, 2016, pág. 8). La fachada de la estación se caracteriza por mantener el nombre acuñado de “Cuernavaca Ferrocarriles Nacionales”. El color característico de la remodelación de la antigua estación de ferrocarriles es el color verde, que se encuentra presente en los herrajes, puertas de madera, tejas, molduras, barandales, bancas; en el interior del edificio, las paredes están pintadas de color beige con vivos verdes. Otro espacio importante que es punto de encuentro tanto de los profesores como de alumnos es el patio central, que se encuentra por la entrada principal de la academia, donde frecuentemente se reúnen para realizar celebraciones (día de reyes, día del niño, día de la juventud, etc.), eventos para causas sociales (donación de despensas); o para acudir a algún concierto.

En la *Figura 48*, se puede apreciar de forma general el edificio de la academia, el cual cuenta con las normas de seguridad, tiene 8 extintores colocados a una altura no mayor a 1.50

metros, así como señalamientos de ruta de evacuación, salidas de emergencia, puntos de reunión en caso de sismos, botiquín, etc. Consta de dos niveles que albergan tanto oficinas administrativas como salones de música.

Figura 48. Edificio de la AMBACC.¹⁷



Fuente: Recuperado de Academia de Música Benning A.C.

Al entrar a la organización (ver Anexo 4. Apartado 2. Arquitectura planta baja de la AMBACC) ya sea por la entrada principal o trasera, se conecta directamente con el vestíbulo, donde se exhibe una maqueta de lo que era la antigua estación de ferrocarril (como especie de un pequeño museo), así como un piano de exhibición. Del lado izquierdo del vestíbulo se encuentra la recepción, con una pantalla donde se muestran todos los salones en tiempo real, es decir, los salones de clase tienen cámaras. Al lado izquierdo de la recepción, está la oficina de administración y contabilidad, el auditorio para recitales y ensayos de la orquesta, el almacén de instrumentos, el salón de percusión orquestal, el salón de tuba y saxofón y el salón de usos múltiples. Del lado derecho de la recepción se encuentra el salón de contrabajo, el salón de violines, el salón de canto, el salón de

¹⁷ Ver fotografías de la organización en Anexo 4. Apartado 1. Espacios de la AMBACC.

viola, un espacio donde se encuentra una pequeña biblioteca y un área de cómputo, la bodega, el cuarto de máquinas, el sanitario de mujeres y el sanitario de hombres.

En la planta alta (*ver Anexo 4. Apartado 3. Arquitectura planta alta de la AMBACC*) se encuentran salones destinados a: ensamble de cuerdas, piano, canto, sala de piano, salón de prácticas de madera, salón de guitarra clásica, salón de guitarra popular, salón de oboe y flagot, salón de guitarra, salón de clarinete. En total se establecieron 19 salones, sin embargo, conforme ha evolucionado la academia, se han modificado los espacios que eran destinados para oficinas administrativas, para impartir clases.

Los salones de música son el punto crucial en donde se reproduce el objetivo social de la organización. En este sentido, todos los salones se encuentran diseñados con materiales que son absorbentes acústicos, avalados por un estudio de ondas y sonido. Los materiales utilizados en los salones para controlar el sonido fueron el uso de aislante, vacío, arena de mar, corcho y una madera curvada en las paredes, para que la vibración y el sonido que se propague en el centro del salón, no se disperse y se pierda el sonido. A través de ese diseño, la vibración y sonidos no se escuchan en el exterior, lo que es fundamental para la concentración del alumno. Todos los salones son de diferentes tamaños y se encuentran equipados con el respectivo instrumento musical, con aire acondicionado, con pizarrón, con cámara que permite ver lo que se está realizando en los salones, con escritorio y computadora¹⁸. En lo que se refiere al salón para clases de estimulación temprana e iniciación musical, está equipado con materiales de diferentes colores, juguetes y libros didácticos.

Además, en la planta alta, al final del pasillo, se encuentra una pintura realizada por el artista Israel Pacheco, que cuenta la historia de cómo nació la AMBACC. En dicha pintura se puede observar (*ver Figura 49*) un niño que representa al fundador Tito Quiroz caminando sobre las vías del tren que conforman las cuerdas de un violín; así, las vías del tren simbolizan la antigua estación de ferrocarriles Cuernavaca, y el violín que es el instrumento que le cambió la vida al fundador. Igualmente, la pintura es una manifestación que expresa el camino que ha recorrido Tito Quiroz y en su mano lleva dos flores que representan a las dos mujeres (sus ángeles) que le

¹⁸ Las computadoras fueron integradas a los salones como consecuencia de la pandemia del COVID-19, ya que a nivel Mundial se estableció un confinamiento y aislamiento social, lo que repercutió en el funcionamiento de la AMBACC, pues tuvo que cerrar sus puertas e implementar clases de forma virtual.

ayudaron a concretar el proyecto de restauración y recuperación de la antigua estación de ferrocarriles, y que ahora son parte del patronato.

Figura 49. *Pintura representativa de la AMBACC.*



Fuente: Recuperado de Academia de Música Benning A.C.

Actualmente, la demanda de la AMBACC se ha elevado, por lo que ésta próximamente habilitará otro espacio para instalar un comedor comunitario, así como otros salones de música (ver Figura 50).

Figura 50. *Nuevo espacio para actividades de la AMBACC.*



Fuente: Recuperado de Academia de Música Benning A.C.

5.2. Materia de trabajo esencial de la Academia De Música Benning Cuernavaca, Morelos

La AMBACC cuenta con clases de música para niños desde los 6 meses de edad hasta adultos. También ofrece terapias a través de la música para personas con capacidades diferentes y adultos mayores. Así, las clases que se imparten son:

- *Estimulación temprana (de 6 meses a 2 años):* A través de estímulos musicales se desarrolla la psicomotricidad, habilidades cognitivas, sensoriales y de lenguaje, fomentando el vínculo afectivo que estimula la inteligencia emocional de los niños.
- *Iniciación musical (de 3 a 5 años):* Amor y apreciación por la música a través del juego, desarrollando el sentido auditivo, el lenguaje, las habilidades cognitivas y sensoriales.
- *Coro:* El canto estimula la concentración y la memoria, mejora las capacidades vocales, auditivas y armoniza las emociones, sumado a eso el coro desarrolla seguridad, autoestima y la integración social del alumno a través del compañerismo.
- *Clases personalizadas de instrumento:* donde el método de enseñanza va de lo particular a lo general, cada clase es totalmente personalizada, creando así un vínculo más fuerte entre alumno y maestro. Instrumentos: Violín, Viola, Violonchelo, Contrabajo, Guitarra, Piano, Canto, Flauta transversal.
- *Clases optativas:*
 - *Solfeo:* El solfeo familiariza los elementos básicos del lenguaje musical abordando métodos teóricos-prácticos de la melodía, ritmo, lectura y entonación musical, comprendiendo de manera integral de los elementos básicos del lenguaje musical.

- *Historia de la música*: El alumno conoce la variedad de estilos musicales existentes, lo que permitirá ubicar, asimilar y comprender las partituras y épocas de los periodos musicales.
- *Ensamblés de cuerdas y guitarras*: los alumnos aprenden a trabajar en equipo, creando bellas composiciones armónicas en conjunto, acompañados de instrumentos de cuerdas como: guitarra, violín, violonchelo, entre otros. (Benning, 2022)

II. Funcionamiento de la Academia De Música Benning, Cuernavaca.

La AMBACC es un espacio dedicado a impartir clases de música y promover el arte. En su interior confluyen diversos participantes para su funcionamiento, como lo son: fundador, director, profesores, personal administrativo, personal de limpieza, de seguridad, de mantenimiento, etc; además, cuenta con un patronato conformado por un grupo de empresarios.

En este sentido, es interesante La AMBACC ha presentado diversos cambios en cuanto a los integrantes que la conforman, así como en sus actividades, a lo largo de las tres etapas que pudieron identificarse en la aún corta vida de la academia. Estas etapas son claves para determinar las lógicas que sustentan la dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC.

1. *Etapa 1. Nacimiento de la AMBACC (2018-2020)*

Esta primera etapa está marcada por surgimiento de la AMBACC en el año de 2017, cuando Tito Quiroz empezó a diseñar y determinar las actividades y equipo de trabajo necesarios para que la academia entrará en funcionamiento. Fue a partir del año 2018 cuando la organización abrió sus puertas. En ese momento, AMBACC se encontraba integrada por 24 miembros, de entre los cuales 7 pertenecían a empleados de confianza: el fundador, el director¹⁹, la administración, la coordinación de Juventud en ritmo, el contador, la recepción, y mercadotecnia y difusión. En cuanto a trabajadores contratados conforme a la Ley, se encontraban 3 miembros que cubrían el área de mantenimiento, limpieza y seguridad; cabe destacar que estos 3 miembros pertenecían a la

¹⁹ En esta etapa Tito Quiroz no fungía como el director de la AMBACC.

comunidad de Patios de la Estación. En lo que se refiere al pago por honorarios, estaba conformado por todo el personal académico (14 profesores): maestro de violín, maestro de violín/ensamble, maestro de violín/orquesta, maestro de viola, maestro de cello, maestro de contrabajo, maestro de canto, maestro de canto/ensamble coral, maestro de canto/coro, maestro de guitarra, maestro de guitarra/ensamble, tres maestros de piano.

1.1.Funciones de la AMBACC

Fundador

En la estructura de la AMBACC de manera externa se encontraba el fundador Tito Quiroz, con una maestría en Administración Pública y un sueldo aproximado de \$5000.00. Una vez que el fundador estableció y definió la misión, objetivos y valores de la organización, su función consistió en velar por el futuro del proyecto, por lo que se enfocó en la creación de diversas estrategias para lograr vínculos con instituciones que permitieran generar reconocimiento, respaldo e innovación al proyecto.

Director

El director, considerado como trabajador de confianza, se encontraba a cargo de un Licenciado en Pedagogía con un sueldo aproximado de \$10,000.00, siendo la figura con mayor en autoridad dentro de la AMBACC. Sus funciones eran: promover el servicio al personal siendo el máximo ejemplo; planificar, organizar y supervisar las actividades que conducían a la elaboración y ejecución del trabajo, desarrollar acciones de capacitación para el personal; tomar las decisiones de la organización; llevar a cabo la coordinación docente. En síntesis, el director tenía la responsabilidad del funcionamiento general de la AMBACC, tomando las decisiones que fueran necesarias para lograr los objetivos.

Administradora

El cargo de la Administración estaba asignado a una Licenciada en Administración, siendo empleada de confianza, con un sueldo de \$9000.00. Sus funciones se basaban a grandes rasgos en fijar objetivos, diseñar procedimientos, mantener un orden de trabajo, ejercer la autoridad de la administración mediante la toma de decisiones, tener constante seguimiento de las actividades

planeadas, realizar los pagos de servicios, tener interacción con el personal, alumnos y padres de familia, apoyar a la dirección en busca de actividades para la sostenibilidad de la organización.

Contador

Dentro del personal administrativo se encontraba el puesto de confianza de contador, asignado a un Contador Público con un sueldo de \$8000.00. Básicamente, su labor consistía en realizar y desarrollar los procesos de registro contable de las operaciones que surgían de la organización, es decir, revisaba movimientos del día anterior en bancos y saldo real al día; revisar saldos atrasados de alumnos; cobranza vía telefónica o correo electrónico; revisar listas previas a la elaboración de la nómina; elaboración de nómina; dispersión de la nómina; el cálculo de ISR de los salarios por honorarios, tener el control (archivo) de: cheques M.N., gastos pagados con tarjeta (crédito/débito), y gastos de pagos en efectivo; dar seguimiento al alta de maestros ante el SAT; obtención y revisión de las declaraciones derivadas de las obligaciones fiscales, laborales y de seguridad social.

Coordinación Juventud en Ritmo

La Coordinación de Juventud en Ritmo también era parte de los empleados de confianza y estaba representada por una mujer con Maestría en Música con un sueldo de \$8000.00. La coordinación era el espacio que buscaba la creación de proyectos basados en la filosofía de la AMBACC. Sus funciones estaban relacionadas con la creación de proyectos de Juventud en Ritmo, fomentar los valores de la academia (amor y servicio) y desarrollar programas para el mejoramiento de áreas. Este miembro de la AMBACC tenía a su cargo el área de mercadotecnia y difusión.

Mercadotecnia y difusión

Este puesto de confianza estaba asignado a una Licenciada en Mercadotecnia con un sueldo de \$7000.00 y sus funciones consistían en promover las actividades propias de la AMBACC, al igual que las actividades externas realizadas por Juventud en Ritmo, manteniendo una constante actualización de las redes sociales y el registro interno de la organización. Se enfocaba en la actualización del contenido, atención de mensajes y comentarios de las redes sociales; realizar boletines para medios de comunicación sobre las actividades especiales de la academia; fotografiar eventos, clases, etc.

Recepcionista

En la recepción se encontraba una mujer contratada como empleada de confianza con un sueldo de \$7000.00. Sus funciones eran brindar atención al público en general (padres de familia, alumnos y maestros); recepción de llamadas; gestionar trámites de los alumnos relacionados con las inscripciones (recepción de pagos, elaboración de recibos); hacer la programación de clases de nuevo ingreso; tener el registro y control de cancelaciones y reposiciones de clases; generar la logística de los salones de clases; elaboración y verificación de listas de asistencias; y realizar el corte de caja diario, derivado del pago de colegiaturas.

Profesores

Los profesores se encontraban contratados por honorarios y su pago era de \$50.00 por hora, con el objetivo de lograr la sostenibilidad del proyecto. Siendo la labor de los profesores impartir sus clases personalizadas del instrumento que dominaban con libertad de cátedra. La evaluación de los alumnos solo se daba mediante recitales para generar un reconocimiento del alumno y no una calificación. Algunos profesores tenían a su cargo clases de grupo que iban relacionadas a la dirección de la orquesta, ensambles de cuerdas, y coro. En un inicio, para la contratación de los 14 profesores se tuvo como requisito contar con título profesional, y en algunos casos, con reconocimiento, ello con el objetivo de generar un reconocimiento y posicionamiento de la AMBACC.

Las responsabilidades que tenían los profesores eran firmar su entrada en una libreta que se encontraba en la recepción, estar puntual para sus clases y tener 15 minutos de tolerancia para esperar al alumno y preparar sus clases.

Limpieza

En cuanto al personal de limpieza, se encontraba a cargo de una mujer con un sueldo de \$6500.00, que pertenecía a la localidad de Patios de la Estación. Su función consistía en mantener limpias las áreas de trabajo, infraestructura y mobiliario de la academia; acomodar las sillas e instrumentos para los eventos; y tener el control del material de limpieza para informar a la

Administración sobre los insumos que se hubieran agotado o que fueran necesarios para la limpieza.

Mantenimiento

Estaba a cargo de un hombre que igual pertenecía a la localidad de Patios de la Estación con un sueldo de \$ 6500.00, su función era darle mantenimiento a la infraestructura e inmobiliario, y reparar las averías relacionadas con plomería, electricidad y cerrajería.

Seguridad

En seguridad se encontraba un hombre que no era profesional de seguridad y pertenecía a la localidad de Patios de la Estación con un sueldo de \$7 000.00. Sus funciones se basaban en vigilar las instalaciones, teniendo un control de accesos (entrada y salida de visitantes, alumnos, personal) y en caso de presentarse incidentes, conflictos, tomar acciones preventivas.

1.2. Estructura organizacional profesional de la AMBACC

La estructura organizacional de la AMBACC, en sus inicios se puede comprender desde una configuración de organización profesional (*ver Figura 51*), pues “contrata a especialistas debidamente preparados -profesionales- para el núcleo de operaciones, y luego les concede un control considerable sobre su propio trabajo” (Mintzberg, 1991, p. 204). Así, dentro de esta configuración profesional se pueden asociar a los miembros de la organización con cada elemento de la estructura.

Núcleo de Operaciones

En esta forma de configuración organizacional profesional el *núcleo de operaciones*²⁰ corresponde a los profesores, que son los encargados de desarrollar la actividad básica de la razón de ser de la organización, que es impartir clases de música (prestar un servicio).

²⁰ **Núcleo de operaciones:** “el núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia” (Mintzberg, 2005, pp. 49-50).

El perfil de contratación de los profesores se basó en su preparación académica, ya que sólo se contrataba profesores con licenciatura, maestría, doctorado en música, lo que generó que la organización empezará a tener un prestigio por el nivel profesional.

La coordinación de núcleo operativo se generó a través de lo que Mintzberg (1991, 2005) llama una *normalización de las habilidades*,²¹ es decir, la base de la coordinación del núcleo operativo devenía de su preparación y de la especialización de su trabajo, ya que los profesores debían tener los conocimientos necesarios para cumplir con la función de enseñar el arte de la música. De esta manera, la contratación de profesores reconocidos o con conocimientos previos provocó una *coordinación indirecta*, pues tenían “normalizados” sus conocimientos y habilidades, y realizan su trabajo de forma natural e independiente; impulsando todo ello por el factor de las clases personalizadas.

Por tanto, en los profesores se podían observar dos aspectos cruciales: “trabajadores autónomos y al mismo tiempo recibir un salario ... Todo depende de esa línea estrecha que divide la colegialidad (trabajar para un bien común) y la política (trabajar por el propio interés)” (Mintzberg, 1991, p. 203). Es decir, los profesores basaban su comportamiento en la AMBACC en relación con su profesión.

Tito Quiroz comenta:

No todos los profesores están involucrados con el proyecto social; le puedes preguntar a ciertos profesores sobre un niño de Patios de la Estación, la verdad no les interesa, pero ellos me dan el prestigio que necesito para la gente que va a venir y quiere un excelente maestro... Estamos trabajando con profesores músicos y son individualistas, porque pasan mucho tiempo encerrados tratando de ser mejor, por eso es importante conocer al músico para poder trabajar con ellos. (entrevista con Tito Quiroz)

²¹ **Normalización de habilidades:** “las habilidades (y los conocimientos) se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo” (Mintzberg, 2005, p. 30)

Staff de apoyo

Otra característica importante de la estructura organizacional de la AMBACC tiene que ver con el amplio *staff de apoyo*²² que tenía, el cual se encontraba conformado por puestos y niveles jerárquicos. En primera instancia, se podía observar la *Coordinación de Juventud en Ritmo*, siendo una unidad elevada, ya que podía tener una comunicación directa con los directivos (Fundador, director, administrador) para el asesoramiento de los proyectos, así como llevar las relaciones públicas de la AMBACC (enlace entre la organización y dependencias del sector gubernamental o empresarial). A su vez la *Coordinación de Juventud en Ritmo*, tenía a su cargo el área de *mercadotecnia y difusión*, que apoyaba en cuanto a la actualización y difusión de las redes sociales de la academia. En segunda instancia, se encontraba el puesto del contador, realizando funciones de apoyo para el desarrollo y desempeño financiero de la organización, teniendo una coordinación directa con la Administración y Dirección.

Dentro del staff de apoyo, pero con un nivel inferior se encontraba la *recepción*, que atendía directamente las decisiones tomadas por el directivo de línea media, que era la Administradora, generándose una *supervisión directa*²³. Por tanto, la recepción cumplía con funciones de apoyo para el núcleo de operaciones y el público. Asimismo, en un nivel inferior que estaba presente en el staff de apoyo tenía que ver con las áreas de limpieza, mantenimiento y vigilancia, que eran coordinadas a través de la *normalización de los procesos de trabajo*²⁴ por la Administración.

Ápice estratégico

El miembro de mayor autoridad que se encontraba en la AMBACC era el *director*, representando en la estructura organizacional el *ápice estratégico*,²⁵ pues era el encargado y responsable del funcionamiento de toda la organización con base en sus estrategias. En este caso,

²² **Staff de apoyo:** “unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones” (Mintzberg, 2005, p. 57).

²³ **Supervisión directa:** “la supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones” (Mintzberg, 2005, p. 28).

²⁴ **Normalización de los procesos de trabajo:** “se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir programado” (Mintzberg, 2005, p. 29).

²⁵ **Ápice estratégico:** “se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión). El trabajo de este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización” (Mintzberg, 2005, pp. 50-52).

en la AMBACC el ápice estratégico, utilizaba como mecanismo de coordinación, en relación con la línea media, la supervisión directa.

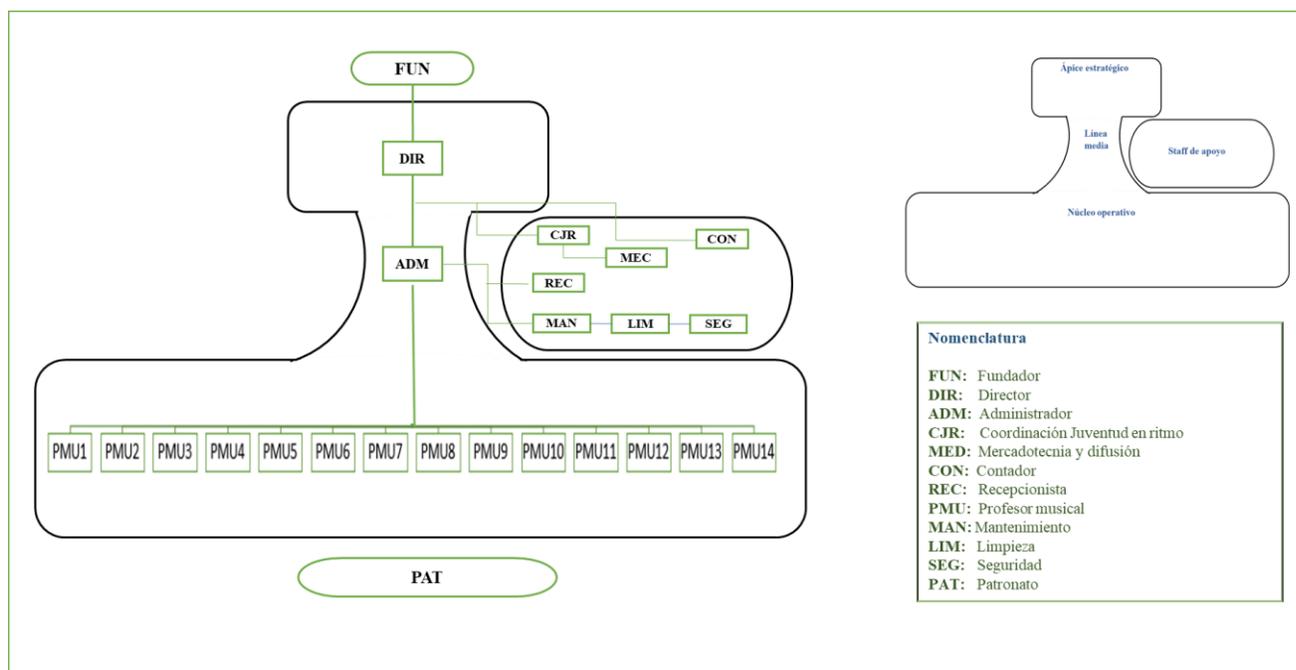
Línea media

El puesto de *Administración* corresponde a la *línea media*,²⁶ ya que se encuentra entre el director y el núcleo de operaciones, y cumple con las funciones de dirigir a los miembros de la organización, por medio de una coordinación más directa con los integrantes. Sin embargo, en lo que se refiere a la coordinación con el núcleo de operaciones (los profesores) la Administración no ejercía una coordinación directa, ya que los profesores tienen un trabajo especializado, en el que la administradora no podía intervenir. Por tanto, la coordinación era más indirecta, en donde la administradora aplicaba otro tipo de mecanismos para coordinar las funciones de los profesores, como la cantidad de horas que les asignaba para impartir clases, su salario, etc.

En este sentido, lo que percibe con este tipo de organizaciones profesionales, es que la administración atiende las peticiones de los profesores, en la idea de que se encuentren las condiciones e instalaciones adecuadas para poder impartir sus clases. En cambio, en lo que se refiere al staff de apoyo (recepción, limpieza, mantenimiento y seguridad), que se encuentra menos preparado y capacitado se coordinaban desde una supervisión directa con la administración o director.

Hasta aquí se ha descrito como era el funcionamiento de la AMBACC a partir de sus partes y miembros. En síntesis, la AMBACC contaba con una configuración profesional “con una estructura plana con una reducida línea media [una nula tecnoestructura] pero con staff de apoyo completamente elaborado” (Mintzberg, 1991, p. 209).

²⁶ **Línea media:** “el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad: debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando” (Mintzberg, 2005, p. 54).

Figura 51. Configuración profesional de la AMBACC.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Coaliciones externas

Existen otros componentes que en este estudio son cruciales para conocer las influencias o presiones externas que llevaron a la formación de esa estructura y funcionamiento de la AMBACC, es decir, lo que Mintzberg (1991) denomina coaliciones externas.

En este sentido, en la AMBACC, el fundador fue una pieza clave, ya que edificó la naturaleza de la organización con base en su filosofía (misión, visión, valores), el funcionamiento y estructura de la organización. De tal forma que la influencia y presencia del fundador en esta etapa era activa para la toma de decisiones y acciones que se generaban en la organización. También como coalición externa se encontraba el patronato y los alumnos (*ver Figura 52*).

Patronato

Se conformó por un grupo de 12 empresarios que donaron la cantidad de \$10 000.00 con el objetivo de formar un consejo para vigilar el correcto desarrollo y funcionamiento de la AMBACC

de acuerdo con su misión y visión. Entre sus funciones se encuentra la labor de recaudar fondos por medio de donaciones, eventos, etc.

El patronato se caracterizó por no instalarse en las instalaciones de la AMBACC. Durante la fundación de la academia, la presidencia del patronato estuvo a cargo de Mónica Vásquez Cerde (2018-2019) quien fue una de las pioneras impulsoras del cambio de la antigua estación de ferrocarril y logró durante su gestión recaudar \$1,600,000.00 para la compra de instrumentos. El patronato se ha caracterizado por tener cada año un presidente diferente; de 2019-2020 no se logró recaudar fondos.

Alumnos

Durante la primera semana, la comunidad de alumnos se encontraba conformada por 330 alumnos becados. Sin embargo, se empezó a buscar un crecimiento de aproximadamente 50 alumnos por mes que pagaran las clases para lograr la sostenibilidad de los alumnos becados. Ello llevó a generar una comunidad marcada por niños y jóvenes de diferentes esferas sociales, lo que hacía evidente la inclusión social del proyecto, pues confluían alumnos que estudiaban en escuelas privadas y otros que no tenían acceso a la educación.

En esta etapa inicial, la AMBACC estaba consolidándose tanto con la sociedad como internamente, por lo que los integrantes básicamente se mantuvieron estables. Uno de los propósitos centrales de la AMBACC era generar un reconocimiento social, por lo cual se contrataron profesores altamente capacitados. En este sentido, esa estrategia determinó diversas lógicas de acción que se vinculan con la estructura de la organización.

Con base en la información recabada, se puede se puede generar el análisis de la estructura organizacional de la AMBACC en su nacimiento, a partir de la propuesta configuracional de Mintzberg (19991, 2005). En tendiendo la estructura de la organización como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de estas” (Mintzberg, 2005, p. 26), es decir, la estructura representa en su conjunto la forma en que se da el funcionamiento de la organización, a través de diferentes áreas que se coordinan.

Enraizamiento de la ideología

Otra parte importante que rodeaba a toda la estructura de la organización fue la ideología, es decir, elementos característicos que fueron definiendo la naturaleza de la organización. Así, en el año 2018 cuando se inauguró la academia, los valores que se empezaron a difundir fueron el amor y servicio como un compromiso social para impulsar una cultura musical.

Tito Quiroz comenta:

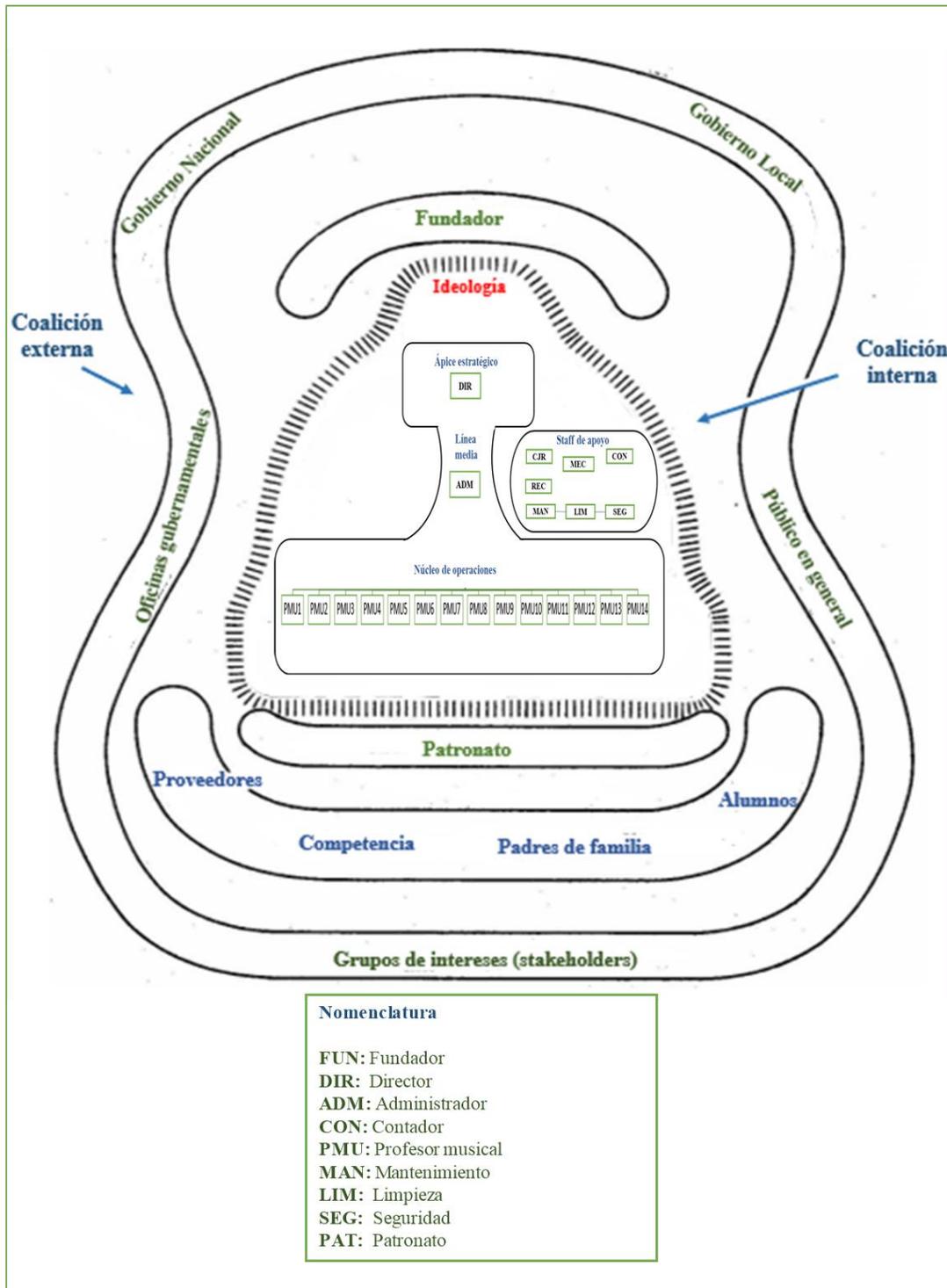
Para mí enseñar música, es enseñar, principios, valores, principios de vida que te lleven a ser una mejor persona y valores que aprendes conforme a la madurez de tu crecimiento y poder acompañar a un niño desde su temprana edad, hasta su juventud adulta por medio del arte y de la música; yo he visto como transforma sus vidas, y transformó la mía. Porque no te puedo decir esta sopa está buena si no la he probado, entonces me funcionó para mí y está funcionando en otros. (entrevista con Tito Quiroz)

Por tanto, la ideología de la organización se empezó a cimentar con el sentido de la misión. Sin embargo, durante esta etapa la identidad de la organización no se encontraba tan formalizada, por lo que la identificación de los miembros con la AMBACC se dio más por intereses individuales que devenían de una participación económica que generaba la obediencia organizacional en el personal administrativo y académico.

Constelaciones de trabajo

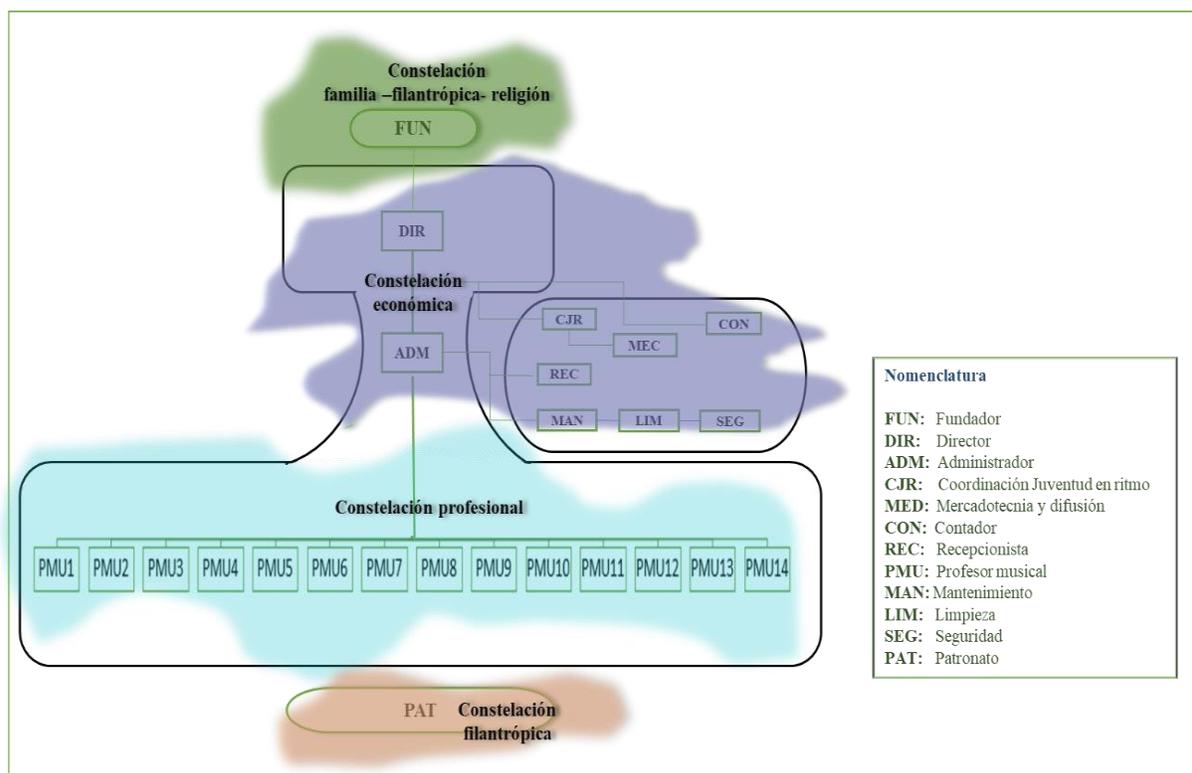
De lo anterior, se puede comprender que en el funcionamiento de la AMBACC, la ideología no figuraba como un elemento representativo que determinara ciertas formas de acción. Más bien, aparecían, lo que Mintzberg denomina constelaciones de trabajo: “una red informal que sigue determinadas pautas, estando relacionada con el sistema formal”, es decir, las constelaciones emergen como agrupaciones informales donde los miembros se reúnen con sus pares, debido a un sentido de pertenencia donde comparten patrones de acción de acuerdo con su nivel jerárquico. Por tal razón, la organización se entiende como un conjunto de constelaciones que son independientes, pero existen puntos donde convergen, lo que el autor Weik (1976) denomina a estos elementos proceso como flojamente acoplados (ver *Figura 53*).

Figura 52. Influencias internas y externas de la AMBACC.



Fuente: Tomado y adaptado de Mintzberg (1991, 2005).

Figura 53. Constelaciones como forma de trabajo en la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

En este sentido, en la AMBACC se evidencia una constelación marcada por tres valores: la familia, la religión y la filantropía; siendo valores que constituyen la subjetividad del fundador. Sin embargo, esta constelación no tuvo una presión tan fuerte en el funcionamiento de la organización, ya que el fundador se encontraba como un miembro externo, donde puso las bases (misión, visión, objetivos, valores) de su ideología, pero no la reforzaba en el interior. En lo que se refiere a todo el personal administrativo que involucra el ápice estratégico, la línea media de dirección, el staff de apoyo, su constelación estaba basada en los procesos de decisión y acción *económica*. Los profesores, desarrollaron la constelación en torno su profesión, debido a que su afiliación a la AMBACC se dio por su reputación y experiencia laboral. Y el patronato como otra fuente externa evidenciaba una constelación filantrópica, debido a su sentido de ayuda y donación.

En resumen, en esta etapa se pudo apreciar como una estrategia organizacional basada en el reconocimiento y reputación social determina la conformación de una estructura profesional, así como su funcionamiento que generó distintas constelaciones, en donde la dinámica de la responsabilidad social fluía en cuanto a una participación económica de los miembros y a una vocación profesional, que generaba la colaboración en la organización. Sin embargo, la ideología de la organización se encontraba en construcción, por lo que no existía como tal una conexión fuerte entre las constelaciones, ya que la coordinación era normalizada por las habilidades. La esencia de esta etapa se puede observar en la *Tabla 38*.

2. Etapa 2. Sobrevivencia de la AMBACC ante la contingencia sanitaria de COVID-19 (2020-2022)

La segunda etapa se encuentra definida por el fenómeno del COVID-19 y la forma en que impactó en el funcionamiento de la organización, puesto que a partir de mayo del 2020 que se hizo el confinamiento de manera obligatoria, la AMBACC tuvo que cerrar sus instalaciones, causando un reto para mantener vivo el proyecto social, debido a que academia empezaba a consolidarse y a tener un flujo razonable de alumnos que pagaban, por lo que comenzaba a ser sostenible.

Ante esa contingencia mundial, la decisión que tomó el fundador para poder adaptarse ante dicho contexto de incertidumbre fue la de evolucionar implementando sistemas tecnológicos, por lo que después de una semana de confinamiento, se creó la página de internet, y se pagó para que apareciera en el primer resultado de búsqueda bajo el término “academias de música”.

Por otra parte, se contrató *Google partner* para impulsar a la AMBACC y por medio de la plataforma de *Google meets* es que se logró continuar con el proyecto, ya que se crearon todas las cuentas de los profesores para poder impartir clases virtuales. El nuevo fenómeno de clases virtuales implicó el acondicionamiento de todos los salones con equipo de cómputo, micrófonos, audífonos e instrumentos de acústica que eliminarán la interferencia de los sonidos. En el inter de todos estos procesos para reactivar las clases, la organización vivió la baja de todos los alumnos que sustentaban el proyecto, aproximadamente durante dos meses. Una vez que se difundieron las clases en línea, se empezaron a generar inscripciones y recuperar a los alumnos sustentables, que son los que permiten que el proyecto subsista.

Tabla 38. Compendio de la Etapa 1. Nacimiento de la AMBACC.

Etapa 1. Nacimiento de la organización (2018-2020).	
Eventos cruciales	Inauguración de la organización y principios de su funcionamiento.
Acciones	Se establecieron las bases de la organización (misión, visión, valores, objetivos).
Estrategia	Reconocimiento y prestigio social.
Mecanismo de estrategia	Contratación de músicos profesionales y capacitados.
Configuración organizacional	Organización profesional.
Coordinación	Normalización de las habilidades y procesos.
Centro de la organización	Profesores -músicos (núcleo operativo).
Coaliciones externas	Fundador: Activa. Patronato: Activa.
Ideología	Enraizamiento de la ideología con un sentido de misión, pero con influencia.
Mecanismo de ideología	Difundir misión, visión, valores, objetivos.
Resultado (dimensiones de la identidad)	- Participación económica. -Vocación profesional. -Colaboración organizacional (habilidades y procesos).
Constelaciones	<i>Familia, religión y filantrópica:</i> fundador. <i>Económica:</i> ápice estratégico, línea media, staff de apoyo. <i>Profesional:</i> núcleo de operaciones. <i>Filantrópica:</i> patronato.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Sin embargo, estas acciones fueron pensadas y trabajadas para que los alumnos que pagaban pudieran seguir tomando las clases, así como para atraer a más personas. De tal forma que, del lado de los alumnos becados, solamente se mantuvo la beca a los alumnos que realmente querían seguir estudiando, por lo que en la academia se les habitó un espacio para que tomarán clases virtuales, debido a que estos alumnos pertenecían a zonas vulnerables o de escasos recursos, no contaban con la infraestructura para poder tomar clases virtuales desde su hogar.

2.1. Funciones de los miembros de la AMBACC

Por ende, esta nueva modalidad de trabajo repercutió en la manera en que estaba funcionando la AMBACC, ya que casi todo el personal laboraba desde su hogar, a excepción de los profesores que asistían a la academia para poder dar la clase en un salón equipado, por lo que las instalaciones de la academia se encontraban abiertas solo para uso de los profesores. El vigilante era el encargado de abrir las instalaciones y tenía un horario de 8:00 am a 20:00 pm. La administradora llegaba a las 9:00 horas y salía a las 19:00 horas, al igual que el personal de limpieza que mantenía las instalaciones limpias y desinfectaba los salones cada vez que salía un profesor de impartir su clase virtual.

Durante el primer año de pandemia muchos de los profesores y colaboradores renunciaron y otros fueron despedidos por diferentes circunstancias. En lo que se refiere a la planta administrativa se dio una reducción del personal. En el segundo año de pandemia solo permanecían algunos profesores que estaban desde el inicio, por lo que puede decirse que 90% de los miembros de la AMBACC que estuvieron en el inicio de la organización, ya no permanecieron.

Los cambios que experimentó el personal durante diferentes momentos de la pandemia fueron los siguientes.

A la persona que tenía el puesto de director, Tito Quiroz le propuso hacerse cargo de la dirección de la Academia de Música Benning Ensenada, Baja California; con el propósito de reducir la línea de mando, por lo que el director aceptó la propuesta y se encuentra laborando actualmente en Ensenada. Al quedar libre el puesto de director, Tito Quiroz decide tomar la dirección de la organización.

En lo que se refiere al puesto del Contador, se presentó un problema por mal manejo contable, lo que generó una multa por \$580,000.00, suceso que lo llevó a su despido. A su vez, renunció la recepcionista, ya que era esposa del contador y decidió irse. La Coordinación de Juventud en Ritmo desapareció y la encargada de ese puesto labora para Tito Quiroz, pero en otro proyecto. La encargada de mercadotecnia y difusión, y el encargado de mantenimiento fueron despedidos, así como la encargada de limpieza por robo de materiales.

Durante la pandemia se contrató a otro vigilante, para establecer turnos de 24 horas x 24 horas. El primer vigilante que estaba desde el inicio de la AMBACC falleció a causa de COVID, quedando solamente un vigilante. En el caso de los profesores, muchos abandonaron el proyecto de manera inmediata en cuanto se inició el confinamiento.

Así, los cambios que se presentaron en la estructura de la organización evidencian la influencia del liderazgo de Tito Quiroz a través de su carisma, para poder lograr su estrategia de reducción del personal. Durante los dos años de confinamiento existió un constante movimiento y despido de personal. Generalmente los puestos que quedaban vacantes no eran cubiertos de manera inmediata, dando solo prioridad a la contratación de profesores para poder cubrir la demanda de los alumnos que se encontraban bajo modalidad virtual.

2.2. Estructura organizacional empresarial de la AMBACC

A partir del año de 2020 la estructura organizacional de la AMBACC cambió hacia una estructura más flexible, asociado ello factores de contingencia, ya que la pandemia del COVID-19, provocó una inestabilidad e incertidumbre en la academia que puso en riesgo la sobrevivencia del proyecto. De tal forma que el contexto dinámico generó que la estructura de la organización se flexibilizara para pasar a una estructura simple e informal con un *mecanismo de coordinación directo* por parte del ahora fundador-director.

En cuanto al número de personas que integraban la AMBACC, no se pudo determinar, ya que existieron diversos cambios, como lo fue el pasar de un diseño con una configuración profesional a un diseño con una configuración cercana a la empresarial que, como tal, no estaba estructurada por las condiciones contextuales. Las organizaciones empresariales “están dirigidas

firme y personalmente por sus líderes (aunque no sean estrictamente empresarios, en el sentido de que sean propietarios-directores): contribuyen a crear historias deliciosas sobre la construcción de grandes imperios y giros espectaculares” (Mintzberg, 1991, p. 135). Así, la AMBACC arropó una especie configuración empresarial (puesto que no desaparece la línea media ni el staff de apoyo) en donde el fundador-director dirigió personalmente la academia (*ver Figura 54*). Las partes de la configuración se podían observar de la siguiente manera.

Ápice estratégico

En el ápice estratégico se encontraba el fundador Tito Quiroz, convirtiéndose también en director, que con su visión estratégica y de adaptación, logró darle un giro a la organización para poder subsistir. Su función como director, radicaba en crear estrategias para impulsar a la academia, y a su vez tenía la función de liderar a su grupo de trabajo por medio de una supervisión directa y centralizada.

Línea media

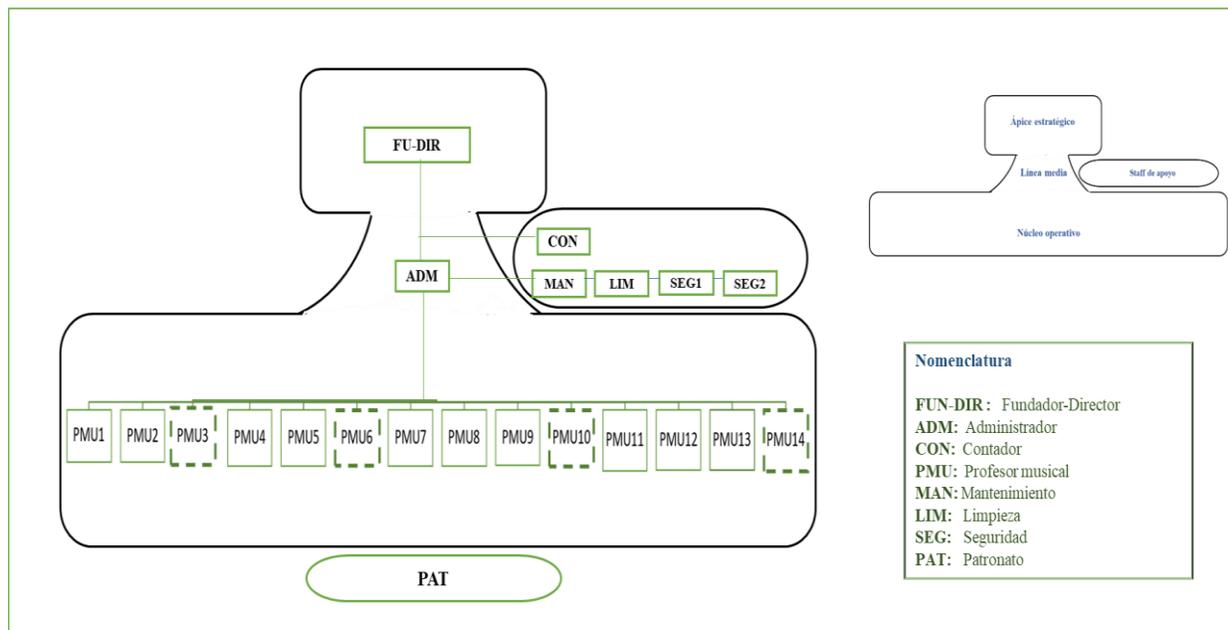
En la parte de la dirección de línea media estaba la misma administradora, quien en el año 2021 renuncia, quedando algunos meses ese puesto vacío. A mediados de 2021 se integra una nueva administradora, asumiendo también las funciones de recepción.

Staff de apoyo

Sufrió cambios durante esta etapa, quedando solo los puestos de limpieza, mantenimiento y dos miembros de seguridad. El puesto de contador estuvo vacante en el año 2021

Núcleo operativo

Los profesores tuvieron durante esta etapa frecuentemente cambios, por lo que no se pudo determinar el número exacto de los profesores. De ello que en la *Figura 54*, en el núcleo operativo aparecen los 14 profesores que conformaban la primera etapa; sin embargo, se señalan como intermitentes debido a la rotación de personal, que disminuía constantemente al núcleo operativo.

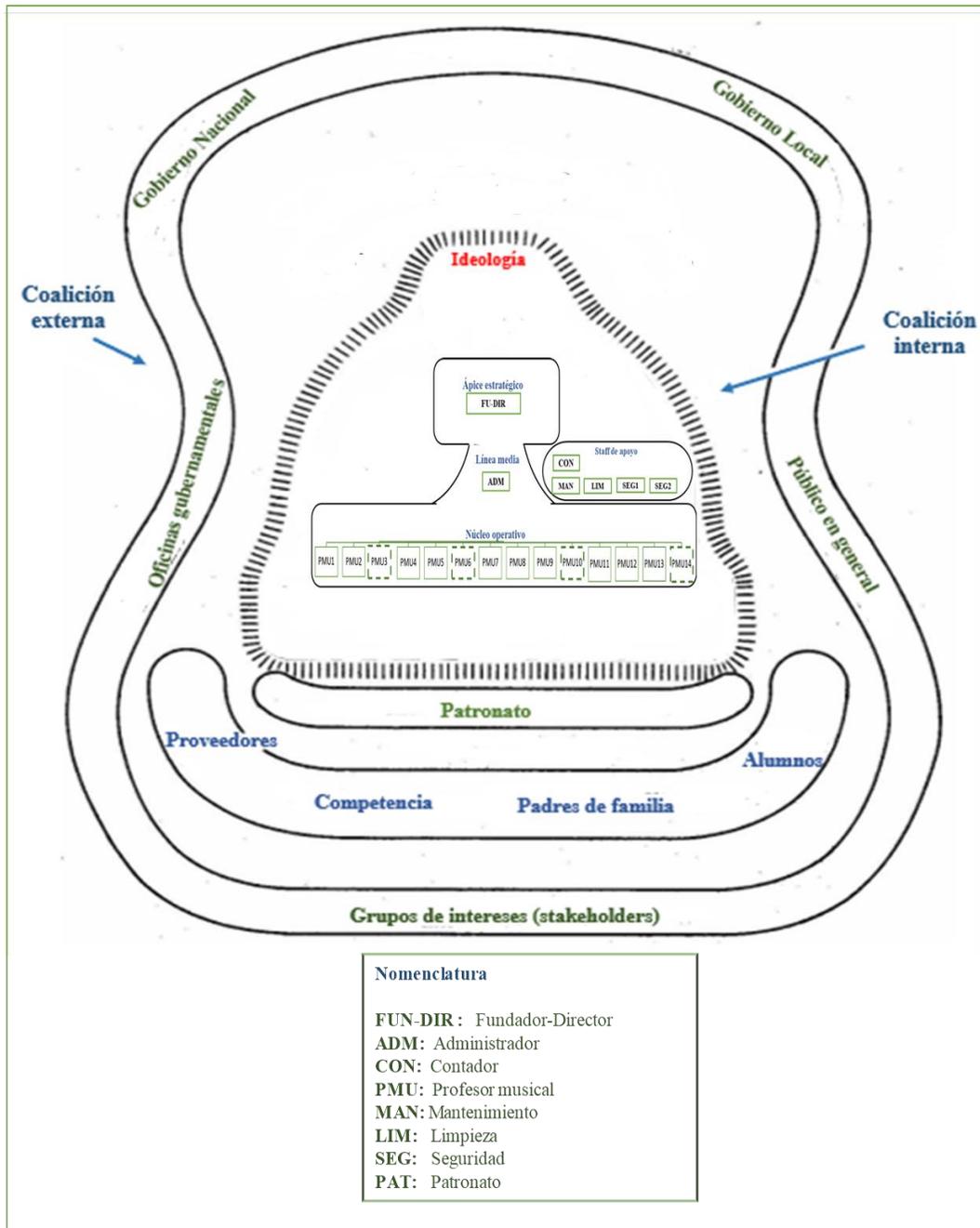
Figura 54. Configuración empresarial de la AMBACC

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Coaliciones externas

Durante esta etapa, existían coaliciones externas, pero con un sentido pasivo, como fue el caso del patronato, que seguía conformado, pero que como tal se dispersó por las causas de la pandemia (ver Figura 55). En lo que respecta a los alumnos, durante el inicio de la pandemia los alumnos sustentables dejaron de pagar la colegiatura, debido a que no se podían realizar actividades presenciales derivado del confinamiento sanitario, por lo cual se perdieron todos los alumnos sustentables; en cuanto a los alumnos becados estos permanecieron en incertidumbre a causa del confinamiento, dado que no sabían si seguían perteneciendo a la AMBACC cuando se diera por terminada la pandemia. Una vez que la AMBACC implementó toda la tecnología para la implementación de clases virtuales, es que se logró recuperar y aumentar a los alumnos sustentables y en cuanto a los alumnos becados, solo continuaron los que realmente seguían teniendo interés.

Figura 55. Influencias internas y externas de la AMBACC.



Fuente: Tomado y adaptado de Mintzberg (1991, 2005).

