



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Maestría en Estudios Organizacionales

**Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial de una pyme mexicana en relación
con sus trabajadores durante la Jornada Nacional de Sana Distancia por Covid – 19**

Idónea comunicación de resultados que para obtener el grado de

Maestra en Estudios Organizacionales presenta:

Aída Magdalena Torres Castañeda

Directora:

Dra. Giovanna M. Mazzotti Pabello

Jurado:

Dr. Ricardo Jimeno Espadas

Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Vo. Bo. Dr.
[Signature]
23/05/2022

Ciudad de México, 2022

Contenido

Introducción	4
Breve historia de la Responsabilidad Social Empresarial	12
Etapa de la Filantropía	13
Etapa de la concientización	15
Etapa de la discusión sobre las problemáticas que conciernen a las empresas	17
Etapa de la capacidad de respuesta	19
Siglo XXI: la transición paradigmática.....	20
Dos paradigmas de la RSE.....	22
El paradigma dominante.....	22
El paradigma emergente.....	24
Diversas interpretaciones de la RSE.....	26
Desde la academia	26
Desde organismos internacionales.....	29
Desde organizaciones latinoamericanas.....	31
Dos dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	33
Dimensión interna de la RSE	35
Sistemas de gestión de la RSE	39
Distintivo ESR.....	44
Metodología	46

Dos posicionamientos en la investigación	47
Diseño de investigación	51
Resultados	75
Factor GFC Global S.A. de C.V.....	75
Gestión de la RSE en Factor GFC Global S.A. de C.V.	79
Obtención del Distintivo ESR	80
Proyectos Permanentes de RSE.....	81
Percepción de los Trabajadores Sobre RSE	82
Sobre el Entorno Laboral, Físico y Psicológico de los Empleados	90
Sobre las Temáticas Asociadas al Puesto de Trabajo, Seguridad e Higiene Laboral.....	91
Sobre la Alineación Entre los Intereses, Valores, y Objetivos de los Trabajadores y los Propuestos por la Organización.....	93
Conclusiones	95
Referencias.....	98

Índice de abreviaturas

Abreviatura	Significado
AED	Alianza Empresarial para el Desarrollo
ALIARSE	Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad
CE	Comisión Europea
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CIAO	Congreso Internacional de Análisis Organizacional
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos
Deres	Empresas por el Desarrollo Sostenible
ECOVID-ED	Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación
ECOVID-IE	Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas
ECOVID-ML	Encuesta sobre COVID-19 y Mercado Laboral
EDN	Estudio sobre la Demografía en los Negocios
ENAF	Encuesta Nacional de Agencias Funerarias ante Covid-19
ESR	Empresa Socialmente Responsable
FMI	Fondo Monetario Internacional
Fundahrse	Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial
ICR	Idónea Comunicación de Resultados
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
ISO	International Organization for Standardization
JNSD	Jornada Nacional de Sana Distancia
LFT	Ley Federal del Trabajo
MiPyMes	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
RICPZMP	Recopilación de Información de los Cementerios Públicos en las Zonas Metropolitanas del País
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SE	Secretaría de Economía
SS	Secretaría de Salud
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
WBCSD	Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

*... el hombre es humano,
este aspecto de su vida no puede ser ignorado
por ninguna institución que se ocupe de él.*

(Davis, 1960, p, 75)

Introducción

El año 2020 fue especialmente difícil debido a las afectaciones económicas y de salud derivadas del SARS-CoV-2. A nivel internacional, se generaron medidas de protección de vidas humanas que tuvieron lugar por primera vez en el mundo, ocasionaron “la peor desaceleración económica desde la gran depresión” (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2020), colocaron a “cerca de la mitad de todos los trabajadores a nivel mundial en riesgo de perder sus medios de subsistencia” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.), y generaron modificaciones en las relaciones de trabajo.

A nivel nacional, la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en México, señala algunas consecuencias presentes hasta mediados del año 2020 derivadas de la paralización de las actividades económicas, entre las que se incluye:

- Una tasa estimada del 11,7 % de desempleo de la Población Económicamente Activa (PEA) para el final del 2020, lo que equivaldría aproximadamente a 6 millones de personas.
- El riesgo de sufrir afectaciones como reducción de horas o salarios para el 44% de la población ocupada, lo que en algunos sectores se superpone con la vulnerabilidad asociada a la informalidad e ingreso bajo.

- La destrucción de más empleos formales que los que fueron creados en todo 2019 durante los primeros cinco meses del año 2020. (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020)

Además, la Comisión Económica para América Latina (Cepal) analizó el escenario mexicano y estimó la caída de -6.5% del Producto Interno Bruto (PIB), y el incremento en los niveles de desempleo, cuyo mayor riesgo se encuentra en la industria manufacturera, comercio, restaurantes, y servicios de alojamiento, lo cual representa casi el 45% de empleos en México (Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM], 2020). En el mismo sentido, la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH, 2020) reconoce que el confinamiento podría afectar “desproporcionadamente a las personas más vulnerables”.

En este contexto el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) realizó una serie de encuestas como parte de su programa especial para la medición del impacto que tuvo la pandemia en la economía mexicana. Dicho programa conformado por: la Encuesta para la Medición del Impacto COVID-19 en la Educación (ECOVID-ED), el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN), la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), la Encuesta Telefónica sobre COVID-19 y Mercado Laboral (ECOVID-ML), la Encuesta Nacional de Agencias Funerarias ante COVID-19 (ENAF), y la Recopilación de Información de los Cementerios Públicos en las Zonas Metropolitanas del País (RICPZMP).

Para la presente investigación, recuperamos la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por Covid-19 en las empresas (ECOVID-IE), que registró la participación de 1,873,564 entidades, de las cuales más de la mitad recurrieron a cierres temporales como medida sanitaria y optaron por el teletrabajo como medida operativa; así como la Encuesta Telefónica sobre Covid-

19 y Mercado Laboral (ECOVID-ML), cuyos resultados indicaron que 23.5% de la población encuestada trabajó desde casa, el 42.3% redujo su jornada de trabajo, y el 46.1% disminuyó su ingreso. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2020).

Ante el escenario generado por la Covid-19, el Gobierno de México implementó protocolos de contención que fueron clasificados dentro de tres fases de contingencia, de acuerdo con las cuales se estimaron acciones pertinentes que tuvieron por objetivo preservar la salud de los ciudadanos. Así, en la primera fase nombrada *importación del virus*, que tuvo lugar del 27 de febrero de 2020 al 23 de marzo del mismo año, se recomendó a la población incrementar el lavado de manos y reducir el contacto físico, aun cuando no existieron medidas sanitarias de estricta aplicación.

Al incrementarse el número de contagios se inició la fase dos, *dispersión comunitaria*, del 24 de marzo al 20 de abril de 2020, en la que se establecieron medidas preventivas como el distanciamiento social, evitar saludar de mano, beso y abrazo, así como el estornudo de etiqueta; además se suspendió temporalmente la realización presencial de actividades escolares y algunas actividades productivas consideradas no esenciales, se establecieron filtros de sanitización en la entrada de inmuebles y se suspendieron eventos masivos. Es en esta fase donde comenzó la Jornada Nacional de Sana Distancia (JNSD), dando así inicio a la etapa de confinamiento voluntario (Gobierno de México, s.f.) periodo que comenzó el 23 de marzo de 2020 y que se daría por terminado el 30 de abril del mismo año, pero como consecuencia del alto número de contagios, se vería extendido hasta el 30 de mayo de 2020 (Milenio, 2020).

Posteriormente, en la fase tres, *contagio epidemiológico*, que comenzó el 21 de abril y que continúa vigente, persistieron los protocolos preestablecidos con la indicación de mantener las actividades no esenciales suspendidas (Secretaría de Salud, 2021, p. 6). Durante ese lapso se incrementaron las medidas de protección entre las que se incluyeron: separación de entre 2 y 3

brazos entre una y otra persona, suspensión de las clases presenciales, se invitó a la población a evitar lugares concurridos, postergar paseos y viajes, y se especificó que la población que estuviera en mayor riesgo de contagio como las embarazadas, los adultos mayores, personas con diabetes, VIH-SIDA, o enfermedades respiratorias, deberían permanecer en casa (Gobierno de México, 2020).

Es en el momento de crisis máxima derivado de la aparición del SARS-CoV-2 que consideramos necesario analizar la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en relación con los trabajadores como grupo de interés interno, al reconocer, tal y como menciona Wood (1991, p. 695), que las empresas y la sociedad están entrelazadas y no son entidades distintas.

En este contexto, destacamos como parte de esta investigación algunas problemáticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), entre las que se encuentra la polisemia atribuida al término: no existe un consenso sobre lo que debería comprenderse al abordarlo. Al respecto, Votaw (citado en Preston y Post, 2013, p. 9) menciona que RSE significa algo, pero no lo mismo para todos, ya que mientras para unos es interpretada como una contribución a una organización benéfica, para otros puede ser vista como ser socialmente consciente, y para otros más puede ser entendida como una forma de legitimar o pertenecer.

Para aclarar en alguna medida la discusión asociada a la polisemia de la RSE introducimos la propuesta de Combes (2005, pp. 132 y 133) quien define dos paradigmas antagónicos a través de los cuales se puede refractar el término RSE, enfocándolo desde el paradigma dominante en la competitividad puramente económica de las empresas, o desde el paradigma emergente apuntando hacia la competitividad pluridimensional, incluyendo temáticas asociadas a la obtención de beneficios sociales.

Retomamos también las categorías de Verdeyen, Put, y Buggenhout (2004) respecto a la categorización de la RSE en dos dimensiones que se determinan en función de los grupos de interés que atienden, mismos que son definidos como “aquellos grupos o personas que pueden afectar o se ven afectados por el logro de los objetivos de la organización o son aquellos actores con un interés directo o indirecto en la empresa.” (p. 326 y 327). De tal forma que en la dimensión interna quedan incluidos los actores sobre los cuales la empresa tiene alguna responsabilidad, es decir, los accionistas, inversores, y trabajadores; y en la dimensión externa quedan integrados los actores que influyen en la organización desde fuera, estos son: proveedores, clientes, gobierno, grupos de intereses especiales, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras, y competidores.

A partir de lo anterior, señalamos para esta investigación la siguiente pregunta:

¿Qué paradigma se encuentra subyacente a las prácticas de RSE implementadas para gestionar las relaciones con los trabajadores como grupo de interés que forma parte de la dimensión interna de la RSE, y que fueron llevadas a cabo por las empresas en el contexto de la pandemia por Covid-19 en México?

Sostenemos como hipótesis que la gestión de la RSE en el contexto de la pandemia por Covid-19 en México, ha sido orientada por el paradigma emergente de la RSE, lo que se puede observar a través de las acciones estratégicas implementadas en torno a los trabajadores, como grupo de interés interno.

En este sentido, apuntamos al siguiente objetivo general: identificar la forma en que se ejerce la RSE en las empresas socialmente responsables a través de las acciones relacionadas con los trabajadores, implementadas durante la Jornada Nacional de Sana Distancia (del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020), de manera que se puedan reconocer elementos que permitan relacionar el ejercicio de la RSE con el paradigma dominante o el paradigma emergente.

Para ello, planteamos los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y describir las acciones estratégicas que implementaron las empresas portadoras del Distintivo ESR en relación con sus trabajadores, como grupo de interés interno, en el periodo de la Jornada Nacional de Sana Distancia por Covid-19 en México.
- Analizar la implementación de acciones de RSE a la luz de los paradigmas propuestos por Combes (2005) en torno a temáticas relacionadas con la gestión de las relaciones con los trabajadores como grupo de interés perteneciente a la dimensión interna de la RSE.

Presentamos aquí los resultados de la investigación que surgió al abordar la problemática planteada anteriormente respecto a las acciones de empresas poseedoras del Distintivo ESR, que fueron llevadas a cabo durante la Jornada Nacional de Sana Distancia, y que surgieron como formas de gestionar las relaciones con los trabajadores como grupo de interés interno. Misma que llevamos a cabo mediante un estudio de caso en la empresa Factor GFC Global, cuyos datos se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. *Datos de la empresa*

Datos de la empresa	
Nombre:	Factor GFC Global S.A. de C.V.
Sector:	Servicios
Tamaño:	Pequeña
Servicios:	Servicios financieros: otorgamiento de crédito, arrendamiento y factoraje financiero.
Año de obtención del Distintivo ESR	2020

Fuente: elaboración propia con base en revisión documental.

De manera que la presente investigación está dividida en tres partes; en la primera, hacemos un recorrido histórico por la construcción del término RSE en donde destacamos algunas problemáticas que le han sido atribuidas en las diferentes etapas por las que ha transitado y nos permite observar su evolución. Respecto a lo que consideramos que la polisemia asociada

puede ser aclarada mediante la propuesta de Combes (2005), por lo que posteriormente analizamos a través de ella algunas de las definiciones que se han dado a este término desde la academia, organismos internacionales y organismos latinoamericanos, a la luz de dos paradigmas que se encuentran en conflicto, mismos que aun cuando recurren a un vocabulario similar tienen intereses divergentes que pueden ser visualizados a través de las acciones que de ellos se desprenden.

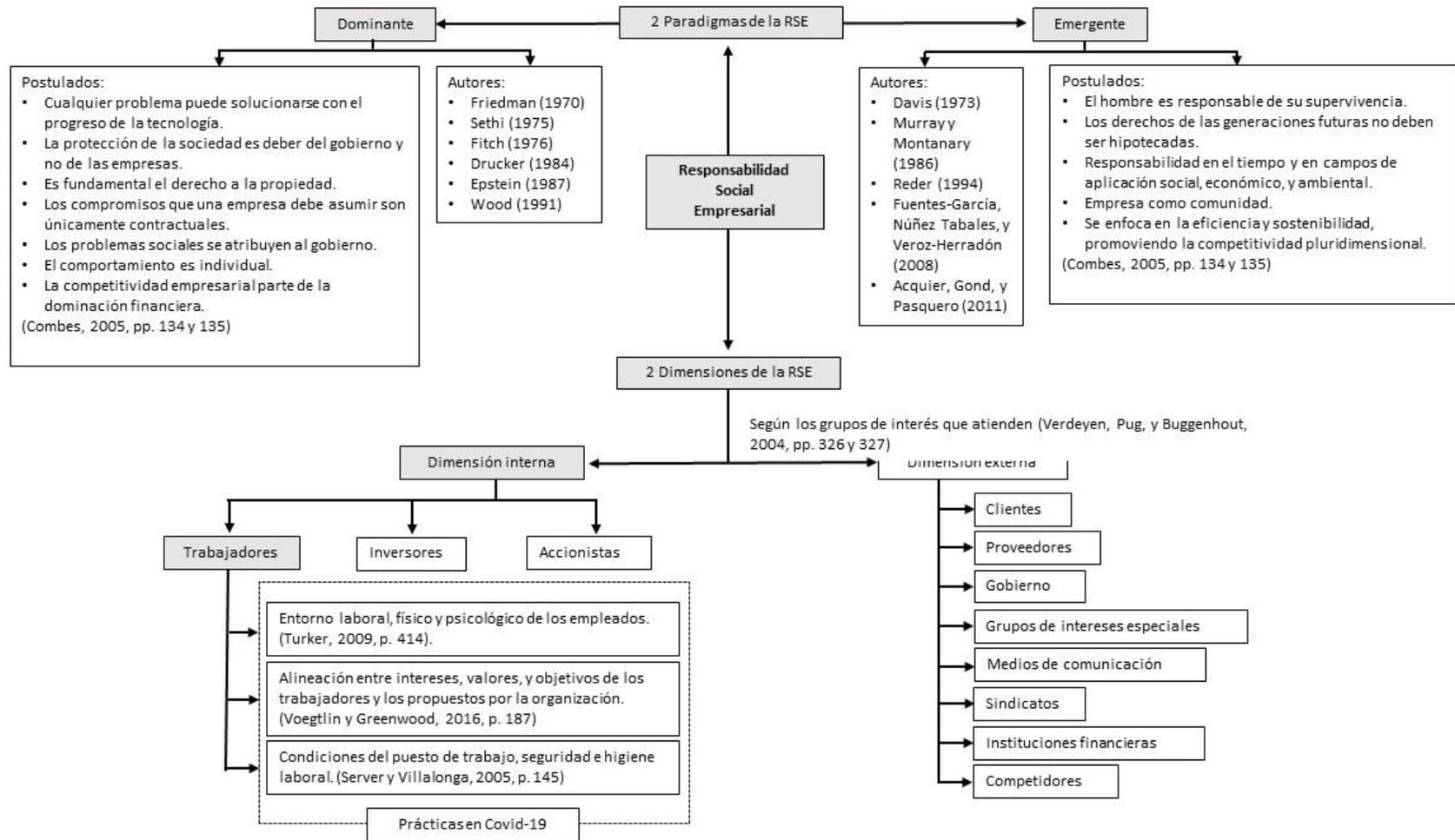
Por lo anterior, consideramos necesario profundizar en las acciones empresariales desarrolladas en relación con los trabajadores durante la JNSD, por lo que en la segunda parte, planteamos el estudio de la RSE con base en dos dimensiones propuestas por Verdeyen, Put, y Buggenhout (2004), de las cuales ahondamos en la dimensión interna a la que concierne la gestión de las relaciones con los trabajadores.

En este sentido, retomamos las categorías de Turker (2009, p. 414) sobre el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados, de Voegtlin y Greenwood (2016, p. 187) respecto a la “alineación entre intereses, valores y objetivos de los trabajadores y los propuestos por la organización”; y las condiciones del “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral”, mencionados por Server y Villalonga (2005, p. 145). Las cuales vinculamos con el Distintivo ESR como sistema de gestión de la RSE, del cual recuperamos aspectos concernientes al primer pilar, calidad de vida en la empresa.

En la tercera parte, explicamos el marco metodológico a partir del cual planteamos el estudio de caso realizado y exponemos los resultados obtenidos, mismos que nos permiten proponer algunas conclusiones de nuestro estudio.

Por lo que el análisis que planteamos en esta investigación puede ser resumido como se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Esquema analítico



Nota: la clasificación de los autores en cada uno de los paradigmas es uno de los resultados de esta investigación ya que no se encontraron documentos que los clasificaran previamente.

Fuente: elaboración propia

Breve historia de la Responsabilidad Social Empresarial

Al tratar de definir RSE encontramos la problemática relacionada con la falta de consenso para su interpretación, por lo que consideramos que conocer la evolución histórica del término así como algunas de las temáticas que han sido relacionadas con RSE a lo largo del tiempo nos permitiría aclarar en alguna medida la ambigüedad en el término. En este sentido, estimamos que tales temáticas han contribuido a la construcción del término como se conoce actualmente.

Dentro de la gran diversidad de temas asociados a la RSE se encuentran distintas propuestas de periodización que se ocupan de enlazar las concepciones de RSE con las preocupaciones sociales y económicas presentes en algún momento determinado, de las cuales recuperamos la elaborada por Murphy (1978 citado en Carroll 2008, pp. 24 y 25) en la cual el autor reconoce una serie de cuatro etapas consecutivas en la evolución del término RSE, a las que agregamos la etapa que comienza en el siglo XXI y que nombramos *La transición paradigmática* con base en la propuesta de Combes (2005, p. 132), misma que detallamos más adelante. En la Tabla 2 presentamos las características de las etapas que se describirán en este apartado.