Desarrollo de la ideología

La crisis sanitaria y la estructura empresarial fueron cruciales para que la ideología de la AMBACC comenzara a desarrollarse, debido a que el fundador-director al dirigir la academia, se involucró de forma directa con el personal y con las vivencias que padecieron durante la pandemia, lo que fue consolidando una base común para los miembros de la organización. Así, el fundador-director logró impregnar su filosofía, en donde su forma de trabajo “reflejaba la visión implícita del mundo que posee [...] que a menudo es una extracción de su propia personalidad” (Mintzberg, 1991, p. 137).

Para lograr un desarrollo en la ideología, el fundador-director utilizó como estilo de dirección su *liderazgo carismático*, pues se acercó con los miembros de la organización de forma empática contándoles su historia de vida entre el drama y la comedia, como un mecanismo de su estrategia visionaria. Además, esta misma estrategia la utiliza como promoción, ya que asiste a diferentes espacios para impartir su conferencia nombrada “Amor y Servicio”, que justamente es contar su historia de vida.

Por otra parte, se hacía presente un liderazgo autocrático, puesto que el fundador-director estableció los lineamientos del comportamiento de los miembros de la organización con énfasis en la protección del alumno, ya que, al estar su vida marcada por violencia familiar, es un tema que tiene resonancia dentro de su ideología y que lo extrapoló a la organización. De ello, estableció el cero contacto con los alumnos fuera de la academia, así como las cámaras (esta iniciativa se dio antes de pandemia) dentro de los salones de clases, entre otras.

Tito Quiroz comenta:

Las cámaras no son opción, “es totalmente autoritario” pero no me importa (risas), es lo que menos me importa”, pues me vale un reverendo pepino ojalá grabes (risas), eso sí por favor escríbelo, las cámaras no son opción por protección de los niños, no hay opción y fíjate que es un tema de Derechos Humanos, digo no las estoy poniendo en el baño, pero este, en las universidades no se pueden poner cámaras en los salones porque estás faltando al derecho de la integridad de los

alumnos y bla bla, a mí me vale un reverendo cacahuete, está en el contrato ¿quieres estar aquí? Yo necesito eso, yo me estoy protegiendo con esa cámara y te estoy protegiendo a ti y a la par, estoy protegiendo al niño, entonces me vale si al maestro no le gusta (risas), eso sí es autoritario, eh, no, ni siquiera lo cambiaría por si alguien está en desacuerdo la puerta es grande y se podría ir. (entrevista con Tito Quiroz)

Su estilo de liderazgo autocrático se hacía evidente generalmente en las situaciones de presión cuando el personal no seguía los lineamientos organizacionales. Por tanto, el fundador-director generaba una acción autoritaria para provocar un cambio en el personal basado en los valores y cultura de la organización:

Entonces decido actuar rudo, para que se entiendan los valores de la academia, por lo que hacemos y cómo vivimos...el recurso humano tiene que ser excelente y lamentablemente mi recurso humano no ha llegado a la excelencia de madurez y el ser líder es saber abrazar eso, yo estoy consciente de mis debilidades en mi equipo, pero mientras no afecte la operatividad, puedo trabajar con eso, pero es una excelencia, es un proceso y lo estoy encaminando hacia allá. (entrevista con Tito Quiroz)

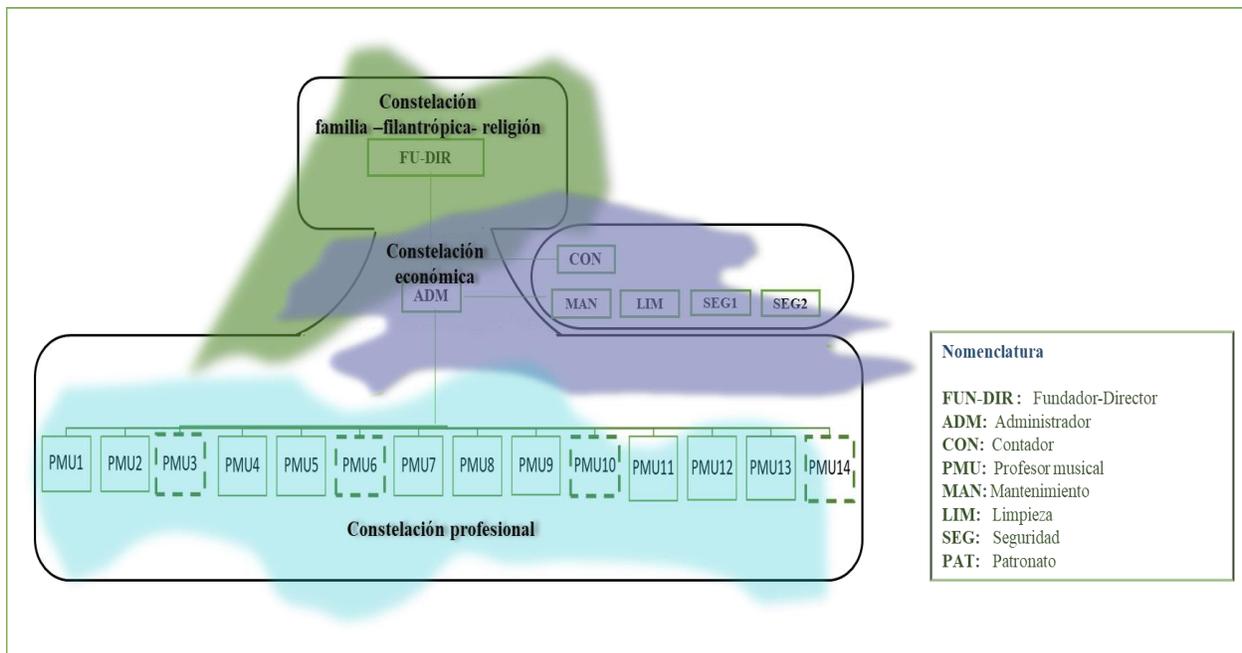
En este sentido, el desarrollo de la ideología organizacional se dio por todos los acontecimientos vividos durante la pandemia, donde la influencia del fundador-director fue clave al crear historias, mitos y valores compartidos que llevaron a reproducir una colaboración y cooperación organizacional, normas sociales compartidas, así como el desarrollo de una lealtad en los miembros de la organización que convivía con su interés económico.

Así, dichos cambios emergieron en una especie de configuración empresarial con un líder visionario que concilió la situación coyuntural de la pandemia con un plan estratégico alineado a la visión de la academia.

Constelaciones de trabajo en la AMBACC

Esta etapa de la AMBACC estuvo fuertemente marcada por la *constelación (familia, religión y filantrópica)* del fundador-director, la cual empezó a permear en los miembros de la organización, es decir, sobre la línea media y el staff de apoyo que conformaban una *constelación económica*; y sobre el núcleo de operaciones caracterizado por una *constelación profesional*. La constelación del patronato desapareció debido a que su presencia fue intermitente durante esta etapa, siendo una coalición externa pasiva (ver Figura 56).

Figura 56. Constelaciones como forma de trabajo en la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Por tanto, durante esta etapa se presentó una adecuación organizacional en la estructura a causa de factores contextuales, que determinaron una forma de trabajo distinta, siendo este funcionamiento resultado de un proceso de adaptación e integración tecnológica que se desarrolló durante la pandemia. El proceso se caracterizó por el establecimiento de acuerdos y canales de comunicación informales, así como por una influencia del fundador-director en los miembros de

la organización. Sin embargo, este proceso de adecuación de las formas de trabajo ante la presencia de un factor contingencial contribuyó de manera indirecta en el desarrollo de la ideología. La recapitulación de esta etapa con los elementos más importantes se puede observar en la *Tabla 39*.

Tabla 39. *Compendio de la Etapa 2. Supervivencia de la AMBACC ante la contingencia sanitaria de COVID-19.*

Etapa 2. Contingencia sanitaria COVID-19 (2018-2022)	
Eventos cruciales	Contexto de incertidumbre (adaptación al entorno). Evolución tecnológica.
Acciones	Adaptación e integración. Reestructuración organizacional (disminución de costos).
Estrategia	Supervivencia (inversión en tecnología).
Mecanismo de estrategia	Mercadotecnia y branding.
Configuración organizacional	Cercana a la organización empresarial.
Coordinación	Supervisión directa.
Centro de la organización	Fundador-director (ápice estratégico).
Coaliciones externas	Patronato: Pasiva.
Ideología	Desarrollo de la ideología.
Mecanismo de ideología	Crear historias, mitos y acciones que infunden valores.
Resultado (dimensiones de la identidad)	- Participación económica. - Vocación profesional. - Colaboración organizacional (normas sociales compartidas). - Cooperación organizacional. - Lealtad.
Constelaciones	<i>Familia, religión y filantrópica:</i> fundador- director (ápice estratégico). <i>Económica:</i> línea media, staff de apoyo. <i>Profesional:</i> núcleo de operaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

3. *Etapa 3. Situación actual de la AMBACC (2022)*

La Academia de Música Benning A.C. tiene un horario de funcionamiento normal de lunes a viernes de 10:00 a 21:00 horas y sábados de 10:00 a 15:00 horas. Actualmente la academia se encuentra conformada por 36 integrantes, de los cuales 4 pertenecen a los cargos administrativos de confianza, que son el director, la administración, el contador y la auxiliar de administración. En cuanto a los cargos académicos hay 30 profesores contratados por tiempo completo o por sueldo asimilable. Existen dos empleados de apoyo contratados conforme a lo que establece la ley, que ocupan los puestos de limpieza y seguridad respectivamente. El patronato sigue funcionando con 12 miembros.

Todo el personal administrativo llega a partir de las 09:00 horas, a excepción del fundador-director, quien no tiene un horario específico para llegar, todo depende de los eventos, viajes o asuntos que estén relacionados con la AMBACC; sin embargo, todos los días trata de estar presente. El personal administrativo tiene un horario intermedio de comida que es flexible, pero aproximadamente, es entre las 14:00 y 16:00 horas. Los profesores no tienen un horario específico de comida, pues varía en función de las horas que tengan libres.

En cuanto a la contratación de los profesores, en esta etapa se hizo una modificación, ya que en las etapas anteriores solo eran contratados bajo el régimen de honorarios, teniendo un horario variable, que dependía de las horas que se les asignaba por día. En la actualidad existen dos modalidades de contratación: *tiempo completo y asimilables a salario*²⁷.

Los profesores de tiempo completo (*ver Figura 57*) se caracterizan por tener licenciatura, maestría o doctorado y portan como uniforme una camisa negra que hace alusión a que tienen un grado académico. Desempeñan el rol de dar clases personalizadas de algún instrumento, pero además son los responsables de los *ensambles de cuerdas y guitarras, coro, dirección de la orquesta de Benning, coordinación del propedéutico*²⁸ con la UAEM. Tienen derecho a cancelar

²⁸ El propedéutico es un sistema de enseñanza escolarizado con duración de un año, que imparte la AMBACC con el objetivo de preparar a los alumnos interesados en el arte de la música. El sistema consta de tres módulos cuatrimestrales, que deben aprobarse. Al final de cada módulo se entrega una constancia de calificaciones y una vez aprobados los tres módulos se le otorga al alumno un certificado que le genera pase automático para estudiar

clases, solo bajo razones de causa mayor, ya que cuentan con un sueldo fijo de \$16000.00 mensuales.

En lo que se refiere a los profesores asimilables²⁹ (ver Figura 57), éstos solo imparten clases de algún instrumento musical. Generalmente en este rubro de contratación se encuentran profesores con licenciatura o que se encuentran estudiando. De ello, que dentro de esta modalidad se desprende una clasificación de los profesores que está basada en su desarrollo profesional, es decir, los profesores que tienen licenciatura se les asigna como uniforme una camisa negra, teniendo un salario aproximadamente de \$250.00 a \$80.00 por hora; los profesores que se encuentran estudiando o que aún no tienen el título profesional se les asigna una camisa blanca; y el tercer tipo de profesores son los *educación horizontal*, en esta categoría se encuentran alumnos destacados de la AMBACC o que acaban de ingresar a la Licenciatura de Música, incursionando en la docencia y atendiendo principalmente a alumnos becados, estos profesores portan como uniforme una camisa azul y se les paga \$50.00 por hora de clase. Los profesores asimilables no tienen ningún tipo de condicionamiento para cancelar sus clases, ya que como su sueldo es por hora, simplemente no se les paga esa clase hasta que se genere una reposición.

Cuando se fundó la AMBACC; básicamente su funcionamiento estaba enfocado en promocionar su programa social “Programa 2x1=3”, el cual promovía e invitaba a tomar clases de música, pagando una inscripción anual de \$500.00 y una aportación mensual de \$800.00; en la actualidad la aportación mensual ascendió a \$1100.00. De tal forma, que una persona que decide tomar clases y pagar, se convierte en un *alumno sustentable*, en el sentido de que su aportación permite becar al 100% a 2 personas para que tomen clases de música, lo que permite impulsar la naturaleza de la academia de lograr una inclusión social sostenible, por medio del arte de la música, apoyando a zonas vulnerables. Así, en la AMBACC, existen de manera administrativa dos tipos de alumnos: *sustentables* y *becados*, siendo esta clasificación utilizada para llevar el control y

la licenciatura de Música en la Escuela de Teatro, Danza y Música de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM).

²⁹ Es importante señalar que, la contratación de base se encuentra determinada por profesores que cuentan con un título académico (doctorado, maestría, licenciatura). Sin embargo, en la modalidad por pago asimilable, también se encuentran profesores con licenciatura, es decir, que la selección para ser contratado como profesor de base no se rige específicamente por tener un grado académico, sino que esa decisión de ser profesor de base o asimilable se encuentra determinada de acuerdo a los intereses del fundador-director.

estadísticas de cómo se va desarrollando el programa. Actualmente la academia atiende a un total de 795 alumnos, de los cuales 265 son alumnos sustentables y 530 alumnos becados.

Figura 57. *Profesores de tiempo completo vs profesores asimilables a salario.*

Profesores de tiempo completo	Profesores asimilables a salario
Grado académicos: <ul style="list-style-type: none"> • Doctorado. • Maestría. • Licenciatura. 	Grado académicos: <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura. • Estudiando.
Uniforme: <ul style="list-style-type: none"> • Camisa negra. 	Uniforme: <ul style="list-style-type: none"> • Camisa negra (licenciatura). • Camisa blanca (estudiando). • Camisa azul (educación horizontal).
Clases: <ul style="list-style-type: none"> • Personalizadas. • Grupales. • Propedéutico. 	Clases: <ul style="list-style-type: none"> • Personalizadas.
Reglamento: <ul style="list-style-type: none"> • Pueden cancelar sus clases solo por causas de fuerza mayor. 	Reglamento: <ul style="list-style-type: none"> • No hay condicionamiento para cancelar clases.
Sueldo: \$ 16 000.00	Sueldo: \$ 250.00, \$80.00 y \$50.00 x hora.

Fuente: Elaboración propia.

Con el paso del tiempo, y con el objetivo de tener mayor reconocimiento social, la AMBACC está diversificando sus proyectos internos, como la consolidación de la orquesta Benning, los cursos de verano y el propedéutico que tiene una duración de un año y va dirigido a los alumnos que quieran estudiar música, otorgándoles pase automático para entrar a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) en la Licenciatura de Música.

En cuanto a *proyectos externos*,³⁰ la AMBACC atiende al Centro de Asistencia Social para Adolescentes, al Centro de Atención Morelense para la infancia y a la Casa del Adulto mayor, que pertenecen al sistema del DIF Morelos, así como al Hospital del Niño y Adolescente Morelense. Además, realiza conciertos con la colaboración con la Orquesta Sinfónica de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) y la Orquesta Sinfónica de Benning, para la recaudación de fondos,

³⁰ Ver Anexo 4. Apartado 5. Proyectos externos de la AMBACC.

donde un porcentaje se destina al apoyo al DIF y otro al apoyo de la academia. El 5 de agosto de 2022 se obtuvo el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOMP), el cual es un apoyo monetario que se brinda a proyectos que contribuyan a elevar la competitividad del Estado de Morelos y que tengan como criterio ser programas estratégicos, regionales, sostenibles y socialmente rentables. Este fondo se está usando para consolidar una Orquesta Sinfónica que represente al Estado de Morelos.

Por tanto, a partir de las diferentes alianzas que ha creado la AMBACC, el trabajo se ha acrecentado, principalmente en lo que se refiere al fundador-director y la administradora.

3.1. Funciones de los miembros de la AMBACC

A diferencia de las otras etapas, en este apartado no solamente se expondrán las funciones (prácticas materiales) de los miembros de la organización, sino que también se presentarán los elementos simbólicos que emanan de las funciones de los miembros de la organización. Siendo relevante esta información, ya que de esta etapa en específico se hará el análisis de las lógicas institucionales que intervienen en la dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC, por lo cual el vínculo de las prácticas materiales y los elementos simbólicos son fundamentales, pues representan uno de los principios meta-teóricos de las lógicas institucionales.

En este sentido, para evidenciar esta dualidad (prácticas materiales y elementos simbólicos) que coexiste en las funciones o actividades que realizan los miembros de la organización y que están relacionadas con la estructura de la AMBACC, es que se presentan tablas (*ver Tablas de la 40 a la 46*) que identifica las prácticas materiales y elementos simbólicos de cada miembro de la academia de acuerdo con sus funciones.

El resultado de las tablas deviene del análisis de los roles de los miembros de la organización que emanan de la estructura formal- informal de la AMBACC, es decir, los roles establecen o condicionan el comportamiento de los miembros de la organización, por lo que, de la reproducción e interacción de las prácticas formales de los miembros de la academia, se desprende una estructura informal que se constituye de principios culturales que reflejan los elementos simbólicos de la AMBACC.

De tal forma que las actividades que realizan los miembros de la academia están determinadas por una parte material y simbólica. Las prácticas materiales surgen con relación a la estructura formal de la organización; sin embargo, éstas también pueden emanar de prácticas que llegan a institucionalizarse por la creación de mitos racionalizados. Los elementos simbólicos, representan el significado o la creación de sentido que se le da a cada una de las actividades o funciones, y estos significados se construyen de una fusión entre la cultura social y organizacional. Así, esta relación de las prácticas materiales y elementos simbólicos revela otros principios de las lógicas institucionales, como lo es el principio de una *agencia integrada* y el de un *sistema interinstitucional*, ya que estos *fundamentos materiales y simbólicos* se mueven entre el nivel micro y macro. Por tanto, las funciones específicas de los miembros son las siguientes.

Director

En la actualidad el fundador tiene un sueldo de \$8000.00, se encuentra asumiendo la dirección de la AMBACC, en donde fusiona su papel de fundador con la dirección, enfocándose en seguir velando por el futuro y sostenibilidad del proyecto, creando diversas estrategias y vínculos para diversificar el proyecto. Además, también absorbe las funciones que se realizaban desde la coordinación de Juventud en Ritmo.

Es importante mencionar que el director se encuentra enfocado en impulsar el proyecto, por lo que la mayoría de sus funciones las realiza fuera de las instalaciones de la academia, pues lo que busca son vínculos con diferentes instituciones o empresas que permitan generar un reconocimiento. Las actividades fuera de la organización están relacionadas con firmas de convenios, presentaciones de su conferencia “Amor y Servicio” (donde relata su experiencia de vida e invita a formar parte del proyecto), participación en eventos culturales donde se presenta la Orquesta Sinfónica de Benning, es decir, se encuentra en la búsqueda de diferentes fuentes que impulsen y fortalezcan el proyecto de llegar a zonas vulnerables a través de la música. Entre sus funciones también están las de participar en la creación de proyectos afines a la filosofía de la organización, fomentar sus valores organizacionales, y tomar decisiones que afecten interna o externamente a la academia. En este sentido, las funciones del director se pueden expresar como el engarce de conjunto de prácticas materiales y elementos simbólicos (*ver Tabla 40*).

Tabla 40. *Funciones del director: prácticas materiales y elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
<ul style="list-style-type: none">- Conferencias “Amor y servicio”.- Firmas de convenios.- Presentación en eventos culturales.- Patrocinios de la marca de autos BMW (team leader).- Eventos recreativos para apoyo a la comunidad.- Figura pública.	<ul style="list-style-type: none">- Fomentar sus valores (amor, servicio)- Estrategias y decisiones en torno a su misión (carisma).- Discurso cautivador (creencias y significados)- Relaciones públicas (empatía).- Responsabilidad (filantropía).- Ética.

Fuente: Elaboración propia.

En la *Tabla 40* se pueden observar las funciones del director. Así, las prácticas materiales revelan actividades que formalmente se establecen en la AMBACC, pero también otras que han sido institucionalizadas, como lo es el impartir las conferencias de “Amor y Servicio”, siendo una actividad que se ejecuta de manera ceremonial. Otra práctica material que se ha desarrollado de manera informal derivado del contexto en el que se desenvuelve la AMBACC, es el de los patrocinios de la marca de autos BMW (debido a que uno de los miembros del patronato es el director de BMW) y, por ende, ha llevado a desarrollarse como una figura pública. Por otra parte, los elementos simbólicos representan el sentido o significado con el que se realiza cada actividad, es decir, la conferencia de “Amor y Servicio” se ejecuta con el sentido de fomentar los valores de amor y servicio; las firmas de convenios tienen el sentido de generar estrategias y decisiones que impulsen la misión de la AMBACC en donde el director utiliza su carisma; la presentación en eventos culturales representa un discurso cautivador; los patrocinios de BMW tienen el sentido de crear relaciones públicas; los eventos recreativos para apoyo a la comunidad emanan de un sentido de responsabilidad; y el ser una figura pública representa conducirse con ética.

Administradora

El cargo de la Administración se encuentra ahora asignado a una mujer economista de 44 años con un sueldo de \$18000.00. En este sentido, debido a que la estructura del personal administrativo se redujo demasiado, el puesto de administración tuvo que absorber otras funciones.

Ahora, las funciones de la administradora son las siguientes.

1. *Elaboración de oficios, y seguimiento y control de los alumnos (línea y presencial).*

Control de alumnado de sustentabilidad, inscripciones y bajas junto con el auxiliar administrativo (en línea o presencial); realizar estudios socioeconómicos; control de salones de acuerdo con el aforo permitido, número de computadoras y alumnos; inventario de instrumentos; préstamos de instrumentos; analizar la sostenibilidad de cada maestro en sus diferentes formas de contratación: asimilados o tiempo completo (evaluación en conjunto con dirección); supervisión de la relación alumnos sustentables/alumnos becados, control de bajas y motivos; búsqueda de estrategias para atraer nuevos alumnos y subir la sostenibilidad de la academia; control de asistencia de clases presenciales y online con auxiliar administrativo; conteo de horas de clases dadas por maestro cada semana, mismo que se envía a contabilidad para la realización del pago; reporte semanal del total de alumnos (alumnos sustentables, alumnos becados); número de pagos registrados en el mes; número de inscritos y bajas en la semana, así como el ingreso estimado; control de caja chica; compra de insumos; pago de servicios: Telmex, celular; comprobación de gastos; y administración de la base de datos de alumnos (en general, ésta se encuentra dentro del drive y solo es manipulable por el área de administración).

2. *Coordinación de los maestros.*

Entrevista y contratación de maestros, junto con la dirección; asignación de horarios; autorización de cambios de horarios; autorización de permisos junto con la dirección; supervisión de clases vs avance de alumnos; requerimientos de maestros (mobiliario, equipo); comunicación con alumnos y padres de familia, ya que se encuentra prohibida la comunicación directa entre profesor-alumno y entre profesor-padre de familia fuera del horario de clases; generación de correo institucional y calendario para las clases en línea dentro de la aplicación de google meet.

3. *Coordinación de clases grupales y listas de asistencia.*

Coordinar el programa del propedéutico con el profesor de tiempo completo Emilio Palacios, quien es el coordinador del propedéutico, director de la Orquesta y profesor de piano y flauta transversal; mantener el contacto con los alumnos de propedéutico; administración de las clases que se elaboran en classroom (las clases grupales actuales son del propedéutico y se dan en línea, bajo un esquema cuatrimestral: solfeo infantil 1 y 2, solfeo juvenil 1 y 2, solfeo 3, teoría musical); abrir los grupos

dependiendo el número de alumnos interesados administración de las clases, supervisión de listas de asistencia con los maestros correspondientes y supervisión de las evaluaciones de los alumnos del propedéutico.

4. *Administración de clases*

En coordinación con el auxiliar administrativo se lleva el control de las clases y horarios de los maestros, de acuerdo con sus horarios establecidos se agendan las clases; el alumno y el maestro deberán contar con correo institucional, mismo que se genera en el correo de administrador (con este usuario se pueden hacer modificaciones de usuario, reestablecer contraseña, crear o eliminar un correo); se deberá agendar la clase por período de pago, si el alumno no ha pagado su aportación, no se le agenda la clase a excepción que haya algún tipo de convenio con la administración y la dirección; agendar reposiciones (éstas deberán avisarse con 24 horas de anticipación para que puedan ser válidas); y cambios de horario.

5. *Supervisión de pagos*

Los pagos se realizan los primeros 5 días del mes a excepción de las personas que pagan los días 15, para estos últimos no se les considera prórroga de pago, se envía por teléfono el recordatorio de pago, con un jpg que contiene la cuenta en la cual deberán realizar el pago, una vez que se reciba el comprobante de pago por vía WhatsApp, correo o en efectivo, deberá mandarse al grupo de WhatsApp de cobranza para que contabilidad pueda llevar el registro y compare con el dinero que entra en bancos. Otra forma de realizar el pago es directamente en la academia en el área de recepción, puesto que ahí se encuentra instalado un sistema de cobro, en donde ya está toda la base de datos cargada.

6. *Redes sociales, publicidad, branding, fotografías* (estas funciones estaban a cargo del puesto de mercadotecnia y difusión).

Administración de Facebook, Instagram, Twitter, correo electrónico; respuesta e informes sobre las clases en las diferentes plataformas; alimentación de Hubspot; generación de fotografías sobre clases individuales y grupales; cubrir eventos importantes con fotografía y vídeo; generar estrategias de publicación para los inicios de clases grupales, estimulación e iniciación musical, cursos de verano etc. (mínimo un mes de anticipación); diseño de branding para presentaciones y

documentos oficiales; y diseño de publicidad (cada mes se debe cambiar la foto de portada y perfil de las plataformas).

En la *Tabla 41* se observan las funciones más representativas de la administradora, en donde cada una de las prácticas materiales desprende elementos simbólicos para su ejecución. Los elementos que están señalados con un asterisco representan las funciones que se comparten con la auxiliar administrativa.

Tabla 41. *Funciones de la administradora: prácticas materiales y elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
- Elaboración de oficios.	- Ética profesional.
- Estudios socioeconómicos.	- Empatía, tolerante.
- Seguimiento del alumno* .	- Respeto* .
- Control de caja chica y pago de servicios.	- Responsabilidad.
- Control de clases (horarios, salones) * .	- Organización* .
- Actualización de redes sociales.	- Sensibilizar.
- Atención al cliente* .	- Servicial* .

Nota Elaboración propia.

Auxiliar administrativa

El puesto de auxiliar administrativo se creó por las diversas responsabilidades que tuvo que absorber la administración. Así, el auxiliar administrativo tiene como función central apoyar a la administración, pero a la vez cumplir con las funciones que se realizaban en el puesto de recepción. En el puesto de auxiliar administrativo se encuentra una joven de 20 años que pertenece a la localidad de Patios de la Estación, que inicialmente fue alumna becada tomando clases de piano y canto, después empezó a impartir clases de piano en la modalidad de profesora de educación horizontal, ahora se encuentra cursando el tercer semestre de la licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Internacional, en donde sus estudios son solventados por la AMBACC y a parte se le otorga un sueldo representativo.

Las funciones del auxiliar administrativo tienen la finalidad de colaborar con la administradora de forma ordenada y oportuna, en cuanto al control del alumnado, inscripciones y bajas; programación de clases de nuevo ingreso, cancelación y reposiciones; administración de salones de clases; y elaboración de listas de asistencia. Además, realiza las funciones de recepción, como son: atención al público en general, recepción de pagos, inscripciones, recepción de llamadas y elaboración de corte diario. En este sentido, tanto la administradora como la auxiliar tienen funciones que se vinculan estrechamente, ya que el canal de comunicación hacia el público en general se da a través de las dos.

La administradora comenta:

Con la que tengo comunicación más constante, pues termina siendo con la auxiliar administrativa, todos los días, todo el tiempo porque compartimos funciones e información, principalmente información. La comunicación con ella tiene que ser constante porque somos quienes damos la cara a todos los usuarios, entonces si algo pasa que yo no sepa o que yo no la haya informado a ella, además como los usuarios se comunican con las dos, se podría establecer una mala comunicación con el usuario, indistintamente interna, pero esa sí es una comunicación diaria. (entrevista con ADM).

En este sentido, las prácticas materiales y fundamentos simbólicos de este puesto son muy similares al de la administración (ver *Tabla 42*).

Tabla 42. *Funciones de la auxiliar administrativa: prácticas materiales y los elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
- Pago de inscripciones.	- Ética profesional.
- Corte diario.	- Responsabilidad.
- Seguimiento del alumno*.	- Respeto*.
- Control de clases (horarios, salones) *.	- Organización*.
- Atención al cliente (informes)*.	- Servicial*.

Fuente: Elaboración propia.

Contador

El contador actual es un hombre de 34 años con formación de auxiliar contable y entró a laborar en noviembre de 2021. Esta persona presenta una condición diferente, ya que tiene una afección en el habla o lenguaje, lo que le genera dificultad para hablar y comunicarse de manera precisa, además de aislarse por su misma condición. Sus funciones básicamente siguen permaneciendo igual a las planteadas en el inicio de la organización.

La *Tabla 43* exhibe las funciones del contador, donde este rol específicamente se constituye de prácticas materiales que han sido establecidas en la estructura formal de la AMBACC, es decir, no se encontraron prácticas materiales que hayan emergido de mitos racionalizados.

Tabla 43. *Funciones del contador: prácticas materiales y elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
- Revisión de movimientos del día anterior en bancos y saldo real.	- Ética profesional.
- Elaboración de nómina.	- Compromiso social.
- Cálculo de ISR, salarios, asimilados.	- Veracidad.
- Seguimiento del SAT de profesores.	- Servicial y humildad.
- Control de gastos con cheques y tarjetas de crédito y débito.	- Sinceridad.
- Elaborar informe para el contador exterior.	- Fidelidad a lo establecido.

Fuente: Elaboración propia

Profesores músicos

En cuanto a la plantilla académica se tiene un total de 30 profesores, con dos esquemas de contratación: *tiempo completo* (8 profesores) y *asimilables* (22 profesores). Cuando AMBCC abrió sus puertas los profesores solo eran contratados bajo el esquema de honorarios, es decir, que los profesores tenían que asumir las obligaciones fiscales.

En la actualidad los profesores que se encuentran bajo el esquema de tiempo completo fueron seleccionados bajo el criterio de dedicación y compromiso con la AMBACC. En lo que se

refiere a la contratación asimilable, la organización asume las obligaciones fiscales; generalmente este esquema de trabajo se utiliza para perfiles de profesores que no poseen ni un lugar ni horario determinado para realizar sus funciones.

En cuanto a los criterios de contratación de los profesores, se diversificaron, ya que en sus inicios, la academia solo contrataba músicos reconocidos o con estudios concluidos. En la actualidad, ya tienen cabida músicos que se encuentran estudiando, así como alumnos de la academia que tienen buen desempeño y son contratados bajo la modalidad de *“educación horizontal”*, y a la par, pueden seguir tomando sus clases.

Todos los profesores (8 de tiempo completo, 22 asimilables de los cuales 6 son de educación horizontal) tienen la responsabilidad de registrar su entrada en la libreta que se encuentra en la caseta de vigilancia, ser puntuales y esperar como mínimo 15 minutos al alumno, para que la clase se pueda cancelar; tienen prohibido entablar cualquier tipo de comunicación con el alumno fuera de las instalaciones, por ello se les prohíbe proporcionar su número telefónico o correo electrónico. Todas sus clases se encuentran monitoreadas por cámaras y se pueden visualizar en la pantalla que se encuentra en la recepción. Los profesores deben portar el uniforme.

En lo que se refiere a las clases de estimulación temprana que se imparten a bebés de 6 meses a 2 años y a la clase de iniciación musical para niños de 3 a 5 años, la dinámica de las clases es diferente, ya que la clase es de igual forma personalizada, pero se imparte con dos profesoras, una que está enfocada en la enseñanza de la motricidad y otra enfocada en la enseñanza musical. Estas profesoras tienen prohibido llevar a los niños al baño, por lo que los padres o tutores durante la clase deben de permanecer en el vestíbulo para cualquier situación que necesite el niño; además, los padres o tutores pueden monitorear todo lo que sucede con su hijo por medio de la pantalla que se encuentra en el vestíbulo.

La función principal de los profesores es impartir las clases personalizadas a los alumnos, así como llevar el registro del avance del alumno por medio de un criterio de homologación que indica en donde se encuentra el alumno a través de diferentes bloques o lecciones de avance. Todo esto con el fin de respaldar al alumno en caso de que el profesor renuncie o se solicite un cambio de profesor. En lo que respecta a la preparación de sus clases, los profesores tienen libertad de cátedra. Sin embargo, el único criterio de evaluación es por medio de recitales que se presentan todos los viernes en el auditorio de la academia a las 19:00 horas.

Tito Quiroz comenta:

Cuando estudiaba en Los Ángeles, yo veía que los niños se frustraban y se les empezaba a caer el cabello o engordar por el estrés y había siempre sinodales enfrente que les decían tu tocaste como un 6 o 7. Así, que empecé a notar que no hay ningún niño que no quiera que su papá se sienta orgulloso de él. Entonces cambiamos la calificación por recitales familiares. (entrevista con Tito Quiroz)

Los profesores que son de tiempo completo generalmente tienen otras funciones asignadas en lo que concierne al desarrollo de clases grupales (orquesta, ensamble, coro, propedéutico). En lo que respecta a la Orquesta, existe un profesor que es el encargo de dirigir la orquesta sinfónica de Benning, creada por alumnos que están interesados y acuden a ensayos de una hora todos los jueves a partir de las 17:00 horas; este mismo profesor está a cargo de la coordinación del plan de estudios del propedéutico para que el alumno que está interesado en estudiar música pueda obtener el pase automático a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

La profesora que imparte clases de piano y canto es la encargada de dirigir el coro de la academia; en donde los alumnos sustentables se pueden incorporar de manera voluntaria, sin embargo, para el caso de los alumnos becados es uno de los requisitos estar en el coro por tres meses. La profesora de violín es la encargada de llevar el ensamble de cuerdas, en donde los alumnos que tienen clases de instrumentos con cuerdas pueden asistir a estos ensayos.

La *Tabla 44* presenta las funciones que de manera general desarrollan los profesores; identificando una práctica material que ha emergido en la estructura informal de la academia, siendo la participación voluntaria a eventos culturales, que, aunque en estricto sentido se manifiesta como “voluntaria” se ha institucionalizado, pues deviene una lealtad y compromiso social que les crea sentido para participar en esta práctica material.

Tabla 44. *Funciones del profesor: prácticas materiales y elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
- Preparar y planear su clase.	- Responsabilidad.
- Impartir la clase conforme a su criterio.	- Ética profesional (sensibilizar emociones).
- Coordinar con administración o auxiliar administrativo horarios y salones de clase.	- Colaboración.
- Participación voluntaria en eventos culturales.	- Lealtad y compromiso social

Fuente: Elaboración propia.

Limpieza

La persona que se encargaba de limpieza fue despedida por contar con faltas administrativas, y por robo de insumos. Ahora está en su lugar una joven de 22 años sin estudios que pertenece a la localidad de Patios de la Estación. Las funciones del puesto no han cambiado (*ver Tabla 45*).

Tabla 45. *Funciones de la encargada de limpieza: prácticas materiales y elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
- Control del material y accesorios de limpieza.	- Sinceridad.
- Mantener las instalaciones limpias.	- Responsabilidad.
- Preparar el equipo y mobiliario para las presentaciones o eventos grupales.	- Compromiso.

Fuente: Elaboración propia.

Seguridad

Cuando la academia abrió sus puertas se encontraba solo una persona en el área de seguridad, y en enero de 2020 se integra otro elemento que es un hombre de 51 años que pertenece a la localidad de Patios de la Estación. Esta persona fue contratada porque siempre se acercaba con el vigilante a preguntarle si no había trabajo y él lo recomendó con el director. A partir de enero de 2020 se contó con 2 vigilantes que trabajaban 24 horas por 24 horas. Durante la pandemia fallece el anterior vigilante a causa de COVID, por lo que actualmente solo se encuentra el señor

de 51 años con un horario de lunes a viernes de 8:00 a 21:00 horas, sábados de 8:00 a 15:00 horas, y los domingos, aunque no hay servicio en la academia, hace un recorrido para encender y apagar las luces. Sus funciones están enfocadas en vigilar y mantener un control en los accesos de la academia, y tiene el registro de asistencia del personal. Se encarga de recibir al público en general y orientarlos sobre donde se encuentra la persona, evento o información que necesita; y a causa de la pandemia se implementó la función de la toma de temperatura, aplicación de gel antibacterial y advertencia sobre el uso de cubrebocas.

La *Tabla 46* muestra las funciones del encargado de seguridad, en donde a consecuencia de la pandemia se generó una función adicional que se refiere al protocolo sanitario, por lo que esta práctica material se encuentra institucionalizada en el rol del encargado de seguridad, pues le genera un sentido de compromiso social.

Tabla 46. *Funciones de seguridad: prácticas materiales y elementos simbólicos.*

Prácticas materiales	Elementos simbólicos
- Vigilar las instalaciones y mantener un control de accesos.	- Responsabilidad.
- Registro del personal.	- Respeto.
- Recibimiento del público en general.	- Servicial, empatía.
- Protocolo sanitario.	- Compromiso social.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, en la etapa actual de diversificación ha sido un factor importante para determinar el funcionamiento de la AMBACC, derivado de un contexto más estable y una ideología más marcada.

3.2. Estructura organizacional empresarial-misionera de la AMBACC

De lo anterior, se puede establecer que la configuración actual de la AMBACC, actualmente no corresponde como tal, con algún tipo ideal de configuración (*organización empresarial, organización maquinal, organización diversificada, organización innovadora, organización misionera, organización política*) mintzbergiana (Mintzberg, 2005, 1991), sino que

puede pensarse a un tipo de configuración híbrida que tiene tintes de una *organización empresarial* y de una *organización misionera*.³¹ En este sentido, la AMBACC revela elementos de una organización empresarial, puesto que su estructura sigue permaneciendo simple y se encuentra dirigida por su fundador-director. Sin embargo, la coordinación ya no es solo desde la supervisión directa, sino que también se encuentra fundamentada en una *normalización de reglas*³² que genera la cooperación y colaboración de los miembros.

Por otra parte, debido a que la AMBACC tiene una identidad propia que ha sido producto de un proceso de socialización y adoctrinamiento, es que se puede decir, que tiene aspectos de una configuración misionera, puesto que gran parte de la coordinación se da a través de una normalización de las reglas y de valores compartidos. Además, otro elemento característico para considerarla una organización misionera es que tienen claro que “lo que está por encima de todo es la misión” (Mintzberg, 1991, p. 267), es decir, todo su funcionamiento va en relación con buscar la inclusión social a través del arte musical. Sin embargo, también es considerada como una configuración empresarial, ya que, la toma de decisiones sigue prevaleciendo en el fundador-director, al igual que la supervisión directa con el personal administrativo.

Ápice estratégico

Está el director-fundador que ejerce ahora una supervisión basada en la normalización de las reglas con los profesores; con la administradora, la supervisión es directa.

Dirección de línea media

Se encuentra la administradora que se coordina directamente con todos los miembros de la organización. Su mecanismo de coordinación está basado en una normalización de las reglas como de sus habilidades.

³¹ **Organización misionera:** “enraizada en el sentido de misión asociada a un liderazgo carismático, desarrollada a lo largo de tradiciones y sagas y luego reforzada por medio de identificaciones. Su ideología es tan fuerte que se construye a su alrededor. Lo que cuenta por encima de todo en tales organizaciones es la misión, un cierto empeño que es, de forma característica, (1) claro y centrado, para que sus miembros se puedan identificar fácilmente con él, (2) inspirador, para que los miembros desarrollen, de hecho, tales identificaciones, y (3) distintivo, para que la organización y sus miembros estén depositados en un nicho único donde pueda florecer su ideología”. (Mintzberg, 1991, pp. 260, 262)

³² **Normalización de las reglas:** “según la cual son las reglas que afectan el trabajo las que se controlan, generalmente para toda la organización, para que todo el mundo funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas (como en una orden religiosa)”. (Mintzberg, 1991, p. 119)

Staff de apoyo

Está conformado por el contador, la auxiliar administrativa y en un nivel inferior por la encargada de limpieza y el encargado de seguridad. Estos miembros de la organización mantienen una coordinación directa con la administradora; el mecanismo de coordinación con el contador viene de una normalización de habilidades y de reglas; los mecanismos de coordinación con la auxiliar administrativa, la encargada de limpieza y el encargado de seguridad se da a través de la normalización de los procesos de trabajo y de la normalización de las reglas.

Núcleo de operaciones

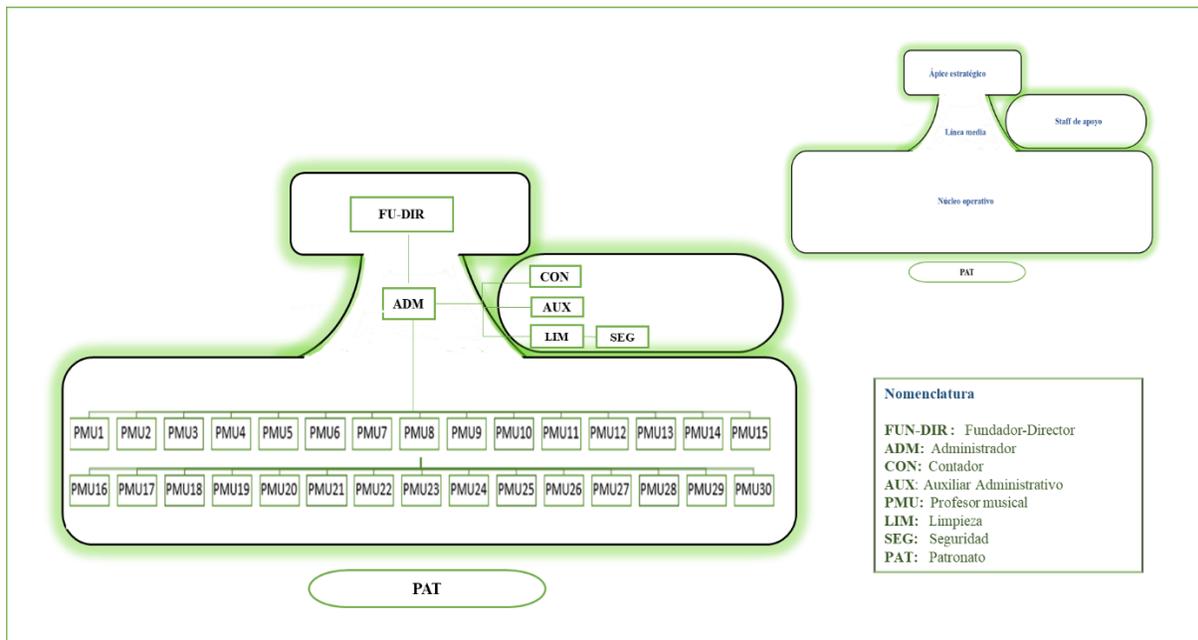
Está conformado por los profesores-músicos que se mueven entre una lógica de la normalización de las reglas y de sus habilidades.

Por tanto, aunque estructuralmente se presentan niveles jerárquicos en su funcionamiento no se percibe esa diferenciación de puestos, lo que es evidente es la poca planificación y flexibilidad en las funciones. Sin embargo, las decisiones siguen siendo tomadas por el director-fundador (*ver Figura 58*).

Coaliciones externas

Otro grupo que tiene cierta influencia en el funcionamiento de la AMBACC es el patronato, que sigue integrado por las mismas personas, solo existiendo cambios en cuanto a la presidencia de este consejo. En la actualidad, funge como presidente desde el 18 de febrero de 2022 Jordi Marin Wiltshine, empresario que se caracteriza por su visión comercial con una licenciatura en mercadotecnia por la UVM; es director de marca de BMW del Estado de Morelos y Guerrero. Su posicionamiento como presidente ha ayudado a contribuir con donaciones en nombre de BMW. Cabe destacar que el fundador-director es embajador de la marca BMW, de ello que en el uniforme de la AMBACC aparezca el logo de BMW.

Figura 58. Configuración empresarial-misionera de la AMBACC



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Otro integrante fundamental en el patronato es el empresario y dueño de Jardines de México, Víctor Sánchez, quien ha hecho donaciones e impulsado el proyecto desde sus inicios. Además, tiene una participación en los eventos y conciertos que se realizan para recaudar fondos, ya que la mayoría de estos eventos se realizan en las instalaciones de Jardines de México. También se encuentra Sara Imelda Vázquez Cerde, una empresaria que se le otorgó el Doctorado Honoris Causa por el Senado de la República Mexicana. Tiene a su cargo la presidencia de Jardines de México, y recientemente se le fue asignada la presidencia de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias A.C. Su hermana Mónica Vázquez Cerde y su esposo Eliseo Ramírez forman parte del patronato, ya que fueron el motor para cambiar la antigua estación de ferrocarriles.

Cabe señalar que en los otros miembros que conforman el patronato, se encontró un hermetismo respecto de su participación y funciones, ya que no existe un compromiso, sino que son parte del patronato solo por temas de status y prestigio que les genera vincularlos con los empresarios anteriormente mencionados y con el fundador-director.

En lo que respecta a los *alumnos* ahora lo que se observa es una pluralidad de alumnos sustentables y becados (ver Figura 59).

El *alumno sustentable*, con el pago de su inscripción y mensualidad, tiene derecho a tomar una clase a la semana personalizada con una duración de 1 hora durante 4 semanas. La asignación del día y horario siempre está en función de la disponibilidad del alumno; se pueden hacer reposiciones de clases de acuerdo con lo que establece el reglamento, sin importar la causa, al avisar con 24 horas de anticipación, y es reprogramada en aproximadamente 10 días hábiles con la condición de que las cancelaciones no ocurran más de 3 veces por bimestre. Como tal no existen niveles o módulos de avance de la enseñanza, solo se manifiesta que como mínimo son necesarios 6 meses para que el alumno pueda experimentar el correcto desarrollo de su instrumento.

Lo que ocurre con los *alumnos sustentables* es una flexibilidad a sus peticiones en cuanto a horarios, días, cancelaciones, así como días de pago, ya que aunque existe un reglamento³³ que especifica todas estas cuestiones, en la práctica se tiene mucha flexibilidad. Bajo estos criterios, los profesores asimilables, son los que más padecen la cancelación de clases, ya que esta práctica se presenta de manera frecuente y en muchos de los casos sin cumplir con los criterios del reglamento. Así, ello repercute en el profesor asimilable al no poder cobrar esa hora de clase, hasta que exista una reposición. Otro aspecto interesante es que para los alumnos sustentables no se tiene un registro sobre la asistencia de sus clases.

En lo que se refiere al *alumno becado*, para ser acreedor a la beca, debe presentar un comprobante de domicilio que avale que pertenece a la colonia Patios de la Estación, así como dos teléfonos de contacto. Una vez que se comprueba que pertenece a esa localidad, es aceptado como alumno becado al 100%, en donde algunas veces, la aceptación para tomar clases es de manera inmediata y en otras existe una lista de espera, todo ello en función de la demanda que exista. Sin embargo, aunque en esencia el programa está dirigido a apoyar a niños y jóvenes de la Colonia Patios de la Estación; la AMBACC no se limita a ello, ya que existen alumnos becados al 100% que no habitan dicha Colonia. También existen alumnos que son becados con algún porcentaje, a los cuáles se les realiza un estudio socioeconómico, para definir el porcentaje de beca que se les asignará.

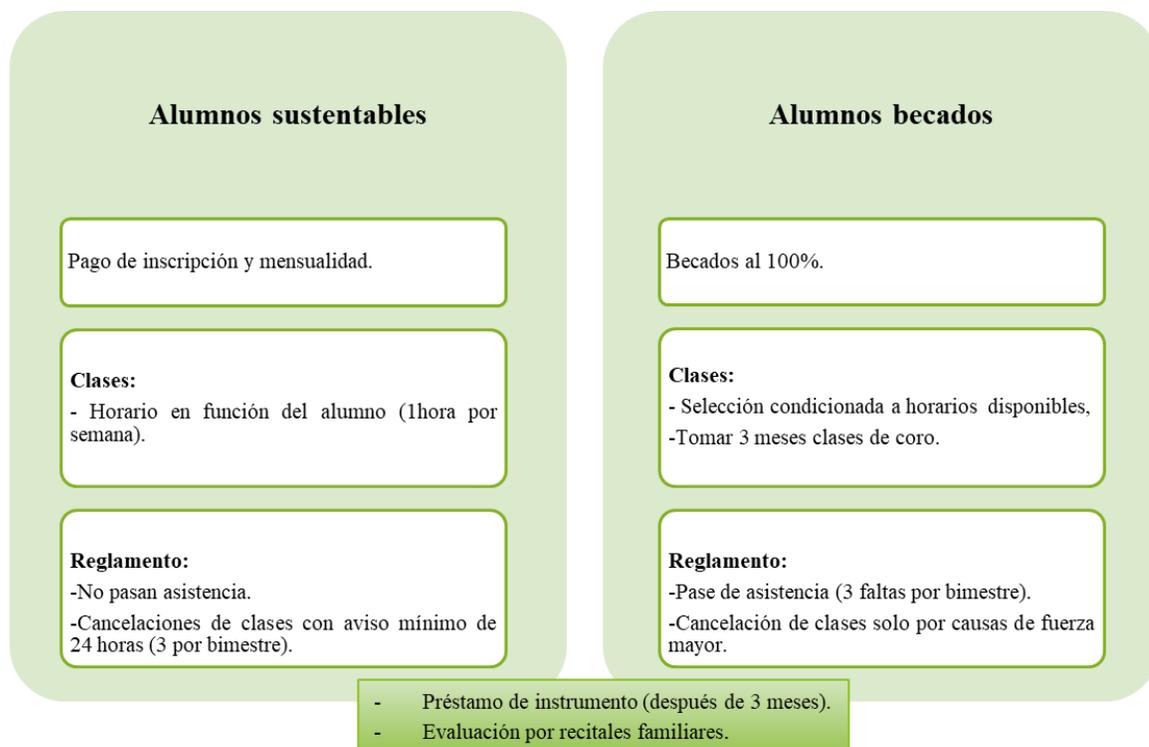
Para los alumnos becados el reglamento tiene un criterio distinto, ya que para que sean acreedores a la beca y la mantengan, primero por 3 meses deben tomar clases de coro que se

³³ Ver anexo 4. Apartado 4. Reglamento para alumnos.

imparten de forma grupal, y después pasando ese tiempo, pueden acceder a las clases personalizadas de cualquier instrumento de música que deseen; la asignación de estas clases depende de la disponibilidad que exista en la AMBACC, es decir, los horarios que quedan abiertos. Además, con estos alumnos, se lleva un registro de las asistencias, puesto que firman una carta compromiso en la que se comprometen a no tener más de 3 faltas en el bimestre, de lo contrario la beca será cancelada. En cuanto a la reposición de las clases hay más rigor, ya que solo tienen derecho a faltar por motivos de causa mayor.

Con ambos alumnos (sustentables y becados) existe el préstamo del instrumento, siendo requisitos 3 meses de clases como mínimo, ya que ello demuestra cierto interés en la música, y firmar una responsiva del instrumento que se llevan a su hogar para practicar. Con respecto a la evaluación, se hace por medio de recitales familiares que se presentan todos los viernes a las 19:00 horas, en donde el alumno presenta al público sus habilidades con el instrumento, con el objetivo de que el alumno se vaya familiarizando con el escenario, muestre un dominio y seguridad de su trabajo.

Figura 59. *Alumnos sustentables vs alumnos becados.*



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, el proyecto se ha extendido, ya no solo existen alumnos jóvenes, sino hay personas adultas que toman clases, así como personas que vienen de otros municipios de Morelos y personas de la Ciudad de México.

Refuerzo de la ideología

Otro aspecto que se observó es que los miembros de la AMBACC tienen introyectada la misión de la organización, ya que les resulta inspiradora, al grado de convertirse en uno de los factores para continuar laborando en la academia. En la etapa anterior, la ideología se encontraba en un proceso de desarrollo que ayudó a solidificarla, puesto que el director-fundador durante ese lapso tuvo un involucramiento con los miembros de la academia de forma directa.

Así, en esta etapa lo que se percibe en la ideología, es un reforzamiento de ésta a través de lo que Mintzberg (1991) nombra un *proceso por medio de identificaciones*³⁴. Por tanto, el fundador-director emplea este proceso para reforzar la ideología y generar una lealtad en los miembros de la academia para que se dé la colaboración y cooperación.