Tabla 2. *Etapas de la RSE*

Etapas	Periodo	Características
De la filantropía	Desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX	Donativos de empresas a organizaciones benéficas. Apertura de los empresarios a considerar que existen grupos que tienen intereses en la gestión de la empresa. Transición del trabajo artesanal a la producción en masa.
De la concientización	Entre 1950 y 1960	Se reconoce la responsabilidad de las empresas y su participación en la comunidad.

		Las responsabilidades asignadas al empresario son trasladadas a la empresa.
De la discusión sobre las problemáticas que conciernen a las empresas	Desde la segunda mitad de la década de los 60's hasta la primera mitad de la siguiente década.	Las empresas comienzan a ocuparse de problemas sociales. Se fortalece la noción de grupos de interesados en la gestión empresarial.
De la capacidad de respuesta	Desde la segunda mitad de la década de los 70's hasta finales del siglo XX.	Se introducen en la gestión empresarial temáticas como ética corporativa y rendimiento social. Se debaten las acciones empresariales que dan respuesta a cuestiones sociales.
Siglo XX: la transición paradigmática	Primeras décadas del siglo XXI.	Comienza un proceso de reinterpretación de la RSE. Se propone el enfrentamiento entre dos paradigmas en conflicto: el dominante y el emergente.

Fuente: elaboración propia con base en Murphy (1978 citado en Carroll 2008, pp. 24 y 25); y Combes (2005, pp. 132 -135)

Etapas de la Filantropía

La primera etapa que considera Murphy (1978 citado en Carroll, 2008, pp. 24 y 25) es la de la filantropía, que comprende desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX y se caracteriza por los donativos que las empresas hicieron a organizaciones benéficas, sobre la cual se destacan tres ejemplos representativos: el primero, se trata del caso de la West Cork Railroad Company, empresa que en 1883 trató de compensar a los trabajadores por la pérdida de trabajo ocasionada por su disolución. Este evento marcó el inicio de las consideraciones sobre las afectaciones derivadas de las acciones empresariales que no solamente involucran a los accionistas, sino que comprenden a una serie de grupos que también sufren afectaciones.

El segundo ejemplo es el registrado en la empresa Neoyorquina R.H. Macy Company, que en 1887 comenzó a realizar aportaciones económicas a causas sociales gestionadas por organizaciones benéficas, lo cual abrió un debate que permanece hasta la actualidad y que se refiere a la utilización de los recursos empresariales en actividades que no tienen una relación clara con la generación de ganancias económicas.

El tercer ejemplo corresponde a la Pullman Palace Car Company en la cual en 1893 el empresario creó una ciudad alrededor de la empresa de manera que los trabajadores pudieran mejorar su rendimiento al encontrar las cosas que les eran indispensables sin tener que alejarse de la fábrica, no obstante, esta iniciativa fracasó debido a la actitud paternalista de George Pullman y a los altos costos que tuvieron los productos básicos (Ufosky, 2021).

Sobre esta etapa, Frederick (1978, p. 151) señala que hacia 1920 se comenzó a ver cierta apertura por parte de los empresarios ante la idea de que las empresas no solo responden a los accionistas, sino que existen otros grupos que tienen algún tipo de interés sobre las actividades de la empresa. De la misma forma, Hay y Gray (1974) reconocen que en esta década el desarrollo de la RSE se enfocó en “gestionar los recursos para maximizar los beneficios.” (p.136). Al respecto, Jenkins (2009) indica que es “en este periodo donde se cambia el trabajo artesanal por la producción en masa, desencadenando una serie de problemas sociales que podrían ser considerados el origen por la preocupación de las responsabilidades sociales de la empresa.” (como se citó en Rodríguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, y Rodríguez-Ariza, 2020, p. 1)

En este tenor, la primera aparición, aunque no de manera explícita, sobre algunas problemáticas asociadas a la RSE se encuentra en el texto de Barnard de 1938 titulado *Las funciones del ejecutivo*, en el que se aprecia la necesidad de incluir elementos legales, morales, sociales, y éticos en la toma de decisiones empresariales. (Rodríguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, y Rodríguez-Ariza, 2020, p. 2).

Llegando a la década de los 40 algunas publicaciones hicieron eco de preocupaciones relacionadas con la RSE, entre las que se encuentran: “Medición del desempeño social de los negocios.” publicada por Kreps en 1940 (citado en Carroll 2008, p. 24), y “Administrative Behaviour.” publicada por Simon en 1945 (citado en Rodríguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, y Rodríguez-Ariza, 2020, p. 2), en las que se plantea la necesidad de respetar los valores de la sociedad en la gestión empresarial, aun cuando estos excedan los requisitos legales. En esta etapa y respecto a la gestión organizacional, Lozano (2019) menciona que:

Los modelos administrativos, escuelas, movimientos, y teorías previos a la década de los 60 tales como la Administración científica, Proceso administrativo, Burocracia, Relaciones humanas, Teoría de sistemas, Nuevas relaciones humanas, Teoría del comportamiento, entre otras, tienen en común que ven a la organización como sistema cerrado, buscan la máxima productividad, ven al trabajador como un ser estandarizable, la organización es rígida, el ambiente no aparece como una variable determinante de gestión, mejorar la calidad de vida del trabajador o de la sociedad no son variables importantes, ni difundidas. (p. 696)

En la siguiente etapa se comenzó a incrementar el énfasis respecto a algunas de estas temáticas y la relación que existe entre la empresa y la comunidad.

Etapas de la concientización

La segunda etapa descrita por Murphy (citado en Carroll, 2008, p. 25) es la de la concientización, que se ubicó entre las décadas de 1950 y 1960, periodo en el cual se reconoce la responsabilidad de las empresas y su participación en la comunidad. Al respecto, Peng (2016, p. 57) menciona que en la década de los 50 fueron reveladas acciones negligentes relacionadas con violaciones de los derechos humanos y laborales al interior de las organizaciones, lo que tuvo

como consecuencia el surgimiento de las voces de los trabajadores y de la sociedad, quienes exigieron que las actividades de las empresas fueran responsables.

Entre estos grupos se encuentran los enfocados en la defensa de los clientes y de los recursos naturales, que al centrarse en la seguridad de los productos y del consumidor llegaron a influir en las actividades de RSE. De manera que comienzan a ser visibles algunas posturas emergentes respecto a que la RSE se debe ocupar de la gestión de las relaciones con distintos grupos sociales con los que la empresa tiene responsabilidades que debe asumir.

Es en este periodo que Bowen publicó su obra titulada *Las responsabilidades sociales del empresario*, que sentó las bases de la RSE y que llevaría a su autor a ser reconocido como el Padre de la RSE (Carroll 2006 como se citó en Carroll, 2008, p. 25). En el texto de Bowen (1953) la RSE es definida como:

Una doctrina que se refiere a que la iniciativa empresarial puede contribuir a un mejor alineamiento entre las decisiones de gestión y los objetivos económicos y sociales [...] que requiere reconceptualizar a la empresa, es decir, considerar que no solamente abarca la producción de bienes y servicios, sino también las condiciones de producción y la existencia de diferentes interesados en la gestión de la empresa. (Citado en Acquier y Gond 2007, pp. 15 y 17).

En este sentido, Carroll (1999, pp. 286 - 270) reconoce que en torno a estas temáticas se presentaron publicaciones como: *La práctica de la gestión*, de Drucker en 1954; *Donaciones corporativas en una sociedad libre*, publicada por Eells en 1956; *La responsabilidad de la dirección con la sociedad: el crecimiento de una idea*, escrita por Heald en 1957; y *Filosofía moral para la gestión*, escrito por Selekman en 1959. Asimismo, Peng (2016) señala que en este periodo “se desarrollaron modelos de gestión, se comenzó la investigación sobre ética

empresarial en relación con la respuesta social de las empresas, y se exploraron temáticas relacionadas con el desarrollo sostenible.” (p. 57)

En la década de 1960 surgió una obra de Keith Davis (1960) en la que definió RSE como “las decisiones y acciones de los empresarios tomadas por razones que van, al menos en parte, más allá del interés económico o técnico directo de la empresa.” (p. 70). Además señaló:

La RSE puede interpretarse en dos niveles en donde se privilegian por una parte los acontecimientos económicos, y por otra el desarrollo de los valores humanos; tales perspectivas deberían complementarse mutuamente, de tal forma que dentro de la RSE converjan tanto los aspectos socioeconómicos como las obligaciones socio-humanas. (p. 74)

En este periodo se comienza la transición de las responsabilidades que hasta entonces se asignaban al empresario y se deslindan de él pasando a la empresa, lo que convirtió a la organización en “una entidad capaz de adquirir compromisos como buenos ciudadanos corporativos.” (Davis, 1973, p. 320), lo que dio paso a la siguiente etapa.

Etapa de la discusión sobre las problemáticas que conciernen a las empresas

La tercera etapa señalada por Murphy (1978, citado en Carroll, 2008) es la de la discusión de las problemáticas que conciernen a las empresas, y que comprende la segunda mitad de la década de los 60's y la primera mitad de la siguiente década, momento en el cual “las empresas comenzaron a centrarse en cuestiones específicas como la decadencia urbana, la discriminación racial, y los problemas de contaminación” (p. 25).

Es también en esta etapa cuando la noción de grupos de interesados se fortalece, en tanto se aprecia la existencia de personas que tienen intereses sobre la gestión empresarial, que más tarde serían definidos a través de la Teoría de los Stakeholders como “grupos o individuos que

pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos de la organización.” (Verdeyen, Put y Buggenhout, 2004, p. 326), de manera que “se revela la relación existente entre las empresas, la sociedad y los grupos sociales.” (Rodríguez-Gomez, Arco-Castro, Lopez-Perez, Rodríguez-Ariza, 2020, p. 2).

Sobre esta etapa Carroll y Shabana (2010, p. 87) señalan el agravamiento de las condiciones sociales debido a la crisis económica que derivó en protestas sobre temas como los derechos ambientales, civiles, y de mujeres; respecto a lo cual el Comité de Desarrollo Económico (CED por sus siglas en inglés) emitió la declaración sobre las *Responsabilidades sociales de las corporaciones empresariales* en la que impulsó la “formación de una asociación entre el gobierno, la empresa y el progreso social [...] ello conllevaría a que las empresas respondieran de manera eficaz a las presiones de la sociedad.” (1971, citado en Frederick, 1978, p. 157).

Respecto a esta etapa Lozano (2019) argumenta que el desarrollo de las organizaciones presenta cambios significativos, sobre los cuales menciona que:

En las nuevas teorías, movimientos, herramientas y escuelas administrativas [...] el paradigma cambia, la Planeación Estratégica, Movimiento de la Contingencia, Aprendizaje Organizacional, Administración Estratégica, Benchmarking, Teoría Z, Kan Ban, Gestión del Cambio, Control de Gestión, Marketing, etcétera, todas ellas tienen el ambiente como su principal dimensión de estudio, gestión y atención. Se observa que la organización se abre, el trabajador es polivalente, el cliente es lo más importante, y la organización es flexible y horizontal. (p. 697)

Etapa de la capacidad de respuesta

La cuarta etapa señalada por Murphy (1978 citado en Carroll 2008) es la de la capacidad de respuesta, que corresponde a la segunda mitad de la década de los 70's, y que consideramos se extiende hasta finales del siglo XX. En ella, se incrementaron “las medidas tomadas por empresas en cuestiones de gestión y organización, mismas que incluyeron algunas modificaciones de las juntas directivas, el examen de ética corporativa, y el uso de información sobre el rendimiento social” (p. 25). De manera que Carroll (1999) señala que los principales acontecimientos en esta etapa obedecen a que en la década de los 80's “surgieron y se fortalecieron temas alternativos a la RSE como el Desempeño Social de la Empresa, la Teoría de los Stakeholders, y la Teoría de la Ética Empresarial” (p. 268); además, a nivel internacional se desarrollaron numerosas cumbres en las que fueron tratados temas relacionados con los derechos humanos y laborales que dieron como resultado la consideración de la RSE como un instrumento de legitimación empresarial a partir de la cual las empresas podrían generar imágenes que fueran aceptadas socialmente (Carroll, 2008, pp. 28 y 29).

En el mismo orden de ideas, Peng (2016) argumenta que en esta etapa “se debatieron las respuestas estratégicas en cuestiones sociales, y se desarrollaron modelos conceptuales de medición del desempeño social de las empresas.” (p. 58). En tanto que hacia la última década del siglo XX “se buscaron mecanismos que permitieran operativizar la RSE a través de modelos de desempeño social corporativo.” (Carroll, 2008, p. 35); mientras que en la investigación se profundizó en temáticas como “gobernanza empresarial, negocios y sociedad, y ética empresarial.” (Peng, 2016, p. 57), lo que abrió un arduo debate “sobre la pertenencia de la RSE a las teorías de gestión.” (Peng, 2016, p. 59). Respecto a lo cual Bowen (1978) argumenta que, si la RSE hubiera permanecido fiel a su origen, esta “se hubiera convertido en el principal promotor

de una Teoría Humanista de la Gestión, es decir, una teoría a nivel organizacional correspondiente a la Teoría Humanista del Bienestar.” (citado en Acquier, Gond y Pasquero 2011, p. 635 y 636).

Siglo XXI: la transición paradigmática

La evolución de la RSE no se ha detenido, por ello agregamos a las etapas propuestas por Murphy (1978 citado en Carroll 2008) la etapa que nombramos *La transición paradigmática*, para la que tomamos como base la propuesta de Combes (2005, pp. 132 y 133), y que corresponde a las primeras décadas del siglo XXI, periodo en el que comienza un proceso de reinterpretación de la RSE derivado del incremento de las demandas de los grupos de interés sobre las acciones empresariales, contexto en el cual Combes (2005) describe el “enfrentamiento de dos paradigmas, un paradigma dominante o liberal, y un paradigma emergente de desarrollo sostenible.” (p.132).

Paradigmas que están en conflicto debido a que sus postulados se encuentran contrapuestos, pero que recurren al mismo vocabulario, aunque empleándolo de forma diferente; no obstante, a pesar de la dificultad en la precisión, las diferencias se pueden ver a través de la implementación de las actividades que de ellos se desprenden.

Esta propuesta hace eco en la publicación de Porter y Kramer (2019), quienes colocan a la RSE dentro de la gestión estratégica de las organizaciones en tanto consideran que permite a las empresas posicionarse en el mercado y obtener beneficios económicos a través de una imagen corporativa preocupada por el medio ambiente, por el desarrollo social y por la prosperidad económica. Y desarrollan términos como: *RSE reactiva*, que relacionamos con el paradigma dominante, y que “comprende dos elementos: actuar como buen ciudadano corporativo, de acuerdo con las cambiantes inquietudes de los stakeholders, y mitigar los efectos adversos

actuales o previstos de las actividades del negocio” (p. 9); y *RSE estratégica*, que relacionamos con el paradigma emergente, y que “involucra las dimensiones de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, trabajando al unísono. Es aquí donde se hallan verdaderamente las oportunidades para el valor compartido.” (p. 12)

Es gracias a la introducción del paradigma emergente que la RSE se colocó, en esta etapa, como un elemento fundamental a través del cual la empresa puede gestionar las relaciones con los grupos de interés desarrollando respuestas a largo plazo a sus demandas. Por lo que Dahlsrud (2008, pp. 5 y 6) incluye en esta etapa el incremento en los compromisos y responsabilidades sociales empresariales, que toman en cuenta el impacto de las actividades productivas, a la vez que generan confianza en el mercado; por lo que desde este paradigma la RSE se comprende como un aporte positivo a la sociedad a través del:

Cuidado de la ecología (disminución de emisiones, disminución en el uso de sustancias y materiales contaminantes, campañas de reforestación, campañas de separación de basura, entre otras), combate a la desigualdad y mejora en la calidad de vida de los trabajadores internos (políticas de mejora de los ingresos y estímulo a trabajadores, apoyo a madres y padres solteros, programas de beneficio de adultos mayores o personas con capacidades diferentes. (Lozano, 2019, p. 704)

En esta misma etapa Verdeyen, Put, y Buggenhout (2004) reconocen que a través de la RSE la gestión de los grupos de interés puede hacerse con base en la delimitación de grupos internos y externos, de manera que se pueda “agregar valor a tantas partes interesadas como sea posible y equilibrar la relación entre las diversas partes interesadas, [ya que en el mundo globalizado] las personas son cada vez más conscientes de los problemas mundiales.” (p. 326). En tanto que Vogel (2005, pp.22 - 24) agrega que en este periodo la RSE se posicionó como una

estrategia que permite a las empresas obtener mayor rentabilidad en comparación con sus competidores que no son reconocidos como socialmente responsables.

Como se ha podido observar a lo largo de este apartado, la evolución del término RSE no ha cesado y es a través de su construcción histórica que se pueden apreciar las temáticas que pueden ser relacionadas con él, y que dan sentido a su ambigüedad. En este sentido, la polisemia que se le ha atribuido continúa siendo un tema por resolver ya que tal y como menciona Votaw (citado en Preston y Post, 2013, p. 9) la RSE puede ser interpretada de diferentes formas según diversos intereses, por lo que en el siguiente apartado profundizamos en la propuesta de Combes (2005) respecto a los dos paradigmas mediante los que el término puede ser analizado y aclarado.

Dos paradigmas de la RSE

Según la propuesta de Combes (2005, p. 132) existen dos paradigmas que están en conflicto ya que sus intereses apuntan a lados opuestos, por una parte se encuentra el paradigma dominante y por la otra el paradigma emergente, los cuales son descritos a continuación.

El paradigma dominante

Para Combes (2005) este paradigma ha estado presente aproximadamente desde 1980, y se ha reconocido como tal gracias a que durante un largo periodo ha sido aceptado por la sociedad occidental, de manera que ha dictado la forma en que debe abordarse la RSE, así como las soluciones que pueden darse a una amplia gama de problemas. La misma autora considera que los principales postulados de este paradigma son los siguientes:

- a) Cualquier problema puede solucionarse con el progreso de la tecnología;
- b) La protección de la sociedad es deber del gobierno y no de las empresas,

- c) Es fundamental el derecho a la propiedad
- d) Los compromisos que una empresa debe asumir únicamente son de tipo contractual
- e) Los problemas sociales se atribuyen al gobierno, ya que la empresa es incapaz de contribuir a la solución de problemas de justicia social, pobreza, y cuidado del medio ambiente
- f) El comportamiento es individual
- g) La competitividad organizacional parte de la dominación financiera
- h) Se sustenta por la Teoría de la Agencia, la racionalidad convencional, el control y el enfoque patrimonial. (pp. 134 y 135)

En este paradigma, Combes (2005) reconoce la adopción de la “ética cosmética” (p. 132) a partir de la cual las empresas desarrollan una postura superficial de RSE, pero sin implementar cambios sustanciales en sus operaciones. Respecto a lo cual, Lozano (2019) reconoce que el ejercicio de la RSE hecho desde este paradigma obedece a un “sentimiento de culpa filantrópica” (p. 708), según el cual la RSE es considerada como:

Una herramienta de reproducción del modelo de consumo, con un toque de autorreflexión compartida, en la que se manifiesta la preocupación por el ambiente, por la gente, por la naturaleza, sin embargo, lo que pareciera ser es que, con esta instrumentación de prácticas de reflexión, se cumple con la culpa necesaria, y se continúa con la explotación y dominación de la naturaleza por el bien personal. (p. 694)

En este tenor, la postura de Friedman (1962 citado en Carroll 2008, p. 30) sobre RSE es contundente, al afirmar que “pocas tendencias podrían socavar tanto los fundamentos de nuestra sociedad libre como la aceptación por parte de los funcionarios de las empresas de una responsabilidad distinta a la de generar tanto dinero como sea posible.” Mismo que considera,

años después, como un impulso suicida que representa intereses antagónicos a los que deben dominar las acciones empresariales (Friedman, 1970).

En cuanto a las relaciones con los trabajadores como grupo de interés interno, Díaz y Lima (2015, p. 364) consideran que la modificación en la gestión de tales relaciones representa una utopía organizacional ya que ello implicaría una transición de la lógica instrumental o normativa de la dimensión interna de la RSE hacia una enfocada en el trabajador como ser social; de manera que aunque las prácticas desarrolladas para gestionar las relaciones con los trabajadores deberían estar orientadas en el mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones de trabajo, se considera que están mayormente enfocadas en la racionalidad del mercado, aun cuando pareciera lo contrario.

Es a consecuencia de la incapacidad y desinterés del paradigma dominante por implementar cambios sustanciales que provean soluciones permanentes a las diversas problemáticas que conciernen a los stakeholders, las cuales se agravaron en el inicio del siglo XXI por el recrudecimiento del desempleo generado por el cierre de plantas, lo que incrementó los niveles de pobreza y problemas de justicia social, que surgió el paradigma emergente como una nueva forma de comprender la RSE. (Combes, 2005, p. 135)

El paradigma emergente

Combes (2005) menciona que las bases de este paradigma se encuentran en el desarrollo sostenible, por lo cual argumenta que a partir de la RSE se pueden generar aportes a la mejora de la sociedad, buscando que las organizaciones creen “innovaciones sostenibles, promoviendo el crecimiento social justo, económicamente viable y ecológicamente sostenible.” (p. 136). Para la autora los principales postulados de este paradigma son:

- a) El hombre es responsable de su supervivencia, que está amenazada por su propia acción
- b) Los derechos de las generaciones futuras no deben ser hipotecados
- c) Reconoce la responsabilidad en el tiempo o intergeneracional, en el espacio a subcontratistas y proveedores, y en tres campos de aplicación: social, económico, y ambiental
- d) Comprende a la empresa como una comunidad
- e) Se enfoca en la eficiencia y sostenibilidad, promoviendo la competitividad pluridimensional
- f) Se sustenta en la Teoría de la Mayordomía, la Teoría de los Stakeholders, las múltiples racionalidades, y el enfoque de asociación. (p. 134 y 135)

En este sentido, cuando Acquier, Gond y Pasquero (2011) analizaron el texto de Bowen de 1953 concluyeron que contrario a la implementación de la RSE en el presente, y:

Dado sus orígenes la RSE nunca debió haberse convertido en una técnica [...] RSE habría sido reconocida no solo como relevante sino también como indispensable para la educación y la práctica empresarial. Habría traído a la escuela de negocios la legitimidad que a menudo falta en el campus. Habría acumulado un rico cuerpo de conocimientos interdisciplinarios, tanto fundamentales como aplicados. Sus eruditos serían extraídos libremente de disciplinas fuera de la gestión, como economía, sociología, derecho, y ciencias políticas. (pp. 635 y 636).

Al conocer los postulados de los dos paradigmas propuestos por Combes consideramos que a través de ellos puede ser aclarada en alguna medida la polisemia atribuida al término RSE. Por lo que teniendo en cuenta las argumentaciones que forman parte de cada paradigma, en el siguiente apartado presentamos algunas definiciones de RSE hechas desde la academia,

organismos internacionales y organismos latinoamericanos, mismas que analizamos y clasificamos a la luz de los postulados del paradigma dominante y del paradigma emergente.

Diversas interpretaciones de la RSE

Tal como se mencionó en el apartado anterior, la RSE ha sufrido modificaciones en cuanto a la gran diversidad de definiciones que se le han dado, derivadas por una parte por las problemáticas que se le atribuye atender, y por otra, por los intereses particulares de los actores que han aprehendido el concepto en la búsqueda de beneficios específicos. De manera que, dada la diversidad de conceptos asociados a la RSE que han sido desarrollados durante un largo periodo, podemos afirmar que al transcurrir el tiempo, y tal y como proponen Aggeri, Pezet, Abrassart, y Acquier (2005, citados en Acquier y Gond 2007), los conceptos asociados a la RSE han confirmado su polisemia, en tanto estos “son nómadas, siendo susceptibles a la importación a contextos de interpretaciones diferentes; y maleables, otorgando la posibilidad de reelaborarlos y aplicarlos en contextos distintos dándoles nuevos significados.” (pp. 19 y 20)

Por lo cual en este apartado se presentan algunas definiciones hechas por académicos, por organizaciones latinoamericanas, y por organismos internacionales, que analizamos a la luz de la propuesta de Combes (2005, pp. 132 y 133) a partir de la cual, consideramos que es posible aclarar, en alguna medida, la polisemia del término RSE.

Desde la academia

A través de la revisión documental realizada en diversos buscadores académicos fueron seleccionados los documentos que presentamos a continuación, que privilegiamos por tener mayor número de citas. Tales documentos fueron analizados según la propuesta de Combes

(2005, pp. 132 y 133) en torno a dos paradigmas de la RSE; respecto a los cuales es necesario mencionar que a través de la revisión documental no se encontró una clasificación previa por lo que las definiciones que incluimos en las siguientes tablas son para nosotros los que deberían ser considerados dentro del paradigma dominante o del paradigma emergente. Los que reconocemos como parte del paradigma dominante se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. *Definiciones de la RSE desde la academia en torno al paradigma dominante.*

Autor	Definiciones
Friedman 1970	La responsabilidad social empresarial puede ser considerada como un impulso suicida que representa intereses antagónicos a los que deben dominar las acciones empresariales. (párrafo 29)
Sethi 1975	La responsabilidad social implica llevar el comportamiento corporativo a un nivel en el que sea congruente con las normas sociales, valores y expectativas de desempeño imperantes. (p. 62)
Fitch 1976	La responsabilidad social empresarial se define como el intento de solucionar los problemas sociales causados total o parcialmente por la corporación. (p. 38)
Drucker 1984	La responsabilidad social adecuada de las empresas es convertir un problema social en una oportunidad y beneficio económicos, en capacidad productiva, en competencia humana, en empleos bien remunerados y riqueza. (p. 62)
Epstein 1987	La responsabilidad social corporativa se relaciona principalmente con el logro de resultados de decisiones organizativas sobre cuestiones o problemas específicos que (según algún estándar normativo) tienen efectos beneficiosos más que adversos sobre los grupos de interés corporativos pertinentes. (p. 104)
Wood 1991	Las empresas no son responsables de resolver todos los problemas sociales. Ellas son, sin embargo, responsables de resolver los problemas que han causado, y son responsables de ayudar a resolver problemas y cuestiones sociales relacionadas a sus operaciones e intereses comerciales. (p. 697)

Fuente: elaboración propia con base en revisión documental.

Encontramos que en las definiciones que clasificamos como parte del paradigma dominante existe una tendencia que privilegia el logro de objetivos relacionados directamente con la rentabilidad económica, en tanto que los proyectos enfocados en la sociedad son casi resultados colaterales que surgen, tal y como menciona Woodward-Clyde (1999, citado en Peng, 2016, p. 60), del contrato que la empresa establece con la sociedad en la búsqueda y mantenimiento del permiso social para continuar trabajando.

Es decir, que la gestión de RSE se enfoca en el desarrollo de proyectos que Porter y Kramer (2019, p. 9) clasifican como reactiva, a través de la cual se gestionan los efectos negativos causados por las actividades productivas de las empresas buscando con ello incrementar su rentabilidad, gestionando la RSE desde una visión de “ética cosmética.” (Combes, 2005, p. 132). Por lo cual la competitividad empresarial se basa totalmente en su dominio económico, que en algunos casos señala a los proyectos de interés social como una desviación de los objetivos empresariales, tal como lo establece el paradigma dominante.

A continuación, presentamos en la Tabla 4 algunas definiciones que consideramos parte del paradigma emergente y que muestran con mayor claridad la inclusión de problemáticas relacionadas con la gestión de los grupos de interés.

Tabla 4. *Definiciones de la RSE desde la academia en torno al paradigma emergente.*

Autor	Definición
Davis 1973	La RSE es una evaluación de la toma de decisiones empresariales a través de la cual se promueve el logro de beneficios sociales y de ganancias económicas. (pp. 312 y 313)
Murray y Montanary 1986	Una empresa socialmente responsable es aquella que logra y se percibe que logra los fines deseados de la sociedad en términos de expectativas morales, económicas, legales, éticas y discrecionales. (p. 816)
Reder 1994	La responsabilidad social empresarial se refiere a la forma en que una empresa lleva a cabo sus operaciones internas, incluyendo la

	forma en que trata a su fuerza de trabajo, y su impacto en el mundo que le rodea. (p. 5)
Fuentes-García, Núñez-Tabales, y Veroz-Herradón 2008	La razón principal para que la RSE adquiriera su importancia se debe al hecho de que está relacionada con el bienestar de todas las partes interesadas en la organización y, lo que es más importante, la RSE se ha afianzado dentro de la propia organización, concretamente en el ámbito de los recursos humanos. (pp. 29 y 30)
Acquier, Gond, y Pasquero 2011	La responsabilidad social se planteó como una palanca para mejorar la calidad de interacciones entre la empresa y la sociedad. (p. 616)

Fuente: elaboración propia con base en revisión documental.

A través de las definiciones que clasificamos dentro del paradigma emergente se observa la inclusión de asuntos relacionados con la gestión de los grupos de interés, entre los que destacan los trabajadores. Además, reconocemos que en el paradigma emergente las concepciones de RSE se enfocan en la competitividad pluridimensional en tanto se promueve el equilibrio entre aspectos ambientales, sociales, y económicos, lo cual puede verse en las interpretaciones que los autores presentados en la Tabla X han agregado en sus definiciones.

En este tenor, al analizar la noción que desde los Estudios Organizacionales debería establecerse sobre RSE recuperamos la afirmación de Barba (2012), quien señala que desde la perspectiva de este campo de estudio “la organización es considerada como un objeto del sujeto, es decir, como medio, como instrumento del sujeto” (p. 146), por lo que sostenemos que esta concepción está alineada con los postulados del paradigma emergente de la RSE.

Desde organismos internacionales

Estimamos pertinente conocer las definiciones que se han hecho desde organismos internacionales respecto a la RSE ya que al ser instituciones que dictan en alguna medida la forma en que las actividades productivas deberían ser llevadas a cabo, tienen la capacidad de

influir en la forma en que a nivel mundial se desarrollan las actividades relacionadas con RSE. En este orden de ideas consideramos que las definiciones que desde organismos internacionales se han hecho respecto a la RSE han sido modificadas conforme el tiempo ha avanzado, y han comenzado a emplearse términos como derechos humanos, desarrollo sostenible, y medio ambiente, por lo que las hemos relacionado con el paradigma emergente. Estas organizaciones, cuyas definiciones se presentan en la Tabla 5, fueron seleccionadas debido a la relevancia observada en los portales de internet que las toman como referentes en la búsqueda de noticias y eventos en torno a la RSE, y por la citación que de ellas se hace en algunos de los documentos académicos revisados, de manera que las consideramos como actores importantes para la RSE.

Tabla 5. *Definiciones de la RSE desde organismos internacionales.*

Organismo	Definición
Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f.)	Manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.
Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2021)	La base de referencia para cualquier empresa debe ser asegurarse de que sus operaciones no están obstaculizando el desarrollo mundial. Los impactos sociales negativos, en particular en torno a los derechos humanos, no pueden compensarse con contribuciones positivas, y cada empresa tiene la responsabilidad, ante todo, de identificarlos y mitigarlos como una base de referencia para una alineación significativa de los ODS.
Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, s.f.)	La conducta empresarial responsable (RBC) establece una expectativa de que todas las empresas - independientemente de su condición jurídica, tamaño, propiedad o sector - eviten y aborden los impactos negativos de sus operaciones, al tiempo que contribuyen al desarrollo sostenible en los países donde operan.
Comisión Europea (2020)	Se refiere a los esfuerzos de las empresas por integrar los aspectos sociales, ambientales y éticos en su toma de decisiones y operaciones comerciales [partiendo de] directrices y principios internacionales sobre: derechos humanos, condiciones de trabajo, el medio ambiente, y anticorrupción.

Fuente: elaboración propia con base en revisión documental.

Desde organizaciones latinoamericanas

En el caso de las organizaciones latinoamericanas estimamos conveniente presentar las definiciones que se han hecho en las entidades representativas de cada país, ya que al considerar que en México la RSE es avalada en gran medida por el Cemefi y Aliarse, organismos que han creado un modelo de gestión de RSE a través del Distintivo ESR, pensamos que de forma similar en América Latina existe alguna organización que lidera las iniciativas de RSE que son desarrolladas en cada país.

Las organizaciones latinoamericanas que presentamos a continuación fueron seleccionadas al considerar que es necesario conocer las perspectivas que se han creado en los países del sur del continente, de los cuales se eligió la organización representativa en la promoción de la RSE. Para el caso de Panamá es Sumarse (2020) que define a la RSE como “estructurar y gestionar el negocio de manera socialmente responsable, atendiendo a los impactos negativos que genera y potenciando los positivos, con el objetivo de alcanzar la sostenibilidad del negocio, de la comunidad, y del planeta.”

Y para Honduras la organización que en mayor medida promueve la RSE es la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial, que reconoce en la RSE una “herramienta de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad, y el medio ambiente.” (Fundahrse, 2020).

En tanto que, en Colombia, la Corporación Fenalco Solidario Colombia (2020) define a la RSE como una “estrategia y herramienta de gestión de la organización.” Mientras que, en el caso de Ecuador, el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad (2020) la

define como el desarrollo de competencias que “integre toda la cadena de valor de la organización, mejorando la competitividad y productividad a partir de mejores relaciones con sus grupos de interés.” Y en Uruguay, Empresas por el Desarrollo Sostenible considera que la RSE es la “responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad.” (Deres, 2020).

En tanto que en Costa Rica, la Alianza Empresarial para el Desarrollo, define a la RSE como “esa actitud y ese modo de comportamiento de una organización de asumir y gestionar los impactos que su operación genera en la sociedad y en el ambiente” (AED, s.f.). Mientras que en México el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) define a la RSE como una “nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social, y lo ambiental.” (Cajiga, 2020, p.2).

Al continuar con nuestra línea de análisis, que parte de la propuesta de Combes (2005, pp. 132 y 133), encontramos como limitante el alcance de esta investigación, ya que al considerar que la diferencia entre ambos paradigmas es visible en la implementación de proyectos de RSE, el estudio de estas organizaciones debería hacerse con profundidad en torno a los modelos de RSE que promueve cada una de ellas, por lo que en esta investigación nos limitamos a presentar sus definiciones a través de las cuales podemos observar que en ellas se integra terminología como grupos de interés, sustentabilidad, y valores éticos, que parecieran estar asociados con el paradigma emergente pero que carecemos de información para clasificarlas con seguridad dentro de este paradigma.

De manera que al analizar las definiciones hechas desde diferentes actores en torno a la RSE, a la luz de los postulados del paradigma dominante y el paradigma emergente, consideramos que tal y como menciona Combes (2005, p. 132) ambos paradigmas recurren al mismo vocabulario aunque con diferente aplicación, lo que incrementa la confusión al tratar de

definir RSE. Por lo que las divergencias entre ambos paradigmas son visibles con mayor claridad a través de la observación de las actividades que son desarrolladas a partir de ellos.

Por lo anterior, estimamos necesario examinar con mayor profundidad las prácticas que se han desarrollado en relación con los trabajadores, como grupo de interés interno, por lo que recuperamos el argumento de Reder (1994, pp.5 y 6) quien afirma que la RSE se observa tanto en la gestión de las operaciones internas como en el impacto que estas tienen en el entorno en que opera la empresa, poniendo sobre la mesa el análisis de la RSE en torno a dos dimensiones, consideración que retomamos en el siguiente apartado.

Dos dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

Como referimos en el apartado anterior, consideramos necesario profundizar en el estudio de la implementación de la RSE en relación con las acciones estratégicas emprendidas por las empresas socialmente responsables para gestionar las relaciones con sus trabajadores durante el periodo de la JNSD, para lo cual recuperamos la categorización que hacen Verdeyen, Put, y Buggenhout (2004) respecto a la existencia de dos dimensiones de la RSE: interna y externa, cuya base son los stakeholders que se gestionan en cada una de ellas.

De manera que en la dimensión externa se incluyen los grupos que tienen alguna influencia sobre la organización desde afuera: “clientes, proveedores, gobierno, grupos de intereses especiales, medios de comunicación, sindicatos, instituciones financieras, y competidores.” (p. 327); mientras que en la dimensión interna se consideran los grupos de interés sobre los cuales la empresa tiene algún grado de responsabilidad: accionistas, inversores, y trabajadores.

En relación con la dimensión externa, Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods, y Wallace (2008, p. 356) refieren que gran parte de las investigaciones sobre RSE se enfocan en la dimensión externa en la que se abordan problemáticas asociadas a la protección del medio ambiente, a la participación de la empresa con la comunidad, y en temas relacionados con regulaciones gubernamentales y no gubernamentales.

En tanto que en la dimensión interna se han hecho presentes los estudios que ahondan en cuestiones relacionadas con los trabajadores, destacando temáticas como la calidad de vida de los empleados, la promoción de la seguridad y la salud, la igualdad de oportunidades, así como el desarrollo profesional de los trabajadores (Turker, 2009, p. 414). En este sentido, Brammer, Millington, y Rayton (2007, p. 1714) señalan que a través de la dimensión interna de la RSE se desarrollan actividades en la empresa que están enfocadas en su funcionamiento interno, que al estar relacionadas particularmente con los trabajadores como grupo de interés interno se han asociado a ventajas como “mayor implicación y sentido de pertenencia del personal con la empresa, una posibilidad de aumento de la capacidad organizacional para la gerencia eficiente de sus miembros.” (Guzmán, 2016, p. 804).

Al respecto, Seunghee, Woon, & Yeon (2016) mencionan que los empleados son una de las partes interesadas en la organización que se ven afectadas por sus acciones y que tienen la capacidad para afectar a la organización. Es entonces como se considera que “la cooperación de los empleados juega un papel muy importante en la implementación de actividades efectivas de RSE” (p. 2), ya que su participación en los proyectos orientados por la RSE representa una fuente para el mejoramiento de los resultados organizacionales.

Siguiendo la categorización que hacen Verdeyen, Put, y Buggenhout (2004, p. 326 y 327), reconocemos para este trabajo la importancia de profundizar en la dimensión interna de la RSE, cuyas temáticas de interés consideramos parte del paradigma emergente propuesto por Combes

(2005, pp. 132 y 133), y a partir de la cual analizaremos las prácticas de las empresas socialmente responsables en relación con los trabajadores en tiempos de Covid-19, tal y como planteamos al inicio. Por ello, a continuación profundizamos en la dimensión interna de la RSE.