Un claro ejemplo de ello es el proceso que el fundador-director nombra como “tocar el corazón de las personas” y lo hace por medio de una estrategia de generar un reconocimiento profesional en los profesores, es decir, les otorga a ciertos profesores un instrumento valioso creado por la empresa Benning Violins, en donde su discurso está dirigido a resaltar el compromiso, lealtad y ética profesional; y en ese sentido, son merecedores a recibir un instrumento invaluable, siendo un regalo de su familia Benning, lo que lo hace aún más especial. “La organización misionera conquista los corazones de los miembros a través de los valores compartidos” (Mintzberg, 1991,

³⁴ Los procesos de identificación son la forma en que el individuo se identifica con la ideología de la organización y de ello deviene su nivel de lealtad hacia ella. La identificación de la ideología, se puede dar a través de diversos procesos de identificación de: manera natural “que es cuando los miembros se sienten atraídos de forma natural con el sistema de creencias de la organización”; de manera selecciona “cuando los miembros son elegidos por su acuerdo con las creencias establecidas, y las posiciones de autoridad son igualmente ocupadas por los miembros que manifiestan mayor lealtad a esas creencias”; de manera provocativa donde “la organización puede utilizar procesos informales de socialización y programas formales de adoctrinamiento para reforzar el compromiso”; y de manera calculadora “los individuos se conforman a las creencias ... simplemente porque les compensa identificarse con ellas”. (Mintzberg, 1991, p. 265)

p. 268). En esta acción del fundador-director se genera una *identificación* con la organización *que es provocada* por un proceso informal.

Tito Quiroz comenta:

Cuido de mi personal, por ejemplo, todos los profesores de base tienen instrumentos nuestros... Nadia, ella tiene un plus y es que ella tiene un chelo (violonchelo) Benning de \$80 000.00 dólares, ese es un plus que nunca alcanzarían ellos, ¿no? Tener un violín de \$1 600 000.00 ni empeñando algo, pero de esa forma logró que ellos se sientan importantes y cooperen. (entrevista con Tito Quiroz)

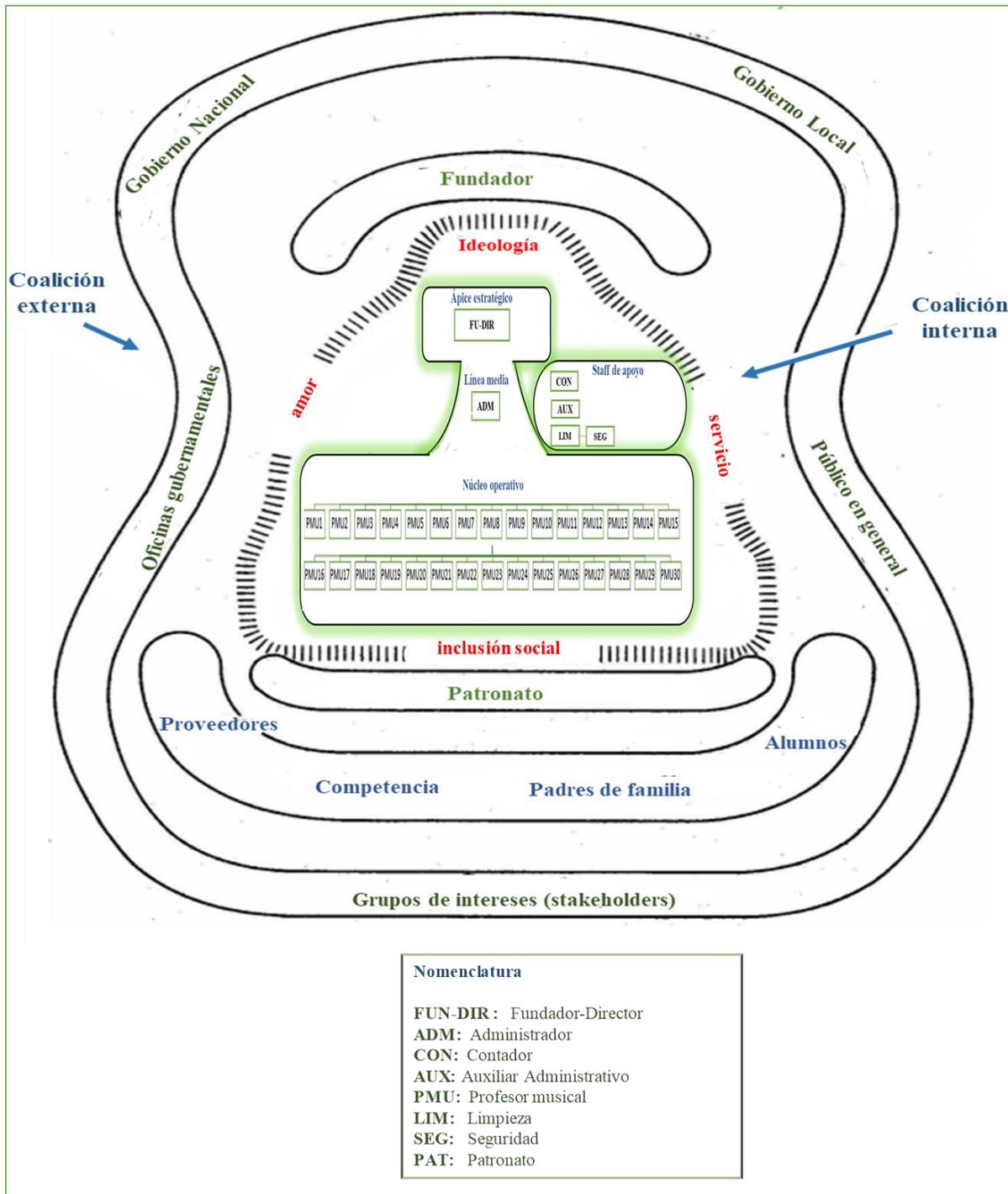
Así, esa acción permea en la subjetividad de los profesores, al considerarla como una práctica que representa una valorización de su persona y enaltece su compromiso y lealtad, por ser reconocido y beneficiado con un instrumento, ya que para el artista-músico, el instrumento representa su fuente de creación del arte.

Por otra parte, esta acción también influye de forma indirecta en los profesores que no han recibido ese reconocimiento, pues despierta su deseo aspiracional y de comprometerse con la organización para poder tener un instrumento tan valioso.

Otro proceso que se encontró en el refuerzo de la ideología es el *adoctrinamiento*, el cual es evidente en los profesores de educación horizontal, puesto fundador-director fue un actor de influencia durante la formación de éstos, debido a que les impartía clases de violín, por lo cual generó un vínculo más cercano con ellos, donde a través de su historia de vida les introyectó valores y creencias, como una forma de educación. Una vez que estos alumnos se encontraban plenamente identificados con la ideología del fundador-director, éste los incluyó en la organización bajo la modalidad de profesores de educación horizontal. Actualmente son los miembros que están plenamente identificados con la academia y tienen una lealtad hacia el fundador-director.

De tal forma, que estas prácticas que ha desarrollado el fundador-director, pueden verse como mecanismos que permitieron cohesionar la ideología de la AMBACC y que ahora se han convertido de cierta manera en mitos que se transmiten en la academia reforzando la ideología (*ver Figura 60*).

Figura 60. Influencias internas y externas de la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

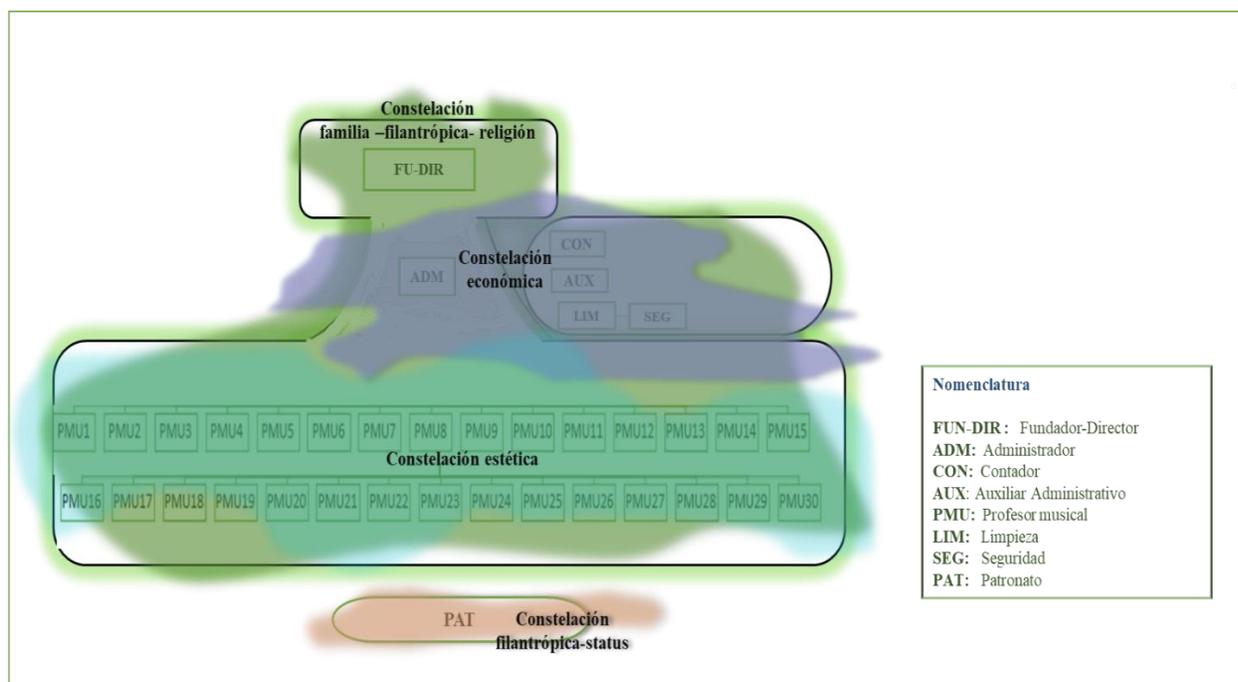
Constelaciones de trabajo

Este tipo de configuración empresarial-misionera que se encuentra identificada en la organización, también puede comprenderse a través de constelaciones de trabajo, que ya se habían identificado en las etapas anteriores. Sin embargo, la ideología fue un factor determinante para cambiar la perspectiva de ciertos actores de la academia, y en específico en el caso de los profesores-músicos, debido a que con ellos se generaron diversas prácticas (socialización y adoctrinamiento) para que logran identificarse con la organización, al ser los miembros que permiten que se lleve a cabo la misión de la AMBACC. Así, como resultado del desarrollo de la ideología de la academia es que en esta etapa se definió una constelación que pasó de ser únicamente una constelación profesional, a ser una *constelación estética*, en el sentido que vincula la esencia de su profesión como manifestación artística con su inserción en el mercado.

La constelación de la *familia, religión y filantropía* del fundador-director, siguen siendo una fuerza para desarrollar y reforzar la ideología de la organización, y que a partir de la segunda etapa cuando el fundador-director entró a tomar la dirección empezaron a permear a la organización. En lo que se refiere al personal administrativo y de staff de apoyo, su dinámica informal o inconsciente en relación con el trabajo está basada en una *constelación económica*, debido a que sus funciones administrativas, no le permiten evidenciar la parte de las experiencias sociales que se generan en los eventos, clases y conciertos, sino que solo comprenden la parte de la logística.

En lo que se refiere al patronato como coalición externa, se pudo identificar una *constelación determinada por la filantropía y el status social*, puesto que su labor dentro de la AMBACC es donar y ayudar a ésta; sin embargo, dentro de este proceso emerge un interés en los miembros del patronato de ser reconocidos socialmente.

Por tanto, a través de las constelaciones es que se puede evidenciar la vinculación que tienen los miembros de la AMBACC con su trabajo, otorgándole un sentido o significado a su afiliación (ver *Figura 61*).

Figura 61. Constelaciones como forma de trabajo en la AMBACC.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Así, la AMBACC en estos momentos se encuentra en un proceso de diversificación con el propósito de lograr un mayor impacto social; este proceso se ha venido consolidando debido a que la ideología de la organización se encuentra incrustada en valores, rutinas y discursos que recaen en prácticas de responsabilidad social, lo que ha permitido que el reconocimiento de la organización, más allá del nivel académico sea por su identidad social.

La *Tabla 47* presenta los elementos que caracterizan a esta etapa actual de la AMBACC. Por otra parte, en la *Tabla 48* se congregan los elementos claves que fueron definiendo a la AMBACC durante sus tres periodos con base en sus lógicas de acción que determinaron su funcionamiento, encontrando un engarce entre la estrategia y la cultura (ideología) de cada período, como mecanismo que impulsa las decisiones organizacionales, y que, por ende, repercute en la estructura de la organización.

Así, en la primera etapa se identifica que el objetivo de la academia era en el sentido de generar un reconocimiento social, para lo cual su lógica de acción fue la contratación de profesionales para poder competir frente a otras escuelas de música. Por lo que la lógica de acción

principal fue el profesionalismo que se relaciona con la configuración estructural que adoptó la organización.

En la segunda etapa, se aprecia como un cambio contextual generó una fuerza o presión para modificar la lógica de acción predominante de la academia, ello debido a que la lógica de profesionalización no se encontraba plenamente legitimada, puesto que la ideología de la organización comenzaba a cimentarse. Por tanto, fue más fuerte la presión para cambiar la atención a una lógica económica de inversión que permitiera a la organización mantenerse en el mercado, es decir las fuentes de enfoque se modificaron ante la pandemia, poniendo énfasis en el mercado por medio de la mercadotecnia y branding. Así, con el cambio a una lógica económica, la orientación de la profesionalización se empezó a modificar al incluir a músicos que aún no contaban con título profesional y a músicos que se encontraban estudiando; todo ello como una solución ante la presión contextual de la pandemia. En este sentido, el patrón de acción que predominaba era hacia lo económico lo que provocó una estructura empresarial.

En la etapa actual con un entorno más estable, debido a todo el proceso de socialización que se dio durante la pandemia, los miembros de la academia absorbieron la cultura o ideología del fundador -director. Lo que generó que la ideología (cultura) afectara las estrategias de los diferentes miembros de la organización y se cambiara la atención hacia otros elementos para comprometerse con la misión de la academia. Sin embargo, aunque existe una cultura compartida, también emergen “competencias culturales, donde los actores usan la cultura para actuar estratégicamente de manera independiente a la estructura social” (Thornton, 2004, p. 40). En este sentido, en la organización se presentan diversas formas de acción o constelaciones que hacen conexión con la estructura de la organización y los esquemas cognitivos de los individuos. La ideología (cultura) ha permeado en cambiar la lógica de acción de los profesores provocando un sentido de pertenencia derivado de vincular la parte económica de su profesión con la parte sensorial. Por tanto, la organización evidencia diferentes constelaciones, que representan la dinámica bajo la cual están funcionando esos miembros en la organización, de ello que se hace esta analogía entre las constelaciones y las lógicas de acción.

Tabla 47. *Compendio de la Etapa 3. Situación actual de la AMBACC.*

Etapa 3. Situación Actual de la organización (2022)	
Eventos cruciales	Contexto estable. Construcción de comedor comunitario y salones de clases.
Acciones	Firma de convenios. Fortalecer y ampliar el proyecto social.
Estrategia	Diversificación.
Mecanismo de estrategia	Colaboración organizacional. Cooperación entre otras instituciones.
Configuración organizacional	Empresarial-misionera.
Coordinación	Normalización de las reglas, habilidades y procesos. Supervisión directa.
Centro de la organización	Ápice estratégico (fundador). Ideología.
Coaliciones externas	Patronato: Activa (intermitente).
Ideología	Refuerzo de la ideología por medio de las identificaciones.
Mecanismo de ideología	Socialización. Adoctrinamiento.
Resultado (dimensiones de la identidad)	- Participación económica. - Vocación profesional. - Colaboración organizacional (normas sociales compartidas). - Cooperación organizacional - Lealtad organizacional. - Compromiso con la comunidad. - Valores compartidos.
Constelaciones	<i>Familia, religión y filantrópica:</i> fundador-director (ápice estratégico). <i>Económica:</i> línea media, staff de apoyo. <i>Estética:</i> núcleo de operaciones. <i>Filantrópica, status:</i> patronato.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

Tabla 48. *Enlace de las tres etapas de la AMBACC.*

Etapas	Nacimiento (2018-2020)	Contingencia sanitaria (2020-2022)	Situación actual (2022)
Eventos cruciales	Inauguración de la organización y principios de su funcionamiento.	Contexto de incertidumbre (adaptación al entorno). Adaptación e integración.	Contexto estable. Construcción de comedor comunitario y salones de clases.
Acciones	Se establecieron las bases de la organización (misión, visión, valores, objetivos).	Reestructuración organizacional (disminución de costos).	Firma de convenios. Fortalecer y ampliar el proyecto social.
Estrategia	Reconocimiento y prestigio social.	Sobrevivencia (inversión en tecnología).	Diversificación.
Mecanismo de estrategia	Contratación de músicos profesionales y capacitados.	Mercadotecnia y branding	Colaboración organizacional. Cooperación entre otras instituciones.
Configuración organizacional	Organización profesional.	Cercana a la organización empresarial.	Empresarial-misionera.
Coordinación	Normalización de las habilidades y procesos.	Supervisión directa.	Normalización de las reglas, habilidades y proceso. Supervisión directa.
Centro de la organización	Profesores -músicos (núcleo operativo).	Fundador-director (ápice estratégico).	Fundador-director (ápice estratégico). Ideología.
Coaliciones externas	Fundador: Activa. Patronato: Activa.	Patronato: Pasiva.	Patronato: Activa (intermitente).
Ideología	Enraizamiento de la ideología con un sentido de misión, pero con influencia.	Desarrollo de la ideología.	Refuerzo de la ideología por medio de las identificaciones.
Mecanismo de ideología	Difundir misión, visión, valores, objetivos.	Crear historias, mitos y acciones que infunden valores.	Socialización y adoctrinamiento.
Resultado (dimensiones de la identidad)	- Participación económica. -Vocación profesional. -Colaboración organizacional (habilidades y procesos).	- Participación económica. -Vocación profesional. -Colaboración organizacional (normas sociales compartidas). -Cooperación organizacional. -Lealtad.	- Participación económica. -Vocación profesional. -Colaboración organizacional (normas sociales compartidas). -Cooperación organizacional. -Lealtad organizacional. -Compromiso con la comunidad. -Valores compartidos.
Constelaciones	<i>Familia, religión y filantrópica:</i> fundador.	<i>Familia, religión y filantrópica:</i> fundador-director (ápice estratégico)	<i>Familia, religión y filantrópica:</i> fundador-director (ápice estratégico)
	<i>Económica:</i> ápice estratégico, línea media, staff de apoyo.	<i>Económica:</i> ápice estratégico, línea media, staff de apoyo.	<i>Económica:</i> línea media, staff de apoyo.
	<i>Profesional:</i> núcleo de operaciones.	<i>Profesional:</i> núcleo de operaciones.	<i>Estética:</i> núcleo de operaciones.
	<i>Filantrópica:</i> patronato		<i>Filantrópica, status:</i> patronato

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (1991, 2005).

En función de lo anterior, la dinámica de la responsabilidad social que se encuentra imbricada en la naturaleza de la AMBACC se encuentra atravesada por estas diversas constelaciones o lógicas de acción (familia, religión, filantropía, economía, estética), es decir, la responsabilidad social emerge de un constructo social en donde confluyen diferentes decisiones y acciones de la academia encaminadas a un bien social.

4. *La responsabilidad social en la AMBACC*

En lo que se refiere a la responsabilidad social de la AMBACC, esta se encuentra en primera instancia relacionada con su naturaleza de Asociación Civil, teniendo un papel fundamental como portadora o interlocutora de la responsabilidad social; ya que articula su esencia para impulsar a otras empresas u organismos a que desplieguen una filosofía de responsabilidad social, es decir, La AMBACC es una organización que deriva de la búsqueda de un fin social, en donde empresas como *Jardines de México* o *BMW*, son sus principales benefactores, entre otras. Por lo que la organización en principio atiende un problema social, pero a su vez *impulsa* a que otras organizaciones adopten o contribuyan con la responsabilidad social. De ello que esta organización desde su domino de Asociación Civil, fuge como una fuente para desplegar la

En este sentido, la AMBACC, además de las funciones que le competen como asociación civil, que lleva implícita la responsabilidad social, genera otras prácticas de responsabilidad social; es decir, lo interesante de esta organización es que la responsabilidad social es la práctica central y esencia de la organización, y no una práctica secundaria como lo es en otras organizaciones.

Tito Quiroz comenta:

Todo es practica de responsabilidad social, es la esencia del proyecto, ya el darle clase a un niño de escasos recursos es una práctica de responsabilidad social, se encuentra envuelto en todo. Somos una práctica viviente tratando de hacer algo, no existe una explicación lógica de porque lo hacemos, porque por negocio no da.
(entrevista con Tito Quiroz)

La responsabilidad social en la AMBACC está imbricada en su naturaleza, lo que conlleva a generar una dinámica dentro de la academia basada en los valores del amor y servicio. Así, a

partir de ello, es que la AMBACC instaure decisiones tomando como eje de actuación la inclusión social para contribuir activamente a mejorar el entorno social y afectivo.

En este sentido, la responsabilidad social en la AMBACC emana de una dimensión filantrópica, familiar y de religión que se engarzan creando un impulso muy particular en la academia, para reproducir prácticas de responsabilidad social que están asociadas a ayudar desinteresadamente a la comunidad, con la filosofía de que toda práctica debe significar un acto de amor y servicio a la humanidad. Por tanto, para que estas prácticas de responsabilidad social logren permear a la organización, la AMBACC desarrolla mecanismos de regulación formales, como lo es el reglamento interno y con mayor trascendencia genera regulaciones informales que se institucionalizan y refuerzan la ideología de la academia a través de procesos de identificación que logran la adhesión y adoctrinamiento de los miembros de la organización para comprometerse con la misión de la AMBACC. Así, la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC se encuentra definida por prácticas sociales, que provienen de constreñimientos basados en su ideología (amor, servicio, inclusión social) y que se refuerzan constantemente, para lograr la cooperación y, por ende, la materialización de su misión.

De tal forma que los diferentes intereses que se encuentran en el interior de la AMBACC generan una dinámica en la responsabilidad social, caracterizada por prácticas internas y externas. Siendo este engarce lo que ha logrado legitimar la responsabilidad social de la academia con sus miembros, en el sentido de que la AMBACC impulsa acciones de empatía, solidaridad y ayuda con sus integrantes, lo cual ha creado una lealtad y credibilidad del discurso que reproduce la AMBACC. Pero, además, la AMBACC, tiene un reconocimiento social, derivado de las acciones que ha implementado para ayudar a la comunidad de Patios de la Estación, en donde no solamente ha quedado en el discurso lo que manifiesta, sino que se ha materializado en cambios positivos en la localidad, lo que ha generado un aprecio de la sociedad por la academia.

Por tanto, la responsabilidad social en la AMBACC se reproduce de manera nata y voluntaria, y se caracteriza por la implementación acciones sociales y solidarias que son la clave de la gestión de la academia, para que el proyecto social sea sostenible.

Sin embargo, para reconocer y validar la responsabilidad social de la AMBACC, es necesario conocer los elementos que legitiman a la organización para considerarla como socialmente responsable.

4.1. Comunidad de la AMBACC

Uno de los elementos cruciales y de reconocimiento social ha sido el impacto que generó la AMBACC en la Colonia Patios de la Estación, puesto que era una Colonia marginal de las más peligrosas por el grado de delincuencia y drogadicción del Estado de Morelos, por lo que la creación de la academia fue crucial, ya que se empezó todo un proceso de urbanización en la colonia, así como la disminución de la delincuencia, generando un cambio radical en la comunidad.

La sociedad manifestó que la organización generó cambios en la colonia Patios de la Estación:

- Trajo muchas oportunidades para nuestros hijos, porque gracias a la escuela muchos niños cambiaron, ya no se la pasan en la calle y se emocionan cuando participan en eventos.
- La colonia era súper insegura, se escuchaban como disparos en la noche, o sea, de verdad era muy insegura, pero después con la academia sí se empezó a disminuir como esto de la inseguridad, la gente ya convive más con las personas de aquí y muchísima gente que quiere salir adelante, eso es lo bueno que se den cuenta de que la calidad de personas que pueden encontrar en ciertos lugares y sí los niños también ya vienen a sus clases de música, para todos ha sido como un *impacto positivo*.
- En general el ambiente es más tranquilo, hay limpieza y mayor conciencia de la gente que vive aquí.
- Mejoró las instalaciones de la colonia, da oportunidades, más plusvalía.
- Era un lugar inaccesible, ahora hay mejor vista y oportunidades para los niños al aprender.
- Se quitó el mito de que era peligroso.
- Remodeló e incluyó a una colonia a ser parte de una comunidad, le dio sentido y vocación a muchos niños y familias completas que no tenían sentido de pertenencia. Generó inclusión y disminuyó la delincuencia, convirtió en una zona marginada de Cuernavaca en un gran proyecto social.
- Porque muchas familias y en especial los niños se han visto beneficiados con clases de música e instrumentos y eso la aleja de malos comportamientos y vicios.

- Se siente más segura la colonia.
- Es una oportunidad para los niños y jóvenes para que desarrollen un futuro distinto al que perciben en su entorno, estoy muy orgullosa de su proyecto.
- Antes yo no pisaba esta colonia porque era muy peligrosa.
- Nosotros como taxistas no podíamos entrar a esta colonia, porque nos paraban y nos asaltaban.
- Ha significado un gran cambio, primero por rescatar el inmueble y en segundo por su gran apoyo a que niños aprendan.
- Benning ha sido un impacto en mi familia, pues cambio totalmente los planes de todos, mi hermana también ya se quiere dedicar a la música, está en la orquesta, entonces, mi hermano se fue a una competencia para guitarra y entonces ha sido como un impulso para todos personalmente también.
(encuestas a la comunidad)

Lo anterior, muestra el impacto social favorable que ha causado la AMBACC, ya que ésta permite mantener a la comunidad relativamente sana, en el sentido de que toma a los jóvenes y niños de la comunidad para brindarles clases de música. Sin embargo, involucrar a estos jóvenes y niños en el proyecto social, tiene un doble significado, ya que por un lado, el tomar las clases de música representa un mecanismo para que los jóvenes y niños se mantengan ocupados y no se involucren en temas de drogadicción y/o delincuencia. Por otra parte, esta inclusión a las clases también representa el descubrimiento de talentos de jóvenes y niños. De tal forma, que la AMBACC se conduce socialmente responsable, puesto que busca mantener un entorno sano, y de ello es que reconoce que hay alumnos que solo están en la academia para mantener la comunidad sana y otros que realmente tienen un potencial artístico.

Estas acciones que la AMBACC impulsó para contrarrestar los problemas de narcotráfico y drogadicción, no son más que un claro ejemplo de su responsabilidad social, ya que como se recuerda Tito Quiroz tuvo en cierto momento que hacer frente a aspectos relacionados con el crimen organizado (narcotráfico), tan es así, que a pesar de los riesgos y peligros que eso implicaba y las consecuencias que pudo tener (y que tuvo) él no abandonó el proyecto, pues su objetivo siempre fue restaurar el tejido social. Ello muestra lo trascendental de la responsabilidad social, ya que otras personas pudieran haber renunciado al proyecto derivado de los peligros y amenazas que

emergieron de relacionarse y establecerse en la localidad de Patios de la Estación. Ante lo expuesto, la comunidad define a la AMBACC como:

- Una puerta a un *mundo diferente*.
- Una academia *preocupada por su comunidad* y por el entorno donde se encuentra. Significa una alternativa a mejorar.
- Una *mejora* significativa.
- *Apoyo* y seguridad.
- Es un gran proyecto para *beneficio de la gente*. Academia de *amor y servicio*.
- Es una *bendición*.
- Una *oportunidad de cambio*, y cambio para bien, en todos los sentidos.
- Es una escuela que es como una gran *familia* donde niños, jóvenes y personas adultas cumplen sus sueños de conocer la música.
- Es la *oportunidad* que la academia da para un futuro mejor.
- Es *la esperanza de ser una persona diferente* y ver que si se puede *cambiar* la vida de muchos niños.
- Es un *cambio* de paradigma.
- Una academia que *se preocupa por la gente y aporta a la sociedad*. (encuestas a la comunidad)

A través de estos comentarios se puede identificar que, para la comunidad, la AMBACC significa un apoyo, un cambio, una oportunidad, un beneficio social; lo que resalta el cumplimiento de la misión de la organización en cuanto a tener un compromiso social.

Por otra parte, otro elemento que legitima a la AMBACC deviene de su experiencia que ha tenido la sociedad, en donde existe un alto grado de satisfacción y recomendación de la organización. Así, la comunidad manifestó que recomendaría a la academia por:

- Su entrega y compromiso.
- Por el gran nivel de enseñanza, y porque la academia es para ayudar a que más niños aprendan a través de sus becas.

- Por su labor noble, libre de discriminación y compromiso en la inclusión.
 - Porque es muy buena escuela y de un excelente nivel.
 - Los maestros son excelentes y no solo ellos, te tratan como familia.
 - Porque forma seres humanos disciplinados y talentosos.
 - Porque son maestros muy profesionales.
 - Porque es una escuela de calidad y de armonía, respeto y sobre todo porque los maestros enseñan super bien, son comprometidos con los niños y jóvenes.
- (encuestas a la comunidad)

De lo anterior, se observa que las recomendaciones giran en torno a dos aspectos cruciales que se encuentran en la visión y que es que el proyecto propicie credibilidad y confianza, pero, además, aunque es un proyecto social, no descuida la parte de mantener un alto nivel de excelencia y calidad en instrumentos, instalaciones y profesores, siendo fundamental para generar el reconocimiento de la academia. Este reconocimiento emerge de la influencia que ha tenido la AMBACC en la sociedad, en donde, de acuerdo con las encuestas realizadas, la comunidad tiene un sentimiento de *respeto, cariño y amor* por la academia.

4.2. Alumnos de la AMBACC

Otro grupo de interés que valida la responsabilidad social de la AMBACC son los *alumnos* (becados y sustentables), los cuales manifestaron la felicidad que les genera tomar las clases de música, así como sus deseos de seguir asistiendo a las clases. Bajo esta misma línea los alumnos mencionan tres aspectos (instalaciones, ambiente y profesionalismo), cuando se les preguntó sobre lo que más les gusta de la academia:

Instalaciones:

- Las instalaciones y los instrumentos.
- Las instalaciones, las clases y el ambiente con compañeros y maestros.
- Las instalaciones y exigencia.
- El espacio, la manera de enseñar, la calidad de los instrumentos.
- Sus salones.

Ambiente:

- El ambiente relajado.
- El estilo y su historia.
- Me gusta que me ha ayudado a mi desempeño, lo puedo ver como mi segundo hogar.
- Su ambiente, el modelo de inclusión, la organización de sus ensambles y orquesta.
- Todo me gusta.
- Que todos son muy buenas personas y entregados al arte de la música, también que es un proyecto de apoyo, amor y servicio.

Profesionalismo:

- Los profesores.
- El trato y la calidad de maestros.
- El profesionalismo, la dedicación, la constancia de los maestros y de mis compañeros.
- Que enseñan muy bien y la verdad hay muy buenas personas.
- Su modelo de estudio. (encuestas a alumnos)

Es decir, para los alumnos es fundamental para seguir asistiendo, que las instalaciones e instrumentos sean los adecuados y que los profesores tengan un buen nivel; otro elemento que reconocen y agradecen es el ambiente que existe. Por tanto, estos aspectos que consideran importantes los alumnos muestran que la academia además de impulsar el proyecto social, se encuentra comprometida con brindar una calidad en esa enseñanza.

De la misma forma, los alumnos reconocen que la AMBACC ha tenido una influencia en sus vidas, por lo cual le tienen un sentimiento de respeto, cariño y admiración. Ellos perciben esta influencia a partir de estas expresiones:

- Me ha ayudado a ser más segura.
- Porque la academia y los trabajadores, maestros siempre han sido excelentes en el trato, y creo que, gracias a ellos y a Tito, la academia es un lugar muy

- acogedor, y cambió mi vida por completo, todos son parte de este cambio y gracias a ellos sé que estudiar.
- Porque nunca me imaginé que podría tocar un instrumento.
 - Porque la música me ha llevado a conocer lugares en los que jamás imaginé estar, así como también he conocido a tantas personas increíbles y al amor de mi vida.
 - Porque la música nos hace más empáticos y mejores humanos.
 - La música para mí siempre ha sido una puerta a muchas oportunidades, un camino lleno de grandes experiencias y agradecido de todo el avance personal y emocional que he tenido desde que la música llegó a mi vida.
 - Siento que he crecido como persona y sobre todo como músico.
 - Porque por primera vez siento que pertenezco aquí y me ha ayudado a superar problemas de inseguridad y tener confianza.
 - Ha sido un proceso de autoconocimiento y por el cual vale la pena seguir.
- (encuestas a alumnos)

Dentro de estos manifiestos, se aprecia que los alumnos perciben un cambio en su vida desde que tocan un instrumento, siendo una de las razones por las que el fundador-director creó la AMBACC, puesto que concibe que el arte de la música transforma la vida y el desarrollo de los seres humanos. Por tanto, la misión de la academia lleva implícita esta parte de comprender al arte de la música como una forma de expresión que acompaña a la vida del ser humano y que ayuda a erradicar problemas como la drogadicción.

Derivado de lo anterior, es que se revela el sentido de pertenencia que tienen los alumnos (becados y sustentables) con la AMBACC, y cómo es que ésta ha permeado en su cognición para concebir el arte de la música como una parte de ellos.

Así, tanto la comunidad como los alumnos conciben que la Academia de Música Benning A.C. es socialmente responsable debido a que difunde sus valores organizacionales; presenta una conducta ética y de responsabilidad con los alumnos, empleados y sociedad; realiza reuniones con los padres de familia; publica su información sobre su desempeño social; tiene una apertura al diálogo; promueve la no discriminación; tiene áreas agradables y medidas de higiene; concientiza a los usuarios y trabajadores para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad; comunica

sobre los proyectos que están apoyando; estimula la participación de los alumnos y comunidad en los eventos; y participa en proyectos en beneficio de la comunidad.

Por consiguiente, la AMBACC se encuentra legitimada por la sociedad y sus alumnos por el impacto que han tenido sus acciones, así como por la promoción de sus valores (amor y servicio) y el compromiso con sus principios que le otorgan una identidad distintiva a la organización, basada en su congruencia entre lo que plasma en su discurso y las prácticas que realiza. Así, la AMBACC es un ente con representatividad y respeto ante la comunidad.

De este modo, debido a la actuación que le compete a la academia como asociación civil, se encuentra que la responsabilidad social es una práctica central reconocida y que cumple con su misión.

Sin embargo, fuera de lo que le compete como asociación civil, genera *otras prácticas*³⁵ de responsabilidad social, como son: donación de despensas, regalar juguetes, organizar comidas para la comunidad, llevar a los alumnos a comer a restaurantes de comida rápida, ir al cine y paseos recreativos.

Respecto de la *dimensión ambiental*,³⁶ la AMBACC rescata a perritos que sufren de maltrato y los llevan a uno de los patios de las instalaciones de la academia mientras les encuentran un hogar. En específico, la organización adoptó a uno de estos perritos para fungir como guardia de las instalaciones.

4.3. Miembros de la AMBACC

En lo que se refiere a los miembros de la AMBACC, éstos de una u otra forma han desarrollado y vivido acciones que evocan la responsabilidad social interna de la academia; entre estas prácticas internas destacan el pago de licenciatura de la auxiliar administrativa, contratar al contador con un problema del habla, permitir que una profesora asista con su hijo con autismo para

³⁵ Ver Anexo 4. Apartado 6. Prácticas de responsabilidad social de la AMBACC.

³⁶ Ver Anexo 4. Apartado 6. Prácticas de responsabilidad social de la AMBACC.

impartir las clases y acondicionarle un espacio dentro del salón para que pueda dormir, regalarle despensas al miembro de seguridad, donarles instrumentos a los profesores, entre otras.

Por tanto, estas prácticas internas y externas, han logrado influencia por parte de la AMBACC, puesto que todos los miembros sienten respaldo y apoyo, además de considerar que la academia es socialmente responsable, ya que participa en proyectos en beneficio de la sociedad, estimula la participación del trabajo voluntariado, comunica internamente los proyectos que están apoyando, otorga permisos, otorga aumentos de salarios, estímulos y reconocimientos a los empleados, tiene una apertura al diálogo, mantiene una conducta ética, difunde sus valores, prohíbe la discriminación, corrupción y acoso; siendo prácticas que desde la perspectiva de los miembros de la AMBACC han sido la clave de la reputación de la academia; y esa reputación ha permeado en los empleados al tener un reconocimiento social por ser parte de la academia.

En este sentido, cuando se les preguntó a los miembros de la academia si encontraban un sentido de responsabilidad social en la AMBACC, todos afirmaron que sí existe este sentido de responsabilidad social en academia. Algunas de las expresiones que se pueden resaltar, son las siguientes:

- Si, definitivamente
- Si, ayudan a los niños a tocar un instrumento.
- Si, hay un sentido de responsabilidad social que puede mejorar si se enfoca.
- Si, aunque creo que se podría hacer más³⁷.
- Si, totalmente.
- Si existe claramente. (encuestas a miembros de la organización)

Por tanto, esta responsabilidad social que perciben los miembros de la academia, la asocian con la reputación de la AMBACC, es decir, consideran que la reputación de la academia depende de su responsabilidad social, pues sus prácticas generan un impacto favorable. Derivado de ello, cuando se les preguntó a los miembros de la organización con que palabras o valores asocian la

³⁷ En las declaraciones se aprecia que algunos miembros de la organización consideran que se puede hacer más respecto de la responsabilidad social. Como ejemplo de ello, manifestaron la importancia de generar prácticas de reciclaje de papel, separación de residuos, así como de generar una conciencia del uso del agua.

responsabilidad social, la identificaron con las palabras de: compromiso, empatía, servicio, comprensión, conciencia, disposición, Benning. Asimismo, algunas expresiones fueron:

- Con Benning, es el mensaje principal de aquí. (entrevista con PMU2)
- Con ser responsable con la sociedad, como no mentir, no ser irrespetuoso, servir ante ellos, cosas así creo. (entrevista con PMU4)
- Yo lo asocio más como a la disposición, o lo que llaman vocación de servicio, o sea, prestar el servicio plenamente con toda claridad, con toda puntualidad, con respeto, con todo lo que conlleva para lograr un objetivo. (entrevista con PMU5)
- Con el compromiso, con la disposición de ayudar, con empatía, con compartir lo que tienes y ser consciente de tus privilegios y ver que otras personas no tienen los mismos privilegios. (entrevista con PMU7)
- Tratar de buscar esa equidad, de respetar la diversidad y todo. (entrevista con PMU9)
- Pues se me viene a la mente más o menos eso que te decía hace rato, de ser conscientes tanto de la influencia que tienes en los niños tanto en su etapa de formación y también de ser conscientes de lo que estás dando, de que tienes que aportar algo también tú, de lo que has aprendido también tiene una función el dar. (entrevista con PMU14)
- Con esa parte de empatía también, tiene mucho que ver no sé si sea un buen ejemplo, de ahorita que se está recaudando lo de la orquesta, parte de lo que se recaude en la orquesta, van a hacer para beneficios del DIF, podría ser esto de la responsabilidad social. (entrevista con AUX)
- Con ser muy humano, como Tito es buen humano. (entrevista con SEG)
- Con ayudar a los que se puede. (entrevista con LIMP)
- Creo que, con apoyar a mi hija, el valor de que aprenda a tocar un instrumento. (cuestionario CON)

Así, otro aspecto interesante que se desprendió de las encuestas con los miembros de la organización es que el significado que le otorgan a la responsabilidad social de la AMBACC se encuentra fuertemente ligado con la ideología que ha implantado y reforzado la academia. Como ejemplo, se presentan las siguientes declaraciones:

- Con su misión que busca ayudar brindando un servicio. (entrevista con PMU1)
- Creo que justo gran parte de amor al servicio, de literal estar para servir a la gente y que sea un espacio *sin distinciones*, es algo bien bonito el que puedan llegar niños de Cuernavaca, con, o sea, voy a hablar muy explícitamente, pero con muchísimo dinero y con las mejores escuelas hablando inglés, francés, alemán y se hacen amigos de niñas de Patios que igual y no van a la escuela, ¿me explico? O sea, que tienen privilegios hasta acá y niñas que no tienen tantos privilegios y hacen amistades bien bonitas, entonces sí es una cuestión donde se hace más visible esa parte de lo que Benning tiene para dar en cuestión a la sociedad, de romper literal, barreras que antes existían. (entrevista con PMU7)
- Con los valores de amor y servicio, de la ética profesional, del compromiso y sí de la vocación de servicio, tarde o temprano también es un servicio público. (entrevista con PMU10)
- Son las prácticas que realiza Benning, enfocadas hacia el bien común, que aparte de los intereses que tiene, en este caso Benning, ayuda a la sociedad, tanto en temas económicos, sociales, ambientales. (entrevista con AUX)
- Apoyando a mi hija con esfuerzo para comprarle una guitarra. (cuestionario CON)
- Apoyar al que se pueda. (entrevista con SEG)

En resumen, a partir del reconocimiento de las prácticas de responsabilidad social de la AMBACC, así como del funcionamiento de ésta, es que se pudieron identificar las lógicas institucionales que atraviesan la dinámica de la responsabilidad social.

III. Evidencia e influencia de lógicas institucionales que atraviesan las prácticas de responsabilidad social de la AMBACC

Lo expuesto en los apartados anteriores fue interesante en el sentido de que se pudo entrever que el funcionamiento de la organización desde el análisis de sus procesos y su estructura organizacional, se encuentra inmerso en lógicas institucionales; ya que “las lógicas institucionales se manifiestan como comportamientos estratégicos que apunta a dos cuestionamientos teóricos centrales: cómo se manifiesta la cultura en la cabeza de las personas (DiMaggio, 1997) y cómo los esquemas culturales adquieren una existencia independiente de las estructuras sociales y económicas” (Thornton, 2004, p. 3).

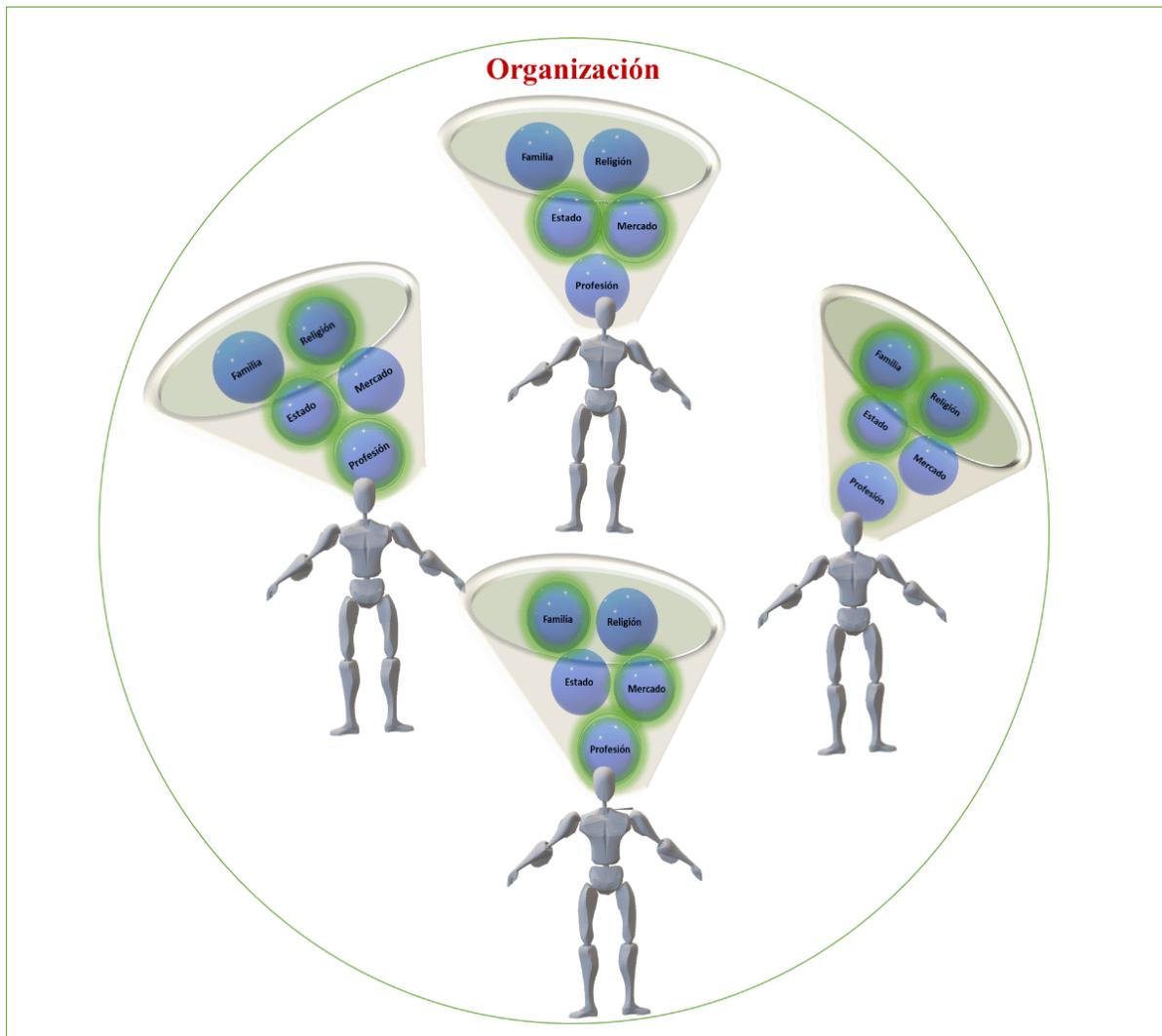
En este sentido, para identificar las lógicas institucionales que atraviesan la dinámica de la responsabilidad social de la organización, se partió del fundamento de que éstas son presiones que influyen en el comportamiento de los actores y de las organizaciones. Así, la comprensión de la estructura organizacional abona a las lógicas institucionales puesto que funge “como el mecanismo mediador entre los estímulos culturales internos y externos” (Thornton, 2004, p. 39) de los miembros de la organización. ya que se encuentran conformadas por ciertos principios, valores, simbolismos, etc. Por tanto, las lógicas institucionales emanan en el nivel macro que es donde se inserta la lógica de acción, determinando ciertas reglas y prácticas que estructuran o limitan el comportamiento de las organizaciones y por ende de los miembros de la organización. Por lo cual la identificación de las lógicas institucionales de la organización permite comprender las lógicas que prevalecen en el ambiente, así como reconocer que no existe una única racionalidad en el comportamiento de los actores, ya que de acuerdo con los autores Thornton & Ocasio, 2008, Thornton, Jones, & Kury, 2005, y Thornton, 2004, las personas se encuentran incrustadas en diversos órdenes institucionales que los constriñen desde diferentes patrones de acción. Así, resulta interesante reconocer la construcción de la responsabilidad social desde la multiracionalidad, en donde para cada miembro de la academia el fenómeno de la responsabilidad social tiene un enfoque distinto según su posición en la estructura, de lo cual se desencadena una heterogeneidad de lógicas de acción que confluyen en la organización y que pueden ser opuestas o complementarias.

De ello, es que se pudieron empezar a vislumbrar las lógicas institucionales a través de la noción de *constelaciones de trabajo*, debido que en ellas se encuentra la dinámica bajo la cual está funcionando su materia de trabajo, y el sentido que le otorga a su trabajo.

En resumen, la perspectiva de las lógicas institucionales (Thornton, 2004) plasma que la sociedad se encuentra determinada por un orden institucional que se compone de diversas lógicas institucionales, de tal forma que las relaciones que se desarrollan entre el conjunto de fundamentos simbólicos y prácticas materiales generan una urdimbre que configura una tipología de lógica institucional. Por tanto, las diversas configuraciones de lógicas institucionales inciden en el comportamiento organizacional y/o individual en diferente intensidad. De ello que las organizaciones y personas siguen la lógica o lógicas institucionales, pero no de manera consciente, es decir, se puede seguir varias lógicas institucionales a la vez, dependiendo del significado que se le atribuye a la realidad social y que se ajusta al orden institucional. Así, determinar que una organización o individuo se mueve bajo una o diversas lógicas institucionales, se refiere a que éstos basan sus patrones de acción en conjuntos de elementos que caracterizan a una lógica institucional, por lo que la o las lógicas institucionales determinan de una manera particular las acciones en la sociedad. En este sentido, la combinación de lógicas institucionales que circunscriben a una organización representa una configuración muy particular de valores, normas, significados, etc., que se imbrican en la conducta de los individuos, generando lógicas de acción de un escenario específico, siendo la responsabilidad social la particularidad que interesa conocer (*ver Figura 62*).

Por tanto, en este apartado se reconocen las lógicas institucionales que fundamentan la dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC, lo que lleva a generar un vínculo entre el fenómeno de la responsabilidad social y las lógicas institucionales, a partir de lo expuesto en los apartados anteriores, en donde por un lado se comprende el funcionamiento de la academia desde patrones de acciones, y por el otro, se reconoce a la academia como una organización en la que la responsabilidad social es una práctica fundamental que se encuentra imbricada en todas sus funciones. La identificación de las lógicas institucionales y su influencia en la AMBACC se generó con base en la etapa 3 que representa la situación actual de la organización (*ver Apartado II Funcionamiento de la Academia de Música Benning, Cuernavaca de este capítulo*).

Figura 62. *Lógicas institucionales en la AMBACC.*



Fuente: Elaboración propia con base en Thorton (2004).

A partir de ello, se identificaron las lógicas institucionales de la *familia*, *la religión*, *la filantropía*, *la económica (mercado)* y *la estética*, como tipos ideales que permiten describir los patrones de comportamientos y así poder caracterizarlos y contrastarlos, es decir, los tipos ideales de las lógicas institucionales identificadas son producto de un conjunto de elementos (identidad, intereses, acciones individuales y organizacionales) que conforman una lógica de acción que influye en la dinámica de la responsabilidad social de la organización.

Si bien a lo largo de este trabajo se identificaron las lógicas institucionales asociadas a las prácticas de la responsabilidad social; es fundamental comprender bajo que sustento fueron

tipificadas como tipos ideales,³⁸ así como la forma en que éstas influyen en la dinámica de la responsabilidad social de la academia.

Además, como se argumentó anteriormente, al ser la academia una asociación civil lleva implícita la responsabilidad social, ya que los fines que persigue son meramente sociales, convirtiéndose la responsabilidad social en una práctica primaria y no de carácter secundario como sucede en las empresas. De ello, es que esta organización vincula la responsabilidad desde dos perspectivas: siendo impulsora de responsabilidad social y generando prácticas de responsabilidad social que se encuentra fuera de lo que establece su programa social. Por lo que se fundamentó que la responsabilidad social de esta organización se encuentra engarzada en todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la organización.

En este sentido, el reconocimiento de las lógicas institucionales se hizo a través del patrón de acción que imperaba en los diferentes miembros de la organización, tomando como base al fundador-director, los profesores-músicos y el personal administrativo (administradora, auxiliar administrativo y contador). Es importante señalar que no se consideraron los miembros de limpieza y seguridad, debido a que su agencia, en cuanto a la determinación de la dinámica de la responsabilidad social en la academia es minúscula y está influenciada por la administración. De tal forma que para el reconocimiento de las lógicas institucionales no son relevantes estos miembros de la academia, pues las lógicas institucionales sirven para explicar las decisiones en lo general de un conjunto, pero tienen un límite para explicar las decisiones muy particulares o específicas de cada individuo.

1. Lógicas institucionales identificadas en el fundador- director

Se identificó en la investigación la presencia de las lógicas institucionales de la religión, familia y filantropía, las cuales influyen en la dinámica de la responsabilidad social en la

38 Ver Capítulo II. Apartado III. Referentes básicos de algunas lógicas institucionales ideales.

AMBACC. La *identidad de estas lógicas es propia y evidente del fundador- director*, el cual es un actor fundamental en el establecimiento y desarrollo de las funciones y actividades de la academia.

1.1. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la religión (cristiana).

El fundador- director se define y se identifica como cristiano (*ver Figura 63*), siendo la religión una de las bases que lo constriñe a través de las creencias, valores, reglas, que le generan un marco cognitivo sobre el cual basar su comportamiento y acciones. Por tanto, este marco cognitivo ha generado una fuerza relevante en el fundador-director al punto de llevarla al nivel organizacional.

Figura 63. Lógica institucional de la religión cristiana en el fundador-director.



Fuente: Tomada de titoquiroz.com.

Para comprender a detalle la manera en que la religión, de manera particular el cristianismo ha permeado, a la academia en la dinámica de la responsabilidad social, es importante conocer a grandes rasgos los elementos característicos de esta religión.

El cristianismo se reconoce como una religión monoteísta, ya que se rige bajo la vida y enseñanza de Jesús siendo su único Dios (maestro o modelo a seguir) que se enuncia en la Biblia. De tal forma, que la biblia representa el *pilar normativo* que rige a los cristianos, puesto que establece *códigos de ética y conducta* (los mandamientos). En este sentido, el cristianismo basa su discurso en la vida de Jesús, considerando su muerte como un acto de amor y salvación de la humanidad; y su resurrección como *símbolo de una fe* inquebrantable. Por tanto, el cristianismo introyecta esos pasajes bíblicos para construir patrones de comportamientos basados en la

fraternidad, amor, servicio y humildad, en el sentido de que ello conduce a una vida moralmente correcta para alcanzar la salvación, es decir, la fe trae consigo la salvación, siendo un estado de liberación espiritual que permite tener una vida plena.

Así, el cristianismo se distingue *por impulsar una labor misionera* en sus creyentes, en donde el individuo comparta su fe y sus creencias a partir de acciones que ayuden y protejan a las almas que lo necesiten, siendo actos que lo recompensan espiritualmente para llegar a una salvación, pues todo ello se sustenta en “*servir y amar de corazón es cumplir con la voluntad de Dios*”. (entrevista con Tito Quiroz).

Con todo lo anterior, la presencia de la lógica de la religión se encuentra presente en la organización como una fuerza que ha impulsado la dinámica de la responsabilidad social, puesto que ha generado un conjunto de valores y prácticas para atender a los problemas sociales, por lo que se puede decir que la lógica de la religión que constriñe al fundador- director ha sido un motor *para estructurar la atención* hacia un conjunto de valores (amor, servicio, fidelidad, responsabilidad), intereses e identidad de la organización.

Por tanto, de acuerdo con la *meta-teoría de las lógicas institucionales* que establecen Thornton y Ocasio (2008), se puede comprender cómo la lógica de la religión que incide en un actor, tiene eco e influye a la organización.

Respecto de la noción de *agencia integrada* se puede establecer lo siguiente. La religión, en este caso en específico del cristianismo, ha generado una lógica de acción en el fundador-director de la academia, ya que desde pequeño su vida estuvo marcada por estructuras de ese orden institucional al vivir en el orfanato que pertenece a la *Fundación For His Ministry* cuya misión es crear discípulos de Jesucristo, lo que fue constriñendo su identidad y vocación hacia una vida espiritual. Por tanto, la interacción que tuvo el fundador- director desde muy pequeño con esa estructura institucional le brindó un sentido de pertenencia y atributos que lo caracterizan e identifican por su *espiritualidad cristiana*, ya que se encuentra impulsado por su fe y sus comportamientos los realiza de acuerdo a ello, es decir, mucha de su acción individual está integrada bajo este orden institucional.

El fundador-director comenta:

Mi identidad es Cristo, amo a Cristo, soy fiel a la visión que Dios puso en mi Corazón. Mi esencia no es ser empresario, sino ayudar con o sin asociación civil, la esencia del servicio fue para mí nacer en ella. (entrevista con Tito Quiroz)

En este sentido, la lógica de la religión (cristianismo) es fundamental para el fundador-director de la AMBACC, debido a que la naturaleza de la organización emergió de su vocación y ocupación religiosa, puesto que el fundador-director tiene estudios bíblicos en los Ángeles, además de ser pastor, caracterizándose por ser un líder carismático

El fundador- director comenta:

La asociación civil la empecé ya terminando la carrera en derecho, donde ya tenía un concepto jurídico, legal de cómo hacer las cosas, pero nunca fue mi intención hacer una asociación civil. Para mí era natural ayudar, es parte de mi vida, a mí me mueve Cristo. *La misión y la visión* se fue dando natural, de manera orgánica, no me tuve que sentar a diseñar, sino ya se estaba haciendo. (entrevista con Tito Quiroz)

De lo anterior, se puede observar que la razón de ser de la AMBAC deviene de una lógica religiosa, en donde su cognición está construida por el *sentido de una responsabilidad social* que se tiene ante Dios, ya que lo que se busca con el cristianismo es *hacer el bien por medio de misiones* que transformen o impacten a la sociedad. Por tanto, desde este orden institucional, la *espiritualidad representa la columna vertebral de la responsabilidad social*, puesto que despierta una verdadera *interioridad del valor del ser humano*. En este sentido:

La espiritualidad cristiana (cuerpo, mente y alma) no está separada de la vida cotidiana; muy por el contrario, ejerce una influencia enorme sobre ella. La Espiritualidad Cristiana ha contribuido al respeto de la dignidad de cada ser humano en la vida social, ya que Jesús, el Hijo de Dios, dio Su vida por amor a cada ser humano, en especial los más débiles. (UNIAPAC, 2008, p. 89)

Bajo este argumento, otro de los principios de la meta-teoría de las lógicas institucionales se encuentra en comprender su fuerza en diversos *niveles de análisis*, y aunque esta lógica es

característica del fundador- director, es tan fuerte que la llevó al ámbito organizacional, en principio porque la naturaleza de la organización deviene de su fe puesta en acción que se concretó en una asociación civil. Sin embargo, la presencia del fundador-director desempeña roles fundamentales, puesto que conecta las lógicas institucionales que lo constriñen con la estructura organizacional, por lo que moldea la organización de acuerdo con sus valores, intereses e identidades, que influyen de manera indirecta en los miembros de la organización. En lo que se refiere en específico a la lógica de la religión, el fundador – director juega diversos roles (líder carismático, cristiano, director), lo cual le permite tomar decisiones en donde involucra los valores cristianos, los mandamientos y algo muy marcado e identificado dentro de su discurso, el amor al prójimo como forma de vida.

El director-fundador argumenta la naturaleza de la organización, en donde se evidencia la lógica de la religión a través del valor del amor, siendo el hilo conductor de su discurso:

- Vivir por *amor*, es la única razón por la cual yo pertenezco y permanezco en el proyecto.
- Trabajar y no olvidarse del *amor*, a pesar de lo difícil que ha sido, a mi lo que me importa es tocar corazones.
- No lo haces por recibir algo a cambio, sino por saber que vas a dejar una semilla de *amor* en las personas que están enfrente de ti
- Si me cuesta la vida, estoy dispuesta a darla porque soy cristiano, *amo* a Cristo con todo mi corazón-. (entrevistas con Tito Quiroz)

De acuerdo con lo anterior, se observa cómo la lógica de la religión ha permeado a la AMBACC:

Ha influido en la *naturaleza de la organización (misión, visión, valores)*, puesto que el cristianismo se identifica por su *labor misionera* de ayudar al individuo y a la comunidad, teniendo como una de sus tradiciones la justicia social que se manifiesta en *obras sociales*. De tal forma que el cristianismo concibe el trabajo social como una manifestación de *amor al prójimo y servir* a Dios, que representa la fidelidad ante Dios para alcanzar la salvación. En este sentido, la creación y naturaleza de la AMBACC emerge como un proyecto social basado en los valores del cristianismo, en donde la fe del fundador-director fue la base para conectar su vocación de servicio

contribuyendo al progreso y transformación de la humanidad, es decir, la organización es resultado de su responsabilidad ante Dios.

El fundador-director comenta:

Esto lo hago por amor a Cristo, por esencia, el murió por nosotros y decidió vivir en amor por nosotros hasta su cruz. (entrevista con Tito Quiroz)

La AMBAC se define como:

Un modelo de inclusión social para *restauración del tejido social en zonas vulnerables*, somos el primer programa auto sustentable de bellas artes en latinoamérica. Por más de ocho años hemos fomentado el arte a través de la música, adaptándonos a las limitantes económicas, físicas y socio - culturales de los alumnos. Siempre en busca de calidad y excelencia en el quehacer musical con principios de: familia, constancia, disciplina, trabajo en equipo para alcanzar *la transformación social*. (Benning, 2022)

Por tanto, al analizar el discurso aparece entre líneas la esencia del cristianismo que propone una vida basada en dar amor como lo hizo Dios; de tal forma que la AMBACC es considerada una manifestación activa y materializada que fomenta el desarrollo de la sociedad, desde el *espíritu del servicio*, que busca la justicia social, siendo fuentes de identidad del cristianismo en su dimensión comunitaria. Otro elemento que permeó en la consolidación de la organización es *el logotipo de la organización (ver Figura 64)*, ya que se conforma por la nota *musical sol*, pero en el centro de la nota musical se encuentra de manera estratégica el símbolo cristiano del pez, quedando como un círculo, siendo el punto estratégico donde la vista se concentra.

Por otra parte, los fundamentos simbólicos de la lógica de la religión se encuentran presentes en la *construcción de la cultura organizacional*, puesto que la cultura “es una fuerza de continuidad, una variable latente que influye en manifestaciones tales como las imágenes de los medios, las respuestas a los cuestionamientos de actitud, los valores y prácticas adquiridos en el

curso de la socialización”³⁹ (Thorton, 2004, p. 38). Así, la identidad de la AMBAC se edificó conforme a valores, prácticas, normas y creencias del cristianismo.

Figura 64. Logotipo de la AMBACC.



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C.

La forma en que se define e *identifica* la academia se encuentra determinada por un conjunto de elementos y características que son propias del fundador-director, y se puede percibir en la siguiente cita:

Somos la ilusión que nació de un niño y que años más tarde se volvió una increíble realidad dedicada a cambiar vidas a través del arte. Una oportunidad de *servir, de compartir y de entregarse a favor de quienes más nos necesitan*. Nuestra *identidad* va más allá de sólo la enseñanza musical, somos un proyecto que rompe las barreras de las clases sociales, económicas y culturales, con el propósito de *brindar servicio* a todo aquel que tenga el deseo de aprender música, sin distinción alguna. (Benning, 2022)

³⁹ El proceso de socialización y los mecanismos que utilizó el fundador-director se presentó a detalle en la etapa 2 y 3 del funcionamiento de la AMBACC.

Lo anterior, evidencia el interés personal del fundador-director por su vocación espiritual y que lleva implícito un mensaje de cumplir con la misión del cristianismo de evangelizar por medio de mecanismos de *solidaridad, comunidad y educación*, es decir, la AMBAC representa para el fundador-director el medio por el cual puede comunicar y enseñar a las personas su fe y de forma indirecta alinear a los miembros hacia ello; ya que los instruye a brindar un servicio, que desde su religión, es el camino para una vida eterna.

Oro elemento característico que se encuentra presente en la organización es la esencia del cristianismo que se basa en los actos de amor y servicio, que representan una vocación y compromiso. De ello, el fundador-director trasladó la esencia de su religión a la organización para establecer el *amor y servicio como valores* que permiten construir y generar una convicción en la actitud de los miembros.

Los valores que nos representan: El amor y el servicio son las riendas de la filosofía en nuestro actuar, mismos que hacen de la música una herramienta de apoyo para el progreso social. (Benning, 2022)

Lo anterior, es la forma en que se identifica la organización. Sin embargo, esta lógica de la religión ha permeado en la cultura de la organización, puesto que los miembros los miembros de la organización tienen introyectados e identificados estos valores:

Como trabajadores estamos para *servir* y a la sociedad que estamos para servirles a ellos, para compartirles a ellos y para crecer dentro de, o sea, dentro de la academia empezar a crecer y transmitir cosas hacia afuera, hacia los niños. (entrevista con PMU10)

Las políticas de la organización son muy claras, el tema de la vestimenta o del uso de un uniforme tiene que ver con un tema de identidad, entonces es muy claro que la idea es que tengas identidad hacia lo que se ve afuera,...y yo creo que es correcto para el proceso que nosotros llevamos, porque no está como tal a lo mejor ni escrita, es un tema de valores, pero muy marcados, o sea, no, no como cuando haces tu currículum o cuando haces una entrevista de trabajo y la primer pregunta es “¿cuáles son tus virtudes?” y que todo el mundo sale con “el respeto, la

responsabilidad, la no sé qué y no sé qué”, aquí hay unos valores muy marcados y parten desde yo creo que una de las cosas que me gusta de aquí, es de alguna manera lo poco hipócrita que se podría ser a nivel laboral, ¿no? si tu director te dice que seas respetuoso y tu director no es contigo, ¿dónde está la lógica? No hay congruencia en el proceso, Tito no te dice que tengas que ser respetuoso, Tito es respetuoso, entonces desde el ejemplo de quien dirige la academia, hay un tema de valores muy marcado, o sea, tú sabes que también hay un tema de religión por parte de Tito, pero no lo involucra, o sea, yo no soy cristiana, soy la clásica católica mexicana que cree en Dios, porque necesito creer que hay algo superior a mí, para cuando la vida me rebase, poder agarrarme de algo, pero no llevo la religión de manera precisa, sí llevo los valores de cualquier religión, pues de respetar al prójimo, es algo que sí me rige, pero no llevo una religión de manera disciplinada, *entonces algo bien importante es que sí muchos de los valores vienen desde obviamente el tema de religión de Tito, pero sin una imposición de la religión, sí de los valores y no una imposición de “tienes que hacer esto” no, un tema de ejemplo.* (entrevista con la ADM)

En lo que respecta a la *parte material* de la lógica de la religión, la práctica que se encuentra institucionalizada en la organización es la conferencia que imparte el fundador-director al público en general para promover la organización y lleva por nombre “*Amor y Servicio*”. Esta práctica, también forma parte de una de las misiones del cristianismo de transmitir y comunicar su fe, así por medio de esta conferencia el fundador-director transmite su historia de vida y sensibiliza al público, ya que manifiesta la importancia de la identidad, los valores, como elementos que permiten definir y encontrar la vocación (fe) de las personas. Además, de crear esa identidad de valores entre los miembros de la organización:

Benning es amor y servicio, es la eterna plática de Tito (risas), yo ya me sé la conferencia de memoria (risas), pero es que literalmente es amor y servicio este proyecto. (entrevista con PMU7)

Además, de manera general e informal, se establecen normas, reglas y códigos de conducta, que van vinculados con los mandamientos. Sin embargo, la religión no aparece como una lógica evidente o trascendental en la organización, sino que a través de todo el análisis del funcionamiento de la organización y del discurso es que se pudo llegar a esta lógica institucional que tiene peso en la organización.

Por tanto, la responsabilidad social desde esta lógica de la religión cristiana es percibida como un acto de fe, que vincula lo espiritual, personal y moral (ético) desde los valores de amor, servicio y justicia. Para esta lógica se vuelve fundamental la responsabilidad individual, ya que primero debe emanar una responsabilidad en el individuo para que exista una congruencia con la responsabilidad social, basada en buscar el bien común. En este sentido, la literatura comprende a la responsabilidad social sobre las dimensiones económicas, sociales y ambientales; y desde esta lógica de la religión se considera fundamental la dimensión espiritual, que es justamente basar la identidad en Cristo, lo que será producto de actos de amor, fe, esperanza, caridad; trayendo consigo paz, porque son misiones que Cristo ha puesto en su camino. En un sentido figurado, para la AMBACC (actor espiritual) la religión se puede comprender como el *alma* de la responsabilidad social, puesto que emana de un compromiso espiritual.

La *Figura 65* representa un compendio de cómo la presencia de la lógica institucional de la religión cristiana en el fundador-director ejerce una presión en la organización, para estructurar el comportamiento de la organización y a su vez en la forma de adoptar la responsabilidad social, ya que se genera a partir de un compromiso espiritual, que es lo que impulsa a hacer el bien como una misión de vida. De ello, que se hace la analogía de que el cristianismo representa el alma de la responsabilidad social.

Figura 65. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la religión (cristiana) en la responsabilidad social de la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.Evidencia e influencia de la lógica institucional de la familia.

La familia fue otra de las lógicas institucionales que se identificó en la AMBACC, y es una lógica que tiene injerencia en la reproducción de la dinámica de la responsabilidad social. En principio, se identifica esta lógica institucional, ya que la AMBAC logró constituirse y posicionarse por los padres del fundador-director (los Benning); esa influencia se ve claramente en el nombre que lleva la organización como un sentido de *lealtad y gratitud a su familia*.

El fundador-director comenta:

Lo que me motiva es mi familia Nancy y Hans Benning, ambos me mueven. Mi papá Hans me dice “Tito, párate”, sin preguntar me voy a parar, por honra.
(entrevista con Tito Quiroz)

De lo anterior, se identifica la influencia que le representa su familia al fundador-director, y todo el significado y valor que tiene el que lo hayan adoptado, ya que ello le permitió tener una fuente natural de enseñanza hacia el *servicio a la vida*. Por tanto, la lógica de acción que aporta la familia es fundamental para comprender la dinámica de la responsabilidad social, ya que, la identidad de la familia del fundador-director se encuentra cimentada en una perspectiva humanitaria que ha permeado su subjetividad como una acción orgánica de vida.

Así, el marco familiar ha sido un patrón de acción que el fundador-director ha desarrollado e involucrado en la organización. En este sentido, el fundador-director generó la naturaleza de la academia a través de una analogía simbólica sustentada en comprender a la organización como una familia; de ello es que el fundador-director percibe a los miembros de la organización como:

Son familia, pero tampoco familia, tampoco, o sea, también no quiero romantizarte esto, que yo te digo “ay, son mis hijos” (risas), por supuesto que no, pero sí me preocupo por ellos, claro que me preocupo por ellos a un nivel mayor. Por ejemplo, ahorita estoy enterándome que el hermano de Noé murió y soy el primero que se enteró, ¿sabes? Soy el primero que sabe, porque saben que voy a responder, con Ely que se desmayó la semana pasada, el que estuvo ahí fue Óscar (mi chofer), la llevó, después la fui a ver y todo, ¿no? Entonces en las dificultades, sabe que voy a responder siempre y eso nos hace una familia, pero no es como tal familia, porque

a final de cuentas no pasé toda la noche como si fuera mi hija, si fuera mi hija hubiera pasado toda la noche ahí, pero sí hay una comunidad o hermandad.
(entrevista con Tito Quiroz)

A partir de este comentario, es que se identifica cómo la familia tiene influencia en el fundador-director para llevar esta lógica a la organización, que permite comprender mucho de la razón de ser de la academia, así como de su funcionamiento, estructura y decisiones, que convergen en la responsabilidad social. De tal forma que la naturaleza de la organización parte de esta lógica institucional, en donde la familia se encuentra incrustada en los procesos. Así, dentro de estos fenómenos incrustados se percibe el uso del apellido “Benning”, como nombre de la academia que genera una fuente de identidad, pues la familia Benning tiene *prestigio y reconocimiento en el mundo de la música*, además de contar con una empresa (Benning violins) de fabricación y reparación de violines, reconocidos como los mejores lauderos de Estados Unidos y caracterizados por ser la única familia que posee una colección y riqueza en instrumentos musicales (violín, Guarnerius, Amati) en preservación para la historia con un valor entre 30 y 40 millones en cada instrumento. Por tanto, la presión de esta lógica en la AMBACC ha reforzado el prestigio familiar de los Benning por su sentido humanitario, además de evidenciar la relación de *unión y amor* que existe entre el fundador-director con sus padres adoptivos. En este sentido, la familia del fundador-director ha generado una fuerza para marcar las directrices de la organización, debido a que la familia cuenta con la *Fundación For His Ministry*, la cual desarrolla diversos proyectos sociales tanto en Estados Unidos como en México, por lo que la AMBACC se vincula con esos proyectos; además de ser una de las fuentes principales de donde obtiene recursos la organización, ya que la familia Benning a través de su fundación y empresa realiza donativos a la AMBACC lo que alude a una forma de *organización por medio de una asociación familiar*, es decir, se encuentra inmerso el corazón de la familia en la organización.

Otro elemento que constituye a la AMBACC desde esta lógica, y que sobre todo le ha generado prestigio y reconocimiento social, es que la academia cuenta con un consejo artístico (*ver Figura 66*), el cual está conformado por músicos reconocidos de diferentes países que apoyan el proyecto actuando como benefactores. Dentro de este consejo se encuentran miembros de la familia del fundador-director como es Nancy Benning (madre) y Eric Benning (hermano). Así, se

percibe que en ciertas dinámicas como lo son las donaciones y generación de legitimidad ante los miembros de la academia y la sociedad, se encuentran presentes bajo esquemas familiares.

Figura 66. Consejo artístico de la AMBACC.



Fuente: Benning (2022).

Hasta aquí se ha identificado cómo es que los preceptos de la familia fueron una fuerza para establecer las bases generales y funcionamiento de la AMBACC. Sin embargo, esta lógica de acción ha generado diversos mecanismos formales e informales por medio de los cuales los miembros de la organización se han identificado de manera indirecta. En cuanto a las prácticas materiales que ha impulsado esta lógica, se encuentran los lineamientos y reglas de convivencia, así como la práctica de evaluación de los alumnos que se da a través de “*recitales familiares*” (ver Figura 67) en los que para el fundador-director es sumamente reconfortante que en esta actividad se encuentre la familia, ya que son el motor para que el alumno se sienta reconocido y motivado. También, se encuentra la celebración de los cumpleaños (ver Figura 68) de los miembros de la organización, que genera un *marco simbólico*, ya que la celebración evoca al ámbito familiar, lo que genera una integración en la organización, por el sentimiento de unión y de ser valorado.

Otra práctica material es la que la familia Benning hace a los profesores al donarles un instrumento (ver Figura 69) que ellos mismos fabrican en su empresa, lo que genera en los profesores un halago, pues sienten la importancia de haberlos tomado en cuenta y sobre todo el valor de que la propia familia Benning haya fabricado el instrumento, pues lo perciben como un acto de pertenecer a su familia.

Figura 67. Recitales familiares de la AMBACC.



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C.

Figura 68. Celebración de cumpleaños en la AMBACC



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C.

Figura 69. Donación de instrumentos en la AMBACC



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C

Los profesores comentan:

Me dieron la oportunidad de darme un instrumento hecho por los lauderos Benning, para mí se me hizo muy padre que me dieran esa oportunidad, el tener esa confianza de darme un instrumento hecho por lauderos muy famosos y que tuvieran la confianza y la certeza de que yo podía con él fue una gran experiencia para mí. (entrevista con PMU2)

Yo apoyo en todo, te diría que voluntariamente a fuerza, pues no es como que me obliguen a estar ahí, pero por lo mismo del apoyo que me han dado, igual tengo un violín que me dieron ellos, fue el que hizo Nancy Benning, lo hizo en 1962 en Alemania, fue el primer violín que hizo en la escuela, entonces, pues trato de estar

agradecido y mostrando mi apoyo siempre y no lo hago como, nunca he sentido que es a la fuerza, lo hago con gusto en parte. Ay, la verdad no sé porque me lo dieron, es que yo no sé, no pensé que yo tuviera tanta relevancia o fuera muy importante, o ni siquiera pensé que me lo merecía, pero creo que han visto realmente en mí que pues, que sigo sus valores. (entrevista con PMU4)

En las citas anteriores se lee entre líneas el significado que representa el hecho que la familia Benning (influencia familiar) les otorgue un instrumento musical, generando una identidad con la lógica familiar que tiene implícita la *estrategia de aumentar su prestigio*, pero a la vez crear *cooperación y lealtad* en los miembros de la academia. En este sentido, la lógica institucional de la familia permea en la academia, al punto que los integrantes de la organización entienden a ésta como:

- Somos integración, de alguna manera como equidad y este... respeto, amistad, o sea, siento que también hay como cariño de *familia*, amor, tanto por los maestros, por los alumnos también que comparten eso, pues sí sería con lo que definiría. (entrevista con PMU1)
- Pues que todos son muy unidos, que sí realmente parece una *familia*, porque otros trabajos en los que he estado, pues no sé, hay muchos chismes, que te cae mal este o aquel, y aquí la verdad si creo que tratan de mantener ese lazo de amistad y convivencia. (entrevista con PMU3)
- Hay una figura de identidad, finalmente que también yo sé qué es lo que se busca aquí, como que también tengamos comunidad, incluso como me lo dijo Tito alguna vez "*sentirse en familia*". (entrevista con PMU4)
- Defino a Benning como *familia*, como un espacio seguro, como un espacio de crecimiento donde hay diversidad, hay inclusión. (entrevista PMU7)
- Somos esa parte de *familia* y de resiliencia y de apoyo. (entrevista con PMU11)

Otra práctica informal que se asocia con esta lógica es la flexibilidad y apoyo que tienen los miembros de la academia, para solicitar algún permiso:

- Ayer me dio permiso Ivonne porque iba a salir mi niña de la prepa, le dije voy a estar aquí hasta las 10, va a ser de ocho a diez, "*sí ve, vaya, vaya, el tiempo*

- que pueda, usted me ha echado la mano y se ha quedado tiempo de más, sí, vaya, vaya*” y llegué hasta las doce (risas) y le dije “ya llegué licenciada poquito tarde” “no, no se preocupe, pásale” y ya saqué mis cosas aquí, pero también permisos siempre me han dado. (entrevista con SEG)
- Fui a un festival de música nueva en Chihuahua y era una semana y entonces me ayudaron también a mover mis clases, para que yo pudiera reponerlas después y poder asistir, ¿no? y también creo que fui a Xalapa, también a un curso, entonces de alguna manera aquí sí tiene *uno el apoyo* para poder ausentarse. (entrevista con PMU1)
 - Yo he tenido buenas experiencias, hace como dos semanas tuvimos un incidente, se desmayó mi novia aquí, entonces *nos apoyaron*, el maestro Tito nos mandó al hospital. Estoy haciendo mi diplomado para titularme y me han dado la oportunidad de mover horarios que, aprovechando que están las vacaciones, entonces yo no tengo ninguna queja así, me han dado la oportunidad. (entrevista con PMU2)
 - Trato de no pedir permisos, pero si se trata de una situación sí pido permiso con anticipación, que de hecho ya pedí un permiso para mañana, por ejemplo, y eso es porque mi familia tiene COVID, lo avisé desde el lunes y luego luego dijeron “*maestro, si necesita, me avisa*” y a las pocas horas, le enseñé la foto de mi nieta toda enronchada “maestro, váyase”, incluso hoy me van a recorrer unos horarios. (entrevista con PMU5)

De lo anterior, la responsabilidad social desde la lógica de la familia está dirigida más hacia una *responsabilidad social interna de la organización*, en el sentido de que su lógica de atención va dirigida al cuidado de sus empleados, puesto que se caracteriza por su visión humanitaria en la relación que se da entre la organización y los empleados. Así, los que patrones de acción desde esta lógica se encuentran incrustados en vínculos afectuosos que evocan al amor y la conciencia, generando un sentido de pertenencia entre los miembros de la academia, en donde el compromiso y la lealtad se vuelven recíprocos entre la organización y sus empleados.

Así, la responsabilidad social desde esta lógica emana de reconocer la importancia de la familia, considerando a sus empleados como una extensión de ella, pero además buscando su bienestar social, que de forma indirecta generara un sentido de adhesión y de corresponsabilidad.

Bajo las dimensiones sobre las que se sustenta la literatura de la responsabilidad social (economía, ambiental y social), en la lógica de la familia se contempla la *dimensión interpersonal*, al ser una relación fundamental y básica para el desarrollo de la integridad y la confianza de las personas, que conlleva a un sentido de responsabilidad social, ya que se encuentra estructurado con base en los valores de la familia, su visión humanista, creencias y cultura, que favorecen las prácticas de responsabilidad social, es decir, la familia representa una fuente de impulso para que se desarrolle la dinámica de la responsabilidad social, lo que influye en el comportamiento de los miembros de la academia.

Por tanto, esta lógica evoca un enfoque de corresponsabilidad y de integridad, en donde al generarse prácticas que conllevan a una relación *de cuidado y respeto* (vínculos afectivos) para los miembros de la academia, se desprende una lealtad y compromiso que enaltece el reconocimiento y prestigio del nombre familiar de la academia.

En resumen, esta lógica en la responsabilidad social resalta la importancia de la familia para la construcción del tejido social desde un sentido voluntario, orgánico y natural; siendo la base para generar un compromiso social. Así, la lógica de la familia es comprendida como el *hábitat natural* para que se desarrollen las prácticas con sentido social, es decir, la familia representa la cuna para inculcar bases sociales.

La *Figura 70* tiene por objeto plasmar cómo la lógica institucional de la familia fue una fuerza crucial para el establecimiento y funcionamiento de la organización; y, por ende, en las prácticas de la responsabilidad social se encuentra incrustada esta lógica al concebirlas como prácticas enfocadas al cuidado y respeto de los miembros de su organización, siendo la base de la integridad de todo ser humano, por lo que la organización funge como un *actor familiar*

Figura 70. Evidencia e influencia de la lógica institucional de la familia en la responsabilidad social de la AMBACC.

Fuente: Elaboración propia.

1.3.Evidencia e influencia de la lógica institucional filantrópica.

Otra lógica institucional que se identificó en la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC tiene que ver con los patrones de conducta que devienen de acciones altruistas que se generan de manera voluntaria y desinteresada, por lo cual a esta lógica se le designó como filantrópica. En este sentido la filantropía funge como un elemento que converge en la dinámica de la responsabilidad social.

En este caso, se evidenció la lógica filantrópica en el fundador-director, como un patrón de comportamiento que emerge de su subjetividad, y que tiene impacto en la academia, pues frecuentemente el fundador-director impulsa actividades altruistas entre los miembros de la organización. Otro aspecto para reconocer esta lógica institucional es que la ética se vuelve el dispositivo por medio del cual se llegan a concretar las acciones sociales, es decir, una práctica o acción filantrópica es resultado de todo un marco simbólico sobre lo que es moralmente correcto hacer.

El fundador-director comenta:

La filantropía es una línea muy delgada entre lo que es ayudar y querer ser reconocido, soy filántropo, pero la intención de la filantropía es bíblica, es dar sin que tu mano izquierda sepa que hace tu mano derecha. (entrevista con Tito Quiroz)

Por tanto, la pertenencia a esta lógica institucional en el director-fundador es producto de otras fuerzas o presiones institucionales que lo constriñen, como la lógica de la religión, existiendo una coherencia y complementación entre ambas lógicas, lo que representa el *principio de una agencia incrustada*. De ello, que la lógica filantrópica se encuentra presente en la naturaleza de la academia al ser una asociación civil que persigue fines sociales sin ánimo de lucro, pero además el fundador-director ha sido impulsor de esta lógica generando constantemente acciones que aumentan el *valor social y el compromiso social* de los miembros de la organización, ya que de manera indirecta estas prácticas o acciones filantrópicas alimentan y ayudan al desarrollo humano.

Con base en lo anterior, las acciones filantrópicas generan una *base material* que es el resultado de la acción concreta, que se vincula con un *marco cognitivo simbólico* para que dichas acciones influyan en los receptores.

Respecto de la *base material de la lógica filantrópica*, se puede establecer que el conjunto de prácticas o acciones que representan los fundamentos materiales de esta lógica, devienen de un patrón de comportamiento del fundador-director que es normatizado desde la moral (ética) con el propósito de aumentar un compromiso social. Las prácticas más frecuentes de filantropía relacionadas con la *gestión interna* se muestran bajo las siguientes formas:

- *Aportes benéficos:*

Una lógica de acción de la filantropía aplicada a los miembros de la academia emerge de acciones bondadosas, con la intención de ayudar o beneficiar a su empleado sin un interés de por medio. Entre estas acciones del fundador- director se encuentra el apoyar a sus empleados ante situaciones personales.

Una acción filantrópica es que el fundador-director permite a una profesora llevar a su hijo con autismo a la organización, puesto que es una madre soltera y no cuenta con el apoyo de su familia; y además de permitir que su hijo esté en las instalaciones, le adaptó un espacio en el salón de clases para que pudiera estar el bebé.

El fundador-director comenta:

Ella es una profesora excelente de canto, que tiene un hijo de 3 años con autismo y que se le han cerrado infinidad de puertas porque es madre soltera y no tiene con quien dejar a su hijo. ¿Dime, si yo no la apoyo, entonces quien lo va a hacer?, yo no puedo con eso, y para mí es un acto de amor y no me importa perder alumnos porque les incomode que el niño está ahí jugando y gritando mientras se da la clase. Ella siempre va a tener mi respaldo. (entrevista con Tito Quiroz)

Al respecto la profesora comenta sobre la acción que realizó el fundador-director:

Mi hijo puede acompañarme, y con los alumnos, los compañeros y en la academia no hay ningún problema que esté por ahí o esté en el salón o esté caminando por ahí o dentro del mismo salón, entonces eso es lo que veo diferente a otros trabajos,

que podría considerar privilegio, no debería ser, pero esa es la diferencia que veo, me hacen sentir cómoda en este lugar, de hecho, *Tito puso un corral en el salón, para que pudiera estar el bebé.* (entrevista con PMU6)

Otra acción filantrópica fue la contratación del contador que tiene una afección en el habla o lenguaje.

El fundador- director comenta:

Lo contraté porque me conmovió su situación, tenía poco que había fallecido su esposa y él tenía más de un año sin trabajo y necesitaba el trabajo. Imagínate el broncón en que me metí porque la contabilidad es básica en una asociación civil, entonces se nos dificulta la comunicación, además de que no tiene la experiencia, pero pudo más mi lado humano. (entrevista con Tito Quiroz)

Ante dicha acción, el contador manifiesta que:

En Benning es el único lugar donde he estado trabajando en contabilidad, mi último trabajo fue hace un año como guardia de seguridad. Estoy agradecido por la experiencia en el trabajo y me ha permitido aprender muchas cosas nuevas que nunca había tenido la oportunidad por mi condición. (cuestionario CON)

- *Donaciones en especie:*

Esta forma de filantropía deriva de prácticas donde el fundador-director les dona instrumentos profesionales a los alumnos y profesores destacados.

Tito se fue de viaje unos días a los Ángeles y regresó y el día que tuvimos ensayo de ensamble, llegó con creo eran tres violines, ajá eran tres y me dio uno a mí, otro a uno de mis compañeros y otro a otro de mis compañeros, o sea a los tres nos dio un violín y sólo fue así de “toma, este es para ti” y ya, no hubo más explicación. (entrevista con PMU7)

El violín que tengo no es mío, yo no, no lo pagué y no tendría para pagarlo, no, ni de chiste, es un violín que trajeron de Los Ángeles, apenas, a mí me sorprendió mucho que estaba viendo, eh, estaba revisando uno de los violines que tiene una de mis alumnas, una de las más avanzadas, se lo dio Nancy Benning, una vez que vino

y estaba revisando, lo estábamos limpiando y vi que adentro, no recuerdo exactamente si era 1863 o 1683, una cosa así, pero es un violín muy, muy viejo y entre más viejo, mejor (risas), entonces no sé exactamente de qué año es mi violín porque no, no lo trae escrito, pero sí es una cuestión de sin Benning yo no tengo violín literalmente (risas), entonces sí es un soporte muy, muy bueno en cuestión de clases, de propedéutico, del violín, de la Orquesta, del espacio para estudiar, cosas así, definitivamente es un soporte. (entrevista con PMU9)

- *Prácticas con fines educativos:*

Estas prácticas tienen el propósito de ayudar a los miembros de la AMBACC en lo relacionado al ámbito profesional.

Los miembros de la academia comentan:

Un privilegio fue que me dejaron hacer el propedéutico sin pagar, a mí me dio la beca Tito por mi esfuerzo y porque pues él era mi maestro, entonces me dijo que me podía ayudar con el propedéutico. (entrevista con PMU7)

El pago de mi Universidad es por parte de la academia, y aparte tengo un sueldo que creo está muy bien, realmente para lo que yo necesito y puedo ayudar y colaboro en mi casa, creo que está muy bien. (entrevista con AUX-ADM)

En este sentido, estas y otras acciones llevan implícita una lógica filantrópica desde distintas dimensiones de la ética, como lo son la *virtud* y la *conciencia*, donde el fundador-director se caracteriza por un cúmulo de virtudes (bondad, amor,) resultado de su convicción y vocación por hacer el bien, y que se refleja en su toma de decisiones y acciones. Pero también se hace presente una ética utilitarista en donde el “marco moral puede ser usado para justificar el uso de la fuerza militar o hasta la guerra. Siendo una perspectiva de las cuestiones éticas mucho más común en el mundo empresarial ya que toma en cuenta los costos y beneficios” (The University of Texas at Austin, 2022).

Así, desde esta perspectiva ética utilitarista, las acciones del fundador-director llevan implícitos sus intereses, en donde desde una base racional articula sus intereses con los intereses

sociales, por ejemplo, el fundador-director confía en el poder que tiene la música para que las personas puedan transformar su vida, lo que genera un bien a sus propios intereses pero también a los sociales, es decir, en el fundador-director se encuentra presente esta ética bajo el principio de justificar sus acciones para llegar a un fin social que representa felicidad.

En cuanto a la *base simbólica de la lógica filantrópica*, se pueden observar todo el esquema simbólico que se genera en las prácticas filantrópicas, puesto que se ha estructurado el comportamiento de los miembros de la AMBACC, generando un compromiso, debido a que esos patrones de conducta han permeado y sensibilizado a los miembros de la academia, por todo el significado que han generado esas acciones desde la subjetividad y la intersubjetividad.

Esta legitimidad se puede observar en los siguientes comentarios:

La calidad humana, la calidad de trato, de ambiente, no tiene comparación, eh, incluso Tito a veces me hace una pregunta muy específica “¿cómo estás? ¿estás contento aquí?”, le digo “por supuesto...y agradecido”, no tengo palabras si lo tengo que resumir en una palabra es gratitud, porque yo sé lo que cuesta construir cosas, proyectos y sé también la parte de la crítica, de ser el sujeto de bombardeos y a Tito le ha llovido en serio, ¿no? e inclusive yo estaba, pedí un permiso apenas en marzo, porque depositamos las cenizas de mi Gaby en Acapulco, porque ese fue su último deseo, pero no lo pudimos hacer por la pandemia, se postergó dos años, pedimos permiso, bueno, yo andaba por allá y me habla Tito por teléfono y me dice “¿Qué crees? Estoy con el Gobernador, el Gobernador me pidió una propuesta para directivo del Centro Morelense de las Artes de la Secretaría de Música”, porque sí había renunciado el otro jefe que teníamos, me dice “¿Cómo ves? Estás propuesto, ¿Cómo ves? ¿Te gusta la idea?”, le dije “Mira, yo la verdad estoy *muy agradecido con Benning y estamos apenas por echar a andar el proyecto, se me hace poco ético, dejar botado eso, yo no me rijo así, te agradezco mucho que te hayas fijado en mí, que me propongas, pero la verdad declino, porque yo estoy contento acá, yo lo que quiero es hacer un ciclo al menos de echar a andar este proyecto de la Orquesta.* (entrevista con PMU5)

Permanezco a manera de agradecimiento y de no sé, a veces me parecía imposible, es un ambiente muy sano, tengo esa parte de *agradecer todo lo que me dieron a mí, transmitirlo y darles un poquito de todos el amor y la compasión* que yo recibí por parte de la academia. (entrevista con PMU9)

Hay un tema de empatía muy fuerte, Tito si lo has escuchado, Tito lo traduce, para mí lo traduce en el tema de *abrazar a quien llegue, abrazar el corazón de quien llegue, abrazar a las personas que están aquí; colaboración, siempre, siempre, siempre te va a decir ¿en qué te puedo ayudar?* Entonces hay un tema de colaboración, un tema de mucho respeto, aquí nadie le puede faltar el respeto a nadie y faltar el respeto es desde subir el tono de voz. (entrevista con ADM)

Han cambiado muchas cosas, pero de manera positiva, principalmente ha tenido que ver más el director Tito, trato de ser *leal a lo que él dice, a sus consejos, y tratar de seguir su forma de ser más que nada.* (entrevista con PMU4)

A través de estas citas, se aprecia el marco simbólico que ha dejado esta lógica y que representa una fuerza que constriñe a los miembros de la academia hacia un compromiso con el proyecto, como símbolo de gratitud, lealtad, correspondencia, etc. De ello, es que se observan prácticas o acciones de voluntariado en la participación de eventos, así como acciones de recaudación de dinero entre los miembros de la academia para apoyar a algún compañero con una situación difícil.

Al respecto, un profesor comenta:

Son comprensibles cuando pasan cosas o los maestros atraviesan por momentos difíciles, luego *hacemos colectas o mandamos mensajes de apoyo*, mueven las clases de alguien que no puede venir, cosas así. (entrevista con PMU12)

Por otra parte, las practicas o acciones de la lógica institucional dirigidas hacia una *gestión externa* tienen que ver con donaciones que hace el fundador-director a la comunidad, como despensas, juguetes, etc, así, como la realización de eventos para celebrar fechas conmemorativas invitando a la comunidad a comer. En lo que se refiere a la filantropía de la AMBACC se realizan

convenios para impartir clases en orfanatos y acilos. Además, se hacen conciertos para recaudar fondos para alguna causa social, por ejemplo:

El día del niño viene acá (Tito) y trae muchos juguetes y a todos reparte a los niños de acá de la Estación, eso es una buena acción de él y el apoyo que da, juguetes para apoyar a los niños o despensas también. (entrevista con SEG)

En este sentido, se observa como la lógica filantrópica es fundamental en el desarrollo de la dinámica de la responsabilidad social, y que, a pesar de ser una asociación civil que persigue fines sociales que evocan al surgimiento de la organización como resultado de acciones filantrópicas (naturaleza filantrópica), lo interesante es observar que dentro de la academia convive esa lógica como eje principal para proteger y cuidar a los miembros de la organización. Lo que genera una prestigio social y coherencia con el discurso que emana a la sociedad y con lo que se vive día a día en la academia.

Por lo cual esta lógica se encuentra legitimada tanto en el interior como en el exterior de la AMBACC (ver Figura 71), aumentando el valor social por medio de acciones o conductas altruistas basadas en ayudar y motivar a los miembros de la academia y a la sociedad; más allá de las funciones establecidas legalmente.

Así, esta lógica concibe a la responsabilidad social a partir de *actos voluntarios, de bondad o altruistas*, donde se vincula el compromiso social desde valores morales (ética) para generar un bien social, es decir, emerge de acciones independientes de la estructura y funcionamiento de la organización, pero que influye en ella debido a todo el marco material y simbólico que han representado esas lógicas de acción en cada individuo. En este sentido, la lógica filantrópica otorga una influencia o presión para el comienzo de la responsabilidad social, ya que de acuerdo con la literatura y lo expresado en el Capítulo 1, la filantropía es un elemento que conforma a la responsabilidad social. De tal forma que, desde esta lógica, la filantropía propicia patrones de acción para el nacimiento (*surgimiento*) de la responsabilidad social, puesto que ésta se queda solo en la dimensión social al generar valores compartidos

Figura 71. Acciones filantrópicas de la AMBACC.



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C

La *Figura 72* desarrolla de manera sintetizada la fuerza que tiene la lógica filantrópica al estructurar el comportamiento de la organización hacia patrones de conducta altruistas que generan prácticas materiales en el funcionamiento de la organización, así como toda una base simbólica, que legitiman dichos comportamientos. En este sentido, la dinámica de la responsabilidad social desde esta lógica está basada en un compromiso social, donde la AMBACC represente un actor moral.

Figura 72. Evidencia e influencia de la lógica institucional filantrópica en la responsabilidad social de la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia.

2. *Lógica institucional identificada en los profesores-músicos*

Otra lógica institucional que fue identificada en la organización para la construcción de la dinámica de la responsabilidad social fue la de la estética, generando patrones de conductas enfocados hacia la sensibilización del arte a través de la enseñanza de la música. Sin embargo, aunque es uno de los ejes de la misión de la academia, en donde se pudo evidenciar ese grado de pertenencia e identidad con la lógica estética, fue en los profesores-músicos, siendo los actores estratégicos que desarrollan toda la dinámica de la enseñanza de la música desde una base material y simbólica. En este sentido, aunque esta lógica es fuente de influencia en toda la academia, su punto de presión emerge de las funciones de los profesores-músicos.

2.1. **Evidencia e influencia de la lógica institucional estética.**

Otra lógica institucional que influye en la dinámica de la responsabilidad social en la organización es la estética, nombrada así debido a que los profesores de la AMBACC son músicos que se caracterizan por su sensibilidad y por el desarrollo de emociones y armonía a través de la interpretación musical, por lo que su profesión se encuentra vinculada con el desarrollo de manifestaciones artísticas, siendo la música el vehículo para transmitir o comunicar su percepción o sentido de la vida.

Los profesores de la AMBACC conciben a la música como:

- Pues para mí así personalmente es como un *medio de expresión*, porque o sea sí me gusta que puedas, así como que hacer que alguien se acerque a la música o que mejoren como personas, pero en realidad para mí, personalmente es una manera de expresarme. (entrevista con PMU1)
- Es como un cliché decir “es lo que más amo, es lo que quiero hacer toda mi vida”, pero no sé, para mí la música, el tocar o escucharla nada más, es como una manera de, *de escapar* a veces un poquito, de las cosas que no están tan padres, pero también es lo que muchas veces me ha jalado a querer quedarme,

- o sea esa parte de que me ayuda a, a relajarme un poco, a salir de eso, pero es la parte que me ayuda a volver y decir ok. (entrevista con PMU3)
- Probablemente para mí sea la *conexión a hacia lo divino*, ¿no? tengo, o sea es como la única cosa con la que, como que es algo que no, como que no puedo describir tanto, que yo lo considero como que es algo divino y que podemos *acercarnos un poquito hacía, hacia lo divino a través de la música, no digo que eso sea lo divino, pero es como una veta de lo que puede ser*, para mí es como esto. (entrevista con PMU8)
 - Yo creo que la *música me ha definido en muchos sentidos*, me define todavía en muchos sentidos, me representa, pero también creo, ahora ya después de varias cosas no es como mi todo, sí es una gran parte de mi vida y ha sido mi formación y todo, por ejemplo, sí influye en mi forma de pensar, en mi forma a lo mejor hasta de vestir, de actuar, etcétera, ¿no?”. (entrevista con PMU14)

A partir de estas citas se puede apreciar que la identidad de los profesores (artistas) se encuentra determinada por elementos que despiertan y construyen la sensibilidad a través de sus estímulos y experiencias sensoriales del arte. Sin embargo, los artistas se encuentran en una constante pugna, debido a que el sistema vincula lo material con lo simbólico. De ello es que se percibe al arte como un campo que se encuentra en un continuo proceso de resignificación en torno a los procesos económicos que estructuran la profesión del artista. En este sentido, la lógica estética reconoce la importancia de engendrar un saber sensible como elemento básico en el desarrollo de los comportamientos de las personas.

Ante ello, los artistas se encuentran bajo una ambigüedad en donde se generan fuerzas o presiones de diversas lógicas institucionales entre lo que dicta su lógica sensible-emocional de su profesión y la lógica económica para su inserción profesional. Por tanto, la lógica institucional de la estética plasma la vida profesional de los artistas en donde se conjuga la esencia de su profesión con su integración profesional al mercado, derivado de estar inmerso en una sociedad de consumo donde las creaciones artísticas son consideradas como productos o servicios que crean una necesidad en los consumidores. De tal forma que la lógica de la estética pone atención a estos vínculos insolubles que al artista le conciernen en sus patrones de acción, donde se identifica su

lado simbólico de apreciación del arte y la parte material de este proceso. De ello un profesor manifiesta:

Uno como artista sale perdiendo y a parte no puedo hacer nada porque es algo que viene desde arriba y uno es como de los de hasta abajo y entonces uno no puede hacer muchas cosas, pero creo que también es importante que aunque el sistema funciona así, uno, uno tiene la capacidad de decidir si quiere entrar en eso o si no, que creo que también es respetable por las situaciones, pero pues yo también considero que de alguna manera, si vas haciendo las cosas bien, en algún momento va a llegar el resultado, la recompensa. (entrevista con PMU1)

Ante este escenario, la profesión de los artistas se ha diversificado, pudiendo desarrollar distintos roles: profesor, emprendedor, compositor, cantante, interprete. Para el caso específico de los músicos, generalmente su inserción laboral es en la docencia e interpretación, y de ahí se desprenden otras actividades como emprendedor musical, clases particulares, tocando en espacios públicos, etc. De esta manera, los profesores-músicos de la AMBACC, aspiran a tener una carrera de solista, siendo esto su ideal de su inserción profesional, pero en la realidad, ese camino no se ha concretado, por lo cual su escenario es la enseñanza de la música.

En este sentido, los profesores-músicos desarrollan una lógica estética que influye en la dinámica de la responsabilidad social de la academia, puesto que en principio la AMBACC tiene *la misión de inculcar la música a través de la enseñanza formal con el fin de crear una cultura íntegra*, considerando a la música como la herramienta más eficaz para el desarrollo de los seres humanos; es decir, la AMBACC busca generar un impacto integral en sus alumnos a través de una educación estética social.

Por tanto, los profesores músicos de la AMBACC consideran que su función es crucial, pues generan una influencia en el alumno al despertar todo su esquema sensorial, en el que puede descubrir sus habilidades y de lo que son capaces:

He visto satisfacción con mis alumnos, en que creen que a veces tienen esta idea de que no son capaces de cantar y de pronto llegan personas bastante grandes que piensan “yo nunca voy a cantar” y *cambiar esta idea y que salgan con un resultado con el que se sientan cómodos, que descubran sus capacidades en realidad,*

entonces me gusta mucho poder estar aquí en Benning y poder encontrarme con esta variedad de personas, de todas edades, porque tengo de los 5 hasta los 70 años, en que encuentren lo que hayan vivido y puedan lograr este sueño que tenían. (entrevista con PMU6)

Reconociendo en este proceso de enseñanza el intercambio intersubjetivo que se desprende de la relación profesor-alumno, siendo ello una fuente de compromiso y responsabilidad con su labor, ya que, lo que transmiten deja huella en los alumnos:

- Pues no sé, yo ahora lo veo más como te decía, *como un aprendizaje*, o sea, yo aprendo mucho de los niños, y también lo poco o mucho que yo sé también *trato de compartirlo* y eso siempre me ha dado como mucho gusto que la gente *comparta lo que sabe conmigo y a la vez yo también puedo compartir*, es una cosa de si yo ya he aprendido tanto, si la vida y dios me han dado tanto, pues yo ya también debo dar más, debo dar algo, como para compensar todo lo que tengo, lo que he recibido. (entrevista con PMU9)
- *La oportunidad de compartir*, básicamente, yo tuve una maestra en un colegio particular una primaria que me decía que, a cierta edad, ya uno tiene que pensar en compartir, entonces yo creo que yo ya entré a la edad de *dejar legado*, porque ya siento que he adquirido, digo, no quiero decir que nunca más voy a aprender más nada, al contrario, *siempre se aprende*, pero creo que ya llegué al punto en que es el momento de dejar legado, entonces en eso estoy ahorita. (entrevista con PMU5)
- Es ahora sí que una gran *responsabilidad* de seguir practicando y motivar a los demás, ya sea a mis compañeros o alumnos, a que sigan también practicando. (entrevista con PMU4)
- Es una responsabilidad (risas), es mucha responsabilidad. (entrevista con PMU11)
- Me detuve a pensar que en un momento a lo mejor no captaba yo la importancia que podría tener para algunos niños el estar tomando clases, *el conocerme, el influir en sus vidas*, porque como son chiquitos son pequeños y adolescentes muchas veces tienen como que problemas en casa o cosas así que para ellos es

lo más importante no, entonces vienen y me los cuentan y se desahogan, y me dicen cosas así, entonces yo digo que de repente soy también como su psicóloga (risas), sí porque me cuentan así de todo y digo como que hay también cierta *responsabilidad* por parte de los maestros y ser conscientes de que justo en estos momentos de sus vidas o en este período de la niñez y la adolescencia, pues influye muchísimo y también creo que este, que aunque seamos maestros y los veamos una vez a la semana, sí debe haber un poquito de, una *relación* pues, un *poco más personal*, pues porque ellos mismos lo piden porque lo necesitan y sí, o sea, si yo me pongo a pensar en maestros o personas que cuando era chiquita o adolescente, que uno como que quiere mucho y dices “¡ayy!” y *lo admiras*, ¿no?, admiras al profesor, a las maestras y dices “wow”, entonces uno no se da cuenta que puede *ser esa figura para ellos en este momento* no, entonces hay que *tener cuidado a veces de cómo los tratas, cómo te conduces y todo eso*.(entrevista con PMU14)

Es decir, el papel como profesor-músico se encuentra basado en valores sociales y estéticos:

- Los valores que me ha dado la música es *la honestidad*, como compositor considero que es muy importante ser honesto con lo que escribes y me refiero como que a ser tú mismo, muchas veces buscamos ser pretenciosos o hacer cosas que no somos y en la música por querer impresionar o por querer ganar un concurso o por querer no sé, ser reconocidos, traicionamos lo que somos y tratamos de ser algo que no somos y como que eso por lo menos, cuando uno es honesto con su música, pues, se da cuenta la gente y la misma gente como que conecta con eso y cuando no, pues pasa desapercibido porque pues no es, digo no es honesto, entonces creo que es un poquito de lo que me ha ayudado como a reafirmar, no puede esconder lo que es, sería una cosa, *la responsabilidad* para hacerlo, de alguna manera también como *la ética*, *la integridad*, que uno tiene que ser honesto, íntegro, para que vaya bien y lo vi también un poquito cuando trabajé en gobierno, ahí se manejan muchas cosas que no están bien. (entrevista con profesor PMU1)

- La música ha traído consigo *mucha sensibilidad* y a soltar un poquito, a poder expresarme, empatía, *trabajo en equipo, mucho, disciplina, constancia, eh, no sé, la resiliencia.* (entrevista con PMU7)

Otro aspecto interesante que se identificó en la lógica estética es que los profesores-músicos se adhieren a estos patrones de acción porque encuentran una *legitimación a través del prestigio o reconocimiento* que les genera la enseñanza de la música. Así, lo que legitima la decisión de los profesores-músicos de formar parte de la misión de la AMBACC, y que está imbricado con la responsabilidad social, deviene de la visibilidad artística que le otorga la AMBACC y que influirá en su carrera artística.