Dimensión interna de la RSE

Ishikawa (2013) señala dos enfoques principales en los objetivos de la dimensión interna de la RSE, el primero concerniente al uso eficiente de los recursos humanos mediante la adecuada asignación de la fuerza de trabajo, el estímulo de la motivación laboral, y la evitación del conflicto; y, el segundo, la preocupación de la organización por el bienestar de sus empleados en la búsqueda de la reproducción estable de la sociedad. En este sentido, el autor argumenta que:

La incertidumbre, la inestabilidad y la degradación del nivel de vida de los empleados conducirán necesariamente no solo a una disminución de la motivación laboral, sino a una disminución de la identidad con la empresa, lo que resultaría en vínculos sociales más laxos en el lugar de trabajo que podrían generar un deterioro general en la estabilidad de la sociedad. (p. 74)

Por su parte, Turker (2009) reconoce como parte de la dimensión interna de la RSE las prácticas directamente relacionadas con el entorno laboral, físico, y psicológico de los empleados (p. 414). En tanto que Vives (2006) agrega que las prácticas enfocadas en la gestión de las relaciones de la empresa con sus trabajadores como grupo de interés interno:

Expresan la preocupación por la salud y bienestar de los empleados, así como los programas de capacitación, su participación y formación en la empresa y la búsqueda en la igualdad de oportunidades, además del equilibrio en las relaciones entre el trabajo y la familia y algunas prácticas de gobernanza empresarial. (p.43)

En el mismo tenor, Guzmán (2016) señala que “una organización socialmente responsable debe contemplar todos los aspectos que involucran a las personas dentro de la misma [...] hasta cuando se efectúan cambios estructurales, dado su incidencia directa en las condiciones de empleabilidad y en el resguardo de sus derechos.” (p. 798), En este sentido, Voegtlin y Greenwood (2016) mencionan que la gestión de la dimensión interna de la RSE se ha convertido en una metodología útil para las organizaciones que buscan “alinearse los intereses, valores y objetivos de los trabajadores con los propuestos por la organización” (p. 187). En tanto que O’Donohue y Nelson (2009, p. 251) consideran que esta se puede analizar en términos de un contrato “psicológico-ideológico” entre el empleador y el empleado, que tiene la capacidad para sustituir los contratos formales en los que se especifican una serie de obligaciones entre empleados y empleadores.

Mientras que Jaramillo, I. (2015, p. 16) menciona que “todo lo que recibe un trabajador debe tener como finalidad incrementar su calidad de vida en el trabajo, compensar el esfuerzo físico e intelectual que él despliega al realizar su labor.” Asimismo, Welford (2005) menciona que la dimensión interna de la RSE “incluye la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la equidad, los salarios justos, la formación profesional, la asociación y los derechos humanos.” (p.40). En este sentido, Mercier (1999) señala que “es necesario que la empresa tenga presente no solo las potencialidades de los empleados sino también sus expectativas en términos de prácticas socialmente responsables.” (citado en Jahmane y Louart, 2018, p. 103).

Los organismos internacionales también han presentado sus posturas sobre la dimensión interna de la RSE, así, por ejemplo, la Comisión Europea (CE, s.f.) ha establecido una serie de directrices que orientan la gestión de la RSE en la Unión Europea, según las cuales las empresas socialmente responsables deben promover ciertos derechos mínimos para los trabajadores,

relacionados con la salud y seguridad en el trabajo, igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, protección contra la discriminación, y derechos laborales.

En tanto que en el Libro Verde de la Unión Europea (2002, citado en Jaramillo, O; 2011) se estipula que “ninguna empresa o institución puede decir que realiza Responsabilidad Social si no respeta primero a sus trabajadores, si no les proporciona ambientes de trabajo saludables y condiciones favorables para su desarrollo personal y profesional.” (p. 176)

Asimismo, la OIT (2010) reconoce como parte de la RSE las condiciones asociadas al trabajo y a la vida de los trabajadores, las cuales son clasificadas en: a) salario, prestaciones y condiciones de trabajo; b) edad mínima de contratación; y c) seguridad e higiene en el trabajo. En este tenor, la OCDE (2011) señala la responsabilidad de las empresas de proporcionar capacitación a los trabajadores, en la medida de lo posible, “con el fin de mejorar los niveles de cualificación, en colaboración con los representantes de los trabajadores, y en su caso, con las autoridades públicas competentes.” (p. 40); y agrega lo siguiente:

Cuando las empresas prevean cambios en sus actividades que puedan tener efectos significativos sobre los medios de subsistencia de sus trabajadores, en el caso concretamente del cierre de una entidad que implique ceses o despidos colectivos, [debe] notificar dichos cambios con una antelación responsable. (OCDE, 2011, p. 40)

En efecto, las acciones reconocidas como partes fundamentales de la dimensión interna de la RSE incluyen: el incremento en la inversión para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejoramiento de las condiciones y calidad de vida en el trabajo, promoción del equilibrio de la vida familiar y laboral, fortalecimiento de las relaciones y el compromiso permanente en el respeto a los derechos humanos y laborales (Jaramillo, O. 2011, p. 170); a las cuales Server y Villalonga (2005) agregan:

Formación continua, delegación y trabajo en equipo, transparencia y comunicación interna, balance trabajo-familia, diversidad de la fuerza laboral, política de retribuciones transparente y coherente, igualdad de oportunidades, participación en beneficios, empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral, incremento de la motivación y de la integración, atracción y retención de talentos de calidad, la eficiencia y la calidad, reducción del ausentismo, mejora del clima de trabajo y reducción del nivel de conflictividad laboral. (p.145)

De forma general, las acciones que conciernen a la dimensión interna de la RSE son clasificadas por Gaete, Valderrama, Carmona, Elgueta, y Quiroz (2009, p. 41) en cuatro aspectos: el primero, orientado por la gestión de la diversidad y la promoción del respeto; el segundo, dirigido al equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral; el tercero, enfocado a la satisfacción en el trabajo; y el cuarto, orientado por la participación del trabajador en la empresa.

Algunos autores han analizado los resultados de la gestión de la dimensión interna de la RSE, entre estos se encuentran los mencionados por Story y Castanheira (2019, p. 2) en relación al comportamiento de los trabajadores, a través de la identificación empleado-empresa y el compromiso organizacional. En el mismo sentido Mahmood, Qadeer, Abbas, Muhammadi, Hussian I., Saleem, Hussian A. y Aman (2020, p.3) reconocen que la RSE contribuye a la generación de valor compartido, impulsando la participación de los trabajadores, al tiempo que se reducen los comportamientos no deseados en el lugar de trabajo. En tanto que Seunghee, Woon y Yeon (2016, p.1) consideran que cuando los trabajadores perciben de manera positiva las acciones de la organización orientadas por la RSE tienden a tener opiniones favorecedoras sobre la misma organización.

En este sentido, Diaz y Lima (2015, p.350) señalan que la aplicación de iniciativas de RSE deben ser discursivas al establecerse un conjunto de prácticas socialmente construidas en las

que se promuevan significados compartidos en cuanto a la interpretación de términos como: derechos humanos y laborales, discriminación, equidad; dinámicas que al ser institucionalizadas caracterizan a la organización. De tal manera que a través de la gestión de la dimensión interna de la RSE se puede moldear la cultura organizacional.

Sin embargo, aun cuando las iniciativas de gestión desarrolladas desde esta dimensión de la RSE puedan ser generadas con estricto apego a los postulados pertenecientes al paradigma emergente de la RSE, su análisis a cabalidad se torna opaco debido a que, como mencionamos anteriormente, ambos paradigmas utilizan los mismos términos con enfoques distintos, que pueden ser aclarados a través del análisis de las prácticas que se desarrollan en torno a los trabajadores, las cuales son orientadas por diversos sistemas de gestión de la RSE que han sido creados en el esfuerzo de ofrecer directrices que normen la adopción de la RSE, algunos de los cuales presentamos a continuación. No obstante, debemos reconocer que tal y como argumentan Mazzotti y Solís (2014) la ausencia de mecanismos de regulación, “contribuye a que diversas empresas de manera cada vez más generalizada, sean reconocidas como socialmente responsables sin que ello implique ningún tipo de regulación, compromiso o garantía de su desempeño”. (p. 105)

Sistemas de gestión de la RSE

Al apuntar al primer objetivo particular de esta investigación, referente a las acciones estratégicas implementadas por las empresas portadoras del Distintivo ESR en relación con los trabajadores, durante la JNSD, consideramos necesario presentar de manera general los lineamientos de algunos sistemas de gestión que han funcionado como guía para el desempeño de las empresas que son reconocidas como socialmente responsables.

A nivel internacional el organismo encargado de proveer los lineamientos para que una empresa integre la responsabilidad social a su sistema de gestión es la International Organization for Standardization (ISO, 2010) que actualmente comprende la norma ISO 26000:2010, que privilegia el diálogo con las partes interesadas que convengan al desarrollo económico de la empresa, y cuya aplicación es voluntaria por lo que no existen sanciones ni requisitos para su aplicación. Es decir, que de manera discrecional se puede seleccionar lo que convenga a la empresa para actuar, aunque sea lo mínimo necesario.

Para el caso de México, la Secretaría de Economía (SE) implementó la norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO26000:2010, que es una adaptación de la norma internacional ISO 26000:2010 en la que se señala que la responsabilidad social:

Se ha convertido en una estrategia esencial, principalmente desde un punto de vista ético y sostenible. Si las prácticas de Responsabilidad Social (RS) son las adecuadas, mejorarán la posición competitiva y aumentarán la fidelidad de los clientes y trabajadores que valoran positivamente estas buenas prácticas. (SE, 2020)

Considerando la procedencia de la norma mexicana se describe sucintamente el contenido de la norma ISO 26000:2010, la cual proporciona orientación a las empresas en el entendimiento de la RSE, y se desarrolla a través de siete principios: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de la legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento, y respeto a los derechos humanos. En las materias fundamentales la norma incluye: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación y desarrollo de la comunidad.

De particular importancia para la presente investigación son los asuntos sobre derechos humanos señalados en el numeral 6.3.4 de la norma en donde se indica que:

Existen ciertas circunstancias y ambientes en los que es más probable que las organizaciones tengan que enfrentarse a desafíos y dilemas relacionados con los derechos humanos y en los que el riesgo y abuso de los derechos humanos podría encontrarse exacerbado. Estas circunstancias incluyen: pobreza, sequía, problemas de salud extremos o desastres naturales. (ISO 26000:2010, p. 26)

En este sentido, reconocemos que el carácter de aplicación voluntaria de la norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO26000:2010 y la posibilidad de seleccionar a discreción las temáticas que convengan a las empresas, puede derivar en la implementación de proyectos que se enfoquen en el paradigma dominante a través de la implementación de la “ética cosmética” (Combes, 2005, p.132). No obstante, la norma señala que el objetivo de la RSE es el siguiente:

Contribuir al desarrollo sostenible [...], el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz (p. vii).

Además, recuperamos de la norma algunas temáticas concernientes a la dimensión interna de la RSE, que en el numeral 6.4.1.2 estipula lo siguiente:

La creación de puestos de trabajo, así como los salarios y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado, se encuentran entre las contribuciones sociales y económicas más importantes de una organización. El trabajo enriquecedor y productivo es un elemento esencial en el desarrollo humano; los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y el empleo seguro. Su ausencia constituye una causa primordial de problemas sociales. Las prácticas laborales tienen un mayor impacto sobre el respeto al principio de legalidad y en el sentido de justicia presente en la sociedad: las prácticas

laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz. (ISO 26000:2010, p. 34)

Al profundizar en las temáticas contenidas en la norma ISO 26000:2010 consideramos necesario analizar la gestión de la RSE en el contexto mexicano, por lo que a continuación presentamos las obligaciones legales de las empresas que con estricto apego a la Ley Federal del Trabajo (LFT) deben tener presentes al tratar con sus trabajadores, de manera que se puedan contrastar con algunas temáticas que las empresas han implementado en torno a la responsabilidad social que han asumido de manera voluntaria y que exceden la legalidad.

Las actividades competentes a la gestión de las relaciones con los trabajadores están comprendidas dentro de la reglamentación de los derechos de los trabajadores, para lo cual el organismo encargado de regular la dinámica de las relaciones de trabajo en México es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) (Gobierno de México, 2020) que a través de la LFT establece entre los derechos laborales mínimos la prima dominical como monto adicional que el patrón paga al trabajador por laborar el día domingo, un día de descanso semanal por cada seis días de trabajo, así como el pago del salario doble si el trabajador acude en el día de descanso semanal o los días de descanso obligatorio.

El artículo 61 de la LFT (2019), en el capítulo II, establece que “la duración máxima de la jornada será de ocho horas si es diurna, siete si es nocturna, y siete horas y media si es mixta.” En caso de circunstancias extraordinarias, el artículo 66 señala que “no se podrán exceder las tres horas diarias ni tres veces por semana”. En el mismo sentido, el artículo 68 indica que “al prolongarse el tiempo extraordinario que exceda nueve horas a la semana el patrón está obligado a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.” (p. 22)

Se establece, además, en el artículo 110 que:

Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, exceptuando los siguientes casos: a) pago de deudas contraídas con el patrón; b) pago de renta; c) pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas; d) pago de cuotas sindicales; e) pago de abonos para cubrir créditos garantizados. (LFT, 2019, p. 28)

En resumen, el artículo 133, fracción VII de la LFT “prohíbe a los patrones ejecutar cualquier acto que restrinja a los trabajadores los derechos que les otorgan las leyes.” (LFT, 2019, pp. 36 y 37).

Respecto a las obligaciones de los trabajadores las fracciones II y VII del artículo 135 “establecen como prohibiciones faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón y suspender las labores sin autorización del patrón.” (LFT, 2019, p.39).

En cuanto al trabajo a domicilio la LFT da una serie de especificaciones de lo que se considera bajo este término y cómo debe regularse esta forma de trabajo, al respecto señala en el artículo 323 que “los salarios de los trabajadores a domicilio no podrán ser menores de los que se paguen por trabajos semejantes en la empresa o establecimiento para el que se realice el trabajo.” (LFT, 2019, p.81).

Los aspectos legales de cumplimiento obligatorio presentados anteriormente contrastan con las temáticas incluidas en las normas que orientan la gestión de la RSE, al incluir aspectos relacionados con la remuneración, con los tiempos de descanso, y con la duración de la jornada de trabajo. En tanto que las normas que orientan la RSE profundizan, en mayor medida, en temas como la calidad de vida en el trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

En este sentido, es necesario señalar que al no existir en México formas institucionalizadas que regulen la adopción de las normas de RSE, el reconocimiento de las empresas como socialmente responsables no conlleva ninguna garantía sobre su desempeño (Mazzotti y Solís, 2014, p. 105). Por lo que las iniciativas de integración de acciones de RSE en

la gestión empresarial son de carácter voluntario y parten de la orientación sobre las problemáticas que deberían atender las empresas en nombre de la responsabilidad social que han asumido.

Distintivo ESR

No obstante, en México, la RSE ha sido respaldada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) a través del *Distintivo ESR*, asociación civil fundada en 1988 dedicada a “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, 2021); y por la Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (Aliarse), organización creada en 2006 por “instituciones públicas y empresas privadas que consciente 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, 2018).

El *Distintivo ESR* se ha convertido en un mecanismo que avala la capacidad de las empresas para responder satisfactoriamente a los grupos de interés, mismo que actualmente es promovido como un diferenciador que puede ser traducido en mayor confianza por parte de los inversionistas, acceso a nuevos mercados nacionales y extranjeros, y preferencia de clientes y consumidores. Además, las empresas portadoras del *Distintivo ESR*, han manifestado su interés por considerar en la gestión empresarial elementos no solo económicos, sino también sociales y ambientales

El proceso de obtención del distintivo se lleva a cabo mediante un diagnóstico realizado a través de un cuestionario que para las empresas grandes contiene 150 indicadores, mientras que

para las MiPyMes contiene 75, mismo que una vez contestado debe ser entregado con la evidencia documental que sustente la información presentada.

Cuando una empresa ha obtenido el distintivo, cada año debe esperar a que se abra la convocatoria para realizar el proceso nuevamente y tener la posibilidad de portar el distintivo un año más, mostrando las evidencias concordantes con los cuatro pilares establecidos por el Cemefi. En este sentido es necesario mencionar que, al ser una marca de propiedad privada, el proceso de obtención del distintivo genera un costo que debe ser asumido por las empresas interesadas en obtenerlo, y que debe ser cubierto a reserva del dictamen.

El modelo de RSE aplicado por el Cemefi se desprende de las áreas de gestión evaluadas por el Distintivo ESR, que consta de cuatro pilares:

- a) *calidad de vida en la empresa*, se ocupa del compromiso y acciones enfocadas en potenciar el desarrollo de los trabajadores en entornos que propicien el empoderamiento y el mejoramiento de la calidad de vida;
- b) *ética empresarial*, se ocupa del desempeño ético en las gestiones empresariales y la toma de decisiones relacionada con los grupos de interés internos y externos;
- c) *vinculación de la empresa con la comunidad*, tiene el objetivo de demostrar el compromiso empresarial con su entorno; y
- d) *cuidado y preservación del medio ambiente*, se ocupa de impulsar acciones de consumo responsable de los recursos naturales, así como de promover la reducción de los impactos ambientales generados por las actividades productivas. (Díaz, 2020)

Del modelo de RSE del Cemefi analizamos a profundidad el primer pilar, Calidad de vida en la empresa, por considerar que su objetivo queda dentro de las temáticas que forman parte de

la dimensión interna de la RSE, a través de la cual es posible analizar la gestión de las relaciones con los trabajadores como grupo de interés interno, derivado de lo cual podremos observar el paradigma subyacente a la implementación de proyectos de RSE durante la JNSD en México. Lo cual llevamos a cabo siguiendo la ruta metodológica que se presenta en el siguiente apartado.

Metodología

En este trabajo se ha buscado dar respuesta a la pregunta de investigación referente al paradigma que ha orientado el ejercicio de RSE en las empresas portadoras del *Distintivo ESR* en relación con sus trabajadores como grupo de interés durante la JNSD por Covid-19 en México, a través de la estrategia metodológica que se presenta a continuación. En este sentido, exponemos en primera instancia las decisiones tomadas respecto al tipo de investigación que realizamos, por lo que describimos de manera breve algunas características de los posicionamientos cuantitativo y cualitativo, y profundizamos en la estrategia cualitativa a partir de la cual desarrollamos el diseño de investigación.

Posteriormente presentamos el modelo de Maxwell (1966) que seguimos para el diseño de esta investigación, mismo que se compone por cinco elementos: propósito u objetivo, contexto conceptual, preguntas de investigación, método, y validez. Para los cuales describimos brevemente sus características y agregamos la forma en que utilizamos cada uno de ellos.

En cuanto al método, seleccionamos el estudio de caso, respecto al cual presentamos diversas clasificaciones, así como sus componentes: selección del caso, fuentes de información, y técnicas de análisis. Sobre las que introducimos algunas definiciones teóricas y su aplicación en este trabajo.

Finalmente, para la validez de esta investigación nos basamos en el sistema de Samaja (2004), que consta de cuatro instancias: conceptual, empírica, operativa, y expositiva; mismas que describimos teóricamente y mostramos su aplicación en esta investigación.