Los profesores- músicos comentan:

- Creo que Benning tiene *buena reputación* porque trata de tener eventos muy buenos con artistas famosos, lleva a la orquesta a tocar con los famosos, a los niños a la casa blanca, o sea, sí, más allá de yo tener prestigio, creo que la escuela tiene su nivel y eso me ayuda. (entrevista con PMU2)
- De cierta *manera tengo un reconocimiento*, o sea ahorita por ejemplo ya se ubica, como que la academia ya de alguna manera es reconocida, y eso como que también es difícil de conseguir con tan poco tiempo, porque, lo que se ha presentado tanto con algunos alumnos con instrumentos solistas o con la orquesta o con el coro, han sido cosas como de calidad y para tener poco tiempo, pues es algo que se reconoce. (entrevista con PMU5)
- Por ejemplo, a mí *me ayuda en mi currículum decir que trabajo aquí*, de hecho, cuando entré a la maestría en Francia, fue una de las cosas que me preguntaron “ay, ¿quién es Tito Quiroz?” me hicieron una entrevista y me preguntaron varias cosas y si era una escuela internacional, pero de cierta manera el nombre ya lo habían escuchado, ya tenía peso. (entrevista con PMU11)

Por tanto, los profesores-músicos encuentran el sentido o legitimidad de la lógica estética, bajo el supuesto de que tienen un espacio que les sirve como un exponente de sus habilidades y capacidades artísticas, además de tener un reconocimiento y reputación. De ello, los profesores-músicos encuentran una motivación por las recompensas personales que le da su rol en la academia, pues vincula su esencia estética con las recompensas económicas que recibe de su

servicio. De tal forma que esta valoración es lo que les permite comprometerse con la misión de la AMBACC, que lleva implícito la comercialización del arte musical para alcanzar un fin social.

En las siguientes citas, se identifica algunas de las razones por las cuales los profesores-músicos decidieron laborar en la AMBACC:

- El proyecto se me hace padre, porque es hacer como la música, siempre el arte ha sido como un poquito o se ve de una forma como discriminatoria, sí como se le da a un cierto público, ¿no? Entonces, este proyecto creo que ofrece la oportunidad de acercarlo a más personas y más que es como algo que me pasó a mí, como cuando era niño, con mi acercamiento a la música. (entrevista con PMU14)
- Es un lugar que me permite desarrollarme en profesión y a la vez tener un recurso, me gusta dar clases, me gusta el proyecto, me gustan las personas que llegan que se acercan, este entonces, a mí personalmente tanto me permite trabajar la parte que me ha gustado, pero también tengo libertad y apoyo para seguirme desempeñando como interprete porque también me gustó mucho la interpretación vocal. (entrevista con PMU6)
- Aquí encuentro *una promoción de la inclusión social* y toda la parte que hemos hablado, con evidentemente una combinación con *la calidad de la enseñanza y de tener algún contenido estético*. (entrevista con PMU9)

Las citas anteriores son solo una muestra, en donde analizando el discurso se observa que la decisión de los profesores-músicos para laborar en la academia deviene de la lógica estética que capta su esencia de sensibilidad con la parte material y comercial del arte. Por ello, la forma en que se reproduce o se transmite la enseñanza de la música deviene del constructo cognoscitivo del profesor-músico, quien decide si desarrolla sensibilidades natas o desarrolla una sensibilidad alfabetizada, que evidencia el principio de *agencia incrustada*.

En esta lógica de la estética, se encuentran *mecanismos formales (materiales)*, como son la preparación de clases, los recitales, los ensambles de cuerdas, el coro o la preparación de eventos. En cuanto a los *mecanismos informales* se encuentra todo el simbolismo que se genera en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que se percibe en la admiración hacia los profesores o en la pasión por el arte de la música, es decir, desde esta lógica los profesores-músicos influyen en los

alumnos al generar actitudes, emociones y sentimientos en el aprendizaje a través de su relación estético-social, siendo las clases un proceso de interacción humana que desprende un marco simbólico compartido. De tal forma que lo estético engarza los esquemas simbólicos del arte con la parte material o utilitarista:

Los fenómenos naturales sólo se vuelven estéticos cuando adquieren *una significación social*, humana, pero, por otra parte, lo bello natural no es algo arbitrario o caprichoso, exige un sustrato material, cierta estructuración de las propiedades sensibles, naturales, sin cuyo soporte no podría darse la significación humana, social, estética. La sensibilidad estética requiere, asimismo, la afirmación del ser humano frente a la necesidad física inmediata o frente al *estrecho utilitarismo*, pues solo así puede tener sentido para el hombre el objeto estético”. (Torres & Verdecia, 2021, p. 327)

Por tanto, la lógica institucional estética estructura el comportamiento de los profesores-músicos (*ver Figura 73*) poniendo atención a los valores estéticos en la construcción intersubjetiva de sus clases, con el propósito de generar un desarrollo integral en los alumnos. En este sentido, esta lógica convive dentro de la academia como una fuente de presión para que se lleve a cabo la dinámica de la responsabilidad social, siendo la lógica institucional que se destaca en el comportamiento de los profesores-músicos y sobre el cual ejercen sus comportamientos. El significado que se le da a la responsabilidad social desde la lógica estética, parte de la idea de que el hombre es capaz de transformar su entorno, siendo la *educación estética* el mecanismo para lograr ese cambio y enfocarlo en un desarrollo social, ya que el proceso de educación construye fundamentos simbólicos, sociales y humanos, así como también una conciencia y sensibilidad de la vida. La responsabilidad social desde esta lógica incorpora a la estética como una de sus dimensiones fundamentales para la formación de un ser humano íntegro, y la vincula como el eje de acción de las dimensiones propuestas por la literatura (social, económica y ambiental).

Figura 73. Lógica estética en los profesores de la AMBACC.

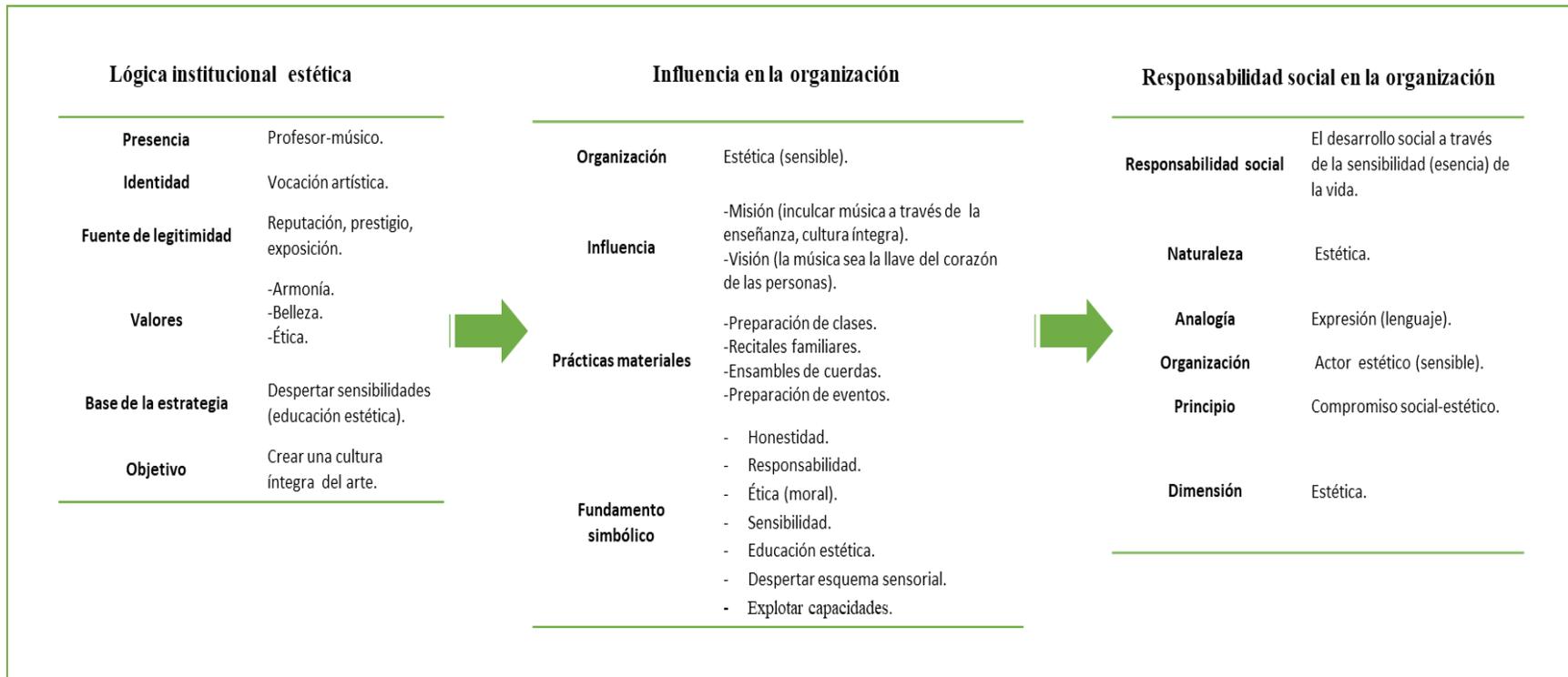


Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C

La estética desprende lógicas de acción para generar una *sensibilidad en la reproducción de las prácticas de responsabilidad social, es decir, la estética es la expresión* (lenguaje) de la responsabilidad social, debido a que los sentimientos o emociones se asocian con la capacidad de percibir o conocer de forma orgánica y natural. Para, el caso de la AMBACC, la estética aporta un sentido de la búsqueda de armonía desde la enseñanza da la música.

La *Figura 74* representa la forma en que los profesores-músicos se identifican con esta lógica y de ello cómo es que esa lógica se traslada a la organización permeando en el funcionamiento de la misma, y por ende, en la manera en que es adoptada la responsabilidad social ya que la estética desarrolla patrones de conducta en búsqueda de un desarrollo social a través de la sensibilidad, por lo que la estética podría pensarse como la expresión de la responsabilidad social, puesto que las prácticas de responsabilidad social son fruto de sentimientos y emociones.

Figura 74. Evidencia e influencia de la lógica institucional estética en la responsabilidad social de la AMBACC.



Fuente: Elaboración propia

3. *Lógica institucional identificada en el personal administrativo*

La última lógica institucional identificada en la dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC fue la económica. Es una lógica que se asocia al personal administrativo en el sentido de que las funciones de estos miembros están determinadas por patrones de conducta hacia la búsqueda de la eficiencia y maximización de los recursos. Así, aunque la lógica económica se encuentra inmersa en la AMBACC, el personal administrativo representa a los actores que impulsan las prácticas económicas de la academia.

3.1. *Evidencia e influencia de la lógica institucional económica*

La *lógica económica* se encuentra incrustada en las funciones y comportamientos del personal administrativo, puesto que para cumplir con la *misión de la AMBACC* que es buscar la *inclusión social a través del arte musical*, se requiere de una estrategia administrativa que implica la *comercialización del arte*. En este sentido, una de las funciones principales del personal administrativo está dirigida a la atención al cliente, para lograr una relación más estrecha, que influya en generar una percepción de satisfacción en el servicio que se ofrece, además de aumentar la matrícula o inscripción de alumnos y llegar a la sostenibilidad del proyecto.

Como se expuso previamente, en la AMBACC existen dos tipos de alumnos: *alumnos sustentables* que son los que pagan por recibir las clases (un servicio), y por medio de ese pago, se puede becar al 100% a dos alumnos etiquetados como *alumnos becados*. Desde esta lógica económica, los alumnos son considerados como:

Hoy un alumno de Benning se ve un poco más frío desde el punto de vista de administración, porque un alumno de Benning representa una sustentabilidad, un alumno de Benning que paga representa que beca a dos niños, tratar de cumplir con ese propósito, un alumno me gustaría, decir que es un árbol que va a crecer y va a dar muchos frutos, pero la verdad es que viéndolo fríamente con lo que yo veo y con los números, no quiero decirte que un alumno represente un número, pero sí y representa un número positivo para el crecimiento del programa y del proyecto total

y me gustaría decirte que no me interesan los números, pero los números son los que dan la estabilidad. (entrevista con ADM)

Por tanto, para que la misión de la AMBACC se cumpla en cuanto a ser un proyecto social sostenible para la reparación del tejido social por medio del arte musical, se percibe la presencia de una lógica económica en la difusión del arte musical, en donde el discurso gira en torno a ofrecer un servicio bajo los estándares de *calidad y excelencia*, siendo fundamental la profesionalización de los músicos, ya que son el recurso que permite generar un impacto económico y social en la academia y la sociedad.

Los miembros de la academia comentan al respecto:

- El nivel académico de los maestros, tenemos al menos maestros que te diste cuenta que la gran mayoría eran maestros de licenciatura o maestría, tenemos al menos tres maestros de mucha *experiencia*, o sea, estamos hablando de los más grandes de edad que a nivel Estado son de los *más reconocidos*, o sea, al menos hay tres maestros que cualquiera ya hubiera querido tomar clases con ellos en la universidad, o que buscaban clases con ellos en sus universidades respectivas y eso le *da mucha calidad al proceso*, este, y el planteamiento de las clases personalizadas. (entrevista con ADM)
- Cualquier persona indistintamente de su nivel socioeconómico pueda tener *acceso a educación musical de calidad*, no hay una sola parte de los objetivos que están planteados en Benning que no se cumpla. (entrevista con AUX-ADM)
- Se busca una formación, pero de *calidad*, un punto de equilibrio entre calidad y la cuestión social. (encuesta CON)

En este sentido, debido a que las funciones del personal administrativo se encuentran enfocadas a los números, así como a la generación de estrategias de servicios y eficiencia para la rentabilidad del proyecto, se desprenden patrones de comportamientos con relación a la parte económica de la responsabilidad social; es decir, estos miembros se encuentran alejados de lo que se reproduce en los salones de clases, las experiencias y emociones que se desprenden de la enseñanza de la música, por lo que solo tienen como foco de atención la parte *racional utilitarista del proyecto*.

Así, la administradora y la auxiliar administrativa en conjunto llevan la planificación, y la organización de los recursos humano y materiales de la academia. Además, ofrecen atención al cliente de forma personalizada para lograr una relación más estrecha, que influya en generar una percepción de satisfacción y calidad en el servicio que se ofrece.

Al respecto, la auxiliar administrativa comenta que la atención al cliente es uno de los aspectos claves para alcanzar los objetivos y misión de la AMBACC:

Creo que es esta parte de la atención a los alumnos y con los padres y como la relación, es que es como decir que eres de cierta manera como la cara inicial de Benning porque estamos acá y es como la primera impresión, entonces yo creo que sería eso. (entrevista con AUX-ADM)

Para estos miembros de la organización (administradora y auxiliar administrativa) su prioridad siempre es la atención al cliente (*ver Figura 75*), corroborándolo tanto en las entrevistas como en la observación, en donde la administradora deja de hacer sus funciones de planificación u organización, para dar informes, al grado de contar con un celular, en donde por medio de llamadas telefónicas y whats app, constantemente está brindando información sobre los servicios y atendiendo a los clientes.

Derivado de lo anterior, la atención al cliente es el mecanismo por el cual el personal administrativo comienza a comercializar el arte a través del ofrecimiento de un servicio de calidad y excelencia, siendo la estrategia para persuadir a los alumnos y público en general para que tomen clases. Así, durante este proceso se generan *fundamentos simbólicos (informales)* como hacer sentir al público y alumnos, como lo más importante y valioso, a través de la empatía, el respeto y la cordialidad.

En lo que refiere a las prácticas *materiales de la lógica económica* se encuentran el desarrollo y promoción de cursos de verano, la promoción de eventos, la publicidad en redes sociales y la utilización del branding como una estrategia en donde utilizan la palabra Benning como una marca para crear una influencia en la decisión para tomar clases de música.

Figura 75. Lógica económica en el personal administrativo de la AMBACC.



Fuente: Tomado de Academia de Música Benning A.C

La administradora comenta:

El branding de lo que hacemos se tiene que dar a conocer, pero si te metes a las fotografías jamás vas a ver en la fotografía la casa de un niño pobre, de patios de la estación en Benning, es más vas a ver a puros niños que se ven super bien, no vas a mirar ni siquiera quien es de patios o no. (entrevista con ADM).

De tal forma que la lógica económica genera patrones de acción que estructuran el comportamiento de estos actores hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, competitividad, maximización de recursos, estrategias para incrementar la rentabilidad y el aumento de la eficiencia de las transacciones económicas, siendo su fuente de atención el discurso que proyecta ante la sociedad. Por tanto, se evidencia que en la dinámica de la responsabilidad social existe una presión económica para alcanzar los fines sociales, en donde el aprendizaje o enseñanza del arte musical se concibe como una transacción que implica la comercialización del conocimiento para alcanzar un fin social, por lo cual, para el personal administrativo, está lógica le genera pertenencia y se identifica a ella, puesto que desde su formación tiene introyectada una *racionalidad instrumental* (la administradora es economista, la auxiliar administrativa está

estudiando administración y el contador es auxiliar contable), siendo perfiles donde su lógica de acción se caracteriza por una sobrevalorización de lo económico.

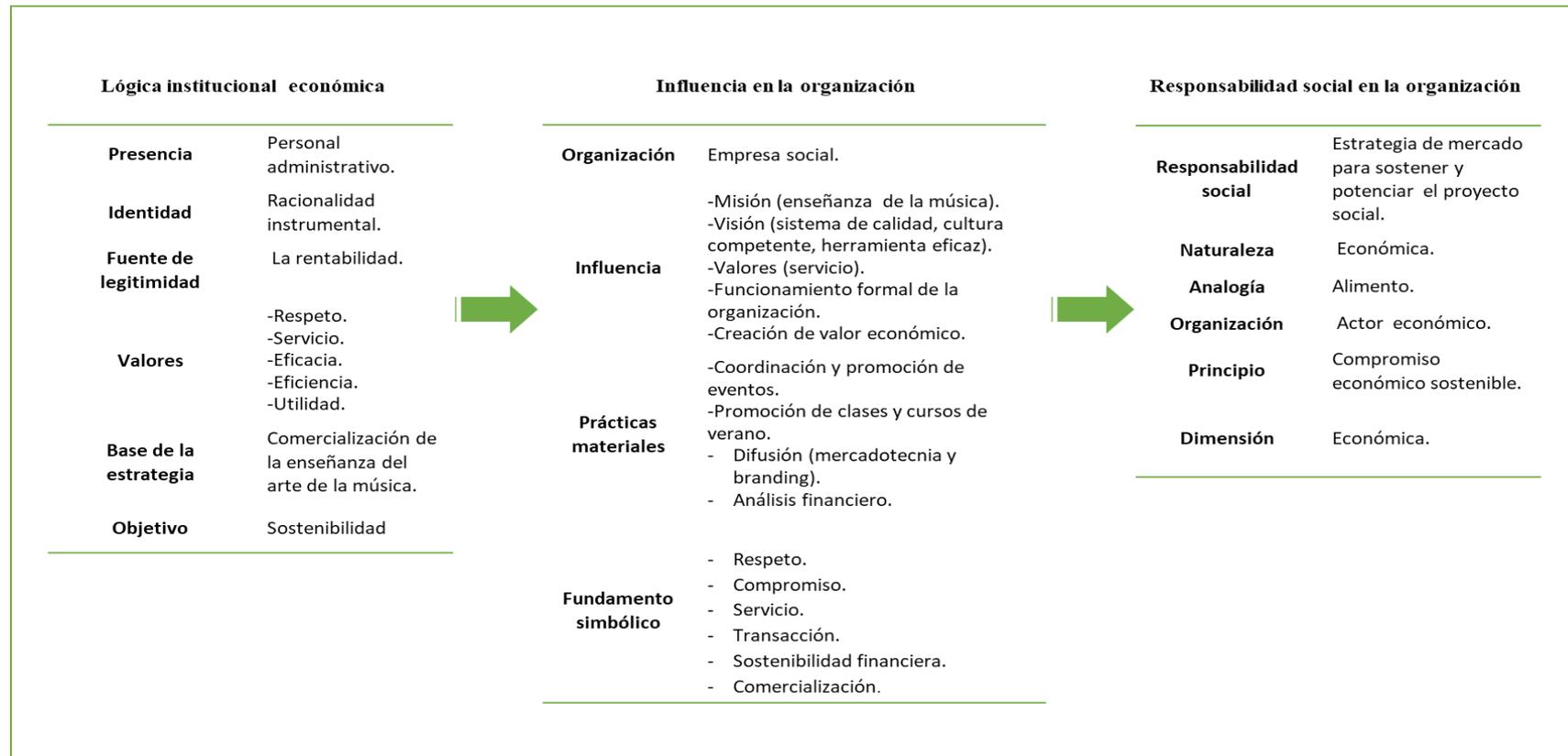
De ello, se puede asociar al fenómeno de la responsabilidad social con esta perspectiva económica:

- *Todo tiene qué ver con un tema comercial*, si una empresa está siendo beneficiada, generando utilidades, a través de trabajadores o de una sociedad, está generando valor, es ser responsable con la sociedad que le está dando esas ganancias, esa plusvalía o ese nivel comercial, entonces ser socialmente responsable, es ser empático con la realidad que vive cualquier comunidad y a través del valor que ellos están generando de la misma comunidad, de los trabajadores, de la mano de obra, poder retribuir en algo a la sociedad con esas ganancias, es lo que yo entiendo como responsabilidad social y en *un campo enfocado a entes comerciales*. (entrevista con ADM)
- Son las prácticas que realiza una organización, enfocadas hacia el bien común, con *ciertos intereses* que tiene, en este caso Benning, ayuda a la sociedad, tanto en temas económicos, sociales, ambientales. (entrevista con AUX-ADM)
- Creo que solo *se aplica a empresas*, se muy poco, a decir verdad, pero es como para mantener *una buena imagen con la sociedad*. (encuesta CON)

Con base en lo anterior, se encuentra que estos miembros conciben la responsabilidad social desde una lógica económica, que se identificó en la literatura y se encuentra presente en el *Capítulo 1*, en donde la responsabilidad social es entendida como una *estrategia de mercado* para lograr un posicionamiento y reconocimiento social (ventaja competitiva). Sin embargo, en la AMBACC la responsabilidad social no es para posicionarse, más bien la ventaja competitiva de la AMBACC es para sostenerse y potenciar la responsabilidad social. En este sentido, esta lógica económica para el AMBACC otorga patrones de acción para sustentar la responsabilidad social, es decir, utilizando una metáfora se puede comprender a la lógica económica como el *alimento* de la responsabilidad social, ya que las acciones están encaminados a sostener el proyecto social.

La *Figura 76* representa cómo la lógica institucional económica es una fuente de presión que influye en la organización y, por ende, en su dinámica de la responsabilidad social pues comercializar la enseñanza de la música, conlleva a que el proyecto social de la AMBACC subsista.

Figura 76. Evidencia e influencia de la lógica institucional económica en la responsabilidad social de la AMBACC



Fuente: Elaboración propia

Este apartado mostró las lógicas institucionales que permean a la organización y la forma en que influyen en la responsabilidad social. Es importante mencionar que no se desarrollaron las lógicas institucionales que se identificaron en el patronato, debido a que estos actores forman parte de la coalición externa de la organización y actualmente sus funciones no determinan como tal la dinámica de la responsabilidad social que se reproduce en la AMBACC. Sin embargo, estas lógicas pueden ser referidas como *complementarias o secundarias en la* dinámica de la responsabilidad social. Así, en el patronato se identificó la lógica del *status*, puesto que su afiliación se encuentra legitimada por el reconocimiento y prestigio que se genera en los eventos sociales del patronato, y una *lógica filantrópica*, por su labor altruista.

En este sentido, se evidencia como estas dos lógicas se contraponen, lo que obstaculiza su funcionamiento como patronato (élite filantrópica) de la academia, de ello el papel intermitente que desempeñan, puesto que los patrones de acción se reproducen hacia dos polos opuestos: por *un interés* del reconocimiento en la alta sociedad, y por acciones *desinteresadas* y altruistas.

Para finalizar en la *Tabla 49* se presenta un compendio de los elementos característicos de cada una de las lógicas institucionales identificadas en la AMBACC, en donde estas generan una lógica de acción sobre la responsabilidad social y el engarce entre ellas determinó de manera particular la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC.

Tabla 49. Lógicas institucionales de la responsabilidad social de la AMBACC

	Religión (cristiana)	Familia	Filantrópica	Estética	Económica
Responsabilidad social	Hacer el bien a través de misiones.	El cuidado y respeto como base de la integridad y corresponsabilidad.	Hacer el bien de forma desinteresada y voluntaria.	El desarrollo social a través de la sensibilidad (esencia) de la vida.	Estrategia de mercado para sostener y potenciar el proyecto social.
Naturaleza	Religión (misionera).	Familia.	Filantrópica.	Estética.	Económica.
Analogía	Alma.	Hábitat.	Nacimiento.	Expresión (lenguaje).	Alimento
Organización	Actor espiritual.	Actor familiar	Actor moral.	Actor estético (sensible).	Actor económico.
Principio	Compromiso espiritual.	Compromiso con los miembros de la organización	Compromiso y valor social.	Compromiso social-estético.	Compromiso económico-sostenible
Dimensión	<i>Espiritual.</i>	<i>Interpersonal.</i>	<i>Social.</i>	<i>Estética.</i>	<i>Económica.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se ha expuesto el funcionamiento de la AMBACC y las lógicas institucionales que tienen eco en los miembros de la AMBACC, es interesante sacar a colación un tema que se deja entrever, ya que la AMBACC se considera dentro de su discurso como un proyecto social *autosostenible y sustentable*, de lo cual cataloga a los alumnos que pagan la colegiatura como *sustentables*. Sin embargo, es importante analizar si en la praxis realmente es un proyecto social autosustentable y sostenible, ya que en principio existe una confusión con los términos de sustentabilidad y sostenibilidad, puesto que, en lugar de hablar de alumnos sustentables, sería mejor dirigirlo hacia alumnos sostenibles, ya que la sustentabilidad tiene que ver con el medio ambiente, es decir con la búsqueda de un equilibrio en el uso de los recursos naturales, más no con la búsqueda de un equilibrio económico. Por tanto, realmente se hablaría de una sostenibilidad en el sentido de que estos alumnos permiten la continuidad del proyecto social. Así, el discurso de la AMBACC de ser autosostenible y sustentable, en la praxis solo se queda en lo autosostenible, ya que su permanencia depende de los alumnos que pagan colegiatura.

Otros temas que se exhiben y que muestran una cara oculta de la AMBACC están relacionados con las declaraciones de los miembros de la academia, y es que, si bien la AMBACC emana de un proyecto social que busca la inclusión social a través del arte de la música, se puede cuestionar la diferencia de trato y de reglamentación, que se establece entre los alumnos sustentables y becados. Como claro ejemplo de una exclusión social, es que los alumnos becados no tienen la libertad de elegir horarios, así como también, el que generalmente se les asignen los profesores de educación horizontal.

Por otra parte, el branding que realiza la AMBACC para la captación de clientes, difiere de la realidad, ya que muestra fotos de niños felices tocando algún instrumento musical, sin embargo, los niños que aparecen en estas fotos generalmente son los que pagan una colegiatura, lo que representa este branding una apariencia en función de la comercialización. Otro aspecto que llamó la atención es referente a los colores de camisas que se les asignan a los profesores de acuerdo con su nivel profesional, siendo esto un acto que puede generar discriminación, en el sentido de que por un lado, pone en vulnerabilidad a los profesores que usan la camisa azul (menor nivel profesional), respecto de los que tienen el color de camisa negra (mayor grado profesional); y por el otro lado, esto genera que los alumnos al conocer esta lógica de los colores de las camisas tengan una preferencia para tomar clases sólo con los profesores de mayor nivel profesional.

Así, otro aspecto que se observó en los profesores es que la decisión para ser contratado como profesor de tiempo completo o asimilable a salario, depende plenamente de los criterios personales del director-fundador.

En este sentido, lo expuesto representa el lado oculto de la AMBACC, en donde, aunque tiene un reconocimiento y prestigio por sus prácticas de responsabilidad, existen algunas incongruencias entre su discurso y su praxis de la responsabilidad social.

4. Entrelazamiento de las lógicas institucionales de la AMBACC (puntos de convergencia -complementariedad y divergencia-contradicciones)

En el apartado anterior se evidenciaron las lógicas institucionales que presionan a la AMBACC en lo relativo a la dinámica de la responsabilidad social. Sin embargo, es importante reconocer cómo conviven estas lógicas y en dónde se perciben puntos de encuentro o de desacoplamiento, con el objeto de identificar la forma en que la academia construye sus prácticas de responsabilidad social.

Por tanto, se comenzará este análisis por los vínculos que se encontraron en las lógicas institucionales entendiendo como vínculos los procesos de *convergencia* (las lógicas institucionales llegan a encontrarse en un mismo punto) y los procesos de *complementariedad* (las lógicas de acción de una lógica institucional se complementan a través de otras lógicas institucionales); ya que se reconoce a la organización como el espacio donde se gestan los patrones de conducta hacia el fenómeno de la responsabilidad social que se encuentra atravesado por diversas lógicas institucionales en donde cada una con una identidad diferente representa un conjunto de características que se incorporan y legitiman a la organización por su base material y simbólica.

La forma en que emergió cada lógica institucional se puede comprender a través del *Modelo transversal de las lógicas institucionales que combina lo macro-micro y lo micro-macro* (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012), es decir, cada una de las lógicas identificadas en la academia (religión, familia, filantrópica, estética y económica) se presentan como constructos sociales que emergen en el *macro nivel* como un conjunto de reglas estructuradas que establecen principios básicos sobre la actuación de la organización o los individuos, es decir, posibilita

acciones dentro de ese orden, pero a la vez los limita. En este sentido, las lógicas identificadas fueron reconocidas como las lógicas de acción que constriñen a los miembros de la organización, que los determina y condiciona.

Por tanto, las lógicas institucionales tienen un carácter supraorganizacional, es decir, que emergen del ambiente y éstas tienen impacto en la organización a través de una evolución cultural que genera prácticas organizacionales e identidades; y por otra parte, las lógicas institucionales influyen en los individuos, en donde estos se afilian a ciertas lógicas dependiendo de su esquema cognitivo, intereses, identidad, etc, por lo que los miembros de la organización centran su atención en las lógicas institucionales que los identifican socialmente, como en las lógicas institucionales de la organización. Así, la afiliación de los miembros de la organización a las lógicas institucionales deviene de un proceso de cognición (agencia incrustada) en donde se vincula el entorno institucional con la estructura de la organización para elegir sobre cuáles lógicas basar su acción de acuerdo con su *proceso de socialización* “siendo el mecanismo que explica cómo se institucionalizan las prácticas de toma de decisiones” (Thornton, 2004, p. 38).

En este sentido, para el caso de la AMBACC se identificaron las lógicas institucionales como resultado de una evolución cultural que se manifestó en la etapa 2 de la academia (*ver Etapa 2. Sobrevivencia de la AMBACC ante la contingencia sanitaria de COVID-19 (2020-2022)*) donde el fundador – director “usó la cultura para actuar estratégicamente de manera independiente a la estructura social” (Thornton, 2004, p. 40), es decir, hizo uso de su agencia incrustada para desarrollar una cultura relacionada con su construcción social a través de diversos mecanismos. Así, el fundador-director, desde las lógicas institucionales que lo constriñen (religión, familia y filantrópica) formuló todo un comportamiento estratégico en la academia, que se plasmó en la naturaleza de la organización, misión, visión y valores de la academia; y que con la evolución cultural generó prácticas institucionalizadas, que su vez se desarrollaron otras lógicas institucionales (estética y económica), poniendo como foco de atención la sobrevivencia de la academia.

En este sentido, se encontró un vínculo de convergencia entre la triada de las lógicas institucionales de la religión, la familia y la filantrópica, debido a que el cristianismo se encuentra cimentado bajo patrones de conducta que impulsan las obras sociales, entendiéndolas como misiones altruistas, lo cual se conecta directamente con la lógica filantrópica, siendo su esencia el

altruismo y la ayuda desinteresada, pero a su vez, estas dos lógicas cobran sentido, puesto que se encuentran legitimadas por la lógica de la familia.

Por tanto, esta triada influyó en la *naturaleza de la academia*, puesto que su surgimiento entrelaza el cumplir con una misión de vida (religión cristiana), el honrar a los padres como parte de un patrimonio familiar (familia) y el ser una asociación civil sin fines de lucro (filantrópica). En lo que se refiere a la misión se encuentra la convergencia en la lógica institucional de la religión, al *establecer una enseñanza en zonas vulnerables*, y en la lógica filantrópica, por su *compromiso social*. En cuanto a la marca de la academia convive la lógica de la religión en el logotipo y la de la familia en el nombre de la organización. Respecto de la visión de la academia la triada de estas lógicas comparten el desarrollo social basado en el amor, y por ende, existe una congruencia entre los valores que identifican a la academia: amor y servicio.

En cuanto a las prácticas materiales que se generan entre estas lógicas solo se percibe un vínculo entre la lógica familiar y la filantrópica, que es la práctica de donar instrumentos.

Por otra parte, se puede hacer una vinculación entre la lógica estética y la económica, en donde a simple vista parecieran ser opuestas, puesto que una busca la sensibilidad en la enseñanza del arte de la música (estética) y la otra, la comercialización del arte de la música (económica). Sin embargo, la misión de la organización las vincula dentro del proyecto social: *“la música como la llave del corazón por medio de un sistema de calidad y cultura competente”*. Ambas lógicas comparten desde un proceso de complementariedad las prácticas materiales en cuanto a la preparación y coordinación de clases y eventos; ya que las clases generan una retribución económica y a su vez la retribución económica es lo que permite que se den clases.

Lo anterior muestra el engarce más fuerte entre los grupos de lógicas, pero existen otros puntos de conexión que relacionan a un grupo con otro: la práctica de los recitales familiares que lleva implícita una lógica familiar y una estética; la práctica de la conferencia de “amor y servicio” donde se complementa la lógica de la religión y la lógica económica, al usarla como mecanismo de difusión y mercadotecnia; la práctica de donaciones de instrumentos a profesores y alumnos que derivan de una lógica familiar y una filantrópica. En cuanto a los fundamentos simbólicos, las cinco lógicas enlazan el valor del servicio (*ver Tabla 50*).

Por otra parte, a pesar de que las lógicas institucionales identificadas presentaron puntos de convergencia y complementariedad, también se encontró que estas lógicas institucionales tienen puntos en los que no convergen, es decir, existen procesos *divergentes* en el sentido de que cada práctica tiene su propia lógica de acción y no se contradicen, sino que se polarizan; pero también emanan procesos *contradictorios*, en donde aunque cada lógica va por su propio camino desarrolla incongruencias o paradojas en el sistema.

En este sentido, se pudo evidenciar una contradicción entre la lógica institucional filantrópica y la económica, debido a que la lógica de la filantrópica se encuentra cimentada con el objeto de generar la creación de valor social y generalmente tiene mayor presencia en las prácticas informales de la academia; a la inversa se encuentra la lógica económica que tiene por objetivo la creación de valor económico y sus prácticas son estipuladas formalmente en la organización; ya que conforman el sustento para el funcionamiento de la academia.

Otro punto de divergencia es que cada una de las cinco lógicas institucionales de la AMBACC se relaciona con prácticas materiales específicas, que no se vinculan con las prácticas de las otras lógicas. La lógica de la religión implantó reglas y códigos de conducta basados en los mandamientos; la lógica familiar desarrollo la celebración de los cumpleaños; la lógica filantrópica se caracterizó por las prácticas de donaciones, eventos recreativos y firmar convenios; la lógica estética instauró de manera peculiar la práctica material del ensamble de cuerdas y coro, y los ensayos para conciertos; y la lógica económica desarrolló prácticas en torno al análisis financiero.

El último punto de desencuentro que se identificó se relaciona con el *fundamento simbólico* de las cinco lógicas institucionales de la AMBACC, ya que, éstas parten de diferentes significaciones para su afiliación. De tal forma que el fundamento simbólico para adherirse a la lógica de la religión deviene de un sentido de solidaridad y comunidad; en la lógica de la familia por un sentido de cooperación y lealtad; en la lógica filantrópica por gratitud y bondad; en la lógica estética por el sentido de honestidad, responsabilidad y explotar capacidades; y en la lógica económica por una sostenibilidad financiera, transacción y comercialización (*ver Tabla 51*).

Tabla 50. Puntos de convergencia y complementariedad de las lógicas institucionales de la AMBACC.

	Religión (cristiana)	Familia	Filantrópica	Estética	Económica
Organización	Espíritu de servicio.	Como familia.	Humanitaria.	Estética (sensible).	Empresa social
Naturaleza de la organización	Cumplir con las misiones de vida.	Honrar a sus padres, patrimonio familiar.	Asociación civil.		
Misión	Compartir la enseñanza a sectores vulnerables.		Compromiso con la sociedad.	Inculcar música a través de la enseñanza, cultura íntegra.	Enseñanza de la música (comercializar).
Visión	El instrumento del amor.	Comprometido con la lealtad, instrumento del amor.	Desarrollo de los seres humanos, instrumento del amor.	La música sea la llave del corazón de las personas.	Sistema de calidad, cultura competente, herramienta eficaz.
Valores	Amor y servicio.	Amor y servicio.	Amor y servicio.	Servicio	Servicio.
Marca	Logotipo (pez cristiano).	Nombre de la organización.			
		Recitales familiares.		Recitales familiares.	
		Donar instrumentos a los profesores.	Donar instrumentos a los profesores y alumnos.		
Prácticas materiales				-Preparación de clases. -Preparación de conciertos.	-Promoción de clases y cursos de verano. -Coordinación y promoción de eventos.
	Conferencia “amor y servicio.				Difusión (mercadotecnia y branding).
		Ayuda a miembros de la organización (contratación, temas familiares).	Ayuda a miembros de la organización (contratación, temas familiares).		
Fundamento simbólico	Amor. Servicio. Sensibilizar. Ética	Afecto. Servicio.	Actos de amor. Servicio. Ética.	Servicio. Sensibilidad. Ética.	Servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. *Puntos de divergencia y contradicción de las lógicas institucionales de la AMBACC.*

	Religión (cristiana)	Familia	Filantropía	Estética	Económica
Organización			-Funcionamiento formal e informal de la organización. - Creación de valor social.		- Funcionamiento formal de la organización. - Creación de valor económico.
Prácticas materiales	Reglas y códigos de conducta (mandamientos).	-Celebración de cumpleaños.	-Firma de convenios. -Eventos recreativos. -Donación de despensas. -Regalar juguetes.	-Ensamblados de cuerdas y coro. -Ensayo de conciertos.	-Análisis financiero.
Fundamento simbólico	- Solidaridad. - Comunidad.	-Cuidado de sus empleados. -Cooperación. -Lealtad.	- Gratitud. - Bondad.	- Honestidad. - Responsabilidad. - Explotar capacidades.	- Sostenibilidad financiera. - Transacción. - Comercialización.

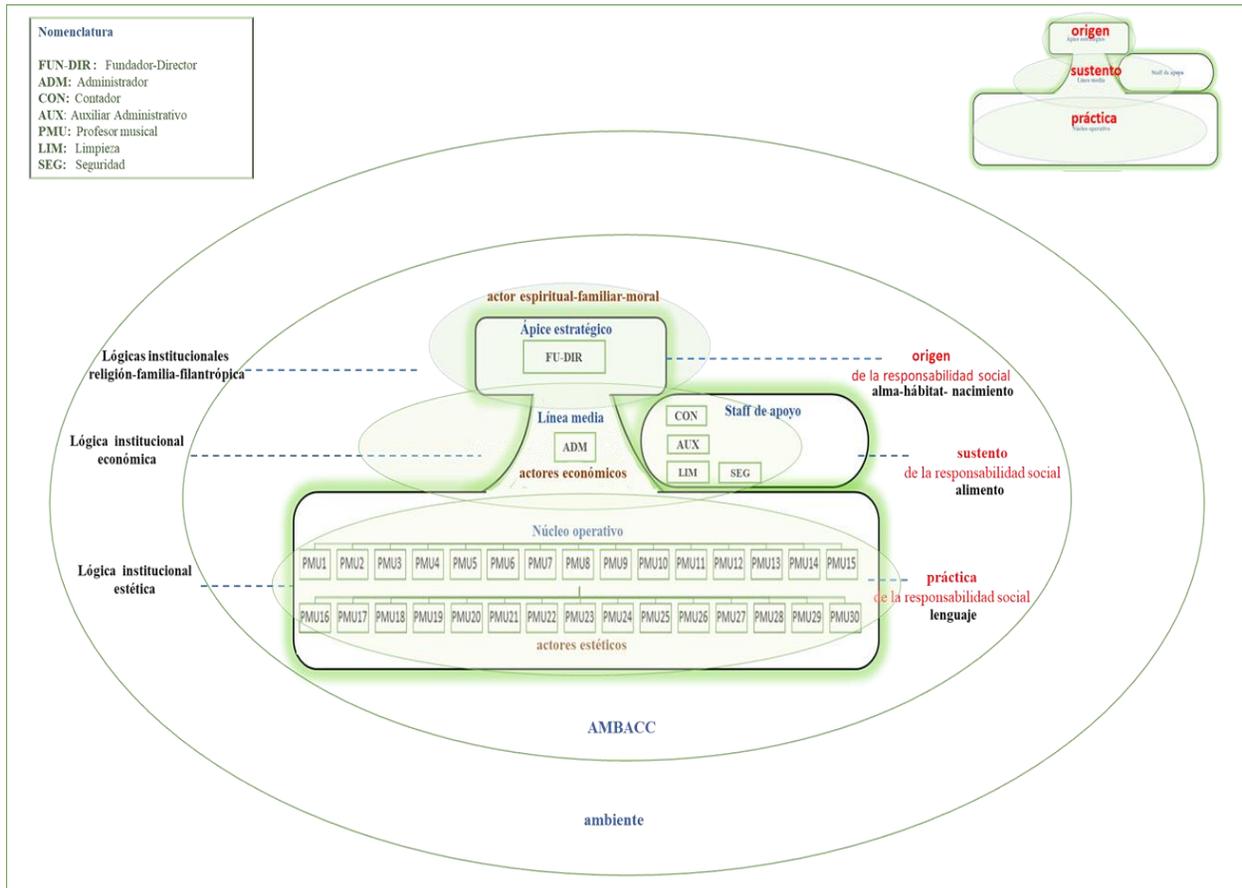
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la dinámica de la responsabilidad social que se encuentra imbricada en la misión de la AMBACC está configurada por las lógicas institucionales de la *religión, la familia, la filantropía, la estética y la económica*, en donde cada una de éstas desarrolla un enfoque diferente para llevar a cabo la responsabilidad social, de ello que los puntos de encuentro y desencuentro entre las lógicas institucionales son lo que desarrollan un sentido particular en la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC. De lo anterior, se puede evidenciar cómo la responsabilidad social es resultado de un constructo social, del cual emergen múltiples niveles de análisis y perspectivas, es decir, la responsabilidad social de la AMBACC emerge como un fenómeno complejo, en donde conviven distintos patrones de comportamientos (lógicas institucionales), lo cual deriva en puntos de convergencia-complementariedad y divergencia-contradicción para el desarrollo de un fin social. En este sentido, la academia desarrolla una responsabilidad social (*ver Figura 77*), más integral, ya que en sus prácticas fomenta las dimensiones: *espiritual, interpersonal, social, estética y económica*, siendo las dimensiones espiritual e interpersonal, un reflejo de la responsabilidad personal, puesto que la academia concibe como elemento indispensable para la dinámica de la responsabilidad social, el que exista una congruencia entre lo que constituye a cada ser humano y las acciones que reproduce, por lo que es básico para la academia impulsar la responsabilidad social en sus miembros, además de generar prácticas de responsabilidad social.

Por tanto, la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC se puede comprender como un proceso marcado por tres momentos que vinculan las cinco lógicas institucionales en el funcionamiento de la academia, es decir, este proceso de la responsabilidad social tiene su *origen* en la tríada de las lógicas institucionales de la religión, la familia y la filantrópica, siendo el fundador- director el impulsor para dotar a la organización de una naturaleza *espiritual-familiar-moral*. Una vez cimentada esa naturaleza en la academia, la lógica estética representa la *práctica* de la responsabilidad social de la AMBACC, ya que los profesores fungen como los miembros que realizan las actividades centrales del proyecto social, que es el enseñar el arte de la música, siendo la *expresión* de la responsabilidad social. Sin embargo, el origen y la práctica de la responsabilidad social no serían posibles sin la lógica económica que emana del personal administrativo de la AMBACC, los cuales realizan las actividades para que el proyecto social sea sostenible y se potencialice. De ello, que, la lógica económica es el *sustento* de la responsabilidad social en la AMBACC, pero ésta sin las demás lógicas institucionales (religión, familia, filantrópica, estética) carece de sentido, pues no habría un *origen* y una *práctica* de la responsabilidad social en la academia.

De tal forma que la dinámica de la responsabilidad social está determinada en la estructura de la AMBACC encontrando en la *dirección* una responsabilidad social asociada a las lógicas institucionales: de *la religión* que representa el *alma* de la responsabilidad social; de *la familia* siendo el *hábitat* de la responsabilidad social y de *la filantropía* que se asocia con *nacimiento* de la responsabilidad en la AMBACC. Así, el engarce de éstas tres lógicas determinan el origen de la responsabilidad social. En el núcleo operativo se encuentra la *lógica estética* que representa la fuente de expresión de la responsabilidad social, es decir, los profesores materializan la *práctica* de la responsabilidad social a través del proceso enseñanza-aprendizaje. Por último, la línea media y staff de apoyo, considerado como el *personal administrativo* conciben la responsabilidad social desde una lógica institucional económica donde las prácticas que desarrollan son las que permiten *sostener* a la academia, es decir, metafóricamente las prácticas económicas *alimentan* (dotan de recursos) el proyecto social de la AMBACC a través de la comercialización de la música.

Figura 77. Dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC a través de las lógicas institucionales.



Fuente: Elaboración propia.

A manera de conclusión

Este capítulo representa el resultado de la investigación, el cual fue producto de un trabajo constante en donde se vinculan los elementos teóricos con la realidad, es decir, es un trabajo empírico que toma un carácter científico a partir de los fundamentos teóricos sobre los cuales se interpreta la realidad.

En este sentido, el estudio caso se dirigió hacia la comprensión de la pregunta de investigación: ¿cómo se desarrolla la dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca a partir de las lógicas institucionales que la determinan? de lo

que se desprenden las preguntas específicas: ¿cuáles son las lógicas institucionales que influyen en la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca? y ¿de qué manera dichas lógicas institucionales influyen en la dinámica de la responsabilidad social de la Academia de Música Benning A.C. Cuernavaca? Por lo que de acuerdo con estos cuestionamientos que no se perdieron de vista durante el desarrollo del estudio de caso, es que se puede hacer alusión a que los alcances de esta investigación fueron fructíferos, debido a que obtuvieron respuestas fundamentadas de esas preguntas que implicaron una explicación que contribuyó a discernir las ambigüedades que emanaron en el estudio de caso.

Así, en lo que se refiere a las preguntas específicas, estas se abordaron desde el funcionamiento de la organización a través de tres momentos contextuales que ha vivido la AMBACC desde su creación, con el objetivo de empezar a rastrear patrones de conducta que permanecían durante los diversos episodios convirtiéndose en lo que Thornton (2004) llama *semillas de institucionalidad* en la organización. Por lo que, los bloques de prácticas materiales y elementos simbólicos que se fueron generando en el funcionamiento de la AMBACC, estaban determinados por la toma de decisiones en la organización, siendo ésta resultado de una influencia del ambiente y la organización que enlazó el sistema cultural de la gestión.

De lo cual deriva, que las decisiones organizacionales llevan implícitamente lógicas institucionales, es decir, en este estudio de caso se evidenció que el papel del fundador-director fue crucial para determinar las lógicas de acción en la dinámica de la responsabilidad social, ya que de acuerdo con Thornton (2004) “las lógicas institucionales dan forma a las decisiones ejecutivas en las organizaciones con respecto al poder y liderazgo y a la estrategia y estructura de la organización” (p.13).

Así, lo que se encontró en el estudio de caso, fue que las lógicas institucionales de la organización estaban determinadas no solo por el poder y liderazgo del fundador-director, sino también por su influencia cultural, es decir, era un *portador de la cultura*, donde sus decisiones eran producto su constructo cognitivo y cultural, que permeó en la estrategia de la AMBACC, y genero una estructura y funcionamiento de acuerdo a las lógicas institucionales encontradas; es decir, el director trasladó su ideología (cultura) a la AMBACC en forma de lógicas institucionales, entendiendo por tanto, a la AMBACC como un conjunto de percepciones, valores, creencias, reglas, etc., que se aglutinan en lógicas de acción que devienen de órdenes superiores.

Por tanto, en cada una de las etapas que se crearon en torno al funcionamiento de la AMBACC, se hizo énfasis en el proceso de la absorción de la ideología a través de distintos mecanismos que influyeron en los *procesos de socialización* para generar una persistencia institucional en la academia. En este sentido, el funcionamiento de la AMBACC fue clave para identificar las lógicas de acción que permeaban a la academia, desde la cultura que transmitía el fundador-director. Sin embargo, dentro de esa diversidad de lógicas institucionales que se identificaron en la AMBACC, también se identificó sobre que lógicas institucionales ponen atención los miembros de la academia desde sus identidades para afiliarse a la dinámica de la responsabilidad social y legitimarla.

De tal forma, que el rastreo que se hizo del funcionamiento de la AMBACC fue sumamente enriquecedor, ya que se evidenció cómo la cultura influye en las estrategias de la organización y por ende, en el funcionamiento y estructura organizacional, que permitieron identificar las lógicas institucionales (*religión, familia, filantrópica, estética y económica*) que sustentaban la responsabilidad social. Pero, también llevó a reconocer el patrón de conducta que era dominante en los miembros de la academia, para que se desarrollará el funcionamiento de las prácticas de la responsabilidad social, ya que “las lógicas institucionales comprenden un conjunto de reglas de juego implícitas que regulan qué asuntos, contingencias estratégicas o problemas cobran importancia en la lucha política entre los actores de la organización”. (Thornton, 2004, p. 13), lo que hace evidencia de la capacidad de agencia que tienen los individuos.

Con base en lo anterior, es que se pudo sustentar y argumentar la influencia que se encontró en cada lógica institucional de la AMBACC. De tal forma, que, aunque se identificó que la academia se encuentra bajo cinco lógicas institucionales (*religión, familia, filantrópica, estética y económica*), cada una de éstas tiene mayor resonancia en la identidad de cada constelación de trabajo. Por tanto, la influencia y seguimiento de cada una de las lógicas institucionales derivó de las constelaciones de trabajo.

Hasta aquí se ha logrado cumplir con los cuestionamientos de las preguntas específicas de investigación, siendo éstas la identificación de las lógicas institucionales en las prácticas de responsabilidad social y la forma en que influyen en dichas prácticas. Por lo que a partir de estos elementos es que se pudo llegar a la pregunta central de comprender la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC desde las lógicas institucionales, lo cual fue significativo

para esta investigación y refleja un aporte al campo de los Estudios Organizacionales, puesto que se generó una comprensión de la responsabilidad social desde diversas lógicas de acción que se encuentran imbricadas en la misión de la AMBACC y que a pesar de que bajo las características de cada lógica se encontraron puntos en donde se polarizan y contradicen (como caso más evidente el de la lógica estética con la económica), también existe una convergencia. “Lo que llama la atención no es la polarización per se, sino la disponibilidad cultural de posturas polarizadas (representaciones de la opinión colectiva) en las que pueden converger los miembros de cada grupo (Tajfel 1981)” (DiMaggio, 1997, p. 273). Por tanto, esos puntos de encuentro y divergencias que se producen entre las cinco lógicas institucionales generan un funcionamiento en cuanto a la dinámica de la responsabilidad social muy particular, debido a las prácticas materiales que emergen de cada lógica y que estructuran a la AMBACC para el funcionamiento.

En este sentido, la investigación gestó una naturaleza de la responsabilidad social desde un constructo social de patrones de comportamiento que derivaron en establecer las dimensiones de la responsabilidad social en la academia, encontrando una *dimensión espiritual, interpersonal, social, estética y económica*; que rompe totalmente con el paradigma de ponderar la dimensión económica en las prácticas de responsabilidad social, sino que más bien se evidenció que el fenómeno contempla otras dimensiones que atañen a cada contexto en específico, por lo que no se puede generalizar que estas dimensiones son las que rigen de forma general al fenómeno de la responsabilidad social.

De tal forma, que la especificidad del estudio de caso en la AMBACC permitió llegar a identificar elementos que enriquecen el campo de estudio de la responsabilidad, ya que en primera instancia, el estudio de caso de la AMBACC demostró que la praxis de la responsabilidad social dista con lo teórico, y lo más relevante es que no solo difiere, sino que no se encontró una base teórica que contemple a la responsabilidad social desde las dimensiones de la religión, familia y estética que emergen en la AMBACC.

Por otra parte, esta especificidad llevó a reflexionar sobre la dimensión económica de la responsabilidad social, en el sentido que es la dimensión o perspectiva dominante en el discurso de la responsabilidad; y la parte interesante que reveló el estudio de caso de la AMBACC es que si bien las empresas utilizan la responsabilidad social como una estrategia de mercado para generar una ventaja competitiva que le lleve al reconocimiento y reputación, para este caso, la AMBACC

se mueve a la inversa, ya que utiliza su posicionamiento que tiene por su reconocimiento y reputación; para sostener y potencializar la responsabilidad social, lo que cambia totalmente la tendencia que se visualiza en las prácticas de la responsabilidad social.

Otro aspecto interesante que se vincula con la dimensión económica es que las prácticas que se desarrollan desde esta dimensión presentan características que se alejan de la misión de la academia, y que se contraponen con su visión, puesto que existe una diferenciación marcada entre los alumnos que consideran sustentables y los alumnos becados. Por lo que esta revelación lleva a reflexionar sobre el alcance de la responsabilidad social en las organizaciones, ya que a pesar de mantener una naturaleza social emerge un lado oscuro, que permite mantener la responsabilidad social o en su caso potenciarla. Lo que exhibe las contradicciones de estas prácticas, y que en este caso se pudieron abordar y comprender desde la perspectiva de las lógicas institucionales.

En este sentido, la especificidad del estudio de caso en la AMBACC fue crucial para exhibir que la responsabilidad social no puede ser comprendida como un fenómeno estático, sino que ésta determinada por diferentes lógicas de acción que reproducen una dinámica muy particular en la responsabilidad social, lo que conlleva a abrir nuevos horizontes en la forma de pensar e investigar a este fenómeno, puesto que fue interesante observar en el estudio de caso de la AMBACC que la dinámica de la responsabilidad social se encuentra determinada por un proceso de origen, de práctica y de sustento; siendo rasgos propios que se identifican y se caracterizan en el funcionamiento de la AMBACC.

Con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que los objetivos planteados para esta investigación se han cumplido. Sin embargo, estos objetivos solo son el comienzo de un camino en el cual han emergido otros cuestionamientos, comprensiones o perspectivas para trabajar en el campo de estudio de las organizaciones desde una perspectiva organizacional.

Conclusiones generales

Esta investigación surge ante cuestionamientos e inquietudes del fenómeno de la responsabilidad social, siendo un fenómeno que emana como una consecuencia de la modernidad y que se encuentra incrustado en el sistema capitalista. De ello, es que se empezó a delinear la investigación hacia una interrogante básica, en cuanto a la forma en que se ha abordado y comprendido este fenómeno, así como también reconocer el aporte que puede desplegarse desde una perspectiva organizacional, y que a su vez llevó al cuestionamiento del porqué existe un desarrollo teórico organizacional incipiente de este fenómeno relevante y actual.

A partir de esos cuestionamientos, que no fueron más que un impulso para transitar en un entramado de dudas y ambigüedades, es que se creó la necesidad de desarrollar un pensamiento que resignifique al fenómeno de la responsabilidad social, en donde se recupere y comprenda la complejidad de éste, al congregar los múltiples niveles de análisis y perspectivas que reproducen toda la urdimbre de la realidad del fenómeno, es decir, pasar de una comprensión normativa e instrumental de la responsabilidad social, hacia una comprensión de carácter constructivo que entrelaza la realidad con lo simbólico.

Desde este fundamento, la intención de esta investigación ha girado en torno a repensar el discurso de la responsabilidad social que ha establecido un campo institucionalizado, presentando una miopía sobre los procesos sociales que construyen a la responsabilidad social, cuando lo interesante de este fenómeno se encuentra en la interacción social, pues es el proceso donde se gesta la responsabilidad social y se puede identificar y rastrear su sentido de pertenencia.

Otra veta que se siguió en esta investigación tuvo que ver con las interrogantes de: ¿hasta qué punto la responsabilidad social fue pensada y creada solo para las empresas como una forma de legitimización? ¿sólo puede hablarse de responsabilidad social en el sector empresarial? ¿otro tipo de organizaciones no necesitan implementar la responsabilidad social?, ¿qué importancia se le está dando a la responsabilidad social? ¿qué lugar tiene la responsabilidad social en las nuevas formas de organización emergentes? Lo anterior, exhibe las brechas que se encuentran relacionadas con este fenómeno, derivado de una perspectiva de la responsabilidad social que insta una instrumentalización en los valores sociales; y que sigue proliferando como una forma de legitimización. Sin embargo, esta investigación invita a desplazar esa conceptualización y a romper con esa lógica de la responsabilidad social pensada solo para las empresas, ya que este

fenómeno puede desarrollarse dentro de cualquier ente organizacional a través de distintos procesos de significación y creación de sentido, y no solamente desde la esfera económica. Por consiguiente, en la literatura se empieza a abordar el término de responsabilidad social en las organizaciones (RSO) en sustitución de la responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC). Sin embargo, para esta investigación, este cambio de nombre es solo el comienzo para empezar a vislumbrar que cualquier organización puede desarrollar prácticas de responsabilidad social, pero lo que realmente sería enriquecedor para el campo organizacional de la responsabilidad social, es generar un cambio en la lógica de su concepción y no solo del nombre, es decir, que si bien la responsabilidad social se encuentra enlazada a factores económicos, lo interesante devendría de movilizar la concepción de la responsabilidad social hacia la inclusión de otras esferas o dimensiones sociales, generando una vinculación entre ellas, con el propósito de desplegar un constructo teórico que relacione el concepto de la responsabilidad social con la realidad y la particularidad del fenómeno que se encuentra atravesado por diversos ámbitos, racionalidades y perspectivas. Por ello, para esta investigación solo se habla de responsabilidad social comprendiendo que se dirige o avoca al ente social (organización) que es estudiado. Siendo irrelevante desde esta postura hablar de responsabilidad social empresarial o corporativa, ya que lo que interesa es el bagaje de la construcción de su naturaleza conceptual.

Derivado de lo anterior, uno de los grandes retos de esta investigación fue llevar y aterrizar el fenómeno de la responsabilidad social al campo de estudio organizacional, encontrando un desarrollo del estudio incipiente que generó una problemática de corte teórico, ya que como tal no se ha desplegado un constructo teórico que circunscriba a la responsabilidad social desde lo organizacional. De tal forma, que fue interesante sumergir el fenómeno de la responsabilidad social al campo de estudio organizacional y encontrar que este fenómeno de corte empírico que está presente en las organizaciones es importante estudiarlo y comprenderlo desde diversas perspectivas; donde lo organizacional al ser un campo de estudio multidisciplinario, desprende un amplio espectro de perspectivas, aportes y comprensión del fenómeno de la responsabilidad social. De ello, que un aporte a este campo de estudio organizacional que emanó de este trabajo fue la propuesta del concepto de *responsabilidad social organizacional*, con el objeto de lograr posicionar al fenómeno de la responsabilidad social en el campo de estudio organizacional y a partir de ello generar el análisis y comprensión de éste.

En este sentido, para esta investigación teórica, este análisis y comprensión se enfocó en las lógicas institucionales, siendo una perspectiva que como se evidenció en la revisión del Capítulo 1 que se encuentra ausente, hallando solo elementos que abordan la perspectiva del institucionalismo con relación a la responsabilidad social como un mito racionalizado, la institucionalización de la responsabilidad social y la responsabilidad social desde el isomorfismo. Por tanto, esta investigación en sí misma ha sido un reto, puesto que emergió de un interés por descifrar y correlacionar los sentidos de los comportamientos que están implícitos en el desarrollo de las prácticas de la responsabilidad social, siendo una perspectiva diferente para comprender el fenómeno y que una vez que se ha materializado en este trabajo, representa para el campo de conocimiento de los Estudios Organizacionales un aporte hacia la construcción de una agenda de investigación del fenómeno de la responsabilidad social.

De manera que, este proceso de vincular un fenómeno tan complejo por los diversos niveles de análisis que conjuga la realidad con las lógicas institucionales fue un camino difícil y hasta cierto punto arriesgado, ya que se comenzó desde un camino desértico, donde era fácilmente perderse, debido a que había diversas apuestas y direcciones por elegir. Sin embargo, en este proceso se pudo construir una comprensión de las lógicas institucionales que sustentan la dinámica de la responsabilidad social de la organización y la forma en que estas lógicas institucionales influyen, siendo una investigación que lleva a un análisis de las diferentes concepciones que puede tomar la responsabilidad social dentro de una organización, reconociendo elementos que se complementan y otros que se polarizan dentro de esa dinámica, pero que esos puntos de conexión y de desencuentro, son los elementos que hacen que se desarrolle de forma única y característica la responsabilidad social en una organización. Así, las lógicas institucionales fueron cruciales para determinar la dinámica de la responsabilidad social de la AMBACC, de acuerdo con su constructo social que emana del ambiente, ya que las lógicas institucionales impactan en la estructura y el comportamiento de los actores.

Por tanto, dirigir la investigación bajo el lente organizacional de las lógicas institucionales, trajo consigo implicaciones teóricas, en donde se descubrió que, las lógicas institucionales tienen un límite para explicar las decisiones de los actores, pues si bien se caracterizan por una racionalidad común que permite explicar las decisiones de los actores de forma general, no llegan a la comprensión de las particularidades de las decisiones de éstos, es decir, las lógicas

institucionales son un conjunto de prácticas materiales y simbólicas que configuran un orden estructural de un grupo de individuos que habitan en un determinado espacio. Por lo que las lógicas institucionales instauran patrones o lógicas de acciones particulares que inciden en el comportamiento y decisiones de los individuos. Sin embargo, las decisiones (intereses) particulares de cada individuo no se vislumbran en las lógicas institucionales, sino lo que se evidencia son el conjunto de acciones específicas que se encuentran determinadas por esquemas mentales, es decir, las lógicas institucionales reconocen que existen procesos de cognición en la toma de decisiones, pero no se adentran en conocer la especificidad de los procesos de decisión de cada individuo, sino lo que interesa es el resultado de esas decisiones en la interacción social que se materializan en acciones que persisten e influyen en el comportamiento para desarrollar una conducta en situaciones particulares, más no observar lo particular de las decisiones individuales para reproducir una conducta.

Tomando como referencia estas implicaciones teóricas es que se identificaron diversas lógicas de acción en la organización, donde cada una tiene una racionalidad basada en construcciones simbólicas y materiales. A pesar de ello, se descubrió que estas lógicas de acción son complementarias y a su vez contradictorias, generando puntos de encuentro que logran que las lógicas institucionales funcionen entre sí, para que se reproduzca de manera muy particular la dinámica de la responsabilidad social. De tal forma, que estos puntos de encuentro devienen de procesos en donde se interrelaciona el reconocimiento y prestigio, como elementos que legitiman la adhesión y el funcionamiento para que se reproduzca la dinámica de la responsabilidad social en la organización.

Esta implicación, da apertura a nuevos cuestionamientos que pueden abordarse para futuras investigaciones y que complementan esta perspectiva; y deviene de comprender esta complementariedad y contradicción de las lógicas institucionales que atraviesan la responsabilidad social, a partir de los sistemas flojamente acoplados y que en esta investigación se empieza germinar a partir de la construcción de las constelaciones de trabajo, así como del engarce de las lógicas institucionales encontradas en la organización. Sin embargo, esta comprensión de complementariedad y contradicción permite desarrollar otra veta de la responsabilidad social.

Otro aporte, que derivó de esta investigación respecto a la perspectiva de las lógicas institucionales se relaciona con el constructo teórico que se desplegó de la identificación de las

lógicas institucionales filantrópica y estética como tipos ideales para poder comprenderlas en función de las categorías propuestas por Friedland & Alford (2009), Thornton (2004).

Si bien, aunque la lógica institucional de la estética (Thornton, Jones, & Kury, 2005) se encuentra identificada en diversos trabajos y desde otras perspectivas, para esta investigación genera un aporte, en el sentido de que se desarrolló todo el constructo teórico y no solamente se identificó el tipo ideal. Así, la identificación de las lógicas institucionales en la organización derivó en uno de los argumentos centrales de esta tesis en la cual se contempla el fenómeno de la responsabilidad social desde la complejidad, en donde cada lógica institucional representa una racionalidad, un patrón acción de la responsabilidad social. Por tanto, el conjunto de las lógicas institucionales identificadas evidenció las múltiples racionalidades que conviven y se polarizan en las prácticas de la responsabilidad social. De ello, que cada lógica institucional representa una dimensión que entreteje la realidad social, siendo producto de un constructo social. Así, el engarce entre la responsabilidad social y las lógicas institucionales en la organización reflejó que la organización recibe diversas influencias de manera simultánea generándose una relación de contradicción y complementariedad.

En este sentido, el discurso de la responsabilidad social se encuentra incrustado en las dimensiones: social, económica y ambiental, siendo su eje de actuación y comprensión reconocido. Sin embargo, a través de esta investigación se rompe con ese discurso al encontrar e identificar que existen otras dimensiones (la religión, la familia, la filantropía y la estética) que pueden permear el eje de actuación de las prácticas de responsabilidad social. A pesar de ello, lo expresado no quiere decir que estas dimensiones que fueron reveladas en la investigación sean las únicas dimensiones que entretejen a la responsabilidad social, sino, más bien invita a pensar que el fenómeno de la responsabilidad social se encuentra atravesado por diferentes lógicas de acción que dependen del tipo de organización y que hasta cierto punto pueden ser impensables, pero que se gestan en los procesos de socialización, lo cual vuelve interesante y desafiante la comprensión de este fenómeno.

De ello que el estudio de la responsabilidad social de las organizaciones toma otra perspectiva, en la cual se puede comprender como un *proceso cognitivo cultural* que genera una fuerza o impulso para regular el comportamiento de las organizaciones, estableciendo un conjunto

de reglas, creencias, prácticas formales e informales dirigidas hacia un compromiso social, y que, por ende, influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. Esta influencia genera una *autonomía acotada* en la responsabilidad social, en el que se puede ver un *carácter obligatorio de la responsabilidad social* debido a que las lógicas de acción otorgan patrones de comportamiento que condicionan al individuo, pero también un *carácter voluntario en la responsabilidad social*, puesto a que el individuo tiene capacidad de agencia. Por tanto, la responsabilidad social se percibe desde esta perspectiva como una práctica *obligatoria-voluntaria*, en donde los individuos se inscriben o afilian a esas prácticas (formales e informales) de la organización, a través de un mapeo cognitivo del entorno externo de la organización con el entorno interno de la organización, que crea prácticas materiales y fundamentos simbólicos, siendo lo que le genera el *sentido de pertenencia* para adoptar esa lógica de acción de la responsabilidad social.

Derivado de lo anterior, la responsabilidad social puede tomar distintas lógicas de acción dependiendo del contexto en donde se encuentre, ya que ésta es resultado de un constructo social, que por ende no puede ser determinado. Así, esta perspectiva abre el campo de estudio de la responsabilidad social contemplando a la sociedad como un *sistema interinstitucional*, que permite evidenciar la existencia y convivencia de múltiples racionalidades que se polarizan y convergen dentro de este sistema que está anidado con la sociedad-organización-individuo, y que tiene resonancia con el fenómeno de la responsabilidad social, puesto que su estudio requiere poner atención a múltiples niveles de análisis que conforman la realidad.

Por otra parte, en lo que respecta a la herramienta de configuración organizacional aplicada para esta investigación, el estudio de caso otorgó elementos sustanciales para poder identificar las lógicas institucionales que se encontraban en el desarrollo de las prácticas de la responsabilidad social, todo ello a través de un trabajo de observación de los comportamientos de los actores organizacionales, así como de la realización de entrevistas semi estructuradas; siendo las fuentes de evidencias principales que se triangularon con la documentación, encuestas y cuestionarios, para poder comprender, en general, el funcionamiento de la organización, y en específico el de cada miembro. Pero, además de comprender el funcionamiento general de la organización, esta investigación hizo un aporte en el sentido de que se amplió esta perspectiva de las lógicas institucionales, ya que el estudio de caso permitió comprender a partir de los roles de la

organización, la o las lógicas institucionales que tienen mayor influencia o atención de acuerdo con el área de la estructura de la organización.

Por tanto, el estudio de caso reveló que la responsabilidad social de la AMBACC se encuentra determinada por un sistema interinstitucional constituido por las lógicas institucionales de la religión, la familia, la filantropía, la estética y la económica. Donde la tríada de las lógicas institucionales de la religión, la familia y la filantropía, se convierten en el eje vertebral de la responsabilidad social, pues de éstas lógicas emana el sentido y origen de responsabilidad social en la organización. En lo que se refiere a la lógica estética, ésta representa la praxis de la responsabilidad social en la AMBACC, y la lógica económica es la que permite sostener las prácticas de responsabilidad social en la academia. En este sentido, la dinámica de la responsabilidad social en la AMBACC se caracteriza por un proceso de origen, de praxis y de sustento, donde se vinculan para el funcionamiento de la organización.

De esta forma, así como el estudio de caso brindó un aporte a la perspectiva organizacional, por el otro lado al ser un estudio de caso, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados, es decir, no tienen una base de aplicación para todas las organizaciones, sino que cada organización de acuerdo con su realidad local y a sus actores es que construye sus lógicas de acción, influenciadas por sus lógicas institucionales.

Sin embargo, el resultado permite reconocer una realidad del contexto latinoamericano, donde la religión y la familia son lógicas que permean a este contexto y que implican una forma de funcionamiento en la sociedad, siendo el vínculo de las lógicas institucionales con la responsabilidad social, relevante, ya que, si se piensa en una organización socialmente responsable, hay que mirar a la sociedad, y las lógicas institucionales dan muestra de cómo se configura la sociedad.

En suma, esta investigación representa un aporte al campo de estudio organizacional. Sin embargo, derivado de la finalización de esta investigación emanaron diversas interrogantes, lo que implica que este fenómeno de la responsabilidad social puede ser atendido dentro de la perspectiva organizacional desde otros enfoques y en ese sentido aportar al campo de estudio organizacional. Por lo cual, para ampliar este conocimiento, se propone una agenda de investigación como se muestra en la *Tabla 52*.

Tabla 52. *Agenda de investigación de la responsabilidad social desde la perspectiva organizacional.*

Corriente de estudio organizacional	Tema	Preguntas de investigación
Análisis estratégico	Mecanismos de regulación (poder)	<p>¿La responsabilidad social es impulsora de mecanismos de regulación o la responsabilidad social es en sí mismo el mecanismo de regulación de las organizaciones?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos de regulación que generan las prácticas de la responsabilidad social en las organizaciones?</p> <p>¿Cómo influyen los mecanismos de regulación en las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones?</p>
Sistemas flojamente acoplados	Prácticas flojamente acopladas	<p>¿Cómo se desarrolla la práctica de la responsabilidad social en sistemas flojamente acoplado?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos que permiten que las prácticas de la responsabilidad coexistan en un sistema flojamente acoplado?</p> <p>¿Existen prácticas de la responsabilidad social flojamente acopladas en las organizaciones?</p>
Antropología organizacional	Humanismo	<p>¿Cómo influye el discurso del humanismo en las prácticas de la responsabilidad social de las organizaciones?</p> <p>¿El discurso humanista es impulsor para generar un carácter integral en la responsabilidad social de las organizaciones?</p>
Organizing	Sensemaking	<p>¿Cómo se genera la creación de sentido de las prácticas de responsabilidad social en las organizaciones?</p> <p>¿Qué sentido o significado les otorgan los actores organizacionales a las prácticas de responsabilidad social?</p>
Cultura organizacional	Identidad	<p>¿Qué papel juega la responsabilidad social en la construcción de la identidad organizacional?</p> <p>¿Cómo influye la identidad de la organización en las prácticas de la responsabilidad social?</p>
Nuevo Institucionalismo	Mito racionalizado Campo organizacional	<p>¿Puede ser considerada la responsabilidad social como un mito racionalizado de las organizaciones?</p> <p>¿Cómo y porqué se edifica a la responsabilidad social como mito racionalizado en las organizaciones?</p>
	Isomorfismo institucional	<p>¿Cuáles mecanismos isomórficos influyen en las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones?</p> <p>¿Cómo influye el campo organizacional en las prácticas de responsabilidad social de las organizaciones?</p>
	Trabajo institucional	<p>¿Cuál es el proceso que se genera para institucionalizar la responsabilidad social en las organizaciones?</p> <p>¿Cómo se transforman las prácticas institucionalizadas de la responsabilidad social en las organizaciones?</p> <p>¿Cómo se mantienen las prácticas institucionalizadas de la responsabilidad social en las organizaciones?</p>

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía. Capítulo 1

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, 11(180), 131-157.
- Aguirre, M. G. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y MIPYMES. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre la traición y la renovación*. Colombia: Artes Gráficas Univalle.
- Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional*. Colombia: Universidad del Valle.
- Alemán, J., & Tapia, E. (2017). Propuesta de un modelo para el estudio de la responsabilidad social. En M. Ruiz, *Nuevos enfoques de la Responsabilidad Social*. México: UPG.
- ALIARSE. (20 de 04 de 2021). ALIARSE. Obtenido de ALIARSE: <http://www.aliarse.org/>
- Alkhatib, O. (Diciembre de 2017). A Moral (Normative) Framework for the Judgment of Actions and Decisions in the Construction Industry and Engineering: Part II. *Science and Engineering Ethics*, 6, 1617-641.
- Amin, R., & Zhang, Q. (2013). EI, IQ and Competence: Toward a Comparative Model of China and Bangladesh. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Aranda, A., & Sotomayor, E. (2016). Social responsibility in the Spanish financial system. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 103-116.
- Aras, G., & Crowther, D. (2011). Commentary: The View from Management. En O. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.

- Atakan-Dumana, S., & Ozdora-Aksak, E. (Diciembre de 2014). The role of corporate social responsibility in online identity construction: An analysis of Turkey's banking sector. *Public Relations Review*, 40(5), 862-864.
- Azamar, A., & Jiménez, E. (2017). La responsabilidad social del marketing con el consumidor. En M. Ruíz, *Nuevos enfoques de la Responsabilidad Social*. México: UPG.
- Barba, A., & Solís, P. (1996). Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales. En A. Barba, & P. Solís, *El desarrollo de los Estudios Organizacionales y el imperio de las metáforas*. México: Vertiente.
- Barradas, P. (2005). Responsabilidad social y organización indígena. Una mirada desde la identidad,. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. (págs. 177-208). México: Gedisa.
- Bartlett, J. (2011). Public Relations and Corporate Social Responsibility. En O. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Bartlett, J., & Devin, B. (2011). Management, Communication, and Corporate Social Responsibility. En Ihlen, Oyvind, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Bator, M., & Stohl, C. (2011). New Partnerships for a New Generation of Corporate Social Responsibility. En Ihlen, Oyvind, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Bentele, G., & Nothhaft, H. (2011). Trust and Credibility as the Basis of Corporate Social Responsibility: (Mass-) Mediated Construction of Responsibility and. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Borland, H. (2013). Using science in business sustainability teaching and research. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.

-
- Bowen, H. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. Estados Unidos: University of Iowa Press.
- Bustamante, A. (Marzo de 2019). Gestión humana socialmente responsable en cooperativas de trabajo asociado colombianas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(95), 217-255.
- CANACINTRA. (26 de 03 de 2021). *CANACINTRA*. Obtenido de CANACINTRA: <https://canacindra.org.mx>
- Capriotti, P. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility Communicating Corporate Social Responsibility. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Carroll, A. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- CCE. (30 de 03 de 2021). *Consejo Coordinados Empresarial*. Obtenido de CCE: <https://cce.org.mx>
- Cemefi. (15 de 07 de 2020). *Cemefi*. Obtenido de Cemefi: <https://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional>
- Chakrabarty, S., & Bass, A. (Febrero de 2014). Institutionalizing Ethics in Institutional Voids: Building Positive Ethical Strength to Serve Women Microfinance Borrowers in Negative Contexts. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 529-542.
- Chandler, S. (2006). CSR-The way ahead or a cul de sac? En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltd.
- Chanlat, J. (2006). *Ciencias Sociales y Administración. En defensa de la antropología general*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Christiansen, L. (Junio de 2018). The Use of Visuals in Issue Framing: Signifying Responsible Drinking. *Organization studies*, 39(5-6), 665-688.

- Clarke, T. (2019). Developing Global Institutional Frameworks for Corporate Sustainability in the Context of Climate Change: The Impact upon Corporate Policy and Practice . En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Clarke, T., & Clegg, S. (1998). *Changing Paradims. The transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. London: Haper Collins Business.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations. Organization studies in the Posmodern*. London: Sage.
- Contreras, J., & De la Rosa, A. (2013). Organizaciones y políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional. En A. De la Rosa, & J. Contreras, *Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales*. México: Fontamara.
- Cook, A., & Glass, C. (Julio de 2018). Women on corporate boards: ¿Do they advance corporate social responsibility? *Human Relations*, 71(7), 897-924.
- Cooper, S. (2013). Reflections on the future of CSR and accountig for sustainability. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- COPARMEX. (18 de 04 de 2021). *Confederación Patronal de la República Mexicana*. Obtenido de COPARMEX: <https://coparmex.org.mx/quienes-somos/>
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). The Corporate Social Responsibility Agenda. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Cruvinel, E., & Milano, M. (Marzo de 2007). Banks and Social Responsibility: Incorporating Social Practice in Organizational Structures. *Social Responsibility Journal*, 3(1), 74-89.
- Cuevas, R., & Rodriguez, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Pensamiento y gestión*(42), 1-25.
- Dávila, A., Rodríguez , C., & Elvira, M. (2005). Liderazgo global, ciudadanía corporativa y gestión de las partes interesadas en México. En L. Montañó, *La Responsabilidad Social de las*

Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates. (págs. 275-300). México: Gedisa.

- De la Rosa, A. (2020). Reflexiones en torno a la Teoría de la Organización, la Perspectiva Organizacional y el Organizacionólogo: el punto de vista de Documentos de Posgrado. Estudios Organizacionales. En A. De la Rosa, & M. Pérez, *Colección de Libros Documentos de Posgrado. Estudios Organizacionales*. México: Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Del Baldo, M. (2013). CSR-Oriented SMEs: A Question of Entrepreneurial Virtues in Action? Reflections in Theory and Practice. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Del Pino, R. (2005). ¡...Aprender a ser (hacer) unos con los otros...! Una mirada femenina sobre la responsabilidad social organizacional en la industria petrolera en Altamaar. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. México: Gedisa.
- Dempsey, S. (2011). NGOs as Communicative Actors within Corporate Social Responsibility Efforts. En Ihlen, Oyvind, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Dillard, J. (2013). Human rights within an ethic of accountability . En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- Dillard, J., & Murray, A. (2013). Deciphering the domain of corporate social responsibility. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Donaldson, T. (2008). The Transatlantic Paradox: How Outdated Concepts Confuse the American/European Debate about Corporate Governance. En A. Crane, A. McWilliams,

- D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Donnelly-Cox, G., O'Regan, A., & McHugh, G. (2013). Corporate philanthropy at time of (economic) crisis. The Irish experience. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Dunfee, T. (2008). Stakeholder theory: managing corporate social responsibility in a multiple actor. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Ellaway, R., Van Roy, K., Preston, R., Greenhill, J., Clithero, A., Elsanousi, S., . . . Willems, S. (Febrero de 2018). Translating medical school social missions to student experiences. *Medical Education*, 52(2), 171-181.
- Famiola, M., & Andiwo, A. (Febrero de 2016). Corporate social responsibility diffusion by multinational subsidiaries in Indonesia: organisational dynamic and institutional effect. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 117-129.
- Famiyeh, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Firm's Performance: Empirical Evidence. *Social Responsibility Journal*, 13(2), 390-406.
- Ferri, L., Oelze, N., Habisch, A., & Molteni, M. (Mayo de 2016). Implementation of responsible Procurement Management: An Institutional Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 25(4), 261-276.
- Frankental, P. (2013). Business and human rights: towards global standards. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- Frederick, W. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Frederiksen, C., & Nielsen, M. (2013). The Ethical Foundations for CSR. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.

- García, R. I. (2005). La construcción del discurso de la responsabilidad social en las escuelas formadoras de docentes desde una perspectiva institucional. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. (págs. 359-386). México: Gedisa.
- García, S., & Núñez, C. (2014). Análisis y crítica del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: una postura de la responsabilidad social y la sustentabilidad. La búsqueda del desarrollo sin sustentabilidad. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- García, S., & Núñez, C. (2015). Problemas urgentes de la responsabilidad social y la administración pública: Hacia un replanteamiento conceptual. En M. Santa Ana, E. Morales, & G. García, *Organizaciones y responsabilidad social. Narrativa y crítica*. México: 2015.
- Gendron, C. (2019). From Shareholders to Stakeholders: Portraying an Ambiguous Corporation. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institucional and Organizacional Perspectives*. Montréal: Springer.
- Golob, U., & Podnar, K. (2011). Corporate Social Responsibility Communication and Dialogue. En O. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Gómez, M., Rueda, E., Ramos, E., & Pérez, C. (2014). RSE en las Pymes: Caso Tabasco, México. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Gond, J., & Moser, C. (Octubre de 2019). Critical Essay: The reconciliation of fraternal twins: Integrating the psychological and sociological approaches to 'micro' corporate social responsibility. *Human relations*, 1-36.
- González, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Norma.

- González, S. (2017). Dos enfoques de educación responsable en gestión, coincidencias con el PRME: un caso de estudio en México y Canadá. En M. Ruíz, *Nuevos enfoques de la Responsabilidad Social*. México: UPG.
- Gorz, A. (1924). *Metamorfosis del trabajo: búsqueda del sentido*. Madrid: Editorial Sistema.
- Grant, D., & Nyberg, D. (2011). The View from Organizational Studies: A Discourse-Based Understanding of Corporate Social Responsibility and Communication. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Gray, R. (2013). Accountability, sustainability and the world's largest. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- Hanlon, G. (2008). Rethinking corporate social responsibility and the role of the firm- on the denial of politics. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Harrow, J. (2013). Contested perspectives on corporate philanthropy. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Haynes, K., & Murray, A. (2013). In conflicting paradigms of corporate social responsibility, whither social justice? En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- Haynes, K., Murray, A., & Dillard, J. (2013). Introduction: corporate social responsibility – a research agenda. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- Hodge, M. (2006). The British CSR Strategy: How a Government Supports the Good Work. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Holzinger, M., Richter, K., & Thomsen, D. (2006). A Company's Social Side. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.

-
- Ibidunni, O. (2013). Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions in the Development of Communities and Society in Nigeria. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Ibidunni, O. (2013). Corporate Social Responsibility in Higher Education. Institutions in the Development of Communities and Society in Nigeria. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Ihlen, Ø. (2011). Rhetoric and Corporate Social Responsibility. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Ihlen, Oyvind, Bartlett, J., & May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. En O. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- IMEF. (16 de 04 de 2021). *Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas*. Obtenido de IMEF: <https://www.imef.org.mx>
- Kabongo, J., & Okpara, J. (2013). Environmental Performance: The Impact of R&D Intensity on Firms' Environmental Concerns. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Krumsiek, B., & Kruvant, C. (2006). The Business of Empowering Women: Innovative Strategies for Promoting Social Change. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Kuhn, T., & Deetz, S. (2009). Critical Theory and Corporate Social Responsibility: Can/Should We Get Beyond Cynical Reasoning? En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.

- Kurucz, E., Colbert, B., & Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Labastida, J. (2006). Prólogo. En P. González, & M. Roitman, *La formación de conceptos en ciencias y humanidades*. México: Siglo XXI.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Instituciones y trabajo institucional. En S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *Tratado de Estudios Organizacionales*. Medellín: SAGE.
- Le, J., & Bartlett, J. (2014). Managing impressions during institutional change - The role of organizational accounts in legitimation. *Public Relations Inquiry*, 3(3), 341-360.
- Left, E. (1998). *Saber Ambiental. Sustentabilidad, racionalidad, complejidad y poder*. México: Siglo veintiuno.
- Left, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. México: Siglo XXI.
- Lehner, U. (2006). Business Ethics as a Management Instrument - Vision, Values and Code of Conduct at Henkel. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Leitch, S., & Motion, J. (2011). A Provocation Thinking the "Social" into Corporate Social Responsibility. En Ihlen, Oyvind, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- L'Etang, J., Lugo-Ocando, J., & Ahmad, Z. (2011). Ethics: Corporate Social Responsibility, Power and Strategic Communication. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley- Blackwell.
- Levy, D., & Kaplan, R. (2008). Corporate social responsibility and theories of global governance: strategic contestation in global issue arenas. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.

-
- Lim, A., & Tsutsui, K. (Diciembre de 2011). Globalization and commitment in corporate social responsibility: Cross-national analyses of institutional and political-economy effect. *American Sociological Review*, 77(1), 69-98.
- López, G., & Gil, M. (2014). Responsabilidad Social Empresarial. Caso una panificadora. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- López, M., & Cervantes, M. (2014). La percepción de la Responsabilidad Social Empresarial y del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) en una población eminentemente petrolera. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Low, K., & Ang, S. (2013). Confucius' Teachings and Corporate Social Responsibility . En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Mackey, A., Mackey, T., & Barney, J. (2008). Senior Management Preferences and Corporate Social Responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Magallón, M., & Ramos, J. (2017). Organización sociedad: El gran binomio para la Responsabilidad Social. En M. Santa Ana, & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México: Editorial Hess.
- Magallón, M., Lozano, O., & Aquino, T. (2014). El 'México Próspero' del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Sobre la 'democratización del financiamiento' entre los productores de esferas de Chignahuapan, Puebla. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
-

- Maldonado, G., López, G., & Ojeda, J. (2015). ¿Es posible hablar de Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes?. Una reflexión sobre su adopción. En M. Santa Ana, E. Morales, & G. García, *Organizaciones y Responsabilidad Social. Narrativa y crítica*. México: Hess.
- Maldonado, M., Toro, H., Lara, G., & Romero, R. (2014). Responsabilidad Global de México para el fomento del turismo. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Martin, K., Johnson, J., & French, J. (Enero de 2011). Institutional pressures and marketing ethics initiatives: the focal role of organizational identity. *Journal of the academy of marketing science*, 39(4), 574-591.
- Matten, D. (2006). Why Do Companies Engage in Corporate Social Responsibility? Background, Reasons and Basic Concepts. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltd.
- May, S. (2011). Organizational Communication and Corporate Social Responsibility. En O. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Medina, F., Barroso, F., & Ávila, J. (2017). Incorporación de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el modelo de negocios. Un estudio en MiPymes campechanas. En M. Santa Ana, & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México: Editorial Hess.
- Medina, M. (2017). Inclusión laboral de personas con habilidades diferentes en la industria de San Luis Potosí un estudio de caso. En M. Santa Ana, & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México: Editorial Hess.
- Melé, D. (2008). Corporate social responsibility theories. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.

-
- Mendoza, R. (2005). Representación y prácticas institucionales: la responsabilidad social en la empresa y la universidad pública mexicana. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. México: Gedisa.
- Meneses, J. (2005). Problemática de la responsabilidad social en una empresa contratista del sector energético en el sureste de México. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. México: Gedisa.
- Merali, F. (Junio de 2009). Managing within the challenges and tensions facing the twenty-first century UK National Health Service (NHS): The dilemma of a managerial identity within the context of a socially responsible organization. *Social Responsibility Journal*, 5(2), 152-164.
- Mitarai, F. (2006). The Kyosei Philosophy and CSR. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Montaña, L. (2012). Organización, discurso y compromiso, reflexiones acerca de los programas de responsabilidad social. En E. Morales, G. Navarro, & M. Santa Ana, *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones, dimensiones, retos y discursos*. México: Hess.
- Montaña, L., & Rendón, M. V. (2005). Representación y prácticas institucionales: la responsabilidad social en la empresa y la universidad pública mexicana. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. (págs. 111-138). México: Gedisa.
- Moon, J., & Vogel, D. (2008). Corporate social responsibility, government and civil society. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Morales, E., Ramírez, J., & Santa Ana, M. (2014). La calidad de la educación o la educación con responsabilidad. Un análisis crítico de la tercera meta del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social*
-

- en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos.* México: Hess.
- Morgan, C., & Burchell, J. (2010). "It ain't wot you do, it's the way that you do it". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11-12), 632-647.
- Morris, G. (2013). Is corporation taxation practice a CSR ISSUE? En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Mosquera, A., Castillo, R., & Portilla, M. (Enero-Junio de 2017). La responsabilidad social empresarial. Acciones institucionales en la gestión estratégica curricular. *Entramado*, 13(1), 34-46.
- Muñoz, R. (2005). La responsabilidad social interorganizacional en los campos organizacionales de la reforestación de los bosques y de la energía solar fotovoltaica . En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates.* (págs. 339-355). México: Gedisa.
- Murillo, G., Hernán, C., & Pedromo, G. (2017). La responsabilidad social corporativa en el contexto del cambio institucional y organizacional. En G. Murillo, C. Hernán, & G. Pedromo, *Gestión, poder, innovación y estrategia en las organizaciones*. Cali, Colombia: Colección Ciencias de la Administración.
- Nadesan, M. (2011). Transparency and Neoliberal Logics of Corporate Economic and Social Responsibility. En Ihlen, Oyvind, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- O'Connor, A., & Gronewold, K. (2012). Black Gold, Green Earth: An Analysis of the Petroleum Industry's CSR Environmental Sustainability Discourse. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 210-236.
- O'Connor, A., & Gronewold, K. (Mayo de 2013). Black Gold, Green Earth: An Analysis of the Petroleum Industry's CSR Environmental Sustainability Discourse. *Management Communication Quarterly*, 27, 210-236.
- Ojeda, F., López, G., & Álvarez, D. (2017). Responsabilidad social en organizaciones gubernamentales. Una aproximación desde la perspectiva de la sociedad. En M. Santa Ana,

-
- & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México: Editorial Hess.
- Ojeda, J., & Chávez, Y. (2014). Responsabilidad Social sin adjetivos. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Ojeda, J., Conraud, E., & Álvarez, D. (2015). Repensando la responsabilidad social: emergencia de nuevos paradigmas. En M. Santa Ana, E. Morales, & G. García, *Organizaciones y responsabilidad social. Narrativa y crítica*. México: Hess.
- Okpara, J., & Idowu, S. (2013). Corporate Social Responsibility: A Review of the Concept and Analysis of the Business Case for Corporate Social Responsibility in the Twenty-First Century. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Okpara, J., Koumbiadis, N., & Idowu, S. (2013). Corporate Social Responsibility in Business Education: A Review of Current Status of American Business Schools Curriculum. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Oosterwijk, J. (2006). The Body Shop: Living the Dream. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance: a Research Synthesis. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Owen, D., & O'Dwyer, B. (2008). Corporate Social Responsibility: The Reporting and Assurance Dimension. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Pacto global. (23 de 03 de 2021). *Pacto Mundial*. Obtenido de Pacto Mundial: <https://www.pactomundial.org.mx>
-

- Palmer, P., Grant, P., & Stephen, L. (2013). Capitalism in crisis: lessons from the voluntary sector. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Pang, A., Mak, A., & Lee, M. (2011). Significance of Sector-Specific Corporate Social Responsibility Initiatives: Status and Role in Different Sectors. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Park, S., Song, S., & Lee, S. (Abril de 2016). Corporate social responsibility and systematic risk of restaurant firms: The moderating role of geographical diversification. *Tourism Management*, 59, 610-620.
- Payne, D., & Joyner, B. (Mayo de 2006). Successful U.S. entrepreneurs: Identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 203-217.
- Paz, C., Camacho, M., Izquierdo, K., Priego, J., Jerónimo, D., & Morales, T. (2017). Responsabilidad social y marketing, estudio de la percepción de los consumidores universitarios en Villahermosa, Tabasco. En M. Santa Ana, & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México: Editorial Hess.
- Peinado-Vara, E. (2011). RSE en América Latina. En A. Vives, & E. Peinado-Vara, *Responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Perrault, E., & Clark, C. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through Nonfinancial Reports. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Perrow, C. (1991). "A society of organizations". *Theory and Society*, 20(6), 725-762.
- Pohl, M. (2006). Corporate culture and CSR- How they interrelate and consequences for successful implementation. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. Inglaterra: John Wiley & Sons Ltd.

-
- Pomeroy, A. (2011). Communicating Corporate Social Responsibility through Corporate Image Advertising. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley- Blackwell.
- Pope, S., Browley, P., Lim, A., & Meyer, J. (Diciembre de 2018). The Pyramid of Nonprofit Responsibility: The Institutionalization of Organizational Responsibility Across Sector. *Voluntas*, 29(6), 1300-1314.
- Preston, R., Larkins, S., Taylor, J., & Judd, J. (Agosto de 2016). Building blocks for social accountability: A conceptual framework to guide medical schools. *BMC Medical Education*, 16(1).
- Preston, R., Larkins, S., Taylor, J., & Judd, J. (Octubre de 2016). From personal to global: Understandings of social accountability from stakeholders at four medical schools. *Medical Teacher*, 38(10), 987-994.
- Preuss, L. (2013). Corporate tax avoidance: an ethical evaluation. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.
- Rabouin, M. (Febrero de 1997). Lyin t(*)gers, and "cares," oh my: The case for feminist integration of business ethics. *Journal of business ethics*, 16(3), 247-261.
- Rahim, M., & Nasrullah, N. (2013). Corporate Social Responsibility Implementation in the EU and USA: The Trend and the Way Forward. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Rahim, M., & Nasrullah, N. (2013). Corporate Social Responsibility Implementation in the EU and USA: The Trend and the Way Forward. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Rasche, A., de Bakker, F., & Moon, J. (Agosto de 2013). Complete and partial organizing for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 651-663.
- Raufflet, E. (2014). Responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible: Historia y algunas líneas para el contexto mexicano. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y*
-

- Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos.* México: Hess.
- Raufflet, E., & et al. (2017). *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial.* México: Pearson.
- Raupp, J. (2011). The concept of Stakeholders and its Relevance for Corporate Social Responsibility Communication. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility.* UK: Wiley-Blackwell.
- Reuter, E., & Ueberbacher, F. (2019). Corporate Strategies to Defend Social Irresponsibility: A Typology of Symbolic and Substantive Tactics. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institucional and Organizational Perspectives.* Montréal: Springer.
- Riess, B. (2006). CSR Implementation - How the Bertelsmann Foundation Supports the Implementation of Corporate Responsibility in Companies. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility.* England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rivera, P., Segura, F., Martínez, R., & Cortes, M. (2017). El rol del capital social en la responsabilidad social empresarial. En M. Santa Ana, & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis.* México: Editorial Hess.
- Romo, A., Valencia, P., & Escobar, M. (2017). Un análisis bibliométrico sobre la responsabilidad social empresarial y consumidores . En M. Santa Ana, & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis.* México: Editorial Hess.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (Julio-Diciembre de 2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
- Sainz, M., Aguirre, M., Sánchez, J., Chiñas, J., & López, M. (2017). La promoción sostenible a través de la responsabilidad social universitaria en la educación superior. En M. Santa Ana,

- & E. Morales, *La responsabilidad social de las organizaciones. Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis*. México: Editorial Hess.
- Salazar, J., & Husted, B. (2008). Principals and Agents: Further Thoughts on the Friedmanite Critique of Corporate Social Responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Sales, A. (2019). The Institutionalization of the Domain of Corporate Social Responsibility. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Santos, J. (2005). Responsabilidad social de los gobiernos locales. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. (págs. 425-446). México: Gedisa.
- Scherer, A., & Palazzo, G. (2008). Globalization and corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Schmidpeter, R. (2013). Corporate Social Responsibility: A New Management Paradigm? En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Schneider, A., & Scherer, A. (2019). Reconsidering the Legitimacy and Efficiency of Corporate Strategies: A Case for Organizational Democracy. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Seibert, R., & Macagnan, C. (Diciembre de 2019). Social responsibility information in the stakeholders' perspective - case study in a brazilian philanthropic higher education organization. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 16, 1-20.
- Seitanidi, M. (2013). Nonprofit-business partnerships as agents for change: cross sector social interactions- a contextulistresearch agenda . En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research Handbook*. New York: Routledge.

- Shirai, Y. (2006). Corporate Philosophy -Seeking Harmony between People, Society and the Global Environment and Creating a Prosperous Society through Making Automobiles. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Shubham, P., & Charan, M. (Noviembre de 2016). Organizational adoption of sustainable manufacturing practices in India: integrating institutional theory and corporate environmental responsibility. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(1), 23-34.
- Sikka, P. (2013). Smoke and mirrors. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Simcic, P. (2011). Marketing and Corporate Social Responsibility. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Singhania, M., Sharma, N., & Rohit, Y. (2013). Corporate Social Responsibility: An Indian Perspective. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Sitnikov, C. (2013). CSR Life-Cycle Exploration. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.
- Skubinn, R., Buengeler, C., & Schank, C. (2019). Ethics in Leadership: Carving Out the Ethical Core in Current Leadership Theories. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Smith, N. (2008). Consumers as drivers of corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Solis, I. (2009). Industrialización por sustitución de importaciones en México 1940 - 1982. *Tiempo económico*, 4(1), 61-72.

-
- Solís, J. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, XXIII(53), 227-252.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stamm, C. (2019). ISO 26000 Gets Taken Around: Diffusion Work as Crucial Link Between Standard Creation and Adoption. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institucional and Organizacional Perspectives*. Montréal: Springer.
- Steger, U. (2008). Future perspectives of corporate social responsibility: Where we are coming from? Where are we heading? En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Swanson, D. (2008). Top managers as drivers for corporate social responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Tánori, A. (2014). Responsabilidad Social, Nueva Gestión Pública y Flexibilidad Organizacional como discursos convergentes. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Tello, C., & Rodríguez, M. (Julio de 2014). Categorías conceptuales para el estudio de la responsabilidad social organizacional. *Hallazgos*, 14(22), 119-135.
- Toms, S. (2013). Economic development, climate change and the limitations of corporate social responsibility. En K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Urbiola, A. (2005). Responsabilidad social y communitas. Individualismo vs Colectivismo. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. México: Gedisa.
- USEM. (18 de 04 de 2021). *USEM*. Obtenido de USEM: <http://www.usemcdmx.org.mx/que-es-usem>
-

- Vallentin, S., & Murillo, D. (2019). CSR and the Neoliberal Imagination. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- van Oosterhout, H., & Heugens, P. (2008). Much Ado about Nothing: A Conceptual Critique of Corporate Social Responsibility. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Verdugo, G., & Navarro, G. (2014). Competitividad y Sustentabilidad Empresarial basada en la práctica de la Responsabilidad Social. Caso Agrícola Chaparral, S de P.R de R.L. En M. Gil, E. Morales, & G. López, *Sustentabilidad y Responsabilidad Social en las organizaciones valorados desde el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Miradas críticas y exposición de casos*. México: Hess.
- Visser, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Developing Countries. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Waddock, S., & Googins, B. (2011). The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. En Ihlen, Oyvind, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Walter, P. (2006). Social Responsibility -a Sustainable Strategy for Business Success or Making a Profit with Non-profit. En J. Hennigfeld, M. Pohl, & N. Tolhurst, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wehmeier, S., & Schultz, F. (2011). Communication and Corporate Social Responsibility: A Storytelling Perspective. En Ø. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wesley, A., Brueckner, M., Pforr, C., & MacCallum, D. (2013). Corporate Social Responsibility: A Governable Space. En J. Okpara, & S. Idowu, *Corporate Social Responsibility. Changes, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders*. London: Springer.

-
- Wickert, C., & Risi, D. (2019). Implementing Corporate Social Responsibility as Institutional Work: Exploring the Day-to-Day Activities of CSR Managers in Multinational Corporations. En A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institucional and Organizacional Perspectives*. Montréal: Springer.
- Wilhelm, A. (2005). La responsabilidad social asociada a la calidad en el servicio médico en un hospital público: modelos de gestión, identidad y solidaridad. En L. Montaña, *La Responsabilidad Social de las Organizaciones en México. Perspectivas, críticas, experiencias y debates*. (págs. 387-424). México: Gedisa.
- Windsor, D. (2008). Educating for responsible management. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Zapata, M., Hall, M., & Backlund, S. (Agosto de 2018). ¿Can MNCs promote more inclusive tourism? Apollo tour operator's sustainability work. *Tourism Geographies*, 20(4), 630-652.
- Zigan, K., & Le Grys, A. (Mayo de 2018). Towards an Understanding of Social Responsibility Within the Church of England. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 535-560.

Bibliografía. Capítulo 2

- Alvesson, M., & Thompson, P. (2010). Post-Bureaucracy? I S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert, *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press.
- Aranda, A., & Sotomayor, E. (2016). Social responsibility in the Spanish financial system. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 103-116.
- Arias, X., & Caballero, G. (2013). *Nuevo institucionalismo: gobernanza, economía y políticas públicas*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Augier, M., & Kreiner, K. (Septiembre 2000). An interview with James G. March. *Journal of Management Inquiry*, 284-297.
- Blau, P. (1969). *The Dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Brismat, N. (17. 12 2014). Instituciones: Una mirada general. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 12(2), 31-40.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cyert, R., & Mach, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- De la Rosa, A. (Julio 2002). Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional. *Administración y organizaciones*, 8(4), 13-44.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). Introducción. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Durkheim, E. (1986). *Las reglas del método sociológico*. México: Fondo de cultura económico.

-
- Feria, D. (septiembre-diciembre 2015). El debate de las organizaciones religiosas en las perspectivas de la secularización. *Andamios*, 12(29), 207-227.
- Ferri, L., Oelze, N., Habisch, A., & Molteni, M. (Mayo 2016). Implementation of responsible Procurement Management: An Institutional Perspective. *Business Strategy and the Enviroment*, 25(4), 261-276.
- Friedland, R., & Alford, R. (1999). Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Friedland, R., & Alford, R. (2009). Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionalismo. I W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de cutura económica.
- Geiger, M. (1993). *Introducción a la estética*. Buenos Aires: UNLP, FaHCE.
- Gouldner, A. (1964). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: The Free Press.
- Jepperson, R. (1999). Instituciones,efectos institucionales e institucionalismo. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Instituciones y trabajo institucional. I S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *Tratado de Estudios Organizacionales*. Medellin: SAGE.
- Le, J., & Bartlett, J. (2014). Managing impressions during institutional change - The role of organizational accounts in legitimation. *Public Relations Inquiry*, 3(3), 341-360.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. México: Siglo XXI.
- Lipvetsky, G., & Jean, S. (2015). *La estetización del mundo. Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- March, J. (1989). The Business firm as a political coalition. I J. March, *Decisions and organizations*. New York: Blackwell.
-

- March, J. (1994). Ambiguity and interpretation. I J. March, *A primer on Decision Making*. New York: The Free Press.
- March, J., & Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A.C., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- March, J., & Simon, H. (2000). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Merton, R. (1984). Estructura burocrática y personalidad. I R. Merton, *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de cultura económica.
- Meyer, J. (2008). Reflections on Institutional Theories of Organizations. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The sage handbook of organizational institutionalism* (s. 790-811). London: Sage.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Misangyi, V., Weaver, G., & Elms, H. (Julio 2008). Ending Corruption: The Interplay among Institutional Logics, Resources, and Institutional. *The Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Morris, G. (2013). Is corporation taxation practice a CSR ISSUE? I K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- North, D. (1998). Una teoría de la política basada en el enfoque de los costos de transacción. I S. Saiegh, & M. Tommassi, *La nueva economía política. Racionalidad e instituciones*. Argentina: Eubeda.
- O'Connor, A., & Gronewold, K. (2013). Green Earth: An Analysis of the Petroleum Industry's CSR Environmental Sustainability Discourse. *Management Communication Quarterly*, 27(2), 210-236.