Dos posicionamientos en la investigación

Comenzamos por definir *metodología*, para lo que se recuperan las argumentaciones de Güereca (2016) en las que esta es definida como “el método vinculado de manera coherente a un bagaje teórico y a un conjunto de interrelaciones entre los procesos mentales y de pensamiento con los que observamos la realidad para comprenderla y explicarla.” (pp. 128 y 129) Por su parte, López (2016, p. 98), la define como un posicionamiento en relación con los procedimientos que serán utilizados para la construcción de verdades empíricas; mientras que Baena (2017) considera que la metodología es un “estudio crítico del método”, siendo el método una serie de pasos que permiten la obtención de conocimientos sistematizados que son apoyados por técnicas que pueden clasificarse en técnicas de campo y técnicas de investigación documental, y que se sirven de instrumentos para la obtención de información. (p. 51)

Esta se basa en posicionamientos que orientan el proceso de investigación, de los que presentamos la perspectiva positivista tendiente al panorama cuantitativo, y la perspectiva interpretativa mayormente relacionada con los aspectos cualitativos. Así, en tanto que el posicionamiento positivista busca “métodos sólidos y busca datos rotundos, pruebas concretas, normas y regularidades; [...] el posicionamiento interpretativo recurre a métodos más suaves, en los que tiene cabida la ambigüedad y la contingencia, y reconocen la interacción entre el investigador y el objeto investigado.” (Della Porta y Keating 2013, p. 38)

Sin embargo, ambos posicionamientos pueden complementarse aun cuando ocupen métodos distintos, sobre lo cual King, Keohane y Verba (2000) argumentan que las diferencias

entre estos posicionamientos son básicamente “una cuestión de estilo y técnicas específicas”. (p. 14); de manera que tanto los métodos cualitativos como los cuantitativos pueden apoyarse mutuamente cuando estos siguen la misma lógica, (Bolívar, 2012, p. 4), por lo cual los autores señalan que, así como el posicionamiento positivista-cuantitativo utiliza técnicas cualitativas, como el estudio de caso o grabaciones de entrevistas; el posicionamiento interpretativo-cualitativo recurre a la utilización de softwares especializados para el análisis del contenido del discurso, pautas de símbolos, y el texto con búsqueda de palabras clave. (Della Porta y Keating, 2013, p. 40) Algunas de las principales diferencias que guardan ambos posicionamientos se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6. *Dos posicionamientos en la metodología de investigación*

	Posicionamiento positivista-cuantitativo	Posicionamiento interpretativo-cualitativo
Fin	Señalar explicaciones causales, partiendo del principio de una relación causa-efecto entre variables.	Pretende comprender los hechos desvelando los significados que los seres humanos atribuyen a su conducta y al mundo exterior.
Tipo de explicación	Estructural, ajena al contexto, que beneficie la creación de generalizaciones y el descubrimiento de leyes universales de conducta.	Busca comprender las motivaciones que están detrás de la conducta humana. Se enfoca en las consecuencias sociales, pero no espera encontrar reglas universales.
Enfoques	Inductivo: extrae generalizaciones de observaciones específicas en gran número de casos. Inicia por una teoría que genera hipótesis que se someten a pruebas y se aceptan solo si estas son superadas.	Inductivo: para llegar a escenarios generales desde los particulares.
	Hipotético deductivo: el estudio de la realidad social utiliza marcos conceptuales. Se enfoca en la identificación y aislamiento de causas y efectos para llegar a una explicación única.	Deductivo – empírico: la teoría es importante pero no siempre se establece antes de la investigación

Métodos	Métodos estadísticos basados en medidas numéricas; series de datos y análisis estadístico para generar hipótesis causales.	Método discursivo a través del cual se pretende estudiar un acontecimiento. Biografía; estudio de caso; investigación acción; ensayo.
Técnicas	Sofisticados análisis de datos basados en grandes cantidades; encuestas; revisión de datos estadísticos que serán traducidos en coeficientes; análisis multivariado; análisis de regresión.	Entrevistas no estructuradas; grupos focales; análisis textuales; análisis de contenido; observación participante; y análisis documental.

Elaboración propia a partir de Della Porta, D. y Keating, M (2019, p. 38); King, Keohane y Verba (2000, p. 14); López (2016, p. 25); Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014, p.135); y Hernández, Fernández, y Baptista, (2014, pp. 11 - 13)

Posicionamiento Interpretativo - Cualitativo

Hernández, Fernández, y Baptista (2014, pp. 7 y 8) señalan que la metodología cualitativa es adecuada al enfocarse en la recolección de datos que consisten en perspectivas y puntos de vista sobre cuestiones generales y abiertas en donde se privilegia la parte emocional y de experiencias en la cual la subjetividad tiene un papel fundamental. Asimismo, Stake (1999) menciona que parte representativa de la investigación cualitativa es la comprensión de las interpretaciones, por lo cual es recomendable que “las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo.” (p. 45).

Por su parte, De Souza (2009, citado en Ñaupas, Mejía, Novoa, y Villagómez, 2014), considera que “el análisis cualitativo es el método adecuado al estudio de la historia, de las relaciones, de las representaciones, de las creencias, de las percepciones y de las opiniones, producto de las interpretaciones que los humanos hacen con relación a cómo viven, construyen sus instrumentos y a sí mismos, cómo sienten y piensan.” (p. 357).

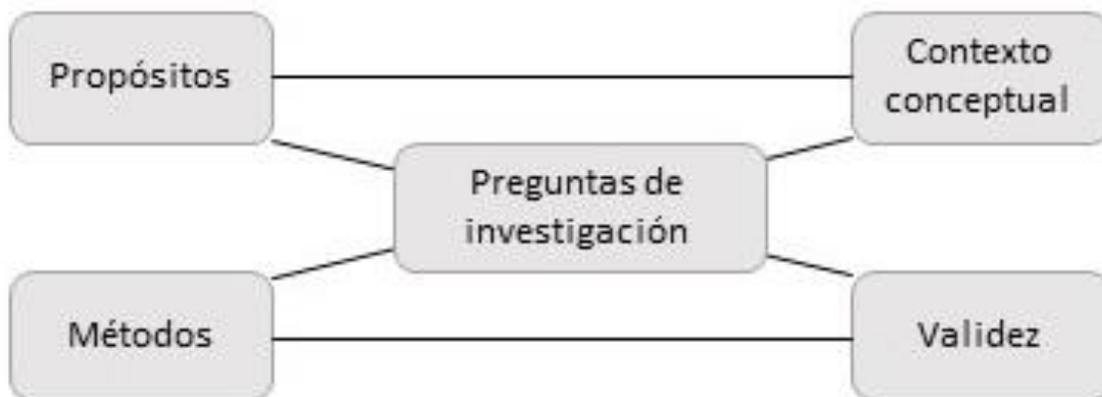
Es necesario aclarar que el enfoque utilizado en esta investigación se considera abductivo, que según Fann (1970, p. 7) a través del estudio que realiza sobre el trabajo de Pierce, menciona que es un enfoque en el cual se incluyen todas las operaciones que se llevan a cabo en el proceso de crear teorías y concepciones y que son fundamentales para generar hipótesis científicas que permitan introducir nuevas ideas. El proceso abductivo parte de la realización de una inferencia que es consecuencia de la observación, misma que permite explicar un fenómeno a través de una hipótesis que en el caso de la abducción es sugerida por los hechos mismos, por lo cual se considera que la hipótesis surge de la intuición y las conjeturas que pueden realizarse sobre un hecho observado. En el mismo sentido, las hipótesis propuestas en la investigación se hacen desde la suposición de que los hechos observados pueden comprender algo diferente a la observación directa.

Con base en los planteamientos anteriores, para este trabajo elegimos el posicionamiento interpretativo-cualitativo, sobre el cual ahondamos a continuación, para el desarrollo de la estrategia metodológica en tanto consideramos necesario conocer las prácticas que las empresas socialmente responsables llevaron a cabo en relación con sus trabajadores. Por lo que reconocemos la importancia de evaluar las percepciones de los trabajadores operativos, de los mandos medios, del comité de RSE, y del director de la empresa; en este sentido, consideramos que es necesario profundizar en los significados que los trabajadores atribuyeron a las acciones empresariales realizadas durante la JNSD.

Diseño de investigación

Ruiz (2012, p.54) argumenta que las decisiones que se toman al diseñar una investigación parten de los “conocimientos, las experiencias anteriores, la bibliografía consultada, el saber, y el sentido común”; asimismo Mair (2013, p. 192) reconoce que el diseño en la investigación cualitativa es emergente, abierto y flexible en tanto existe la posibilidad de hacer modificaciones en las fases de investigación. En el mismo sentido Maxwell (1966, p. 6) reconoce que en este tipo de investigación el diseño debe poseer la capacidad para modificar o reconsiderar alguno o varios elementos y argumenta que al diseñar un proceso de investigación deben ser tomadas diversas decisiones que permitan alinear los propósitos, el contexto conceptual, la pregunta de investigación, los métodos, y la validez. Por ello, para esta investigación retomamos el modelo propuesto por Maxwell, en el que se integran cinco elementos que están interrelacionados, tal como se observa en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de Maxwell para la investigación cualitativa



Fuente: Maxwell (1966, p. 5)

Los componentes del modelo responden a preguntas enfocadas en el abordaje de distintos problemas que deben resolverse para concretar el diseño de la investigación. Estas se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. *Componentes del modelo de Maxwell.*

Componente	Problemas que aborda	Partes principales
Propósitos	¿Cuáles son los objetivos finales de este estudio? ¿Qué temas pretende esclarecer? ¿Por qué vale la pena realizar el estudio?	<ul style="list-style-type: none"> - Tema - Problema - Objetivos
Contexto conceptual	¿Qué está sucediendo con los fenómenos que se planea estudiar? ¿Qué teorías, hallazgos y marcos conceptuales relacionados con estos fenómenos guiarán el estudio?	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentación teórica - Paradigmas epistemológicos - Teoría o investigaciones existentes - Resultados de estudios piloto o investigaciones preliminares - Experimentos mentales.
Preguntas de investigación	¿Qué es lo que se desea comprender específicamente al realizar el estudio? ¿Qué es lo que no se sabe sobre el fenómeno estudiado y que se desea aprender? ¿Qué preguntas intenta responder la investigación?	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Información que se espera obtener - Fundamentación de la importancia del tema.
Métodos	¿Qué se realizará en el estudio? ¿Qué enfoques y técnicas se aplicarán para analizar los datos?	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de investigación - Población que se va a estudiar. - Decisiones de muestreo - Fuentes de información - Técnicas de recopilación de datos. - Técnicas de análisis de datos.
Validez	¿En qué podría estar equivocado? ¿Cuáles son las posibles explicaciones alternativas y las amenazas a la validez sobre las	

conclusiones del estudio y cómo serán abordadas?
¿Por qué se debería creer en los resultados obtenidos?

Fuente: Elaboración propia a partir de Maxwell (1966, pp. 4 y 5)

Las preguntas elaboradas por Maxwell para su modelo correspondientes a los propósitos, contexto conceptual, preguntas de investigación y validez competen, según Ferreyra y de Longhi (2014, p. 22), a la dimensión epistemológica del diseño de la investigación; mientras que los métodos lo hacen a las dimensiones estratégica y técnica. Al respecto, Morgan (2007, p. 73) considera que la dimensión epistemológica no debe determinar la metodología implementada, sino que la función de la metodología es hacer la vinculación entre la epistemología y los métodos, es en este sentido que para esta investigación se ha desarrollado una estrategia metodológica que vincula la pregunta de investigación y los métodos para su respuesta.

Con base en los planteamientos anteriores, reconocemos que a través de la propuesta de Maxwell es posible hacer un diseño no lineal y que no necesariamente debe comenzar desde un punto de partida preestablecido y cuya secuencia está previamente determinada, sino que en lugar de ello, planteamos, tal y como propone Maxwell, un diseño basado en las relaciones entre los elementos que componen el diseño. Por ello, el diseño en esta investigación se define “más como la disposición de los elementos que gobiernan el funcionamiento de un estudio que el diseño como un plan preestablecido para llevar a cabo un estudio como una secuencia de pasos.” (Maxwell, 1966, p.4)

Por lo anterior, y en el esfuerzo de mostrar la aplicación del modelo de Maxwell a continuación presentamos el ejercicio metodológico a partir de los elementos que forman parte del modelo seleccionado: el propósito de esta investigación, el contexto conceptual, la pregunta

de investigación, el método seleccionado para observar la problemática, y los instrumentos a partir de los cuales planteamos la validez de nuestro estudio.

Propósito

El primer elemento del modelo de Maxwell es el *propósito*, que para esta investigación surge al observar las consecuencias sociales, económicas y de salud derivadas por el SARS-CoV-2, reconocidas a nivel mundial por la OMS y la OIT, así como las observadas por el INEGI a nivel nacional, cuyos análisis han puesto de manifiesto la vulnerabilidad de los trabajadores en este contexto.

Por lo que definimos como objetivo para esta investigación: identificar la forma en que se ejerce la RSE en las empresas socialmente responsables a través de las acciones relacionadas con los trabajadores, implementadas durante la Jornada Nacional de Sana Distancia (del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020), de manera que se puedan reconocer elementos que permitan relacionar el ejercicio de la RSE con el paradigma dominante o el paradigma emergente.

Contexto conceptual

El segundo elemento que retomamos del modelo de Maxwell es el *contexto conceptual* que para esta investigación se enfoca en comprender a profundidad lo que debería entenderse por RSE y cómo esta se gestiona. Lo que realizamos a través de una revisión del estado del arte de la RSE mediante la que se lograron reconocer dos paradigmas planteados por Combes (2005, pp. 132 y 133) a través de los cuales, argumentamos, se puede aclarar en alguna medida la polisemia del término RSE.

En este sentido presentamos algunas definiciones realizadas desde la academia, desde organismos internacionales y desde organismos latinoamericanos; y proponemos el estudio de la

RSE con mayor profundidad en algunas categorías concernientes a la dimensión interna de la RSE, señalada así por Verdeyen, Put, y Buggenhout (2004, pp. 326 y 327). Además, profundizamos en algunos sistemas de gestión de la RSE, sobre los que destacamos el primer pilar del modelo del Cemefi por considerarlo parte de la gestión de la dimensión interna de la RSE. Misma que analizamos en los términos propuestos por Turker (2009) sobre el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados (p. 414); por Voegtlin y Greenwood (2016), respecto a la gestión enfocada en la “alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y los propuestos por la organización” (p. 187); y las temáticas propuestas por Server y Villalonga (2005) asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral.” (p. 145)

Pregunta de investigación

El tercer elemento del modelo de Maxwell que presentamos es la *pregunta de investigación*, que proponemos responder a través del análisis del contexto conceptual y la información obtenida a través del método seleccionado. De manera que la pregunta que planteamos es la siguiente:

¿Qué paradigma se encuentra subyacente a las prácticas de RSE implementadas para gestionar las relaciones con los trabajadores como grupo de interés que forma parte de la dimensión interna de la RSE, y que fueron llevadas a cabo por las empresas en el contexto de la pandemia por Covid-19 en México?

Método

El cuarto elemento del modelo de Maxwell es el *método*, que para esta investigación es el estudio de caso, sobre el cual ahondamos a continuación. Presentamos en primera instancia elementos teóricos de los que partimos para seleccionarlo como el método idóneo para esta

investigación. En segunda instancia describimos el proceso que seguimos para seleccionar el caso, las fuentes de información a las que recurrimos, y las estrategias de análisis de la información recabada.

Estudio de Caso. Eisenhardt (1989, p. 534) considera que el estudio de caso es una estrategia de investigación centrada en la comprensión de las dinámicas de diversos entornos que pueden involucrar casos únicos o múltiples y tantos niveles de análisis como sea del interés del investigador. Mientras que Yin (2003) reconoce que el estudio de caso es la estrategia recomendada cuando se quieren cubrir “deliberadamente las condiciones contextuales” (p. 13) que son consideradas pertinentes para el estudio de un fenómeno.

Además, el estudio de caso es valorado como una opción para profundizar en un caso concreto, sea una persona, organización, acontecimiento, o familia; y se considera que su construcción parte de “un hecho, un grupo social, una situación determinada o escenario específico, elegido y construido a partir de una determinada, y siempre subjetiva y parcial, delimitación empírica y conceptual de la realidad social.” (Ñaupás, Mejía, Novoa, y Villagómez, 2014, p. 365).

Así, el estudio de caso es un método de investigación que puede tomar como unidad de análisis a un individuo, un sistema o una organización que posea los criterios establecidos previamente para la realización del estudio. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006, p. 164)

El diseño del estudio de caso parte de diversas consideraciones entre las cuales se encuentra el número de unidades de observación que se estima pertinente para la investigación, por ello este puede ser único o múltiple. Respecto al estudio de caso múltiple, Dyer y Wilkins (1991, p. 614) consideran que este ofrece la posibilidad de obtener generalizaciones y realizar comparaciones sustentadas por los patrones únicos observados en cada caso, no obstante, se corre

el riesgo de perder de vista el contexto de cada uno. Por ello, el estudio de caso múltiple es considerado una estrategia que permite crear teoría en tanto beneficia la replicación y extensión entre casos únicos. (Eisenhardt, 1989, p. 542)

Por su parte, en el estudio de caso único se pretende la aproximación a un problema particular que en sí mismo resulta relevante, y que a su vez se considera un instrumento a través del cual es posible observar la problemática planteada al inicio de la investigación (Stake, 1999, p. 15). De manera que la decisión sobre el número de casos a seleccionar para un estudio depende del conocimiento que exista sobre el tema investigado, así como de la información que se pueda obtener de cada caso adicional. (Eisenhardt, 1989, p. 545)

En este orden de ideas, Simons (2009) menciona que el diseño del estudio en muchas ocasiones es “más emergente que preordenado.” (Cap. II *Planificar, diseñar, obtener acceso*, párrafo 16); asimismo, al considerarse un diseño abierto se plantean temas prefigurados que enfocan los temas que se piensa serán relevantes en el desarrollo de la investigación. Algunas clasificaciones que se han hecho sobre el estudio de caso se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. *Clasificación del estudio de caso*

Tipo de estudio de caso	Descripción
Según Yin (2003)	
Exploratorio	Se ocupa de determinar la factibilidad de un procedimiento o definir preguntas e hipótesis para el desarrollo de casos posteriores.
Descriptivo	A través de él se describe un fenómeno en su contexto.
Explicativo	Su objetivo es presentar datos incluidos en relaciones causales.
Según Stake (1999)	
Intrínseco	Su construcción parte del interés en el caso y se emprende porque en sí mismo es de interés.

Instrumental	Centrado en un problema conceptual o empírico que se analiza a través del caso que es de interés secundario por lo cual su papel es de apoyo para comprender algún problema y su elección parte de la capacidad del caso para avanzar en el entendimiento de otros intereses.
Colectivo	En él se estudian casos coyunturales para examinar fenómenos, poblaciones o condiciones generales. Su interés se basa en la expresión paradigmática de un problema social.
Según Lijphart (1971)	
Ateórico	No tiene valor teórico sino descriptivo, la información que se obtiene a través de él genera valor teórico únicamente si se desarrollan análisis posteriores. Su valor radica en la recopilación de datos.
Interpretativo	Hace uso de proposiciones teóricas ya establecidas por lo que el interés se centra mayormente en el caso y en menor medida en la formulación de teorías.
Generador de hipótesis	Comienza con hipótesis generales que van siendo afinadas a través de múltiples casos, su valor teórico radica en el desarrollo de generalizaciones de áreas poco investigadas. Su principal objetivo es generar hipótesis que serán probadas en casos posteriores.
Confirmador de teoría o refutador de teoría	Pone a prueba proposiciones teóricas por lo cual su valor se incrementa en relación con las variables analizadas. A través del estudio de caso se confirma o refuta una proposición generada previamente.
Desviado	Se desvía de las generalizaciones existentes por lo que posee un gran valor teórico. Su objetivo principal es refinar las hipótesis que existen en un campo determinado y considerar variables que en estudios anteriores no fueron tomadas en cuenta.

Fuente: Elaboración propia con información de Yin (2003); Stake (1999), y Lijphart (1971).