-
- Perrow, C. (1991). "A society of organizations". *Theory and Society*, 20(6), 725-762.
- Rendón, M. (septiembre-diciembre 2004). El análisis institucional en el estudio de las organizaciones. *Revista del Colegio de San Luis*(18), 13-32.
- Romero, J. (1999). Estudio Introductorio. Los nuevos institucionalistas: sus diferencias, sus cercanías. I P. Maggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Romo, G. (21016). La familia como institución universal. Análisis de los cambios modernos. I G. Romo, *La familia como institución. Cambios y permanencias*. México: Universidad de Guadalajara.
- Sales, A. (2019). The Institutionalization of the Domain of Corporate Social Responsibility. I A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Scott, R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Estados Unidos: Sage Publications.
- Scott, R., & Meyer, J. (1999). La organización de los sectores sociales: proposiciones y primeras evidencias. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Selznick, P. (Junio 1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, 41, 270-277.
- Selznick, P. (Septiembre 2000). On sustaining research agendas: their moral and scientific basis. *Journal of Management Inquiry*, 9(3), 277-282.
- Sikka, P. (2013). Smoke and mirrors. I K. Haynes, A. Murray, & J. Dillard, *Corporate Social Responsibility a research handbook*. New York: Routledge.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Simon, H. (1989). *Naturaleza y límites de la razón humana*. Mexico: Fondo de cultura económica.
-

- Skelcher, C., & Smith, S. (Junio 2015). Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, And Actor Identities: The Case Of Nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433-448.
- Stål, H. (16. Diciembre 2011). Examining the Relationship between Emerging and Prevailing Institutional Logics in an Early Stage of Institutional Entrepreneurship. *Journal of Change Management*, 11(4), 421-443.
- Thornton, P. (Mayo-Junio 2001). Personal versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition. *Organization Science*, 12(3), 294-311 .
- Thornton, P., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 805-843.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institucional logics. I Greenwood, Royston, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The sage handbook of organizational institucionalism* (s. 99-129). London: Sage.
- Thornton, P., Jones, C., & Kury, K. (09. marzo 2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. *Transformation in Cultural Industries (Research in the Sociology of Organizations)*, 23, 125-170.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Reino Unido: Oxford.
- Thornton, P. (2004). *Markets from culture. Institucional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. California: Stanford University Press.
- Tolbert, P., & Zucker, L. (1999). The Institutionalization of Institutional Theory. I S. Clegg, & C. Hardy, *Studying Organization: Theory & Method*. London: SAGE Publications Ltd.
- Torres, H., & Verdecia, M. (Noviembre-diciembre 2021). La responsabilidad social universitaria y su visión estético-social y ambiental. *Universidad y sociedad. Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*, 13(6), 318-330.

-
- Vallentin, S., & Murillo, D. (2019). CSR and the Neoliberal Imagination. I A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wehmeier, S., & Schultz, F. (2011). Communication and Corporate Social Responsibility: A Storytelling Perspective. I O. Ihlen, J. Bartlett, & S. May, *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: Wiley-Blackwell.
- Wickert, C., & Risi, D. (2019). Implementing Corporate Social Responsibility as Institutional Work: Exploring the Day-to-Day Activities of CSR Managers in Multinational Corporations. I A. Sales, *Corporate Social Responsibility and Corporate Change. Institutional and Organizational Perspectives*. Montréal: Springer.
- Williamson, O. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. (1991). *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zucker, L. (1999). El papel de la institucionalización en la persistencia cultural. I P. DiMaggio, & W. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.

Bibliografía. Capítulo 3

- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós .
- Anguera, M. T. (1992). *Metodología de la observación en las Ciencias Humanas*. México: Catedra.
- Bar, A. (2010). La metodología cuantitativa y su uso en américa latina. *Cinta moebio [online](37)*, 14.
- Bourdieu, P. (1990). *Comprender, La miseria del mundo*. Buenos Aires: FCE.
- Boyd, B. (2017). Paradigm development in Chinese management research: The role of research methodology. *Asia Pacific Journal of Management*. doi:10.1007/s10490-017-9544-x
- Cea D´Ancona, M. (2001). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de la investigación social*. España: Síntesis.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.
- Creswell, J. (2014). *Research desingn: cualitative, quantitative and mixed*. Los Angeles: Sage.
- Crozier , M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Cupchik, G. (2001). Constructivist Realism: An Ontology That Encompasses Positivist and Constructivist Approaches to the Social Sciences. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1).
- Cupchik, G. (2001). Constructivist Realism: An Ontology That Encompasses Positivist and Constructivist Approaches to the Social Sciences. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1), 12.
- Ferrándiz, F. (2011). *Etnografías contemporáneas*. España: Anthropos.
- Gundermann, H. (2013). El método de los estudios de caso. En M. L. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa de la investigación* (Kindle ed.). México: El Colegio de México-Flacso México.

-
- Gundermann, H. (2014). El método de los estudios de caso. En M. L. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Colegio de México; Flacso.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel.
- Moon, J., & Vogel, D. (2008). Corporate social responsibility, government and civil society. En A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford.
- Perrow, C. (1991). "A society of organizations". *Theory and Society*, 20(6), 725-762.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Ruíz, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). La historia oral. En P. Schettini, & I. Cortazzo, *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Plata.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. London: Sage.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. En Greenwood, Royston, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The sage handbook of organizational institutionalism* (págs. 99-129). London: Sage.
- Valles, M. (2009). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods*. London: Sage.
- Yin, R. (2009). *Case study research and applications. Design and methods*. London: Sage.

Bibliografía. Capítulo 4

- Asselborn, C. (55-70 de enero-juni0 de 2015). Economía, ética y estética: ¿Qué hace el capitalismo con el cuerpo que somos? *Economía y Sociedad*, XIX(32).
- Benning. (s.f.a). Recuperado el 22 de 07 de 2022, de <https://fundacionbenning.org/>
- Benning Academia de Música A.C. (24 de enero de 2018). *Juventud en Ritmo de la mano con la UNAM*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de https://nanopdf.com/download/parroquia-del-sacrado-corazon-de-jesus-cnyn_pdf
- Benning. (25 de agosto de 2022). *Presentación Academia de Música Benning. Sede Morelos*. Obtenido de Fundación Benning: <https://fundacionbenning.org/>
- Benning. (s.f.b). *Nuestra Historia*. Recuperado el 24 de julio de 2022, de https://www.demos.nodo5.com/academia_benning/historia
- Cárdenas, E. (2017). *Estética y organizaciones: una cuerda tensa. Posibilidades para el estudio de las organizaciones desde un enfoque estético*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Feria, D. (septiembre-diciembre de 2015). El debate de las organizaciones religiosas en las perspectivas de la secularización. *Andamios*, 12(29), 207-227.
- Foundation For His Ministry. (s.f.). Recuperado el 22 de 07 de 2022, de <https://www.ffhm.org/spanish-our-history>
- Friedland, R., & Alford, R. (2009). Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionalismo. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de cultura económica.
- Galicia, D. (julio-diciembre de 2017). El rostro de Jano en el discurso ético kantiano. (U. A. Azcapotzalco, Ed.) *Gestión y estrategia*(52), 53-66.
- Geiger, M. (1993). *Introducción a la estética*. Buenos Aires: UNLP, FaHCE.
- Gobierno de México. (06 de febrero de 2015). Recuperado el 23 de julio de 2022, de https://www.sep.gob.mx/work/appsite/pnj2015_convocatoria_final_ok.PDF

-
- Instituto Mexicano de la Juventud. (29 de septiembre de 2017). *Tito Quiroz Angulo es un joven que promueve la paz mediante la música*. Recuperado el 23 de julio de 2022, de <https://www.gob.mx/imjuve/articulos/tito-quiros-angulo-es-un-joven-que-promueve-la-paz-mediante-la-musica>
- Jepperson, R. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de cultura económica.
- Leff, E. (2004). *Racionalidad ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. México: Siglo XXI.
- Lipvetsky, G., & Jean, S. (2015). *La estetización del mundo. Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Padilla, K. (26 de agosto de 2020). *El Vigía*. Recuperado el 2022 de julio de 23, de Galardonan a Tito con Honoris Causa: <https://www.elvigia.net/general/2020/8/26/galardonan-tito-con-honoris-causa-353651.html>
- Palencia, L. D. (2016). *"Museo Ferroviario de Morelos" Recuperación de la Antigua Estación de Ferrocarriles en Cuernavaca, Morelos, México*. Ciudad de México: Tesis para obtener el Título de Arquitecto. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Pinto, S., & Pereyra, A. (15 de 03 de 2011). Hacia una mirada científica en torno al arte como proceso y producto social. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(52), 1-10.
- Romo, G. (21016). La familia como institución universal. Análisis de los cambios modernos. En G. Romo, *La familia como institución. Cambios y permanencias*. México: Universidad de Guadalajara.
- Rosenberger, M. (2005). Palabras de Markus Rosenberger. En I. d. Cristianos, *Actualidad del pensamiento social cristiano*. Perú: Tarea Gráfica Educativa.
- Strati, A. (1999). *Organization and Aesthetics*. London: Sage Publications.
-

- The University of Texas at Austin. (2022). *Ethics Unwrapped*. Recuperado el 26 de agosto de 2022, de <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/glossary-tags/moral-philosophy-es?lang=es>
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. En Greenwood, Royston, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The sage handbook of organizational institutionalism* (págs. 99-129). London: Sage.
- Thornton, P., Jones, C., & Kury, K. (09 de marzo de 2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. *Transformation in Cultural Industries (Research in the Sociology of Organizations)*, 23, 125-170.
- Thornton, P. (2004). *Markets from culture. Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. California: Stanford University Press.
- Torres, H., & Verdecia, M. (noviembre-diciembre de 2021). La responsabilidad social universitaria y su visión estético-social y ambiental. *Universidad y sociedad. Revista Científica de la Universidad Cienfuegos*, 13(6), 318-330.
- UNIAPAC. (2008). *La rentabilidad de los valores. Una visión cristiana de la responsabilidad social empresarial*. México: UNIAPAC.
- Weik, K. (marzo de 1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

Bibliografía. Conclusiones generales

- Friedland, R., & Alford, R. (2009). Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionalismo. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de cultura económica.
- Thornton, P., Jones, C., & Kury, K. (09 de marzo de 2005). Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. *Transformation in Cultural Industries (Research in the Sociology of Organizations)*, 23, 125-170.
- Thorton, P. (2004). *Markets from culture. Institucional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. California: Stanford University Press.

Es importante mencionar que algunas referencias que se utilizaron para la creación del discurso anglosajón y latinoamericano de la responsabilidad social pertenecen a más de una dimensión.

Anexo 1. Discurso anglosajón de la responsabilidad social

1. Contexto de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Desarrollo	1.1. Historia de la responsabilidad social.	Presenta los periodos que se han generado en la historia de la responsabilidad social, así como los conceptos que se han ampliado y las prácticas que han dominado. Entiende la responsabilidad social como un proceso debido a que es difícil llegar a un consenso sobre lo que constituye el campo de la responsabilidad social.	Carroll (2008).
	1.2. Responsabilidad social naturaleza evolutiva.	Se realiza el análisis de la responsabilidad social por medio de las cuatro categorías (económicas, legales, éticos y filantrópicos) de Carroll, para ilustrar la naturaleza evolutiva de la responsabilidad social y sus problemas. De lo que se argumenta que la justificación de la responsabilidad social viene de: la reputación y legitimidad; igualdad de oportunidades de empleo y reducción de riesgos y costos; ventaja competitiva y creaciones de situaciones ganar-ganar a través de la creación de valor.	Okpara & Idowu (2013).
	1.3. Repensar la responsabilidad social.	Sugiere que la responsabilidad social debe ser pensada desde la integración de las relaciones sociales capitalistas y con una apertura más profunda de la vida social a la vida de mercado, es decir la responsabilidad social como una ideología legitimadora para un nuevo capitalismo. Por lo que analiza las formas en que se ha visto la responsabilidad social desde un caso ético-político y como caso de negocios a través de las etapas más representativas de la responsabilidad social	Hanlon (2008).
	1.4. Crecimiento prometedor de la responsabilidad social.	Argumenta que las perspectivas de la responsabilidad social se encuentran ancladas en sus inicios, por lo cual presenta las etapas de desarrollo de la responsabilidad social por medio de cuatro fases cronológicas, con el propósito de comprender las tendencias que han dominado el campo. Por lo que el entendimiento de la responsabilidad social se debe direccionar en que cada empresa encontrará su propia forma única de expresar y realizar el significado de la responsabilidad social.	Frederick (2008).
	1.5. Ciclo de vida de la responsabilidad social.	Aborda los diferentes conceptos que se han generado en torno a la responsabilidad social (como una idea gerencial, concepto académico y de perspectivas de las empresas). Siendo relevante para evidenciar que el concepto de la responsabilidad social ha tenido un desarrollo dinámico, de ello su polisemia y ambigüedad conceptual.	Sitnikov (2013).
	1.6. Inicios de la responsabilidad social en Estados Unidos e Inglaterra.	Muestra la implementación de los principios de la responsabilidad social en Inglaterra y Estados Unidos, ya que estos países han adoptado diferentes estrategias considerando sus circunstancias socioeconómicas.	Rahim & Nasrullah (2013).
	1.7. Crítica conceptual de la responsabilidad social	Aborda una crítica conceptual de la responsabilidad social por medio de la presentación de diversas concepciones de la responsabilidad social como concepto académico, así como también desarrolla una breve historia del concepto de la responsabilidad social. Con el fin de determinar que la responsabilidad social es problemática tanto teórica como empíricamente, por lo que concluye la pertinencia de desechar el concepto de responsabilidad social empresarial.	van Oosterhout & Heugens (2008).

Continuación Tabla I. Contexto de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
2. Factores	2.1. <m	Se cuestiona la eficacia del paradigma neoliberal que prioriza la autorregulación; lo que genera problemas en la transparencia, entendiendo la transparencia como un fenómeno fundamentalmente comunicativo.	Nadesan (2011).
	2.2. Representaciones estereotípicas en el neoliberalismo.	Presenta las representaciones estereotípicas de la responsabilidad social: el liberalismo social incrustado que sustenta la literatura clásica y normativa sobre responsabilidad social, los ideales del liberalismo clásico que respalda la mentalidad de “negocio es negocio”, el neoliberalismo viendo la responsabilidad social como creación de valor y el re-liberalismo con contribuciones al desarrollo de la responsabilidad social política. De lo anterior se argumenta que es necesario mayor conciencia en la responsabilidad social.	Vallentin & Murillo (2019).
	2.3. Fuentes que devienen de la responsabilidad social: capitalismo, globalización y corporaciones.	Marca como fundamental reconocer el contexto de la responsabilidad social, que deviene de tres fuentes: capitalismo, globalización y corporaciones. Por tanto, en lo que se refiere al discurso postmoderno se encuentra un vacío o significado flotante.	Gray (2013).
	2.4. El capitalismo en crisis.	Hace una reflexión sobre el capitalismo, siendo el contexto donde emana la responsabilidad social y que se encuentra en una encrucijada de la codicia, por comportamientos egoístas, individualistas y oportunos.	Palmer, Grant, & Lloyd (2013).
	2.5. El impacto de la globalización en la responsabilidad social.	Analiza el advenimiento de la globalización y delinea su impacto en la corporación y sus responsabilidades sociales, ya que con la globalización las consecuencias negativas de las empresas se han intensificado. Por lo que es necesario un cambio de paradigma sobre la responsabilidad social.	Scherer & Palazzo (2008).
	2.6. La globalización: configuración de la cultura y el mundo.	Hace énfasis en cómo la globalización ha cambiado el mundo, generando campos principales de preocupación que configuran el mundo: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de innovación son más cortos. - Los países están perdiendo terreno. - El mundo ha recurrido a E.U. para ideas, políticas y teorías. - El mundo enfrenta nuevas amenazas (epidemias y ataques). - La religión y los valores están experimentando un renacimiento. Por tanto, las organizaciones juegan un papel crucial en la configuración de la globalización y la integración de la responsabilidad social.	Pohl (2006).
	2.7. Importancia del contexto en la responsabilidad social.	Ofrece un diferente lente para estudiar la responsabilidad social desde el contexto, que permite entender el papel de los sectores que determina un rol de configuración de la responsabilidad social.	Pang, Mak, & Lee (2011).
	2.8. Responsabilidad social en los países en desarrollo.	Se describe el papel crucial y las responsabilidades de las empresas en la lucha contra la pobreza y en los países en desarrollo, donde se generan diversidad de brechas. Responsabilidad social en los países en desarrollo.	Visser (2008).

Fuente: Elaboración propia con base en Carroll (2008), Frederick (2008), Gray (2013), Hanlon (2008), Nadesan (2011), Okpara & Idowu (2013), Palmer, Grant, & Lloyd (2013), Pang, Mak, & Lee (2011), Pohl (2006), Rahim & Nasrullah (2013), Scherer & Palazzo (2008), Sitnikov (2013), van Oosterhout & Heugens (2008), Vallentin & Murillo (2019), Visser (2008).

2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social

	Naturaleza	Tema	Descripción	Referencia
1. Ética		1.1. Concepciones de la responsabilidad social.	Proporciona un resumen de las propuestas que se han generado en torno a la responsabilidad social por medio de la presentación de cuatro concepciones: reducción de costos y riesgos, ventaja competitiva, reputación y legitimidad, y creación de valor sinérgico. Describiendo en cada una de estas tipologías sus características y particularidades, desde una postura ontológica y una postura epistemológica (texto que tiene pertenencia en las cuatro categorías ética, económica, política y social).	Kurucz, Colbert, & Wheeler (2008).
		1.2. Institucionalización de la ética organizacional.	Se enfoca en la institucionalización de la ética como un proceso continuo que se va cultivando a través del funcionamiento de las empresas, por la persistencia de comportamientos específicos que involucra funciones explícitas e implícitas. Así, por medio de la ética los valores de la organización se hacen explícitos para guiar a la organización hacia su máximo potencial ético en la responsabilidad.	Chakrabarty & Bass (2014).
		1.3. Ética confuciana.	Sa hace un análisis de la responsabilidad social a partir de las enseñanzas de Confucio (ética Confuciana) que hacen hincapié en las obligaciones sociales, la toma de decisiones éticas, negocios positivos y relaciones armoniosas, el valor del aprendizaje y educación.	Low & Ang, (2013).
		1.4. Derechos Humanos en la ética de la responsabilidad social.	Presenta a los derechos humanos, como clave para generar una sociedad justa, que otorga legitimidad. Por lo que se plantean los derechos humanos dentro del contexto de la ética de la responsabilidad, donde se genera un vaivén entre derechos y obligaciones responsables.	Dillard (2013).
2. Económica		2.1. Desarrollo corporativo de la responsabilidad social.	Aborda como es que la agenda de la responsabilidad social se encuentra imbricada en una narrativa estándar corporativista. Desarrolla las perspectivas corporativas y anti corporativas, las limitaciones del corporativismo y explicaciones basadas en el mercado. En este sentido, se argumenta que el dominio del corporativismo en la agenda de la responsabilidad social ha acrecentado los problemas socioambientales, por lo que es pertinente el desarrollo de nuevos enfoques y tecnologías sostenibles.	Toms (2013).
		2.2. Renovación en el campo dominante económico de la responsabilidad social.	Plantea una renovación de la teoría económica para comprender los problemas sociales y ecológicos. Se analizan las características del contexto económico dominante, así como las conceptualizaciones de la empresa. Se propone un concepto de la empresa como institución social, ya que permite mejorar lo social y los procesos históricos de construcción de la forma corporativa.	Gendron (2019).
		2.3. La gestión de la responsabilidad social.	Parte de que la responsabilidad social surgió de la literatura de la gestión, lo que la vuelve una construcción disputada, ambigua y como una práctica normativa. Por lo que la literatura de gestión le da una comprensión normativa, como una respuesta estratégica, como una negociación entre la organización y las partes interesadas, siendo los marcos más influyentes en el campo de la responsabilidad social.	Bartlett & Devin, (2011).
		2.4. Modelo del desempeño ambiental.	Propone buscar una conciliación entre el desempeño económico y ambiental; ya que en la mayoría de los casos se percibe como contradictorios. Sin embargo, se vuelve importante darle valor a lo ambiental debido al impacto de intensidad que generan las empresas. Propone un modelo para medir el desempeño ambiental.	Kabongo & Okpara (2013).

Continuación Tabla II. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social

Naturaleza	Tema	Descripción	Referencia
3. Política	3.1. Naturaleza política de la responsabilidad social.	Se propone una nueva conceptualización de la responsabilidad social como un espacio gobernable de una naturaleza política, en el sentido que las interacciones se dan en un entorno social afectado por influencias estructurales y mecanismos de poder, siendo central para el constructo de la responsabilidad social. Reconoce el carácter estratégico, político e ideológico, que lo vuelve complejo y problemático, por lo que es necesario empezar a ver la responsabilidad social situada dentro de un espacio relacional, constituido por una gama de fuerzas.	Wesley, Brueckner, Pforr, & MacCallum (2013)
	3.2. La responsabilidad social como mecanismo para tomar decisiones colectivas.	Desarrolla el marco en el que la responsabilidad social representa el terreno disputado de la gobernanza global. Apunta a comprender la responsabilidad social, como acomodar las presiones, construir la corporación como un agente moral o como un sistema de reglas, estándares, normas y expectativas múltiples, y actores múltiples. La responsabilidad social como una gobernanza. Así la responsabilidad social se vuelve un mecanismo para tomar decisiones.	Levy & Kaplan (2008).
4. Social	4.1. Lo social en la responsabilidad social.	Se argumenta que lo “social” es una palabra clave dentro del discurso de la responsabilidad social, por lo que es importante contextualizar el término y ubicarlo dentro de la sociedad de cada estado-nación. El punto es que la responsabilidad social debe ser tratada de forma abstracta, de modo que la geografía se vuelva invisible. Siendo el componente “social” de la responsabilidad social, la suma de los intereses individuales de todos los ciudadanos, o la suma de los intereses compartidos de todos los públicos. Lo social también podría verse como los intereses compartidos de todos los ciudadanos, pero las tareas de identificar las áreas de comunidad y de tratar con disidentes presentan más desafíos.	Leitch & Motion (2011).
	4.2. La responsabilidad social como un constructo social.	El desarrollo del texto gira más hacia la comprensión de la sostenibilidad sustentada por la ciencia del medio ambiente en lugar de la ciencia de los negocios y gestión. Por lo que plantea las diferencias entre sostenibilidad ecológica, desarrollo sostenible y responsabilidad social. En cuanto a la responsabilidad social, la perciben como un constructo orientado a los interesados, que se refiere a los compromisos voluntarios de una organización relacionados con cuestiones que se extienden dentro y más allá de los límites de esa organización y que son impulsados por la comprensión y el reconocimiento de la organización de sus responsabilidades morales con respecto al impacto de sus actividades y procesos en sociedad. Siendo una definición que incorpora aspectos instrumentales, políticos, integradores y éticos.	Borland (2013).

Fuente: Elaboración propia con base en Bartlett & Devin, (2011), Borland (2013), Chakrabarty & Bass (2014), Dillard (2013), Gendron (2019), Kabongo & Okpara (2013), Kurucz, Colbert, & Wheeler (2008), Leitch & Motion (2011), Levy & Kaplan (2008), Low & Ang, (2013), Toms (2013), Wesley, Brueckner, Pforr, & MacCallum (2013).

3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
1. Ético	Teorías éticas: -Utilitarismo. -Deontología. -Ética de la virtud. -Ética filantrópica.	1.1. Enfoques éticos de la responsabilidad social.	Se discuten los enfoques éticos de la responsabilidad social: instrumental, ético e híbrido, planteando sus ventajas y desventajas, de lo cual se determina que el enfoque más razonable para la responsabilidad social es el ético.	Frederiksen & Nielsen (2013).
		1.2. Teorías éticas para evaluar la evasión de impuestos: utilitarismo deontología, ética de la virtud.	Aborda la importancia de la ética en la aplicación de los impuestos corporativos, por medio de una variedad de teorías éticas (utilitarismo, deontología, ética de la virtud) para evaluar la evasión de impuestos que choca con el enfoque de responsabilidad social creando una hipocresía organizada.	Preuss (2013).
		1.3. La responsabilidad social desde la ética deontológica.	Aborda la responsabilidad social en el marco de la teoría deontológica, en el sentido de encontrar que lo que realmente se difunde en los programas de responsabilidad social se encuentra carente de ética. Lo que politiza la legitimidad de la responsabilidad social. Por lo que se analiza realmente lo que hay detrás de comunicar la responsabilidad social.	L'Etang, Lugo-Ocando, & Ahmad (2011).
		1.4. Toma de decisiones éticas y comportamientos de responsabilidad social.	Analiza las elecciones éticas hechas por emprendedores durante la creación y desarrollo de sus emprendimientos en cuanto a las decisiones relacionadas con la ética y la responsabilidad social. Presenta una revisión literaria previa de la ética y de emprendedores.	Payne & Joyner (2006).
		1.5. Análisis del marco moral de la responsabilidad social.	Proporciona el marco para juzgar las acciones como morales o inmorales basados en los niveles de responsabilidad moral: personal, profesional y social. Basados en teorías morales, que proporcionan modelos normativos de toma de decisiones relacionados con el utilitarismo, deber, derechos, etc.	Alkhatib (2017).
2. Económico	2.1. Teoría del valor del accionista.	2.1.1. Teorías de la responsabilidad social.	Proporciona un análisis donde se distinguen cuatro grupos de las teorías de la responsabilidad social: economía, política, integración social y ética, en el que explica el papel de cada uno de estos grupos. Así como también desarrolla las teorías que han sido dominantes en la responsabilidad social, con sus alcances y limitaciones: el desempeño social corporativo, teoría del valor del accionista, teoría de las partes interesadas y teoría de la ciudadanía corporativa (texto que tiene pertenencia en la teoría valor del accionista, teoría de las partes interesadas, desempeño y ciudadanía corporativos).	Melé (2008).
		2.2.1. Crítica de la teoría del valor del accionista de Friedman.	Se presentan reflexiones destacando algunos de los aspectos que se deben resolver para avanzar en la agenda de la responsabilidad social, identifica muchos desafíos a los que se enfrenta la responsabilidad social derivado de la teoría de Friedman donde aparece la crítica desde la teoría de la agencia.	Salazar & Husted (2008).

Continuación Tabla III. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
2. Económico	2.3. Desempeño social corporativo.	2.3.1. La responsabilidad social y el desempeño competitivo.	Presenta el cuerpo literario sobre la responsabilidad social, así también examina el impacto de las iniciativas de responsabilidad social y sus impactos en el desempeño de la empresa. Por medio de la hipótesis: la responsabilidad social tiene un impacto positivo en la capacidad competitividad operativa.	Famiyeh (2017).
		2.3.2. Desempeño social y rendimiento financiero.	Presenta la relación entre el desempeño social y el desempeño financiero, por medio de la ciudadanía corporativa como un modelo para medir y evaluar la responsabilidad social.	Orlitzky (2008).
	2.4. Teoría de las partes interesadas (stakeholders).	2.4.1. Teorías de la responsabilidad social desde el sistema económico.	Proporciona una comprensión básica del pensamiento de las partes interesadas para ayudar a los gerentes a tomar decisiones en responsabilidad social. Define la responsabilidad social como un gasto discrecional en promoción de un objetivo social medible coherente con normas y leyes.	Dillard & Murray (2013).
		2.4.2. Teoría de las partes interesadas en los gerentes.	Aborda el análisis de la teoría de las partes interesadas en el gerente, puesto que los gerentes necesitan conectar su evaluación de las competencias básicas de la empresa para la inversión social, y sus decisiones sobre a qué partes interesadas beneficiará a través de estrategias. Partiendo de la suposición que los gerentes primero prestarán atención a las partes interesadas que no sólo tienen reclamos legítimos, sino que también tienen el poder de recompensar o castigar a la empresa en función de su respuesta.	Dunfee (2008).
		2.4.3. Concepto de las partes interesadas.	Desarrolla la teoría de las partes interesadas como una posibilidad de operacionalizar la responsabilidad social. Se desarrolla el concepto, el entendimiento del actor y cómo gestionan las relaciones.	Raupp (2011).
		2.4.4. Responsabilidad social y riesgo sistémico desde la teoría de las partes interesadas.	Se basa en explorar la relación entre las actividades de responsabilidad social y el riesgo sistémico, dividiendo las actividades de responsabilidad social en dos dimensiones: actividades socialmente responsables (positivas) y actividades socialmente irresponsables (negativas), siendo un modelo bidireccional de efectos fijos que explican los efectos no observados en un conjunto, por medio de la teoría de las partes interesadas.	Park, Song, & Lee (2016).
		2.4.5. Responsabilidad social en la perspectiva de las partes interesadas desde la creación de categorías en una organización.	Desarrolla una investigación donde identifica la información de responsabilidad social del interesado, por medio de la construcción de indicadores representativos de la responsabilidad social desde la perspectiva de las partes interesadas. Presenta marco teórico de la responsabilidad social por medio de categorías.	Seibert & Macagnan (2019).

Continuación Tabla III. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
3. Político	3.1. Ciudadanía corporativa.	3.1.1. Ciudadanía corporativa como concepto político.	Se esbozan cuatro argumentos claves de la responsabilidad social, con sus perspectivas: - Responsabilidad social dirigida hacia los factores económicos siendo un caso de negocio, donde se encuentra la ventaja competitiva. - Responsabilidad social equilibrando los intereses, en donde se desarrolla la teoría de las partes interesadas, desempeño social corporativo. - La responsabilidad social desde la ética que busca hacer lo correcto. - La responsabilidad social desde la política para ser un buen ciudadano corporativo.	Matten (2006).
		3.1.2. La filantropía como instrumento de la ciudadanía corporativa.	Se aborda la filantropía corporativa, sus alcances, así como sus límites que llevan a desdibujar el compromiso con lo social y ambiental. Por lo que la filantropía se vuelve conflictiva y un concepto disputado.	Harrow (2013).
	3.2. Teoría de la legitimidad.	3.2.1. Teorías de la responsabilidad social desde el sistema económico.	Desarrolla de manera muy general la teoría de la legitimidad, de las partes interesadas, y de la responsabilidad social temprana., desde el entendimiento de que existe un dominio en el sistema económico.	Dillard & Murray (2013).
4. Organizacional	4.1. Teoría crítica.	4.1.1. Postura crítica de la responsabilidad social	Aborda otra vertiente de la responsabilidad social en donde se busca exponer e interrogar las lógicas no articuladas de la responsabilidad social, con el propósito de repensar en los valores y efectos de la responsabilidad social.	Kuhn & Deetz, (2008).
	4.2. Comunicación organizacional.	4.2.1. La responsabilidad social como una narrativa social	Desarrolla una perspectiva constructivista y narrativa sobre la responsabilidad social, que considera la comunicación (narración) de la responsabilidad social como historias contadas por corporaciones. Se entiende la responsabilidad social como resultado de historias y narraciones organizacionales y sociales.	Wehmeier & Schultz (2011).
		4.2.2. Comunicación de la responsabilidad social	Aborda la investigación sobre cómo las empresas comunican la responsabilidad social, a través de símbolos y lenguajes. Se muestra la importancia de la comunicación desde una construcción social, que es importante para entender cómo se construye el significado de la responsabilidad social.	Ihlen, Oyvind, Bartlett, & May (2011).
		4.2.3. Confianza y credibilidad a través de la comunicación	Plantea la responsabilidad social desde la perspectiva de la comunicación como una teoría que genera confianza y credibilidad. Lo que genera una nueva agenda de investigación importante.	Bentele & Nothhaft (2011).
		4.2.4. Roles del diálogo en el proceso de comunicación de la responsabilidad social	Examina las funciones y roles del diálogo en la implementación de la estrategia de responsabilidad social.	Golob & Podnar (2011).
	4.2.5. Nuevas voces en el debate de la responsabilidad social: comunicación organizacional	Sostiene que la comunicación organizacional y la investigación de responsabilidad social se ha basado casi exclusivamente en una perspectiva crítica, centrándose en el poder, discurso y las relaciones de las partes interesadas. Sin embargo, también se han generado estudios normativos e interpretativos.	May (2011).	

Continuación Tabla III. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
4. Organizacional	4.2.a. Retórica.	4.2a.1. La retórica de la responsabilidad social	Se basa en la retórica para mejorar la comprensión cómo se genera el conocimiento socialmente construido a partir del discurso. Brinda la literatura sobre la retórica y la responsabilidad social.	Ihlen O. (2011).
		4.3.1. Lenguaje institucional de la responsabilidad social desde el análisis del discurso.	Aborda el lenguaje institucional que es usado por las corporaciones para explicar y calificar la responsabilidad social, entendiendo al marco institucional, las regulaciones y leyes como fundamentales para generar informes de responsabilidad social. El propósito se basa en comprender el discurso de la responsabilidad social desde la ventaja competitiva y la perspectiva institucional.	O'Connor & Gronewold (2012).
	4.3. Institucionalismo.	4.3.2. La institucionalización de la responsabilidad social.	Parte de la idea que las organizaciones han estado avanzando hacia estructuras racionalizadas que presuponen y expresan la capacidad de actuación organizacional, todo ello se explica desde la teoría institucional, para conceptualizar las organizaciones como actores y hacer la relación entre actor y responsabilidad social.	Pope, Browley, Lim, & Meyer (2018).
		4.3.3. Teoría institucional aproximaciones a la responsabilidad social.	Examina por qué los marcos globales de la responsabilidad social han ganado popularidad en la última década, basándose en teorías institucionales y de economía política, desarrollando un nuevo marco analítico que se centre en cuatro factores ambientales clave: presión global institucional, receptividad local, penetración económica extranjera y economía nacional del sistema. Además, se proponen dos argumentos sobre la relación entre los compromisos declarados y la acción: un desacoplamiento por la falta de capacidad e hipocresía organizada.	Lim & Tsutsui (2011).
		4.3.4. La teoría institucional para determinar el grado de integración de las prácticas de responsabilidad social.	Aborda la responsabilidad social en el turismo, ya que presenta múltiples desafíos en la búsqueda de un turismo más inclusivo. Por lo que se hace este análisis desde teorías institucionales en las que proporciona todo el marco para analizar el grado de integración de las prácticas de responsabilidad social (isomorfismo, desacoplamiento, campo organizacional).	Zapata, Hall, & Backlund (2018).
		4.3.4. Comprensión de la responsabilidad social en lo religioso mediante la teoría institucional.	Desarrolla la comprensión de la responsabilidad social en una organización religiosa mediante la combinación de elementos principales de la teoría institucional, como son: presiones nacionales, contexto organizacional e individual y agentes que operan en el campo. Además, proporciona una revisión literaria de la responsabilidad social de las organizaciones sin fines de lucro y los marcos teóricos institucionales.	Zigan & Le Grys, (2018).
		4.3.5. Contexto institucional determinante en el comportamiento de la responsabilidad social.	Aborda el papel del contexto institucional en la implementación de programas de responsabilidad social, desde la teoría institucional, ya que sugiere que las empresas tienden a moldear su comportamiento según las expectativas institucionales.	Ferri, Oelze, Habisch, & Molteni (2016).
		4.3.6. La naturaleza estratégica de la responsabilidad social limitada por la alta institucionalización.	Analiza el grado de implementación de la responsabilidad social corporativa desde los conceptos de campo organizacional de nueve entidades del sistema financiero español, para encontrar los mecanismos de presión que pueden afectar al comportamiento de las organizaciones. Desarrolla el marco teórico de la teoría institucional, para llegar a concluir que la naturaleza estratégica de la responsabilidad social está limitada por la alta institucionalización en esta práctica.	Aranda & Sotomayor (2016).
		4.3.7. La dinámica de institucionalizar la responsabilidad social en las organizaciones.	Analiza la difusión de los arreglos estructurales relacionados con la responsabilidad social para comprender la dinámica de institucionalizar la responsabilidad social, que se entiende como un movimiento del desplazamiento del capitalismo. Así, el institucionalismo reconoce que los procesos de institucionalización no ocurren en el vacío.	Cruvinel & Milano (2007).

Continuación Tabla III. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
4. Organizacional		4.3.8. La institucionalización de la responsabilidad social.	Aborda la responsabilidad social como un campo institucional que ha surgido durante varios años, que se sustenta en una gran red internacional de individuos y actores organizacionales. Presenta las principales fuentes de institucionalización de la responsabilidad social, los componentes estructurales del campo institucional y los elementos para la implementación de la responsabilidad social.	Sales (2019).
		4.3.9. Transformación de los marcos institucionales derivados de la responsabilidad social.	Analiza el desarrollo del marco institucional global de la responsabilidad social que se produce en respuesta al inminente cambio climático y que ha llevado a una transformación institucional.	Clarke (2019).
		4.3a.1. Integrando la teoría institucional (isomorfismo) en las prácticas de responsabilidad social.	Se centra en los mecanismos de isomorfismo institucional para analizar la adopción de prácticas de responsabilidad social en la organización. Examina la influencia institucional en la responsabilidad social mediante tres mecanismos institucionales (normativo, mimético, coercitivo), existiendo una fuerte influencia en el isomorfismo normativo como autorregulador.	Shubham & Charan (2016)
	4.3.a. Isomorfismo institucional	4.3a.2. Presiones institucionales que influyen en las prácticas de responsabilidad social.	Explora el alcance de las presiones relacionales e institucionales en la motivación como en la difusión de las prácticas de responsabilidad social, encontrando que las presiones internas dentro de las organizaciones son los principales impulsores de las prácticas de responsabilidad social, desde los modelos isomórficos.	Famiola & Adiwoso (2016).
		4.3a.3. El marketing social como propulsor de la identidad que se ajusta a las presiones institucionales	Aborda la ética del marketing y los problemas de la responsabilidad social, es decir cómo las empresas deben responder a las expectativas sociales en sus prácticas de marketing. Encontrando la influencia del entorno institucional que emerge a través de la identidad de la empresa. Por lo que se explora la influencia del entorno, los mecanismos por los cuales las empresas responden o se ajustan a las presiones sociales desde el isomorfismo institucional.	Martin, Johnson, & French (2011).
		4.3b.1. Procesos institucionales que utiliza la organización para legitimar la responsabilidad social.	Desarrolla una comprensión de las formas en que las empresas gestionan los desafíos de legitimidad con respecto al cambio climático como elemento de la responsabilidad social, a través de la teoría institucional que incorpora la agencia organizacional dentro de los arreglos institucionales (trabajo institucional).	Le & Bartlett, (2014).
	4.3.b. Trabajo institucional.	4.3b.2. Trabajo institucional en la difusión de las prácticas de responsabilidad social.	Desarrolla como proceso las normas de la responsabilidad social donde no se imponen ni se automatizan, sino que son llevadas por difusión a actores a nivel del campo organizacional. En este sentido, la difusión se entiende como parte de los procesos de institucionalización y moviliza el concepto de trabajo de difusión desde el trabajo institucional.	Stamm (2019).
		4.3b.2. El trabajo institucional de los gerentes para establecer prácticas de responsabilidad social.	Desarrolla un entendimiento desde una perspectiva institucional, donde los gerentes persiguen un trabajo institucional con el objetivo de establecer la responsabilidad social como una forma de hacer negocios. Así, el trabajo institucional en el contexto de la responsabilidad social contribuye a una mejor comprensión.	Wickert & Risi, (2019).

Continuación Tabla III. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
4.4. Identidad organizacional.		4.4.1. Responsabilidad social en la construcción de identidades organizacionales.	Percibe la responsabilidad social en la construcción de identidades organizacionales. Tiene como objetivo determinar cómo las organizaciones se definen así mismas y comunican sus características distintivas para crear identidad a través de sitios webs. También se centra en comprender la influencia de las actividades empresariales de responsabilidad social en la construcción de identidad organizacional.	Atakan-Duman & Ozdora-Aksak (2014).
		4.4.2. Responsabilidad social a través del lente de la identidad y el comportamiento de ciudadanía organizacional.	Desarrolla la responsabilidad desde la integración de la identidad organizacional con el comportamiento ciudadanía organizacional, mostrando el marco teórico de cada una de estas perspectivas.	Morgan & Burchell (2010).
		4.4.3. La construcción de la identidad gerencial dentro de una organización socialmente responsable.	Identifica y explora tensiones y desafíos que experimentan los gerentes en búsqueda de una organización socialmente responsable y las implicaciones que esto tiene para la formación de su propio trabajo e identidad. Se basa en los marcos teóricos y literatura relacionada con la identidad, teoría institucional, cultura organizacional y responsabilidad social.	Merali (2009).
4.5. Género.		4.5.1. Género en relación con el compromiso hacia la responsabilidad social.	Analiza los umbrales de representación que facilitan el liderazgo de las mujeres en el área de la responsabilidad social. Por lo que hace un cruce entre la diversidad de género y la responsabilidad social, generando dos hipótesis centrales: 1. Que las empresas con mayoría de hombres tendrán una responsabilidad social más débil. 2. Si aumenta el número de mujeres en las empresas, los registros de responsabilidad social se fortalecerán.	Cook & Glass (2018).
		4.5.2. La ética empresarial más allá de la responsabilidad social desde teorías feministas.	Aborda una revisión de la ética empresarial desde teorías feministas al incluir términos de raza, clase y orientación sexual en la conceptualización de la moralidad feminista como en construcciones éticas de análisis, en el sentido de que la integración feminista, ética y la pedagogía podrá enseñar ética en la toma de decisiones y aumentar la probabilidad de comportamiento ético.	Rabouin (1997).
4.6. Genealogía.		4.6.1. Una genealogía del pensamiento gerencial sobre responsabilidad social.	Presenta las primeras obras que formalizan la idea de responsabilidad social que permite un acercamiento naturalizado o una historia de conceptos, que permiten reevaluar el alcance de los conceptos y los marcos analíticos asociados con el constructo.	Acquier & Aggeri (2007).

Fuente: *Elaboración propia con base en* Acquier & Aggeri (2007), Alkhatib (2017), Aranda & Sotomayor (2016), Atakan-Duman & Ozdora-Aksak, (2014), Bentele & Nothhaft (2011), Clarke (2019), Cook & Glass (2018), Cruvinel & Milano (2007), Dillard & Murray (2013), Dunfee (2008), Famiyeh (2017), Famiola & Adiwoso (2016), Ferri, Oelze, Habisch, & Molteni (2016), Frederiksen & Nielsen (2013), Golob & Podnar (2011), Harrow (2013), Ihlen O. (2011), Ihlen, Oyvind, Bartlett, & May (2011), Kuhn & Deetz, (2008), Le & Bartlett, (2014), L'Etang, Lugo-Ocando, & Ahmad (2011), Lim & Tsutsui (2011), Martin, Johnson, & French (2011), Matten (2006), May (2011), Melé (2008), Merali (2009), Morgan & Burchell (2010), O'Connor & Gronewold (2013), Orlitzky (2008), Park, Song, & Lee (2016), Payne & Joyner (2006), Preuss (2013), Pope, Browley, Lim, & Meyer (2018), Rabouin (1997), Raupp (2011), Salazar & Husted (2008), Sales (2019), Seibert & Macagnan (2019), Shubham & Charan (2016), Stamm (2019), Wehmeier & Schultz (2011), Wickert & Risi, (2019), Zapata, Hall, & Backlund (2018), Zigan & Le Grys, (2018).

4. Impulsores de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. ONG	1.1. Actores impulsores de la responsabilidad social: ONG.	Aborda la búsqueda de alianzas para una nueva generación en la responsabilidad social considerando las ONG como aseguradoras de credibilidad y financiación sostenible, que crea colaboraciones integradoras de intercambio recíproco con las empresas, que generan creación de conocimiento, procesos e innovaciones más allá de lo que existía en cualquier organización.	Dempsey (2011).
2. Gerentes	2.1. Los gerentes como conductores de la responsabilidad social.	Aborda a los directores como impulsores de la responsabilidad social; ya que son los encargados de la toma de decisiones de la organización en cuanto a las prácticas de responsabilidad social. Esto ha sido transmitido por los modelos corporativos de desempeño social.	Swanson (2008).
3. Consumidores	2.2. Compromiso de los gerentes con la responsabilidad social.	Examina si hay o no gerentes que tengan compromiso personal con las causas socialmente responsables y si es necesario o suficiente para las empresas implementar actividades socialmente responsables.	Mackey, Mackey, & Barney (2008).
	3.1. Los consumidores como impulsores de la responsabilidad social.	Analiza el potencial que tienen los consumidores para exigir un comportamiento socialmente responsable a través de sus decisiones. Da una mirada crítica al papel de los consumidores en la atención corporativa de la responsabilidad social.	Smith (2008).
4. Gobierno	4.1. Gobierno como impulsor de la responsabilidad social.	Comienza explorando la relación entre la responsabilidad social y patrones de relaciones negocios-gobierno-sociedad. Siendo el gobierno el que estructura el comportamiento de los actores para servir a los fines públicos a través de regulaciones e incentivos. Por lo que el gobierno se presenta como conductor de la responsabilidad social, ya que proporciona un marco político e institucional que estimula a las empresas a elevar su desempeño.	Moon & Vogel (2008).
	4.2. Promoción de la responsabilidad social desde el gobierno.	Aborda la cuestión de cómo el gobierno puede contribuir a la responsabilidad social, para una comprensión más clara sobre los objetivos políticos. Con el propósito de lograr un equilibrio adecuado entre la regulación legal, alejándose de la idea de la economía y los objetivos ambientales excluyente.	Hodge (2006).
5. Instituciones de educación superior	5.1. Educar para una gestión responsable.	Aborda la búsqueda de nuevas perspectivas de una educación responsable en el siglo XXI, debido a que la educación convencional se encuentra dominada por un modelo científico, basado en la economía y la psicología. En este sentido, la gestión responsable se vuelve lo más importante en el desarrollo teórico y educativo que enfrentan las escuelas de negocios.	Windsor (2008).

Fuente: elaboración propia con base en Dempsey (2011), Hodge (2006), Mackey, Mackey, & Barney (2008), Moon & Vogel (2008), Smith (2008), Swanson (2008), Windsor (2008).

5. Desafíos de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Paradojas (desacoplamientos)	1.1. Paradojas de la responsabilidad social.	Muestra como la forma en que las empresas comunican la responsabilidad social genera escepticismo (paradojas de comunicación), donde pocas empresas realmente desarrollan tipos de estrategias coherentes e integradas en torno a la responsabilidad social.	Waddock & Googins (2011).
	1.2. Hipocresía organizada en la responsabilidad social.	Aborda un tema crucial que desde la responsabilidad social se ha dejado de lado, siendo la evasión fiscal, lo que propicia una hipocresía organizada, donde se resaltan las inconsistencias y desacoplamientos en las acciones de las empresas	Sikka (2013).
	1.3. Incongruencia que se derivan en las prácticas de responsabilidad social (esquema de incentivos).	Analiza los esquemas de desempeño que representan un arma de doble filo para la responsabilidad social; ya que por un lado se utilizan para alinear objetivos organizacionales e individuales, pero por el otro puede motivar a la irresponsabilidad.	Glaeser & Van Quaquebeke (2019).
	1.4. Crítica conceptual de la responsabilidad social.	El planteamiento se refiere a que el área de investigación en cuanto a la responsabilidad social se encuentra con ambigüedad y desacuerdo, debido a que ha existido una tendencia hacia la gestión., generando un campo abierto para debatir, puesto que la responsabilidad social podría describirse mejor como un continuo estado de emergencia.	Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel (2008).
	1.5. La evasión fiscal.	Se presenta la evasión fiscal como un problema de la responsabilidad social, inherente a una <i>economía sumergida</i> . Por lo que se habla de la búsqueda de compromiso en las actividades que realicen en las organizaciones.	Morris (2013).
2. Debates	2.1. Respuesta estratégica en el ámbito de la responsabilidad social de las organizaciones: proactiva o reactiva.	Argumenta que las organizaciones pueden usar hábilmente diferentes tipos de estrategias de gestión como: defensa discursiva proactiva, defensa material proactiva, defensa discursiva reactiva, defensa material reactiva. Esta tipología permite observar las barreras críticas para que las organizaciones se conviertan en más socialmente responsables, puesto que se perciben organizaciones que actúan verdaderamente responsable y aquellas que pretenden. Los problemas de la responsabilidad social no surgen de un vacío social, sino dentro de un contexto normativo.	Reuter & Ueberbacher (2019).
	2.2. Debates entre las empresas y los Derechos Humanos.	La responsabilidad social aparece dentro del debate entre las empresas y los derechos humanos, debido a que la sociedad no ha proporcionado una evaluación correcta.	Frankental (2013).
	2.3. Paradigmas en conflicto de la responsabilidad social.	Hace hincapié en que la justicia social no se ha entendido por los negocios ni la han abrazado, lo que propicia un vacío al hablar de responsabilidad social.	Murray & Haynes (2013).
	2.4. Responsabilidad social turbia.	Se aborda el desarrollo que se ha tenido en el ámbito corporativo desde diferentes sectores en donde han quedado ocultas las cuestiones del medio ambiente y social, dañando la reputación corporativa, la que ahora se encuentra en constante escrutinio. Lo que ha generado un debate de la responsabilidad que ha ayudado y obstaculizado a la vez, ya que se ha fomentado el mito de que la regularización es innecesaria y el voluntarismo suficiente.	Chandler (2006).

Continuación Tabla V. Desafíos de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
2. Debates	2.5. Tipos de organización para la responsabilidad social: parcial y completa.	Analiza los diferentes modos de organización para la responsabilidad social, siendo la <i>organización completa</i> : que sucede dentro de las empresas y depende de la disponibilidad de ciertos elementos organizacionales (membresía, jerarquía, reglas, monitoreo y sanciones) y la <i>organización parcial</i> : que ocurre cuando las organizaciones no tienen acceso a todos los elementos organizativos. Por lo que se discuten las contribuciones del contexto de la teorización de organización completa/ parcial para la responsabilidad social.	Rasche, de Bakker, & Moon (2013).
	2.6. El debate de las teorías y metodología en la responsabilidad social.	Habla sobre el debate permanente que se ha generado sobre sí las actividades de responsabilidad social son buenas, donde se ha generado una desilusión creciente de las teorías y metodologías.	Grant & Nyberg (2011).
	2.7. El futuro de la responsabilidad social.	Se reflexiona y se cuestiona sobre el futuro de la responsabilidad social, en sentido de crear nuevas regulaciones y reglas del juego, donde cambie la perspectiva de ecoeficiencia por ecoeficacia, desarrollo económico por justicia ecológica.	Cooper (2013).
3. Comunicar	3.1. Reportes y prácticas de informes de la responsabilidad social.	Proporciona una descripción de las prácticas de informes no financieros desde una perspectiva de comunicación. Se muestran las ventajas y desventajas.	Perrault & Clark (2011).
	3.2. Presentación de informes de responsabilidad social.	Brinda una breve descripción de informes sociales y ambientales, así como una evaluación crítica del estado en la práctica actual.	Owen & O'Dwyer (2008).
	3.3. El internet como mecanismo de transmitir la responsabilidad social.	Se plantea la función de la comunicación como un elemento clave en la responsabilidad social, siendo el internet un mecanismo de comunicación para el logro de ésta.	Capriotti (2011).
	3.4. Publicidad para comunicar la responsabilidad social.	Plasma la discusión sobre el uso de la publicidad de la imagen corporativa para comunicar los reclamos de identidad socialmente responsable.	Pomering (2011).
	3.5. El marketing visual en la responsabilidad social.	Se analiza los esfuerzos del enmarque visual, en el diseño del producto y la arquitectura, que representan una importante dimensión, pero ampliamente ignorada, en los intentos de las organizaciones de construir significados socialmente responsables dentro y alrededor de sus organizaciones.	Christiansen (2018).
	3.6. Marketing de la responsabilidad social.	Analiza la responsabilidad social a través del lente del marketing, desglosa la historia del marketing, beneficios y el pensamiento que las empresas utilizan en torno a éste. Percibiendo la responsabilidad social como un creador de marca corporativa. Dentro de este tema se genera mucho escepticismo puesto que el marketing social hace uso de declaraciones, información y símbolos y/o esquemas de etiquetado en marketing que dan la impresión de que la empresa tiene atención especial al medio ambiente, cuando realmente sucede un greenwashing.	Simcic (2011).

Fuente: Elaboración propia con base en Capriotti (2011), Chandler (2006), Cooper (2013), Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel (2008), Christiansen (2018), Frankental (2013), Glaeser & Van Quaquebeke (2019), Grant & Nyberg (2011), Morris (2013), Murray & Haynes (2013), Owen & O'Dwyer (2008), Perrault & Clark, (2011), Pomering (2011), Rasche, de Bakker, & Moon (2013), Reuter & Ueberbacher (2019), Sikka (2013), Simcic (2011), Waddock & Googins (2011).

6. Apertura a nueva agenda de investigación de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Nuevos paradigmas	1.1. La comprensión integral de la responsabilidad social.	Plantea un nuevo paradigma en la responsabilidad social, para abatir esa idea de responsabilidad social de relaciones públicas o lavado ecológico, sino como una innovación desde una comprensión integral, cambiando la gestión defensiva por proactiva, convirtiendo la acción implícita en estrategia explícita.	Schmidpeter (2013).
	1.2. Nueva generación de la responsabilidad social desde el sensemaking	Plasma percibir a la responsabilidad social desde una nueva generación que se basa en diferentes tipos de organizaciones y en una variedad de sectores, lo que implica mayores niveles de interconexión, es decir una comunicación simétrica, una relación circular de percepción y creación de sentido, donde se construya conjuntamente definiciones y soluciones a problemas.	Bator & Stohl (2011).
	1.3. Agenda de investigación contextualista: cambio organizacional.	Parte de la premisa central de las asociaciones civiles como procesos dinámicos para la solución de problemas sociales complejos, debido a su potencial de cambio. Siendo una contribución a la responsabilidad social, ya que se visualizan las necesidades sociales en las asociaciones civiles. De ello, se propone una agenda de investigación contextualista que pueda brindar explicaciones de cambio.	Seitanidi (2013).
	1.4. Perspectivas futuras de la responsabilidad social.	Hace un exhorto a los académicos a diseñar menos conceptos holísticos para contribuir a la transparencia proporcionando pruebas empíricas sobrias y expresar más apreciación de mejoras incrementales pero continuas. Lo aborda por medio de un balance de lo que ha sucedido entre el pasado y presente en la responsabilidad social y apostando por un futuro diferente.	Steger (2008).
	1.5. La responsabilidad social desde un enfoque interdisciplinario.	Establece el campo de la responsabilidad social desde una variedad teórica que lleva a un enfoque interdisciplinario derivado de la complejidad de la responsabilidad social. Por lo que hasta la fecha no se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos por la responsabilidad social.	Haynes, Murray, & Dillard (2013).