Respecto al estudio de caso instrumental, según Simons (2009, p. 43), este se elige con el propósito de estudiar un tema determinado o una pregunta de investigación que proviene de otros ámbitos. Por su parte, Stake (1999, p. 16) lo reconoce como un instrumento a través del cual se puede conseguir comprender una situación concreta; asimismo, cada estudio de caso es un instrumento para aprender a profundidad ya que en comparación con el estudio de caso intrínseco

en este no es necesario limitar la curiosidad e intereses especiales por lo que el caso seleccionado debe ser ilustrativo de la problemática estudiada.

Con base en los planteamientos anteriores, para este trabajo seleccionamos como estrategia el estudio de caso ya que este beneficia la investigación de un fenómeno en su contexto real y permite combinar tanto la estrategia cualitativa como la cuantitativa y múltiples fuentes de evidencia. Por ello, optamos por la revisión documental, la entrevista, la encuesta, y la historia de vida colectiva, mediante los cuales estimamos posible conocer diversas miradas sobre la problemática estudiada.

Además, seguimos el proceso general que plantea Yin (2003, p. 28) respecto a la construcción del estudio, quien considera que el primer paso es desarrollar la teoría, que para la presente investigación comprende el capítulo teórico referente a la Responsabilidad Social Empresarial; y posterior a él, la realización del estudio de caso de manera que se beneficie la interacción constante entre los contenidos teóricos y la información procedente del caso, que para este trabajo corresponde a la empresa Factor GFC Global S.A. de C.V.

En el mismo sentido, seleccionamos el estudio de caso único ya que se considera que brinda las posibilidades de conocer con mayor profundidad las particularidades de la unidad de análisis, y según Lijphart (1971, p. 691) ofrece la oportunidad al investigador de examinar el caso intensivamente cuando los recursos que se tienen a disposición son limitados, como es el contexto particular ocasionado por la pandemia por Covid-19.

A partir de los elementos presentados anteriormente clasificamos nuestro estudio de caso de la siguiente manera:

- Descriptivo y explicativo, toda vez que se busca conocer y describir las acciones implementadas por las empresas poseedoras del *Distintivo ESR* en el periodo de la JNSD.

- Instrumental, en tanto se reconoce que el caso seleccionado es un instrumento a través del cual se pueden reconocer los elementos relevantes de la RSE en las acciones empresariales en el contexto estudiado, de manera que el caso que aquí se presenta es un recurso de apoyo que se considera pertinente para propiciar la observación del problema planteado.
- Generador de hipótesis, al permitir la propuesta de análisis del ejercicio de la RSE a través de la implementación de las acciones empresariales en relación con los trabajadores, como grupo de interés cuya gestión corresponde a la dimensión interna de la RSE, en torno a los dos paradigmas que propone Combes (2005, pp. 132 y 133).

Selección del Caso. Ortiz (2007) considera que la unidad de análisis guarda cierta distancia de lo que se considera como muestra en los estudios cuantitativos, ya que desde el posicionamiento cualitativo la unidad de análisis es seleccionada “a partir de las características de los individuos y que tienen su vínculo con el objeto de estudio.” (p. 40) Al respecto es necesario reconocer que cuando un caso es seleccionado se está eligiendo una unidad de observación que está delimitada por variables como espacio y tiempo, que son definidos por la propia investigación y que suele variar al realizar un estudio de caso único o un estudio de caso comparativo o múltiple. (López, 2016, p. 97).

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014), en el estudio de caso la muestra corresponde a “un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que sea necesariamente representativo del universo o población que se estudia” (p.384), esta puede ser de participantes o voluntarios, de expertos, de casos tipo, por cuotas, muestras diversas de máxima variación, en cadena o redes, de casos extremos, por

oportunidad, teóricas o conceptuales, confirmativas, de casos sumamente importantes, y por conveniencia. De tal forma que el muestreo conceptual o teórico se privilegia cuando se necesita entender un concepto o una teoría y se eligen casos que posean atributos que permitan desarrollar la teoría. Particularmente el muestreo por casos se utiliza cuando el objetivo es la calidad, profundidad y riqueza de la información. (Hernández, y Mendoza, 2018, pp. 429 - 433)

De manera que en esta investigación nos apegamos al muestreo por casos, para el cual recurrimos al *Buscador ESR*, perteneciente al Cemefi, donde se alojan datos de empresas poseedoras del *Distintivo ESR* que son enlistadas y clasificadas por tamaño y antigüedad de portación de este. La búsqueda se realizó en dos etapas: en la primera, que tuvo lugar en los meses de noviembre y diciembre de 2020, se privilegiaron las empresas grandes por considerar que sus actividades tienen un impacto mayor en comparación con las MiPyMes ya que su número de trabajadores es mayor; sin embargo, la respuesta obtenida en todas las empresas contactadas fue insatisfactoria, al manifestar falta de tiempo, exceso de trabajo, poca disponibilidad de los empleados para colaborar en el estudio, así como diversas limitantes en las formas de comunicación con los trabajadores operativos. En la segunda etapa de la búsqueda, que tuvo lugar en los meses de enero y febrero de 2021, se contactó a MiPyMes privilegiando que la obtención del *Distintivo ESR* fuera reciente, de manera que se pudieran observar los cambios que se hicieron en la gestión para poder ser candidatas en el proceso de acreditación establecido por el Cemefi.

Con base en la información recuperada del Buscador Cemefi fueron discriminadas las empresas que no tuvieron datos de contacto, o que los medios de comunicación fueran estrictamente vía página web; así fueron seleccionadas las empresas con mayores medios de contacto como: correo electrónico, presencia en redes sociales como Facebook y WhatsApp, y

número telefónico de las oficinas centrales. A través de la búsqueda se estableció contacto con la empresa Factor GFC Global S.A. de C.V., cuyos datos se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9. *Datos de la empresa*

Datos de la empresa	
Nombre:	Factor GFC Global S.A. de C.V.
Sector:	Servicios
Tamaño:	Pequeña
Servicios ofrecidos:	Servicios financieros: otorgamiento de crédito, arrendamiento y factoraje financiero.
Año de obtención del Distintivo ESR	2020

Fuente: elaboración propia con base en revisión documental.

El acercamiento con la empresa se realizó a través de dos integrantes del comité de RSE que fueron contactadas vía correo electrónico, y a quienes posteriormente se planteó el proyecto de investigación en una videollamada a través de la plataforma Google Meet. El proyecto fue aceptado por ellas al considerarlo de interés para la empresa al estimar importante obtener una opinión externa sobre la forma en que en la empresa se gestiona la RSE. El estudio tuvo lugar entre los meses de marzo y abril de 2021. Al considerar la dirección de la empresa que la información solicitada posee algún grado de sensibilidad se firmó un convenio de confidencialidad entre el director de la empresa y la investigadora que presenta este trabajo.

Asimismo, al ahondar sobre las afectaciones derivadas por el SARS-CoV-2 se ofreció al comité de RSE la realización de una evaluación sobre el estado en que se encontraba la cultura de la organización, de esta forma se garantizaba por una parte el acceso a los trabajadores y por otra la permanencia de la organización en la investigación.

Fuentes de Información. En el estudio de caso realizado se optó por establecer contacto primeramente con las responsables del comité de RSE de la empresa, lo cual nos brindó la

oportunidad de llevar a cabo las entrevistas a otros integrantes del comité de RSE, así como de aplicar encuestas a trabajadores operativos y mandos medios, hacer la revisión de documentos organizacionales tanto públicos como confidenciales, y tener una entrevista con el director de la empresa. De manera que seleccionamos como fuentes de información la revisión documental, la entrevista, la encuesta, y la historia de vida colectiva. Mismas que presentamos a continuación.

Revisión Documental. Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014) la revisión documental es una técnica que permite conocer “los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal” (p. 415). La revisión incluye materiales audiovisuales, documentos organizacionales, registros, etc. Particularmente en el estudio de caso, la recogida de documentos diversos que contengan información clave es una tarea que funciona como sustituto cuando el investigador no puede observar directamente. (Stake, 1999, p. 66).

En esta investigación la revisión documental se implementó en primera instancia para desarrollar el estado del arte a través del cual se elaboraron los capítulos teóricos que sustentan el *componente conceptual* del Modelo de Maxwell. En cuanto al estudio de caso planteado en el *método*, se llevaron a cabo las primeras aproximaciones a la empresa en tanto se exploraron los contenidos de la página web de la organización y algunos videos publicados en YouTube. Una vez que se estableció el contacto con el comité de RSE y se obtuvo el acceso a la información se procedió a la revisión de documentos pertenecientes a la empresa entre los que se encuentran: manuales de organización, de procedimientos, de RSE, el reglamento interno de trabajo, así como el Informe de RSE correspondiente al año 2020, y documentos relacionados con las campañas de capital humano.

De manera que la revisión de diferentes documentos permitió observar los discursos desarrollados por la empresa en torno a las acciones llevadas a cabo durante la JNSD para que la organización pudiera continuar con sus operaciones; así como conocer el paradigma que subyace a la implementación de prácticas de RSE concernientes a la gestión de las relaciones con los trabajadores a través del desarrollo de proyectos incluidos en el primer pilar del modelo de RSE del Cemefi.

De manera que mediante esta técnica analizamos la dimensión *discurso* de la variable de interés *estrategia empresarial* del primer objetivo específico. Los cuales quedan condensados en la Tabla 10 que incluimos en el apartado de validez que presentamos más adelante.

Entrevista. La entrevista se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006. p. 597) Al respecto, Ruiz (2012) menciona que la entrevista “comprende un desarrollo de interacción, creador y captador de significados, en el que influyen decisivamente las características personales (biológicas, culturales, sociales, y conductuales) del entrevistador lo mismo que las del entrevistado.” (p. 165) Mientras que Güereca (2016, p.138) la considera una técnica enfocada en lograr que los entrevistados transmitan definiciones personales sobre procesos sociales.

Esta puede ser estructurada, semiestructurada, o no estructurada o abierta; respecto a la entrevista semiestructurada, Ortiz (2007, p. 26) argumenta que se elabora una guía de preguntas que será planteada a los entrevistados, en la que es posible modificar el énfasis o la redacción, pero no el enfoque. Lo anterior sustenta su capacidad de ajuste; sin embargo, también le otorga su principal riesgo al establecer la posibilidad de perder consistencia. En tanto que la entrevista en

grupo se realiza a través de la reunión de un pequeño grupo de participantes con el objetivo de conocer opiniones sobre lo que pasa en una situación concreta. (Ortiz, 2007)

En el estudio de caso llevamos a cabo entrevistas semiestructuradas en grupo que fueron realizadas por video llamada a través de la plataforma Zoom, estas estuvieron integradas por tres bloques de preguntas y fueron aplicadas a cuatro de los seis integrantes del comité de RSE. El primer bloque se enfocó en conocer las interpretaciones que cada integrante del comité tiene sobre la RSE y sobre su gestión en la empresa; el segundo, en conocer la forma en que la empresa operó en el periodo de la JNSD, así como las acciones que la empresa implementó en relación con los trabajadores contagiados por el Covid-19; y el tercero dirigido a conocer las percepciones de los integrantes del comité de RSE sobre las decisiones tomadas en la empresa para responder ante el momento de incertidumbre que se afrontaba.

Además, se realizó una pequeña entrevista abierta al director de la empresa en donde se abordó la vocación de RSE de Factor GFC Global, S.A. de C.V. Así, a través de la entrevista se lograron conocer las prácticas llevadas a cabo en la empresa durante la JNDS, y las percepciones de los mandos medios y del director general de la empresa respecto a las mismas. Información que consideramos parte de nuestro primer objetivo específico.

Encuesta. Quispe (2013, p. 13) reconoce que a través de la encuesta se pueden obtener datos tanto cualitativos como cuantitativos y puede ser aplicada a un gran número de personas. El mismo autor reconoce que la encuesta puede ser seccional cuando se aplica una sola vez a una muestra extraída de una población previamente seleccionada; o longitudinal cuando se aplica más de una vez en distintos momentos.

En este sentido, la encuesta que aplicamos es del tipo seccional ya que cada trabajador que participó del estudio respondió únicamente una vez a la encuesta. Respecto a la cual optamos

por aplicar encuestas a los trabajadores operativos a través de la plataforma GoogleForms, considerando que este instrumento es de fácil respuesta y que no demanda mucho tiempo, esto teniendo en cuenta la carga de trabajo que presentaba la empresa en el momento del estudio. En la encuesta se evaluaron 37 reactivos en la escala de Likert enfocados en conocer algunas de las percepciones de los trabajadores sobre la RSE y sobre las acciones que se desarrollaron en la empresa en el periodo estudiado, así como los métodos que se siguieron para continuar operando ya que el giro de la unidad de análisis pertenece a la clasificación de actividades esenciales por lo que se debieron acatar medidas dictadas por el gobierno para que las actividades no se detuvieran.

Al aplicar este instrumento se obtuvo la participación del 80% de los trabajadores, así la encuesta permitió observar la dimensión *calidad de vida en la empresa* de la variable de interés: *conceptualización de la RSE desde el paradigma dominante o desde el emergente*, del segundo objetivo específico. Misma que analizamos en términos de Turker (2009) sobre el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados (p. 414); de Voegtlin y Greenwood, (2016), respecto a la gestión enfocada en la alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y los propuestos por la organización (p. 187); y las temáticas propuestas por Server y Villalonga (2005) asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral.” (p. 145)

Historia de Vida Colectiva. Güereca (2016) reconoce que la historia de vida colectiva es apropiada cuando se trata de conocer lo que vivió un grupo de personas durante un periodo, esta se constituye a través de la obtención de documentos y entrevistas en donde los participantes narran las experiencias que vivieron en relación a aspectos específicos ya que la “exploración de la memoria de los sujetos sociales nos permite conocer cómo los grupos sociales poseen símbolos, mitos, ideologías, creencias y valores que proveen de sentido al presente y permiten la

construcción colectiva del mundo.” (p.129). Por su parte, Ruiz (2012) señala que las historias de vida ofrecen “un marco interpretativo a través del cual el sentido de la experiencia humana se revela en relatos personales en un modo que da prioridad a las explicaciones individuales de las acciones.” (p. 277)

La historia de vida colectiva ha sido para esta investigación una técnica de gran utilidad ya que debido a que la investigación se desarrolló en tiempo de pandemia, esta técnica representó un recurso para acercarnos a la organización, en este sentido se optó por utilizar la información recuperada a través de la entrevista, la encuesta y la revisión documental para construir la historia de vida colectiva de Factor GFC Global S.A de C.V., relativa a la JNSD.

De manera que la integración de tales instrumentos nos permitió conocer con mayor profundidad los hechos ocurridos en la empresa en el periodo mencionado. Así, consideramos que la historia de vida colectiva permite ahondar en el análisis de la dimensión *calidad de vida en la empresa* del objetivo específico número dos que se presenta en la Tabla X que se incluye en el apartado donde se aborda la validez del estudio.

Técnicas de Análisis de Datos. Borda, Dabenigno, Freidin y Güelman (2017) mencionan que el análisis de datos “no es una etapa diferenciada sino una actividad continua que se desarrolla a la par de la reunión de los datos, y que se completa y profundiza una vez concluido el trabajo de campo”. (p. 73) En este sentido, analizar significa “dar sentido a las primeras impresiones, así como a los resúmenes finales.” (Stake, 1999, p. 67). Asimismo, Stake (1999) plantea que las principales estrategias para analizar los significados de los casos son “la interpretación directa de ejemplos individuales y la suma de ejemplos como un conjunto.” (p. 69)

Por lo anterior, el análisis presentado en este trabajo se desarrolló en dos etapas, la primera comprendió el análisis de cada técnica, y la segunda el análisis global de la información

recuperada; ambas se llevaron a cabo de forma permanente a lo largo del estudio de caso ya que primero realizamos la revisión documental, después la entrevista, posteriormente la encuesta y finalmente se construyó la historia de vida colectiva, lo cual permitió realizar análisis individuales de la información obtenida a través de cada instrumento y así lograr encontrar similitudes y divergencias en las respuestas obtenidas.

Ambas etapas del análisis se realizaron a través de métodos cualitativos, específicamente se utilizó la técnica de categorización y codificación que según Quispe (2013) es un instrumento para “encontrar similitudes a través de varios relatos, entrevistas y/o documentos, [...] organizar los materiales de manera que se haga más fácil localizar patrones, desarrollar nuevas hipótesis o probar hipótesis derivadas de otras fuentes”. (p. 94) Partiendo de las consideraciones anteriores, se realizó la búsqueda de patrones en las respuestas de los trabajadores operativos, de los mandos medios, y del comité de RSE lo cual nos permitió llegar a conclusiones sobre la forma en que la empresa operó durante la JNSD. Asimismo, se reconocieron coincidencias en torno a la forma en que cada integrante de Factor GFC Global, S.A. De C.V. comprende la responsabilidad social.

Validez

La validación de esta investigación se realizó con base en el *Sistema de matrices de datos* desarrollado por Samaja (2004, p. 215 - 219), que comprende a la investigación como una serie de decisiones que tienen por objetivo probar un sistema de hipótesis a través de la sistematización de cuatro instancias de validación: conceptual, empírica, operativa, y expositiva; que son aplicadas a los distintos momentos del descubrimiento en la investigación. Las instancias de validación pertenecientes a este sistema se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10. *Instancias de validación según Samaja*

Instancias de validación	Tipo de hipótesis	Fases y momentos del descubrimiento (en la investigación)	Objetivos
Conceptual	Sustantiva o conceptual	Fase 1. Planteamiento Fase 2. Formulación	Demostrar que se ha respondido la pregunta planteada y que tales respuestas son consistentes con las teorías y los hechos.
Empírica	Indicadoras	Fase 3. Diseño del objeto. Fase 4. Diseño de procedimientos	Demostrar que los indicadores son válidos y que están definidos conforme a las dimensiones de las variables principales y que son instrumentos efectivos de medición.
Operativa	Generalización	Fase 5. Recolección y procesamiento de información. Fase 6. Tratamiento y análisis	Demostrar que los procedimientos seleccionados para observar las dimensiones de interés generarán resultados representativos. En esta instancia se establece la confiabilidad de los instrumentos desarrollados y de la muestra seleccionada.
Expositiva	Retórica	Fase 7. Elaboración de informes. Fase 8. Exposición sistemática.	Demostrar a través de la argumentación la validez de la investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Samaja (2004)

Validación Conceptual. Tal como propone Samaja (2004, p. 215) se construyó el capítulo teórico en el que se presentan elementos que permiten conocer el contexto histórico de la RSE, así como la gran diversidad de temáticas con las que se ha relacionado a lo largo del tiempo, y que en la actualidad afirma la existencia de dos paradigmas antagónicos: el paradigma dominante y el paradigma emergente (Combes, 2005, p. 134 y 135) que proporcionan un marco para aclarar, en alguna medida, la polisemia del término. Además introducimos nuestra clasificación de las posturas de académicos, organismos internacionales, y organismos latinoamericanos en los dos paradigmas que propone Combes (2005), respecto a lo que argumentamos la capacidad de adaptación del término RSE a diferentes contextos. En este

sentido proponemos el análisis de la dimensión interna de la RSE a través de las prácticas implementadas por las empresas socialmente responsables en el contexto de la JNDS en relación con sus trabajadores, en torno a las categorizaciones de Turker (2009), Voegtlin y Greenwood (2016), y Server y Villalonga (2005).

Validación Empírica. En este aspecto realizamos un estudio de caso descriptivo y explicativo, instrumental, y generador de hipótesis, en la empresa Factor GFC Global S.A. de C.V., en la que pusimos en juego las siguientes variables: estrategia empresarial, RSE vista desde el paradigma dominante, y RSE vista desde el paradigma emergente.

Asimismo, tal como propone Samaja (2004, p. 216), construimos indicadores para cada variable. Respecto a los que, consideramos, tal y como argumenta Gutiérrez (2009) que estos son “producto de un proceso de aprehensión-apropiación de una realidad dada.” (p. 26), de manera que estos son a su vez “elementos a través de los cuales puede resolverse la relación epistemológica entre el sujeto y el objeto.” (p. 28)

En el caso del primer objetivo específico, que es *conocer las acciones estratégicas que implementaron las empresas portadoras del Distintivo ESR en el periodo de la Jornada Nacional de Sana Distancia en México*, se consideró como variable principal la estrategia empresarial, para la cual se reconocieron dos dimensiones que son: los discursos, cuyo indicador son las formas en que fueron comunicadas las acciones que se siguieron; y las prácticas, cuyo indicador son las acciones que se realizaron para continuar operando. En ambos casos se consideró que el instrumento de medición más adecuado, como se presentó anteriormente, son las entrevistas y la revisión documental.

Para el segundo objetivo específico que es *analizar la implementación de acciones de RSE a la luz de los paradigmas propuestos por Combes (2005) en torno a temáticas relacionadas*

con la gestión de las relaciones con los trabajadores como grupo de interés perteneciente a la dimensión interna de la RSE, se consideró como variable de interés, la interpretación que desde cada paradigma se hace de la RSE. Asimismo, planteamos como dimensión de análisis el primer pilar del modelo de RSE del Cemefi: *Calidad de vida en la empresa*, para el cual seleccionamos como indicadores elementos concernientes a la dimensión interna de la RSE señaladas por Turker (2009, p. 414) respecto al entorno laboral, físico, y psicológico., por Voegtlin y Greenwood (2016) sobre la “alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y los propuestos por la organización (p. 187), y por Server y Villalonga (2005, p. 145) en relación con las condiciones del “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral.” Las cuales observamos al utilizar como técnicas la encuesta, la entrevista, y la historia de vida colectiva.

Validación Operativa. Siguiendo los lineamientos de Samaja (2004, p. 217) elegimos instrumentos que nos permitieran lograr los objetivos planteados. En el caso del primer objetivo seleccionamos la entrevista y la revisión documental en tanto beneficiaban la observación de las dimensiones de la variable, en este sentido consideramos que a través de la revisión documental se puede conocer el discurso y las prácticas que la empresa desarrolló en torno a la RSE en el contexto de la pandemia, por lo que se destaca la revisión de diversos documentos mencionados anteriormente; asimismo a través de la entrevista se conoció la interpretación que los trabajadores operativos, mandos medios, el comité de RSE, y el director de la empresa tuvieron respecto a las acciones que fueron implementadas, así como la forma en que estas fueron comunicadas.

Para el segundo objetivo se seleccionaron como técnicas la encuesta, la entrevista y la historia de vida colectiva en tanto buscamos analizar la implementación de acciones de RSE en torno a los postulados del paradigma dominante y del paradigma emergente.

Validación Expositiva. Estimamos que esta se obtendrá con el voto de los lectores respecto al documento escrito que presentamos como Idónea Comunicación de Resultados, documento que expondremos posteriormente para obtener el grado académico. Los elementos mencionados anteriormente respecto a las cuatro instancias de validación quedan condensados en la Tabla 11. Matriz de operativización de variables, misma que hemos separado en dos partes debido a su extensión.

Tabla 11. *Matriz de operativización de variables*

Responsabilidad Social Empresarial Interna: acciones empresariales dirigidas a los trabajadores como grupo de interés interno que exceden las exigencias legales relacionadas con el entorno físico y psicológico que ofrece la organización a sus trabajadores, y que se observa a través de alguna aproximación paradigmática.						
Objetivo general	Objetivo específico 1	Variable	Definición nominal	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Identificar la forma en que se ejerce la RSE en las empresas socialmente responsables a través de las acciones relacionadas con los trabajadores, implementadas durante la Jornada Nacional de Sana Distancia (del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020), de manera que se puedan reconocer elementos que permitan relacionar el ejercicio de la RSE con el paradigma dominante o el paradigma emergente.	Conocer las acciones estratégicas que implementaron las empresas portadoras del <i>Distintivo ESR</i> en el periodo de la Jornada Nacional de Sana Distancia en México.	Estrategia empresarial	Conjunto de discursos y prácticas que transforman a gerentes y empleados por igual en sujetos que aseguran su sentido del propósito y de la realidad al formular, evaluar y llevar a cabo la estrategia. (Knights y Morgan, 1991, p.3)	Discursos Prácticas	Formas de comunicar las acciones. Acciones realizadas para continuar operando	Entrevista y revisión documental

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. *Matriz de operativización de variables (continuación)*

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Definición nominal	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Identificar la forma en que se ejerce la RSE en las empresas socialmente responsables a través de las acciones relacionadas con los trabajadores, implementadas durante la Jornada Nacional de Sana Distancia (del 23 de marzo al 30 de mayo de 2020), de manera que se puedan reconocer elementos que permitan relacionar el ejercicio de la RSE con el paradigma dominante o el paradigma emergente.	Analizar la implementación de acciones de RSE a la luz de los paradigmas propuestos por Combes (2005) en torno a temáticas relacionadas con la gestión de las relaciones con los trabajadores como grupo de interés perteneciente a la dimensión interna de la RSE.	RSE desde el paradigma dominante	Herramienta de reproducción del modelo de consumo, con un toque de autorreflexión compartida, en la que se manifiesta la preocupación por el ambiente, por la gente, por la naturaleza, sin embargo, lo que pareciera ser, es que, con esta instrumentación de prácticas de reflexión, se cumple con la culpa necesaria, y se continua con la explotación y dominación de la naturaleza por el bien personal. (Lozano, 2019, p. 694).	Calidad de vida en la empresa	Entorno Laboral, físico, y psicológico. (Turker, 2009); Alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y de la organización (Voegtlin y Greenwood, 2016); y Condiciones del puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral (Server y Villalonga ,2005)	Encuesta, entrevista, e historia de vida colectiva.
		RSE desde el paradigma emergente	Aportar positivamente en el impacto a la mejora de la sociedad en diversos ámbitos: cuidado de la ecología (disminución de emisiones, disminución en el uso de sustancias y materiales contaminantes, campañas de reforestación, campañas de separación de basura, entre otras), combate a la desigualdad y mejora en la calidad de vida de los trabajadores internos (políticas de mejora de los ingresos y estímulos a los trabajadores, apoyo a madres y padres solteros, programas de beneficio de adultos mayores o personas con capacidades diferentes). (Lozano, 2019, p 704.)			

Fuente: elaboración propia

Resultados

En este apartado exponemos los resultados que obtuvimos al realizar el estudio de caso; partimos de la descripción de la empresa a través de su historia, misión, valores, estructura, y elementos concernientes a la RSE: gestión de la RSE, obtención del Distintivo ESR, proyectos permanentes de RSE, y percepciones de los trabajadores respecto a la gestión de la RSE. Posteriormente, profundizamos en torno a las categorías concernientes a la dimensión interna de la RSE señaladas por Turker (2009, p. 414) sobre el entorno laboral, físico y psicológico de los empleados; por Voegtlin y Greenwood (2016) en cuanto a la “alineación entre los intereses, valores, y objetivos de los trabajadores y los propuestos por la organización (p. 187); y por Server y Villalonga (2005) referente a temáticas asociadas al “puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral.” (p. 145).

Factor GFC Global S.A. de C.V.

A través de la revisión documental logramos conocer a grandes rasgos la historia de la empresa, su misión y sus valores, además de elementos relacionados directamente con la RSE, cuyas temáticas sobresalientes presentamos en seguida. Factor GFC Global S.A. de C.V., forma parte de Grupo Punto Alto, grupo empresarial que opera en el Estado de Chihuahua, y fue integrada en el año 2020 al directorio de las empresas que poseen el *Distintivo ESR* del Cemefi.

Es una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple Entidad No Regulada (SOFOM ENR) que se dedica a otorgar créditos a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a los colaboradores y proveedores que integran las empresas del grupo al que pertenece.

Misión

En la página web de la empresa se especifica que su misión es la siguiente:

Impulsar el desarrollo económico personal y de los sectores productivos en México, a través de soluciones financieras, con el compromiso de brindar un servicio de calidad, integro y responsable con nuestros clientes y la sociedad, promoviendo el desarrollo profesional y humano de nuestros colaboradores. (Factor GFC global, 2021)

Valores

La empresa guía sus acciones a través de los siguientes valores:

- **Honestidad:** Honradez y transparencia en el trabajo desempeñado con clientes, socios y proveedores.
- **Responsabilidad:** Manejo responsable de la información de los clientes y de los recursos económicos cumpliendo con todos los requerimientos legales correspondientes.
- **Compromiso:** Cumplimiento de los estándares de servicio y procesos institucionales.
- **Servicio:** Proporcionar atención personalizada y oportuna con calidad y eficiencia.
- **Trabajo en equipo:** Sumar esfuerzos y capacidades con una actitud proactiva y una comunicación asertiva.
- **Respeto:** Cuidar que las acciones no afecten la dignidad humana de clientes y colaboradores, favoreciendo la armonía de las relaciones e intereses personales.
- **Responsabilidad social:** Compromiso de mantener políticas éticas de servicio con nuestros clientes y proveedores. (Factor GFC Global, S.A. de C.V., 2021)

Estructura

A través del organigrama recuperado en la revisión documental y abordado en las entrevistas realizadas, se observa que en la empresa no existe un área formalmente designada

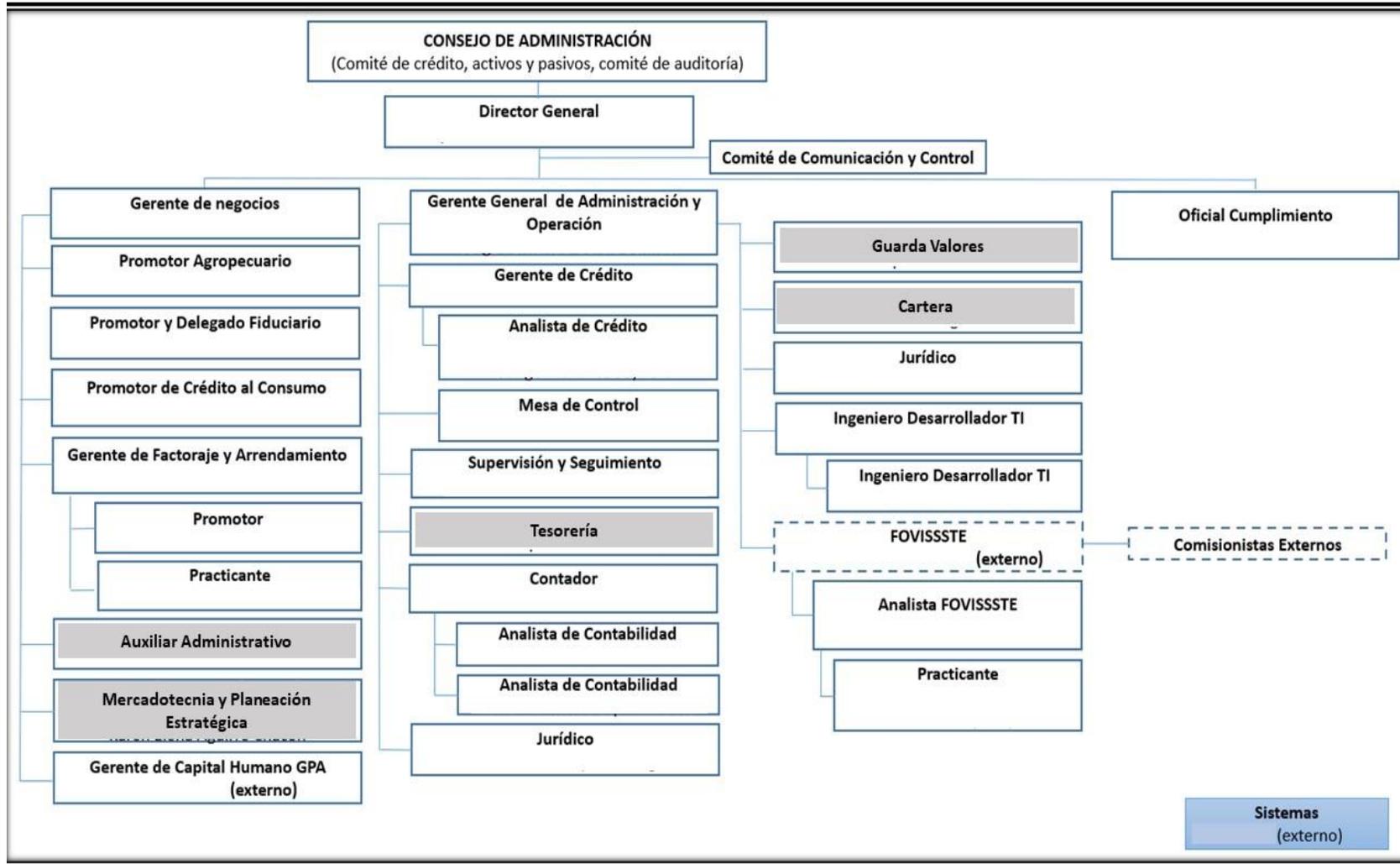
para gestionar la RSE, funciones que son asumidas por un comité que está formado por personal asignado a diversos departamentos y a cuyas actividades se suma el trabajo relacionado con su participación en el comité.

El comité de RSE esta integrado por la *Auxiliar administrativa*, la responsable de *Mercadotecnia y Planeación Estratégica*, el responsable del puesto *Guarda valores*, la responsable de la *Tesorería*, y la responsable de *Cartera*. La participación en el comité es de carácter permanente y sus integrantes son invitados por la Dirección General, quien con base en las funciones de los puestos y referencias en los intereses personales de los trabajadores designa una parte de sus integrantes, mientras que algunos puestos quedan vacantes para que todos los trabajadores tengan la posibilidad de participar postulándose por su propia iniciativa. No obstante, en el momento de la realización del estudio, estos puestos continuaban disponibles. Los puestos de los integrantes actuales se presentan sombreados en la Figura 3.

Según el Manual de RSE de la organización las funciones que competen al comité de RSE son las siguientes:

- Diligenciar y formalizar documentos relacionados con la certificación en RSE.
- Informar a la organización los cambios en los integrantes del comité de RSE.
- Diseñar un plan de mejora continua en RSE.
- Presentar y coordinar la implementación del plan anual de trabajo.
- Liderar y dar seguimiento a los presupuestos asignados para la RSE.
- Coordinar equipos y actividades establecidas en el plan anual.
- Establecer contacto directo para involucrar a los grupos de interés de la entidad.
- Compartir los conocimientos adquiridos.

Figura 3. Organigrama de Factor GFC Global S.A. de C.V.



Fuente: Factor GFC Global S.A. de C.V.(2020)

Gestión de la RSE en Factor GFC Global S.A. de C.V.

En la declaración de responsabilidad social la RSE es definida de la siguiente manera:

Compromiso y el deber ser consciente y congruente para cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos los participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad, el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (Factor GFC Global, s.f.)

En este sentido, en la empresa se realizan una serie de proyectos que son autorizados por el comité de RSE, a través de los cuales se ejerce el presupuesto asignado por la dirección general, y que se justifica mediante la realización de diversas actividades propuestas en el plan anual de trabajo cuyo avance debe reportarse periódicamente a la dirección general. Así, se reconoce que el presupuesto para el año 2021 fue de \$206,310.00 lo que equivale al 9% de las utilidades de la empresa obtenidas en 2020, cifra que para la empresa representa su compromiso por destinar recursos económicos al logro de proyectos de RSE.

De manera que en la empresa los proyectos de RSE son propuestos, revisados, planeados e integrados en el plan anual de trabajo, que en entrevista con el comité de RSE fue descrito como un documento en el que se detallan los proyectos que se realizarán durante el año, así como los objetivos particulares que persigue cada uno. Las actividades incluidas en el plan de trabajo anual relacionadas con los trabajadores se rigen “mediante el establecimiento de herramientas clave para su desarrollo profesional dando cumplimiento al Reglamento Interno de Trabajo y ofreciendo seguridad a sus colaboradores, buscando crear un balance trabajo-familia que permita mejorar su calidad de vida.” (Comité de RSE, 2020)

En este sentido, el comité de RSE reconoció en la entrevista realizada que periódicamente se llevan a cabo reuniones en las que los participantes de alguna de las actividades incluidas en el plan anual de trabajo externalan los aprendizajes obtenidos mediante su integración en la realización de actividades de su interés, así como sus propuestas para continuar con la realización de proyectos que les permitan aportar algo a la sociedad.

Por otra parte, la dirección general, considera que el elemento principal a través del cual se muestra la responsabilidad social de Factor GFC Global S.A. de C.V., es la educación financiera que debería proporcionarse a diferentes sectores de la sociedad, sin embargo, en entrevista con el Director de la Empresa, se señaló que este es un programa pendiente por desarrollar, aunque al momento del estudio la empresa contaba con un alcance de 11,591 personas a través de la difusión de información en sus redes sociales y mediante los cursos “Conociendo la Bolsa”, “Aspectos Relevantes sobre PLD y el Sector Financiero”, y “Utiliza el Buró de Crédito a tu favor.” (Informe de RSE, 2020)

Obtención del Distintivo ESR

En lo que refiere al reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable, la empresa obtuvo el *Distintivo ESR* en el año 2020 para lo cual debió comenzar el proceso de obtención en 2019, por lo que se reconoce como una de las actividades fundamentales del comité la gestión del distintivo, como bien se menciona en el Manual de RSE. Al indagar sobre las modificaciones que en la empresa se tuvieron que hacer para obtener la distinción del Cemefi los integrantes del comité refirieron que no hubo modificaciones importantes, sino que el proceso fue, más que de adecuaciones, de documentación de lo que en la empresa ya se hacía.

Así, al cuestionar a los integrantes del comité de RSE sobre lo que para ellos es ser una empresa socialmente responsable, se recuperaron afirmaciones según las cuales la RSE es

“retribuir o devolver un poquito de eso que recibimos nosotros; es un conjunto de acciones que la empresa puede tomar en beneficio de la sociedad en general, primeramente, con los colaboradores de la empresa.” (Comité de RSE, 2020).

En este sentido los integrantes del comité destacaron la importancia de comenzar los proyectos de RSE desde el interior de la organización, protegiendo a los colaboradores y reflejando “qué tanto la empresa puede cuidar o aportar al bienestar del colaborador.” (Comité de RSE, 2020) Además de que “la empresa preste las condiciones para que tu estés llevando a cabo tu trabajo de la mejor manera; así como el balance entre tu vida personal y el trabajo.” (Comité de RSE, 2020)

Proyectos Permanentes de RSE

Como se mencionó anteriormente, en la empresa se desarrollan proyectos que buscan contribuir al desarrollo de la comunidad, por lo que en el periodo estudiado la empresa contaba con más de 1,090 beneficiarios directos de las iniciativas como la participación de los trabajadores en actividades de voluntariado, de donación de sangre, de despensas, de cobijas, y la recolección de juguetes para el Juguetón.