Fuente: elaboración propia con base en Bator & Stohl (2011), Haynes, Murray, & Dillard (2013), Schmidpeter (2013), Seitanidi (2013), Steger (2008).

7. Estudio de casos de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Comparativos y/o múltiples	1.1. La responsabilidad social como competencia.	Prueba un modelo conceptual en Bangladesh y China hacia un modelo de efectividad de gestión. El modelo consiste en interpretar como la inteligencia emocional, el IQ y el desarrollo ejecutivo contribuyen a la resolución de problemas gerenciales en cuanto a la responsabilidad social.	Amin & Zhang (2013).
	1.2. Las PYMES emprendedoras en aspectos sociales.	Se basa en una investigación cualitativa centrada en un estudio de caso múltiple relativo a dos Pymes Italianas, en las cuales los objetivos del emprendedor cumplen con los requisitos económicos y temas sociales y se inspiran en las virtudes. Se analiza por medio teorías éticas.	Del Baldo (2013).
	1.3. La percepción de la responsabilidad social médica de los interesados en escuelas de medicina.	Desarrolla cómo el personal, los estudiantes y los miembros de la comunidad conceptualizan la responsabilidad social en cuatro escuelas de medicina. Por medio de un estudio de caso múltiple	Preston, Larkins, Taylor, & Judd (2016a).
	1.4. La construcción de la responsabilidad social en la educación médica.	Se presenta un estudio en 8 escuelas de medicina con el propósito de explorar cómo las misiones sociales son traducidas en los programas de educación médica y cómo los alumnos las perciben. Por medio de la teoría constructivista.	Ellaway, y otros (2017).
	1.5. Bloques de construcción de la responsabilidad social.	Desarrolla un enfoque de estudio de caso múltiple en escuelas de medicina que aspiran a la responsabilidad social, ya que se consideran responsables de satisfacer las necesidades de salud. Se generó el marco conceptual por medio del análisis de factores externos e internos que influyen en las escuelas de medicina, siendo esos factores los bloques de construcción. Se aborda desde una perspectiva de justicia social, basada en el constructivismo y la teoría crítica.	Preston, Larkins, Taylor, & Judd (2016b).
2. Educativos	2.1. Cursos de responsabilidad social en las escuelas de negocios estadounidenses.	Investiga el grado en que la responsabilidad social se incorporó a cursos en escuelas de negocios en Estados Unidos. Considerando la educación la clave del desarrollo sostenible.	Okpara, Koumbiadis, & Idowu (2013).
	2.2. Roles sociales y ambientales de las instituciones educativas en Nigeria.	El estudio se aboca a la responsabilidad social en las instituciones de educación superior, en cuanto al rol que desempeñan en el desarrollo de las comunidades y la sociedad en Nigeria.	Ibudunni (2013).

Continuación Tabla VII. Estudio de casos de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
Filantrópicos /éticos	3.1. Filantropía en el contexto irlandés.	Aborda la filantropía en el contexto contemporáneo irlandés, que se convierte en un instrumento de ciudadanía corporativa.	<i>Donnelly-Cox, O'Regan, & McHugh (2013).</i>
	3.2. Prácticas de responsabilidad social en la India.	Presenta un análisis exhaustivo de prácticas y problemas de responsabilidad social en la India. Siendo que la India tiene sus raíces en la filosofía de la generosidad y la filantropía. Se desglosan los antecedentes, así como etapas de ésta.	<i>Singhania, Sharma, & Rohit (2013).</i>
	3.3. Fundación Bertelsmann en la implementación de responsabilidad social.	La fundación Bertelsmann inició el proyecto de la empresa socialmente responsable en Alemania, la cual está encaminada a fomentar el conocimiento de la responsabilidad social, desarrollar la competencia de gestión, involucrar a miembros de la sociedad civil. Siendo un proyecto de análisis de los instrumentos existentes para medir la responsabilidad social.	Riess (2006).
	3.4. Caso. Batapharm: el éxito o la obtención sin fines de lucro.	Aborda el caso de Batapharm Arzneimittel GMBH una empresa de atención médica que vende genéricos en Munich., donde se analiza toda su filosofía, lineamientos, demostrando que las empresas pueden tener éxito cuando se lleva de una manera humana y responsable.	<i>Walter (2006).</i>
	3.5. Caso. The body shop: viviendo el sueño.	Se presenta la historia de la empresa The body shop, que comparte sus puntos de vista sobre responsabilidad social, introduciendo el primer cuidado de la piel y el cabello con inspiración natural, creando un nicho de mercado con crecimiento y éxito.	<i>Oosterwijk (2006).</i>
	3.6. La asociación creativa internacional y Calvert: estrategias para promover el cambio social.	La asociación creativa internacional y Calvert son dos empresas comprometidas con la igualdad y el empoderamiento de las mujeres. Se analizan los factores de desigualdad y exclusión, generando el empoderamiento que lleve a un cambio social.	<i>Krumsiek & Kruwant, (2006).</i>
	3.7. Toyota: filosofía corporativa.	Menciona como Toyota ha establecido su propia filosofía, valores y métodos de gestión, y se han transmitido de generación en generación en toda la empresa. Enfocándose en: la energía/calentamiento global, reciclado de recursos y calidad atmosférica.	<i>Shirai (2006).</i>
	3.8. Canon: la filosofía Kyosei.	Aborda la filosofía que se sigue en Canon, derivado del contexto de la responsabilidad social en Japón, donde es natural que una corporación cumpla con responsabilidades sociales. Con lo planteado Canon educa a sus empleados creando una conciencia ambiental.	<i>Mitarai (2006).</i>
	3.9. Henkel: la ética empresarial.	Desarrolla como el contexto de la mundialización está asumiendo una nueva dimensión social y política. Henkel encabezó una historia con el retorno de la ética, a través una estrategia de reorganización, dando frutos a largo plazo, siendo una empresa con valores, cultura y una gestión ética.	<i>Lehner (2006).</i>
	3.10. Volkswagen: el lado social de una empresa.	Se dirige al proceso de la responsabilidad social de Volkswagen, mencionando las prácticas comerciales socialmente responsables implementadas, así como los cuestionamientos hacia la responsabilidad histórica, y el aprendizaje en cuanto a la ética empresarial que llevaron al éxito de la empresa garantizado por la responsabilidad social.	<i>Holzinger, Richter, & Thomsen (2006).</i>

Fuente: Elaboración propia con base en Amin & Zhang (2013), Del Baldo (2013), Donnelly-Cox, O'Regan, & McHugh (2013), Ellaway, y otros (2017), Holzinger, Richter, & Thomsen (2006), Ibudunni (2013), Krumsiek & Kruwant, (2006), Lehner (2006), Mitarai (2006), Okpara, Koumbiadis, & Idowu (2013), Oosterwijk (2006), Preston, Larkins, Taylor, & Judd (2016a), Preston, Larkins, Taylor, & Judd (2016b), Riess (2006), Singhania, Sharma, & Rohit (2013), Shirai (2006), Walter (2006)

Anexo 2. Discurso latinoamericano de la responsabilidad social

1. Contexto de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Desarrollo	1.1. Historia y contexto de la responsabilidad social.	Aborda los conceptos de responsabilidad social y desarrollo sostenible proponiendo elementos aclaratorios con relación a ambos conceptos y su relación con el contexto actual. Presenta una perspectiva histórica de la evolución conceptual de la responsabilidad social, explica la difusión actual y vínculos con el desarrollo sostenible.	Raufflet (2014).
	1.2. Percepción de la Responsabilidad social y del Centro Mexicano para la Filantropía.	Brinda un acercamiento a la responsabilidad social, desde diferentes elementos y de acuerdo con las estructuras institucionales que desde los diferentes sectores apoyan las acciones de la responsabilidad social, como la CEMEFI que promueve la cultura filantrópica y de responsabilidad social.	López & Cervantes (2014).
	1.3. Desarrollo de dimensiones de la Responsabilidad social.	Desarrolla el marco teórico de la responsabilidad social, sus dimensiones y su relación con la norma ISO 2600, con la intención de identificar las materias fundamentales que se encuentran en el discurso de la responsabilidad social.	Ojeda & Chávez, (2014).
	1.4. Análisis teóricos sobre los diversos criterios de la Responsabilidad social.	Identifica las acciones, principios esenciales y la participación de los trabajadores en la responsabilidad social empresarial. Partiendo de la comprensión de la responsabilidad social como una nueva forma de gestión. Se presenta un acercamiento teórico de la responsabilidad social, sus beneficios y principios.	López & Gil, (2014).
	1.5. Antecedentes de la responsabilidad social.	Aborda la responsabilidad social como un tema relevante y actual, donde desarrolla el marco teórico de ésta, con sus antecedentes, etapas, haciendo énfasis en el marketing social.	Paz, y otros, (2017).

Fuente: elaboración propia con base en López & Cervantes (2014), López & Gil, (2014), Ojeda & Chávez, (2014), Paz, y otros, (2017), Raufflet (2014).

2. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social

Naturaleza	Tema	Descripción	Referencia
1. Ética	1.1. Vínculo entre la responsabilidad social y la ética.	Sustenta la pertinencia del ejercicio consecuente de la ética profesional y la responsabilidad social por parte de los líderes de las empresas y el gobierno, a través de la crítica a la concepción del gobierno-empresario. Desarrolla el fundamento teórico de la ética.	Cuevas & Rodríguez (2017).
2. Económica	2.1. Competitividad basada en la práctica de Responsabilidad social.	Aborda la responsabilidad social como un aspecto de importancia en el ámbito de los negocios, como una estrategia que contribuye a elevar la competitividad y sustentabilidad de las empresas, al obligarse a tomar en cuenta a sus participantes como beneficiarios de su operatividad.	Verdugo & Navarro (2014).
3. Política	3.1. Responsabilidad social en organizaciones gubernamentales.	Aborda el creciente interés político sobre la necesidad de que toda acción pública vaya acompañada de responsabilidad social, buscando con ello legitimar. Por lo que significa la responsabilidad social en los gobiernos como la definición de criterios de decisión en las políticas públicas orientadas a la transparencia, impacto social, rendición de cuentas, etc. Lo que lleva a diferentes intereses en cuanto a las organizaciones privadas.	Santos (2005).
4. Social	4.1. El capital social de la responsabilidad social.	Se manifiesta que existe un amplio referente teórico sobre la responsabilidad social empresarial de cómo debe aplicarse en los diferentes tipos de organizaciones a través de modelos e indicadores. Sin embargo, se cree fundamental la creación del capital social para la responsabilidad social, el cual presenta elementos intangibles que se escapan de cualquier modelo normativo. Por lo que es importante considerar el capital social como el factor que fomenta la creación de redes sociales.	Rivera, Segura, Martínez, & Cortes (2017).
	4.2. El binomio perfecto para la responsabilidad social: la organización y sociedad.	Desarrollo la importancia de comprender realmente lo que implica la responsabilidad social, en el sentido de repensar el marco de acciones que lleven a una responsabilidad social auténtica con un compromiso con la sociedad que es donde se encuentra y tiene alcances con la organización, por lo que es relevante conocer las relaciones, vínculos y tensiones de organización-sociedad, que permiten comprender los impactos y en particular los elementos que conforman la sociedad. Se analizaN los conceptos de la responsabilidad social a partir del significado de las palabras responsabilidad y social; como un concepto construido empresarialmente y en el escenario político.	Magallón & Ramos (2017).

Fuente: elaboración propia con base en Cuevas & Rodríguez (2017), Magallón & Ramos (2017), Rivera, Segura, Martínez, & Cortes (2017), Santos (2005), Verdugo & Navarro (2014).

3. Enfoques y perspectivas de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia	
1. Ético	1.1. Teorías éticas.	1.1.1. Vínculo entre la responsabilidad social y la ética.	Sustenta la pertinencia del ejercicio consecuente de la ética profesional y la responsabilidad social por parte de los líderes de las empresas y el gobierno, a través de la crítica a la concepción del gobierno-empresario. Desarrolla el fundamento teórico de la ética.	Cuevas & Rodríguez (2017).	
	2. Económico-gerencial	2.1. Desempeño social corporativo.	2.1.1. Modelos del estudio de la responsabilidad social.	Propone un modelo de estudio de la responsabilidad social tomando como referencia dos antecedentes: el modelo del desempeño social de las empresas de Archie B. Carroll y la norma ISO 26000.	Alemán & Tapia, (2017).
2.2. Teoría de las partes interesadas (stakeholders).		2.2.1 Partes interesadas en la responsabilidad social.	Se presenta la bifurcación entre eficiencia y significado de la responsabilidad social, en el campo del liderazgo, buscando la comprensión del efecto de la bifurcación en la formación del liderazgo. Por lo que se habla de un líder global comprometido con los stakeholders. Se hace un análisis de la responsabilidad social desde programas de formación de liderazgo social.	Davila, Rodríguez , & Elvira (2005).	
3. Organizacional	3.1. Institucional.	3.1.1. Responsabilidad social en los campos organizacionales.	Se habla de responsabilidad organizacional interorganizacional como la asociación y la cooperación entre empresas y las organizaciones civiles para llevar a cabo acciones a favor del medio ambiente. Donde en esta asociación también participa un tercer actor que es el gobierno, por lo que podrían considerarse como campos organizacionales.	Muñoz (2005).	
	3.1.a. Cambio institucional	3.1.a.1. Responsabilidad social a través del cambio institucional y organizacional.	Se plantea como una propuesta de análisis de la responsabilidad social desde un contexto de cambio institucional y organizacional, en el cual la responsabilidad social se observa como un proceso de transformación con una mirada integradora y multidisciplinaria.	Murillo, Hernán, & Pedromo (2017).	
	3.2. Comunicación organizacional.	3.2.1. La ética de la comunicación hacia los consumidores.	Aborda la responsabilidad social del marketing, ya que se puede considerar como la ética de comunicación hacia los consumidores. Revisa los elementos que componen a la responsabilidad social del marketing, así como las formas en que se ejerce durante los procesos.	Azamar & Jiménez (2017).	
	3.2.a. Retórica (construccionismo).	3.2.a.1. Construcción del discurso de la responsabilidad social.	3.2.a.1. Construcción del discurso de la responsabilidad social.	Se dirige hacia la comprensión de cómo se construye el discurso de la responsabilidad social a partir de la interpretación de diferentes narrativas normativas e institucionales de los actores, los cuales reproducen y atribuyen significados e intencionalidades.	García (2005).
		3.2.a.2. Discursos convergentes entre responsabilidad social, nueva gestión pública y flexibilidad organizacional.	3.2.a.2. Discursos convergentes entre responsabilidad social, nueva gestión pública y flexibilidad organizacional.	Realiza un análisis de la responsabilidad social bajo la óptica del discurso organizacional de los elementos narrativos de las nuevas formas de gestión de las organizaciones, particularmente las públicas. De lo que se observa un discurso con pretensiones de modernidad, acoplamiento al nuevo contexto global.	Tánori (2014).
		3.2.a.3. Resignificar el concepto de responsabilidad social.	3.2.a.3. Resignificar el concepto de responsabilidad social.	Centra la atención en el replanteamiento del concepto de la responsabilidad social, en busca de su resignificación en los modelos de gestión; ya que se percibe la responsabilidad social como un discurso con un significado distinto. Por lo que la dimensión institucional permite comprender los límites de la acción social y lo que simbolizan las representaciones subjetivas.	Wilhelm (2005).

Continuación Tabla II. Naturaleza conceptual de la responsabilidad social

Enfoque	Perspectiva	Tema	Descripción	Referencia
3. Organizacional	3.3. Identidad organizacional	3.3.1. La responsabilidad social desde la perspectiva de la identidad.	Se aborda la responsabilidad social como un mecanismo de búsqueda de contención, de legitimidad y de desarrollo, y no como el resultado de un proyecto voluntario. En este sentido, se plantea el abordaje de la identidad en la responsabilidad social, puesto que brinda la capacidad de construir colectivamente una noción de responsabilidad social, así como dotarla de sentido. Se desarrolla la construcción moral de la identidad, así como el análisis de la identidad entre la tradición y la modernidad, que ha llevado a la aparición de la anomia, de lo que se presenta una crítica del capitalismo desde diferentes autores, donde la responsabilidad social se percibe como un reforzamiento del sistema capitalista que permite legitimar desde una justificación ideológica.	Montaño & Rendón (2005).
		3.3.2. Responsabilidad social una mirada desde la identidad.	Se presenta una reflexión sobre la identidad desde sus diferentes niveles (individual, colectiva, organizacional) presentándose como un instrumento analítico en el contexto social. Así, por medio de la identidad se presenta un análisis del surgimiento de la responsabilidad social, así como de su definición.	Barradas (2005).

Fuente: elaboración propia con base en Alemán & Tapia, (2017), Azamar & Jiménez (2017), Barradas (2005), Cuevas & Rodríguez (2017), Davila, Rodríguez, & Elvira (2005), García (2005), Montaño & Rendón (2005), Muñoz (2005), Tánori (2014), Wilhelm (2005).

4. Impulsores de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. ONG	1.1. Las ONG para la implementación de la responsabilidad social.	En principio los autores presentan la manera en que ha sido conceptualizada y analizada la responsabilidad social, por medio de una tabla con definiciones que diferentes organismos proponen sobre la responsabilidad social, en el sentido de reconocer la relación del estado-empresa-sociedad y la mediación que es articulada por ONG como parte fundamental para la eficiente implementación de los procesos de responsabilidad social.	Ojeda, López, & Álvarez (2017)
2. Consumidores	2.1. La responsabilidad social unida a los consumidores.	Desarrolla los antecedentes de la responsabilidad social para reconocer el papel de los consumidores en el funcionamiento de la economía y la responsabilidad social empresarial, considerando la importancia de esta temática en la que aún se encuentran vacíos en relación con la responsabilidad organizacional. Se presentan teorías que conectan con la responsabilidad social y los consumidores.	Romo, Valencia, & Escobar (2017).
3. Instituciones de educación superior	3.1. Educación organizacional para ser responsables socialmente.	Se propone hablar de la responsabilidad social organizacional como una nueva categoría relevante y con un gran reto en el análisis organizacional, por la diversidad de aristas interrelacionadas. Se presentan los distintos niveles de responsabilidad.	Del Pino, (2005).
	3.2. Responsabilidad Social Universitaria.	Expone los desafíos de la responsabilidad social, poniendo énfasis en el compromiso con la educación, de lo que se presenta un análisis y definiciones de la responsabilidad social universitaria siendo un impulsor que busca la coherencia e integración institucional, la pertinencia y permeabilidad social, la dinámica institucional hacia la innovación.	Sainz, Aguirre, Sánchez, Chiñas, & López, (2017).
	3.3. La responsabilidad social en la educación.	Describe como un papel central para impulsar la responsabilidad social el fortalecimiento de los saberes, por medio de la academia, siendo los que desarrollan un papel fundamental en la promoción de acciones socialmente responsables.	Mosquera, Castillo, & Portilla (2017).

Fuente: elaboración propia con base en Del Pino, (2005), Mosquera, Castillo, & Portilla (2017), Ojeda, López, & Álvarez (2017), Romo, Valencia, & Escobar (2017), Sainz, Aguirre, Sánchez, Chiñas, & López, (2017).

5. Desafíos de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Paradojas (desacoplamiento)	1.1. Análisis y crítica de la responsabilidad social desde el énfasis en el desarrollo.	Se presenta una reflexión sobre las contradicciones que se generan en la búsqueda del desarrollo desde una postura de la responsabilidad social y sustentabilidad, ya que el desarrollo está directamente vinculado a un conjunto de condiciones humanas, donde se encuentran una diversidad de desacoplamiento	García & Núñez (2014).
	1.2. Análisis crítico de la educación con responsabilidad.	Se desarrolla un análisis crítico sobre la tercera meta del Plan Nacional de Desarrollo en México, que hace referencia a una educación de calidad, que presenta una visión utilitarista de la educación el cual, paradójicamente, se sostiene discursivamente en una línea humanista y de desarrollo social.	Morales, Ramírez, & Santa Ana (2014).
	1.3. Contradicciones de la responsabilidad social con la lógica económica.	Se percibe a la responsabilidad social como un concepto contradictorio con la lógica económica. En este sentido se aborda la naturaleza de las nociones y conceptos de la vida social y su necesaria conexión comprensiva con las prácticas humanas y organizativas, para poder llegar a la confección de la noción de la responsabilidad social y la manera en que es incorporada.	Mendoza (2005).
	1.4. La planeación para el desarrollo un mito que se sustenta bajo la “responsabilidad social”.	Analiza la planeación del desarrollo en México, el cual se ha convertido en un mito debido al contexto neoliberal donde el mercado minimiza la acción del Estado. Por tanto, desde la responsabilidad social se busca demostrar lo peligroso de la existencia de un Estado interventor.	Magallón, Lozano, & Aquino (2014).
2. Debates	2.1. Responsabilidad social: Individualismo vs colectivismo.	Se presenta el concepto de communitas como una alternativa a las tensiones propiedad-control-rentabilidad-productividad, es decir como una red de relaciones. Se desarrolla la definición de la responsabilidad social, en donde se destacan los elementos y dimensiones de ésta, para poder comprender la responsabilidad social desde el concepto de communitas, ya que se generan procesos de reciprocidad a diferencia del individualismo.	Urbiola (2005).
	2.2. Respuestas empresariales y académicas de responsabilidad social, en tela de juicio.	Analiza la importancia de la responsabilidad social, derivado de las múltiples investigaciones en donde se destaca su conceptualización, sus impactos, sus vínculos e implicaciones. En el sentido de entablar un debate sobre si es ético hablar de responsabilidad social cuando hay fines lucrativos de por medio.	Ríos (2005).
	2.3. Crítica la responsabilidad social.	Desarrolla el marco teórico de la responsabilidad social, para comprender las diferentes formas en que se ha abordado, se plantean algunos retos, así como la crítica de está, derivado del discurso que ha predominado y por último se presenta un análisis entre la responsabilidad social y la sustentabilidad.	Ojeda, Conraud, & Álvarez (2015).
	2.4. Problemática de la responsabilidad social.	Se presentan definiciones y dimensiones de la responsabilidad social, con el objeto de ofrecer un análisis de la problemática de la responsabilidad social derivado de las prácticas negativas que suelen ser ocultadas a través de programas o acreditaciones.	Meneses (2005).

Fuente: elaboración propia con base en García & Núñez (2014), Magallón, Lozano, & Aquino (2014), Mendoza (2005), Meneses (2005), Morales, Ramírez, & Santa Ana (2014), Ojeda, Conraud, & Álvarez (2015), Ríos (2005), Urbiola (2005).

6. Apertura a nueva agenda de investigación de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
7.1. Responsabilidad social organizacional	1.1. Replanteamiento conceptual de la responsabilidad social.	Desde la filosofía de la liberación y la ecología política aborda una crítica a la modernidad desde dos aspectos centrales: la extinción de la vida humana y buscar el aumento de la ética. Por tanto, el reto de la responsabilidad social está en superar, invertir, revertir y trascender y negar los valores de la modernidad, desde una descolonización del hacer y del saber construyendo una ecología política.	García & Núñez (2015).
	1.3. Pertinencia de conceptualizar la responsabilidad social organizacional.	Se presenta a la responsabilidad social corporativa como un concepto incompleto y por ello propone reemplazarlo por el de responsabilidad social organizacional, ya que desde esta perspectiva se concibe que la sociedad está articulada por una red de organizaciones. Se proponen elementos para un mejor entendimiento de la responsabilidad social organizacional.	Tello & Rodríguez (2014).
7.2. Teoría de la regulación	1.2. Interpretación alternativa de la responsabilidad social desde la teoría de la regulación.	Analiza el fenómeno de la responsabilidad social a partir de una crítica de los enfoques convencionales dominantes. Se recurre a un enfoque analítico metodológico de la escuela francesa de la regulación, donde se planea la responsabilidad social como un rasgo constitutivo de un nuevo modo de regulación.	Solís (2008).

Fuente: elaboración propia con base en García & Núñez (2015), Solís (2008), Tello & Rodríguez (2014).

7. Estudio de casos de la responsabilidad social

Dimensión	Tema	Descripción	Referencia
1. Comparativos y/o múltiples	1.1. Dos enfoques de educación responsable en gestión: México y Canadá.	Establece comparaciones entre la teoría y la práctica de la enseñanza de la responsabilidad social en dos universidades en dos contextos muy diferentes, México un país emergente y Canadá un país desarrollado. Aborda los principios para una educación responsable de gestión y la factibilidad de su implementación.	González (2017).
	1.2. Estudio de caso de gestión humana socialmente responsable en cooperativas colombianas.	Aborda el creciente interés de la relación de la responsabilidad social con la gestión humana. En este sentido se aborda la gestión socialmente responsable en el contexto de las cooperativas de trabajo colombianas, a partir de principios cooperativos basado en el estudio de caso múltiples. Desarrolla el contexto de la gestión socialmente responsable y sus perspectivas.	Bustamante (2019).
	1.3. Desarrollo de la responsabilidad social en el turismo mexicano.	Analiza la responsabilidad social en el fomento del turismo, en el sentido de brindar una oferta diferente, especializada y desmasificada, donde se requiere un fuerte soporte institucional en donde los actores asuman la responsabilidad social de brindar servicios y productos amigables con el medio ambiente. Se presenta una breve historia de la responsabilidad social en México en el sector del turismo.	Maldonado, Toro, Lara, & Romero (2014).
2. Educativos	2.1. Creación de ambientes sociales en la Universidad Tecnológica de Altamira.	Se basa en el análisis de la responsabilidad social en el ámbito del fenómeno del desarrollo comunitario en escuelas de niños, donde se ha enfocado en la creación de ambientes sociales dinámicos que favorezcan al desarrollo humano.	Hernández & León (2017).
	3.1. El papel de las PYMES dentro de la responsabilidad social.	Aborda las Pymes en relación con la responsabilidad social desde el enfoque de la teoría de las partes interesadas, la fusión de ambos enfoques desprende la idea de que las partes interesadas de una Pyme dependen de los recursos con los que cuentan o que pueden generar, mediante relaciones interactuantes, entre ellos o con otros stakeholders, proporcionándoles así la capacidad de ser sustentables organizacionalmente.	Cordova, Carrillo, & Bravo (2017).
3. MiPymes	3.2. Acciones de responsabilidad social en las PYMES.	Presenta un estudio sobre las acciones de responsabilidad social que realizan las pequeñas y medianas empresas, con la intención de conocer la situación de responsabilidad social que prevalece en las Pymes.	Gómez, Rueda, Ramos, & Pérez (2014).
	3.3. Responsabilidad social en MIPYMES.	Se dirige al estudio de las MYPIMES, identificando aquellas que ejercen adecuadamente las directrices éticas con respecto a gobierno corporativo, gobierno y sociedad, proveedores y clientes, medio ambiente y relaciones laborales en el marco de la responsabilidad social. Encontrando que las MYPIMES no focalizan su interés principal en cuestiones de responsabilidad social, se encuentran involucradas y conscientes.	Aguirre (2014).
	3.4. Pertinencia del estudio de la responsabilidad social en PYMES.	Realiza una reflexión en el sentido de que la responsabilidad social ha sido analizada y discutida en un contexto de grandes empresas, ignorando las Pymes, aun cuando este sector es el más representativo de la economía en México, de lo que se ha generado un amplio debate acerca de si realmente es posible hablar de responsabilidad social en las Pymes.	Maldonado, López, & Ojeda (2015).
	3.5. Integración de la responsabilidad social desde el benchmarking en MiPymes.	Se basa en analizar el comportamiento socialmente responsable de una MiPyme en comparación con otra que en su modelo de negocios incluye el distintivo de socialmente responsable. Utilizando el benchmarking como una herramienta para analizar el desempeño social y tomando como referencia los mejores aspectos de la empresa que cuenta con distintivo.	Medina, Barroso, & Ávila, (2017).
4. Filantrópicos/éticos	4.1. Inclusión de personas con habilidades diferentes en Cummins Empresas Filantrópicas (CEFI).	Desarrolla un estudio de caso donde presenta la inclusión de personas con habilidades diferentes, como una descripción de la responsabilidad social, en el sentido que está relacionada con la legislación en materia laboral y surgen diferentes prácticas de responsabilidad social que se aplican en cuanto a esta inclusión. Siendo un estudio de caso descriptivo, cualitativo.	Medina (2017).

Fuente: elaboración propia con base en Aguirre (2014), Bustamante (2019), Cordova, Carrillo, & Bravo (2017), Gómez, Rueda, Ramos, & Pérez (2014), González (2017), Hernández & León (2017), Maldonado, López, & Ojeda (2015), Maldonado, Toro, Lara, & Romero (2014), Medina (2017), Medina, Barroso, & Ávila, (2017).

Anexo 3. Marco Metodológico

1. Cuestionario comunidad AMBACC.

Instrucciones: Lee cuidadosamente para contestar o seleccionar tu respuesta.

Edad _____

1. ¿Vive en la colonia Patios de la estación?
 - a. Si _____
 - b. No _____

2. ¿Siente que la colonia Patios de la estación se vio beneficiada con la creación de Benning?
 - a. Si _____
 - b. No _____

3. ¿Cree que Benning se encuentra comprometido con la colonia Patios de la Estación?
 - a. Si _____
 - b. No _____

4. ¿Piensa que Benning generó cambios en la colonia Patios de la estación?
 - a. Si _____
 - b. No _____

5. ¿Por qué? ¿Cuáles?

6. ¿Cuál considera usted qué es el principal problema de la colonia Patios de la estación?
- a. Corrupción ____
 - b. Delincuencia ____
 - c. Drogadicción ____
 - d. Otros (especifique)_____
7. ¿Cree que a partir de la aparición de Benning en Patios de la estación los problemas en la colonia han:
- a. Mejorado ____
 - b. Empeorado ____
 - c. Permanecido igual____
8. ¿Considera que Benning cumple con funciones para el bienestar de la comunidad?
- a. Si ____
 - b. No____
9. ¿Usted ha sido beneficiado o ayudado en algún momento por Benning? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 11).
- a. Si ____
 - b. No____
10. ¿Cuál ha sido su experiencia?
11. ¿Tiene conocimiento sobre el proyecto social que se realiza en Benning? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 13).
- a. Si ____
 - b. No____
12. ¿Qué piensas del proyecto?

13. ¿Cómo definiría a Benning? ¿Para la colonia que ha significado?

14. ¿Piensas que Benning es una academia de música de excelencia?

a. Si ____

b. No ____

15. ¿Ha presentado alguna situación incómoda o conflictiva con la academia Benning? (Si tu respuesta es NO, pase a la pregunta 17).

a. Si ____

b. No ____

16. ¿Cómo se resolvió?

17. ¿Existe algo que te gustaría que se cambiará en Benning? ¿Qué sería?

18. ¿Tienes a algún familiar o conocido estudiando en Benning? (Si tu respuesta es No, pase a la pregunta 20).

- a. Si ____
- b. No ____

19. ¿Cuál ha sido su experiencia?

20. ¿Desde tu punto de vista piensas que Benning es socialmente responsable?

21. ¿Recomendarías a Benning a más personas?

- a. Si ____
- b. No ____

22. ¿Por qué?

23. ¿Crees que Benning es un lugar seguro?

- a. Si ____
- b. No ____

24. ¿Ha tenido influencia Benning en tu vida?

- a. Si ____
- b. No ____

25. ¿Qué sientes por Benning?

- a. Cariño ____
- b. Respeto ____
- c. Indiferencia ____
- d. Otro (especifique) _____

2. Cuestionario alumno AMBACC

Instrucciones: Lee cuidadosamente para contestar o seleccionar tu respuesta.

Hablemos de ti...

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Te gusta tocar instrumentos musicales o cantar?
 - a. Si ____
 - b. No ____
3. ¿Por qué vienes a tomar clases de música?
4. ¿Qué clase(s) tomas?
5. ¿Cuánto tiempo llevas estudiando aquí?
6. ¿Has estudiado en otra(s) academia(s) de música? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 8).
 - a. Si ____
 - b. No ____
7. ¿Cuál academia de música te gusta más?
 - a. Las anteriores.
 - b. Benning.

8. ¿Cómo te sientes cuando vienes a la academia Benning?
- a. Feliz ___
 - b. Triste ___
 - c. Enojado ___
 - d. Obligado ___
 - e. Otro (especifique) _____
- a. ¿Te gustaría seguir estudiando aquí?
- a. Si
 - b. No
9. ¿Eres alumno becado?
- a. SI
 - b. No

Hablemos de la academia Benning...

10. ¿Cómo te enteraste de que existía Bennig?
11. ¿Te gustan las instalaciones de la academia Benning?
- a. Si ___
 - b. No___
12. ¿Crees que la academia tiene medidas de higiene adecuadas?
- a. Si ___
 - b. No___
13. ¿Qué es lo que más te gusta de la academia Benning?
14. ¿Qué es lo que menos te gusta de la academia Benning?

15. ¿Cómo te llevas con tu profesor o profesores?
16. ¿Te gusta la manera en que tu profesor o profesores imparten la clase?
- Si ___
 - No___
17. ¿Has tenido algún enojo o mal entendido con tu profesor(a)? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 19).
- Si ___
 - No___
18. Cuéntame un poco sobre tu enojo o mal entendido con tu profesor (a).
19. ¿Has tenido algún enojo o mal entendido con algún trabajador de la academia Benning? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 21).
- Si ___
 - No___
20. Cuéntame un poco sobre el enojo o mal entendido con algún trabajador de la academia Benning.
21. ¿Has tenido algún problema o situación incómoda con respecto a la reposición de clases?
- Si ___
 - No___
22. ¿Conoces el reglamento de los alumnos? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 24).
- Si ___
 - No___

-
23. ¿Estás de acuerdo con el reglamento o te gustaría modificar algo? (Si es el caso qué modificarías)
24. ¿Piensas que la academia Benning ayuda a los niños y familia?
- Si ____
 - No____
25. ¿Has sido víctima de bullying o te han molestado dentro de la academia Benning?
- Si ____
 - No____
26. ¿Les recomendarías a tus amigos o familiares tomar clases de música aquí?
- Si ____
 - No____
27. ¿Te sientes seguro o protegido cuando estás en la academia?
- Si ____
 - No____
28. ¿Crees que ha cambiado tu vida desde que estás estudiando música? (Si tu respuesta es NO, pasa a la pregunta 30).
- Si ____
 - No____
29. ¿Por qué?
30. ¿Qué sentimiento le tienes a la academia Benning?
- Cariño ____
 - Respeto ____
 - Indiferencia ____
 - Otro (especifique)_____

3. Encuesta a miembros de la AMBACC

Nombre: _____

Instrucciones: Marque con X su respuesta.

1. En Benning se practica:

	SI	NO
a. Prohibición de prácticas de corrupción o acoso laboral.		
b. Difusión de sus valores organizacionales (amor, servicio, respeto).		
c. Mantener una conducta de ética y responsabilidad con: alumnos, empleados y sociedad.		
d. Respetar los derechos humanos.		
e. Realizar reuniones y comunicados con los empleados.		
f. Publicar la información sobre su desempeño social y ambiental.		
g. Realiza campañas internas de reducción de agua, reciclaje, contaminación, etc.		
h. Una apertura al diálogo para que los empleados manifiesten sus posturas, críticas o sugerencias.		
i. Días de descanso, seguridad social		
j. Se promueve en la academia la no discriminación (raza, genero, religión).		
k. Otorga permisos como, por ejemplo: lactancia, embarazo, fallecimiento, problemas familiares.		
l. Otorga aumentos de salarios, estímulos y reconocimiento a los empleados.		
m. Tiene áreas de trabajo agradables y con las medidas de higiene adecuadas.		
n. Concientiza a los trabajadores y usuarios para que se respeten los valores y tradiciones de la comunidad donde se encuentra.		
o. Se les comunica internamente sobre los proyectos que están apoyando.		
p. Estimula la participación de trabajo voluntario y la participación de los empleados en eventos.		
q. Participa la academia en proyectos en beneficio de la comunidad.		
r. Patrocina programas públicos y privados de becas.		
s. OTRO (especifique)		

1. **¿Qué impacto tiene para ti dichas prácticas? (favorable, poco favorable, desfavorable)**
2. **¿Con todo lo anterior encuentras un sentido de responsabilidad social inmerso en las acciones de Benning? (Si/No)**
3. **¿Crees que de ello dependa la reputación de la academia? (Si/No)**

4. Encuesta a comunidad y alumnos de la AMBACC

Instrucciones: Marque con X su respuesta.

En Benning existe:

	SI	NO
a. Difusión de sus valores organizacionales (amor, servicio, respeto).		
b. Una conducta de ética y responsabilidad con: alumnos, empleados y sociedad.		
c. Respeto a los derechos humanos.		
d. Reuniones y comunicados con los padres de familia y comunidad.		
e. Publicar la información sobre su desempeño social y ambiental.		
f. Una apertura al diálogo para que la comunidad, alumnos, familia manifiesten sus posturas, críticas o sugerencias.		
g. Se promueve en la academia la no discriminación (raza, genero, religión).		
h. Tiene áreas agradables y con las medidas de higiene adecuadas.		
i. Concientiza a los trabajadores y usuarios para que se respeten los valores y tradiciones de la comunidad donde se encuentra.		
j. Se les comunica sobre los proyectos que están apoyando.		
k. Estimula la participación de trabajo voluntario y la participación de los alumnos y comunidad en eventos.		
l. Participa la academia en proyectos en beneficio de la comunidad.		
m. Patrocina programas públicos y privados de becas.		
n. OTRO (especifique)		

Anexo 4. Estudio de caso: AMBACC.

1. *Espacios de la AMBACC.*

Figura 1. *Vestíbulo de la Academia de Música Benning.*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. *Recepción de la Academia de Música Benning*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. *Almacén de instrumentos.*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Auditorio para recitales y ensayos de orquesta



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Biblioteca y área de cómputo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. *Salones de clases*



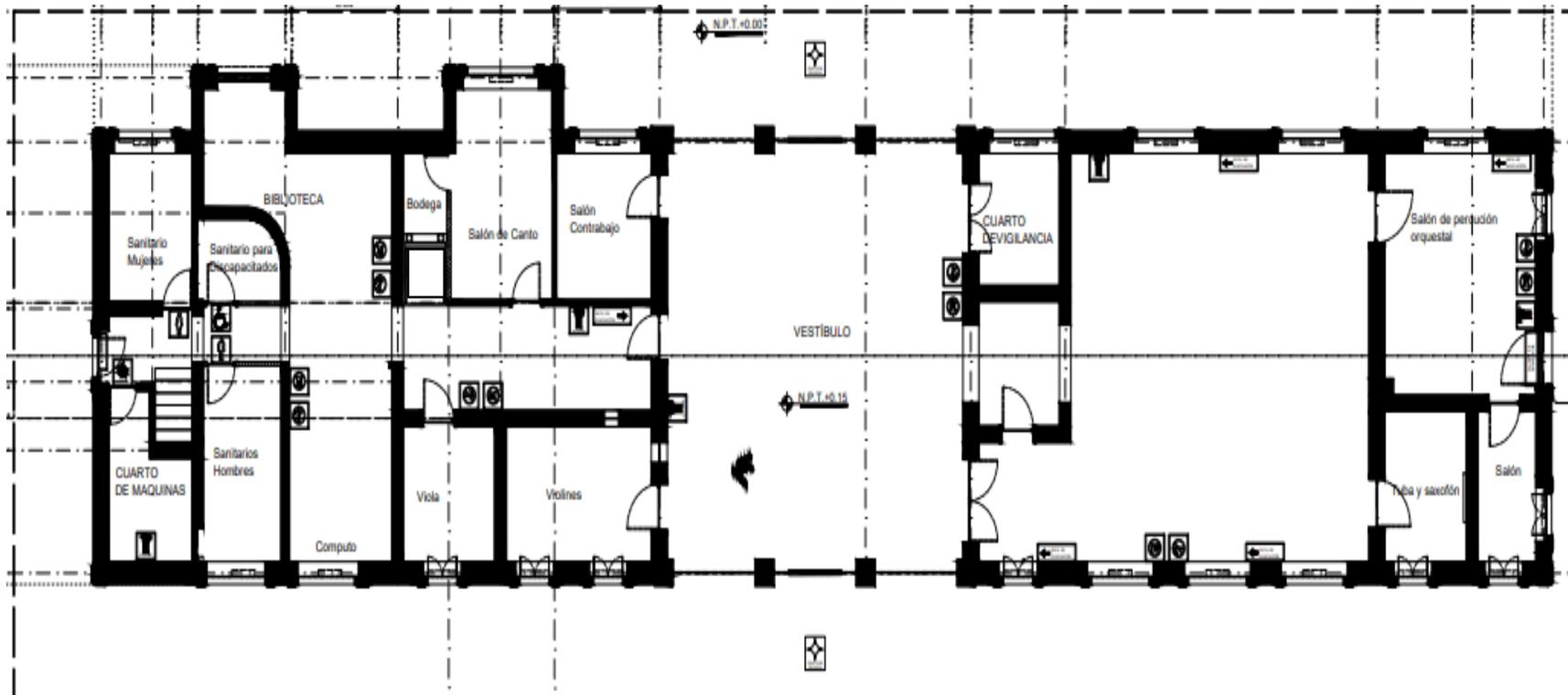
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. *Salón de estimulación temprana e iniciación musical*



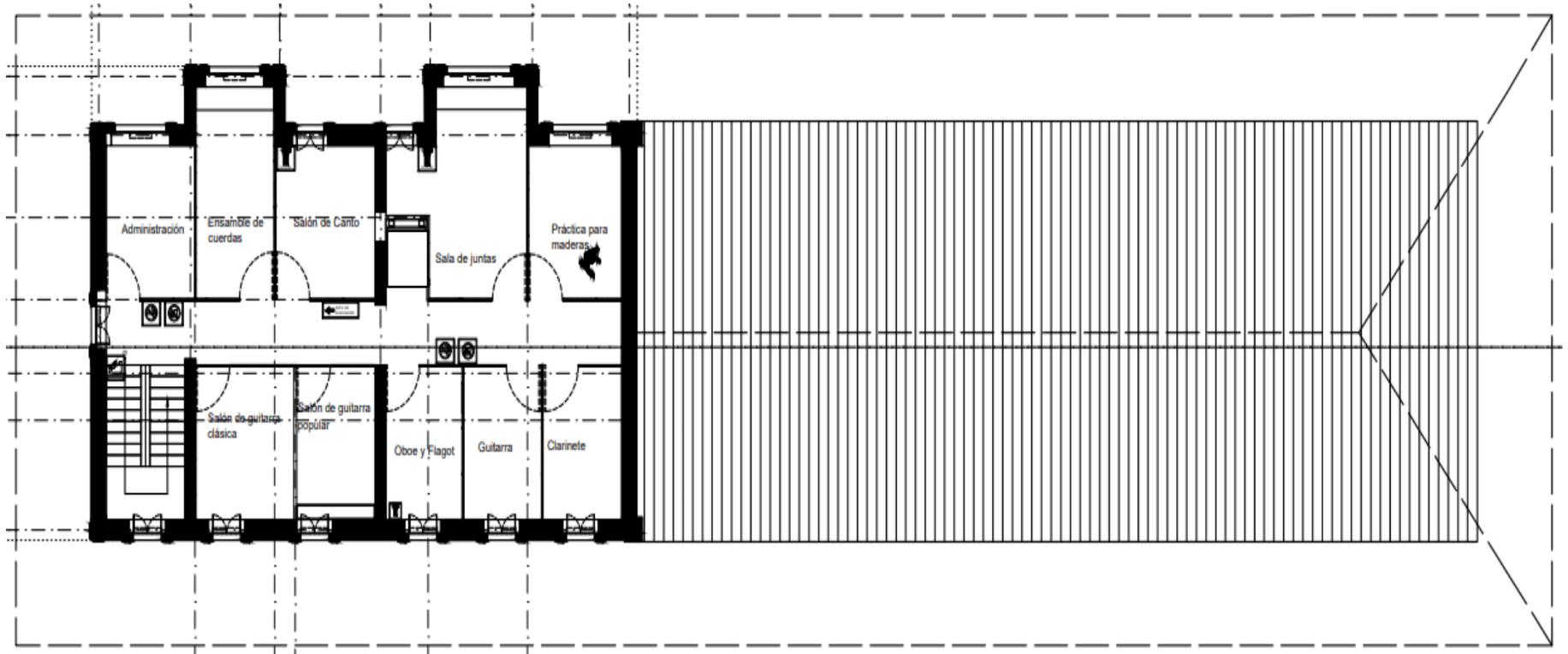
Fuente: Elaboración propia.

2. Arquitectura planta baja de la AMBACC.



Fuente: Academia de Música Benning A.C.

3. *Arquitectura planta alta de la AMBACC.*



Fuente: Academia de Música Benning A.C.

4. Reglamento para alumnos de AMBACC.



REGLAMENTO PARA ESTUDIANTE

El siguiente contrato es usado única y exclusivamente por Academia de Música Benning, A.C. Sede Morelos (BAM A.C.) cuando tu estudias con alguno de nuestros maestros, el consentimiento a nuestras reglas es mandatorio y al tener alguna duda se discutirá directamente con el asesor legal y director de la asociación.

1.-DE LAS APORTACIONES:

1.1 Las aportaciones se podrán pagar al número de cuenta de BAM A.C. SANTANDER 65508087757, CLABE 014540655080877578, en efectivo o tarjeta de crédito/débito, dentro de la Asociación ubicada en calle Amacuzac S/N Cuernavaca, Morelos, únicamente al personal administrativo.

1.2 La aportación se cubrirá los primeros cinco días del mes; se manifiesta también que la aportación que se realice posterior a la fecha indicada, se hará acreedor a un recargo del 10% mensual.

1.3 La aportación cubrirá un mes, a partir de la primera clase individual. Se hará llegar una copia del recibo y haciendo válido el pago, el original.

1.4 Las clases serán suspendidas si no se presenta la aportación a la segunda semana.

3.- DE LAS REPOSICIONES:

3.1 Se repondrán clase, sin importar la causa, al avisar con 24 horas de anticipación, en los siguientes 10 días hábiles siempre y cuando no ocurra más de 3 veces por bimestre; la reposición de clase solo es aplicable para la clase de instrumento (individual) y solo surte efecto cuando se avisa con 24 horas de anticipación a la administración.

3.2 El conteo de fechas en el recibo no podrá recorrerse por un lapso menor a 3 semanas de ausencia.

3.3 Cuando tomas clases con algún maestro de BAM A.C. el maestro se compromete a tener el horario y espacio destinado para ofrecerte calidad y servicio en la enseñanza musical.

4.- DE LA CANCELACIÓN DE CLASES:

Los maestros podrán cancelar clases que se repondrán a la mayor brevedad posible y conforme a la disposición del espacio del maestro.

5.- DEL COMPROMISO:

Sugerimos que se experimente lo que es Academia de Música Benning A.C. por un mínimo de 6 meses para que tengas una experiencia cercana a la música y puedas experimentar el correcto

desarrollo de tu instrumento como también asistas a todas las clases que impulsa para tu desarrollo en el arte musical. Entre ellas, clases individuales y clases opcionales como solfeo, ensambles, coro.

6.-TERMINACIÓN DE CLASES:

6.1 Si decides ya no tomar clases en BAM A.C. se tendrá el compromiso de avisar al director Lic. Tito Quiroz Angulo y a la administradora Nancy Pérez con 7 días de anticipación al pago de

la mensualidad.

6.2 No hará reembolso de efectivo. BAM A.C. siempre estará a la disposición para escuchar sus opiniones, por favor manténganos informados para que podamos resolver cualquier problema o sugerencia.

7.- DE LOS HORARIOS

7.1 Los horarios de clase empezarán y terminaran en tiempo, tu maestro tendrá 15 minutos de tolerancia si no estás puntual.

7.2 Los padres son responsables de la asistencia de sus hijos menores de edad, así como recogerlos puntualmente en cada clase, teniendo como entendido que los alumnos no pueden retirarse solos de las instalaciones.

7.3 Los horarios de oficina son de 10:00 a.m. a 9:00 p.m. de lunes a viernes y sábados de 10 am a 3 p.m. Los teléfonos son 777 6886519, Cel.: 777 2573787.

8. FOTOGRAFÍAS Y PUBLICACIONES

Otorgo mi consentimiento para el uso de fotografías adecuadas de mi persona o de mis hijos a Academia de Música Benning A.C. para fines de publicidad del programa SI _____ NO _____

Nota: Eres alumno de Academia de Música Benning, A.C. y tu maestro no tiene la libertad de enseñarte fuera de las instalaciones de la Academia de Música Benning, A.C. por lo tanto, comprendes que, si tu maestro no está a tiempo o por alguna otra circunstancia no puede asistir nosotros sustitiremos al maestro con la finalidad de brindarle calidad y excelencia en la enseñanza, por otro lado, no se permite intercambiar datos personales entre maestro alumno.

5. Proyectos externos de la AMBACC.

Figura 1. Conferencia “Amor y Servicio” para celebrar el convenio con el DIF del Estado de Morelos.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Evento para recaudación de fondos para uniformes de la Orquesta Sinfónica de Benning.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. *Concierto Orquesta Sinfónica de la SEDENA y Orquesta Sinfónica Benning.*



Fuente: Academia de Música Benning A.C.

Figura 4. *Firma del fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad.*



Fuente: Academia de Música Benning A.C.

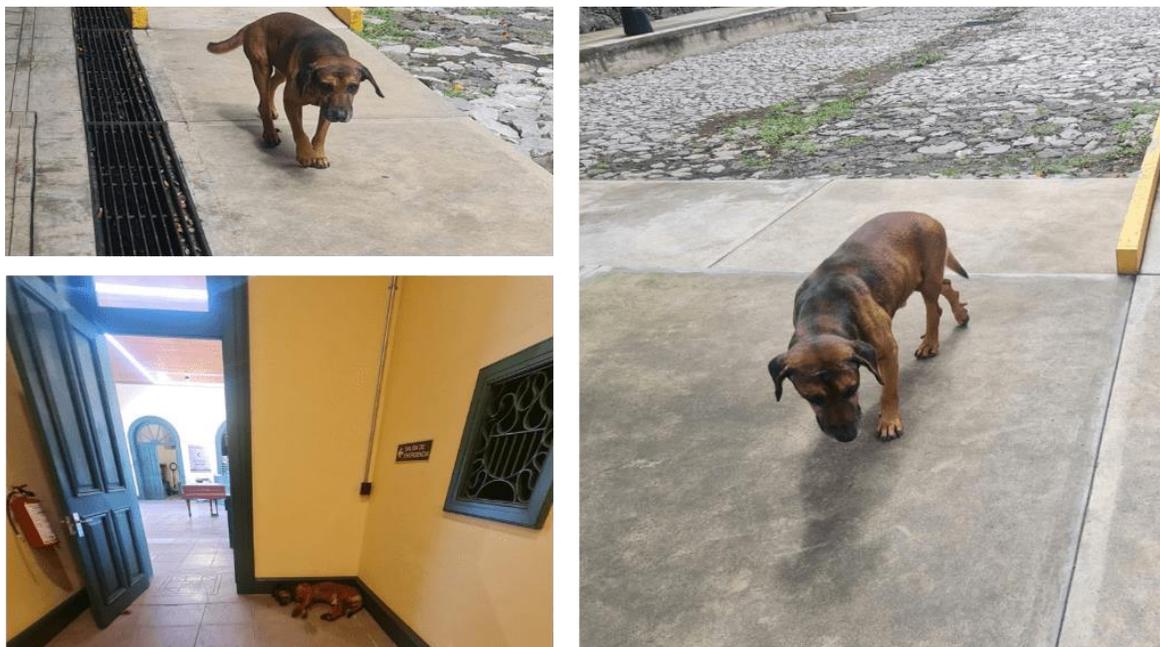
6. Prácticas de responsabilidad social de la AMBACC.

Figura 1. Prácticas de responsabilidad social.



Fuente: Academia de Música Benning A.C.

Figura 2. Adopción de mascota.



Fuente: Elaboración propia.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00235

Matrícula: 2173800641

La dinámica de la responsabilidad social en la Academia de Música Benning A.C., Cuernavaca: Una mirada desde la perspectiva de las lógicas institucionales.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 18 del mes de mayo del año 2023 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE
DR. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO
DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON



MARAVEDI BONILLA CANCINO
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARAVEDI BONILLA CANCINO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

MTRO. JOSE REGULO MORALES CALDERON

PRESIDENTE

DR. AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE

VOCAL

DR. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO

SECRETARIO

DR. ARTURO HERNANDEZ MAGALLON