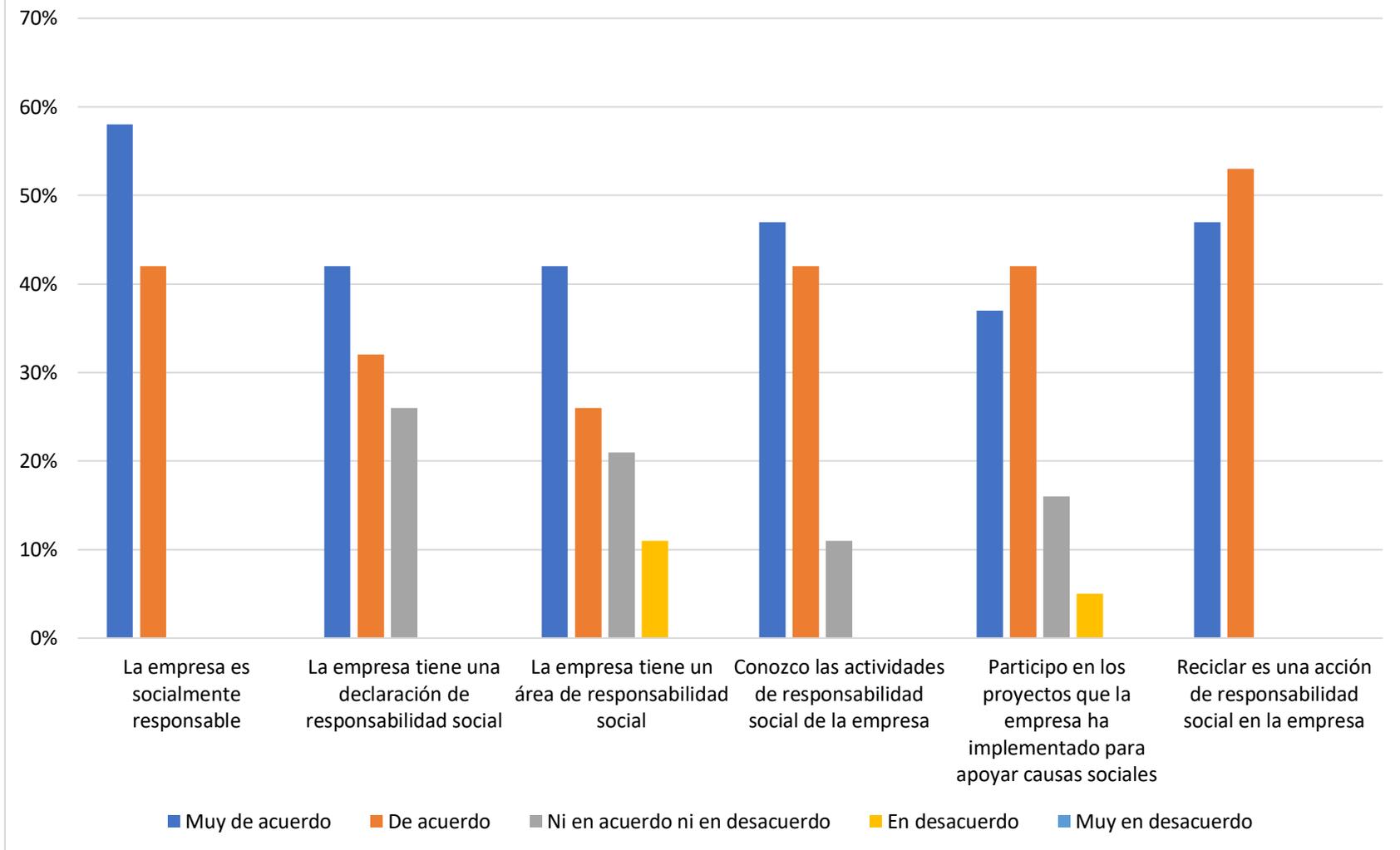
Otra actividad importante en la gestión de la RSE son los proyectos encaminados al cuidado del medio ambiente, por lo que durante el año 2020 el comité de RSE implementó campañas de manejo de recursos entre las que se encuentra “Todo en su lugar” que se enfoca en el reciclaje de botellas de plástico, pilas, tapas, libros y cuadernos, y cajas de cartón, a través de esta iniciativa la empresa contribuyó a separar lo equivalente a 0.83 camiones de basura, ahorrar el combustible necesario para recorrer 1,059.69 kilómetros en auto, evitar la emisión de 612.30 Kg de Co₂, y ahorrar el agua necesaria que toma una persona durante 1,868.40 días. (Informe RSE, 2020)

Otros proyectos de RSE que se llevan a cabo de forma permanente en la empresa fueron abordados en la entrevista con el comité de RSE, respecto a lo cual se señaló la disposición de la empresa por desarrollar actividades que parten de la iniciativa de los trabajadores, por ello se les invita a proponer actividades para apoyar asociaciones que sean de su interés, participar en el voluntariado en causas con las que el trabajador se sienta identificado, para lo cual la empresa otorga la mitad del tiempo y el trabajador la parte restante; aportar voluntaria y periódicamente una cantidad económica para apoyar los proyectos de RSE; y asistir al club de lectura trimestral.

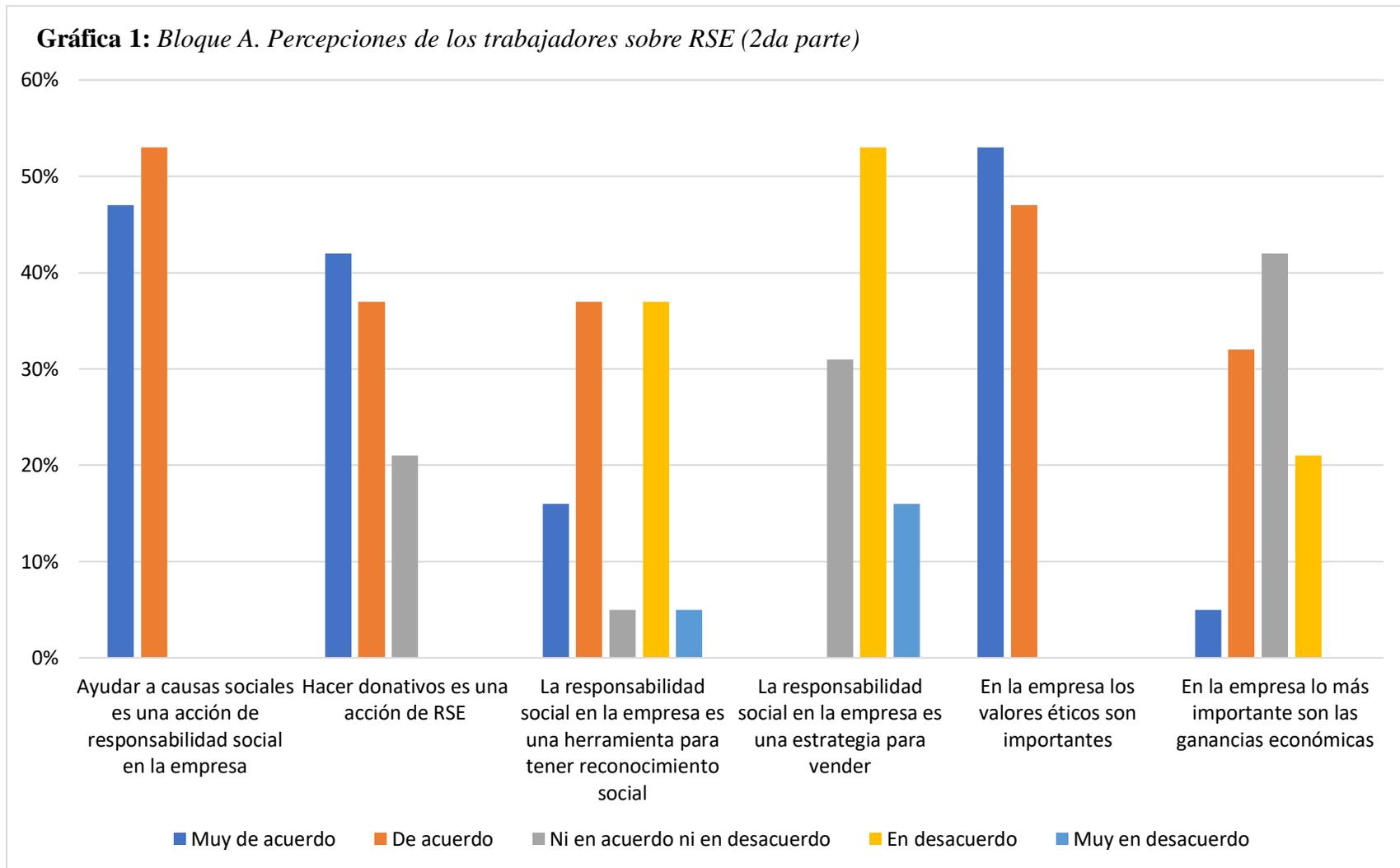
Percepción de los Trabajadores Sobre RSE

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores operativos y mandos medios. Los enunciados fueron agrupados en dos bloques; en el bloque A, que se presentan en la gráfica 1, que dividimos en dos partes debido a su extensión, se recuperaron las percepciones de los trabajadores respecto a la RSE; mientras que en el bloque B, cuyos resultados se presentan en la gráfica 2, se recopiló información referente a las acciones que la empresa realizó en el periodo de estudio.

Gráfica 1: *Bloque A. Percepciones de los trabajadores sobre RSE (1ra parte)*



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en encuestas.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en encuestas

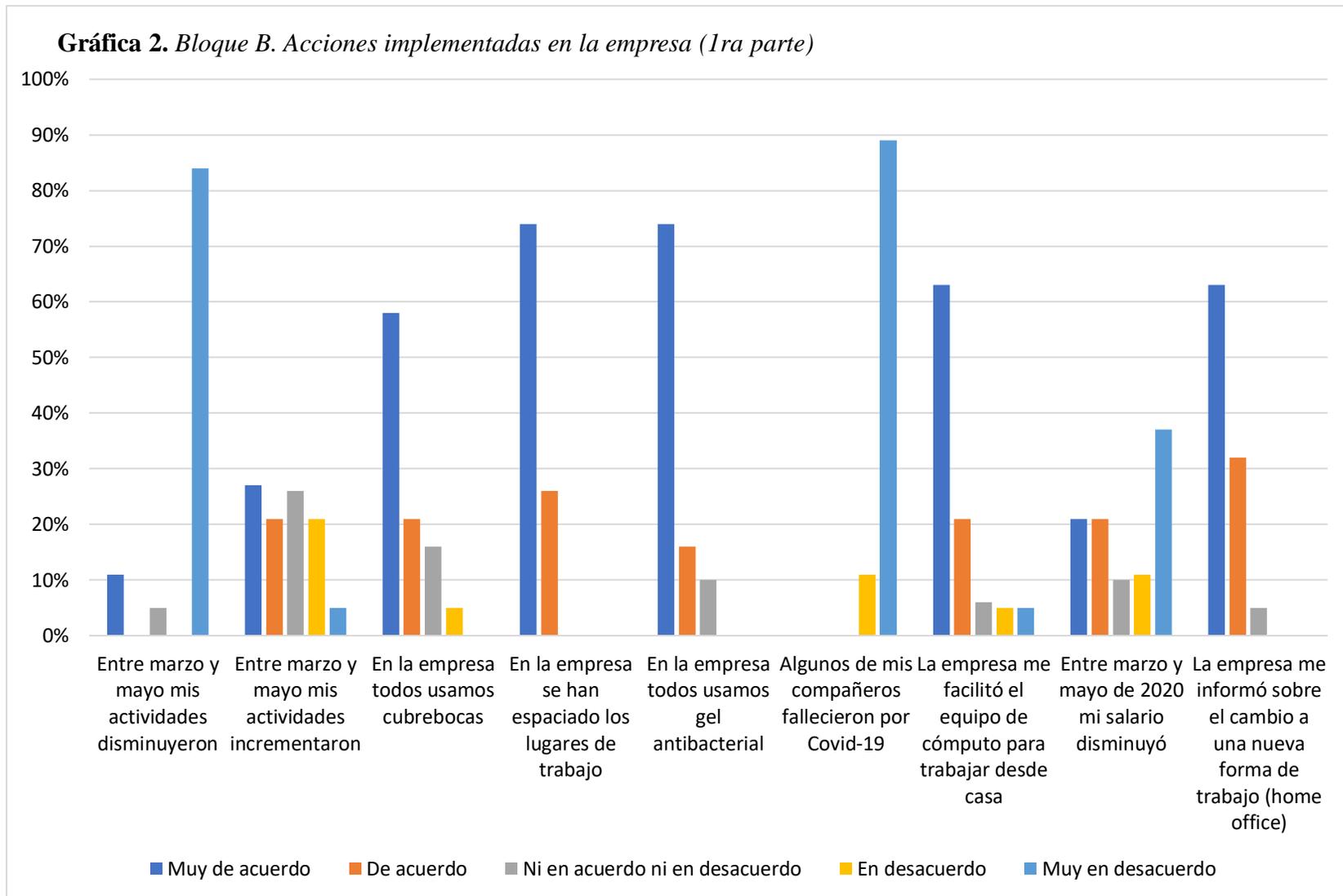
Los resultados que obtuvimos sobre las percepciones de los trabajadores en relación con la gestión de la responsabilidad social de la empresa demuestran que en Factor GFC Global S.A. de C.V. se ha hecho presente el discurso de la RSE ya que la mayoría de los trabajadores saben que la empresa es socialmente responsable y que en ella los valores éticos son importantes, además de que cuenta con una declaración de RSE. De manera que observamos la noción en los trabajadores sobre lo que implica la gestión de la empresa a partir de los parámetros de la responsabilidad social, lo que argumentamos con base en las respuestas positivas en torno a la existencia en la empresa de un área encargada de la gestión de RSE, respecto a lo cual debemos aclarar que aun cuando en el organigrama no esté presente un área delimitada que se reconozca formalmente como responsable de la RSE, los trabajadores perciben la existencia de un departamento encargado de estas gestiones.

En el mismo sentido, los trabajadores conocen los diferentes proyectos que se desprenden de la responsabilidad social que la empresa ha asumido, y manifiestan participar en ellos de manera voluntaria. Asimismo, reconocen como acciones que parten de la RSE actividades de reciclaje, apoyo a causas sociales, y la realización de donativos. También encontramos una actitud neutra de su parte respecto a la función de la RSE como herramienta para vender, así como la preferencia de ganancias económicas como el elemento más importante para la empresa.

Por otra parte, a través de la historia de vida colectiva de Factor Global GFC, S.A. de C.V., elaborada con base en información recuperada en la entrevista, la encuesta, y la revisión documental, logramos conocer la forma en que la empresa operó durante el periodo de la JNSD, respecto a lo cual destacamos que al pertenecer al sector financiero cuyas actividades se consideraron esenciales en el periodo de estudio, las operaciones de la empresa no se detuvieron ni se cerraron sus instalaciones, por lo cual no existió la indicación directa de instrumentar el teletrabajo como forma de trabajo temporal.

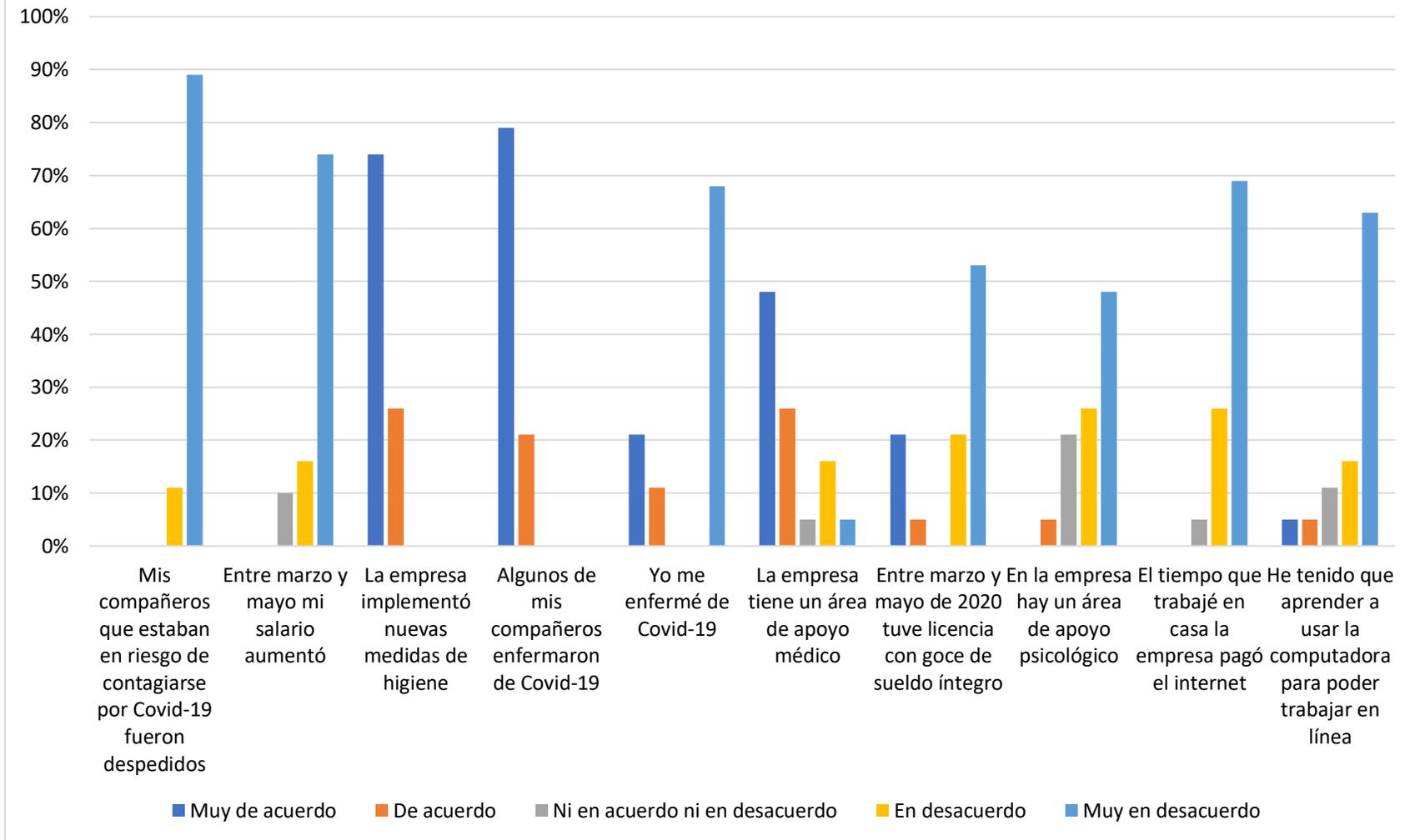
Sin embargo, con el objetivo de cuidar la salud de los trabajadores y poder realizar adecuaciones en el espacio de trabajo, la dirección de la empresa decidió enviar a los trabajadores cuyas actividades lo permitieran y a quienes se encontrarán en mayor riesgo de contagio por el virus Covid-19 a realizar trabajo desde casa. De manera que las prácticas instrumentadas por la dirección de la empresa partieron de la consideración de las actividades que pudieran llevarse a cabo vía remota y de la opinión de cada trabajador sobre su postura personal respecto al teletrabajo.

En la gráfica 2, que presentamos en dos partes debido a su extensión, se abordan las acciones llevadas a cabo en la empresa durante la Jornada Nacional de Sana Distancia, cuyos resultados presentamos en función de las categorías propuestas por Turker (2009, p. 414), por Voegtlin y Greenwood (2016, p. 187); y por Server y Villalonga (2005), mismas que resumimos en la Figura 4. que presentamos posteriormente.



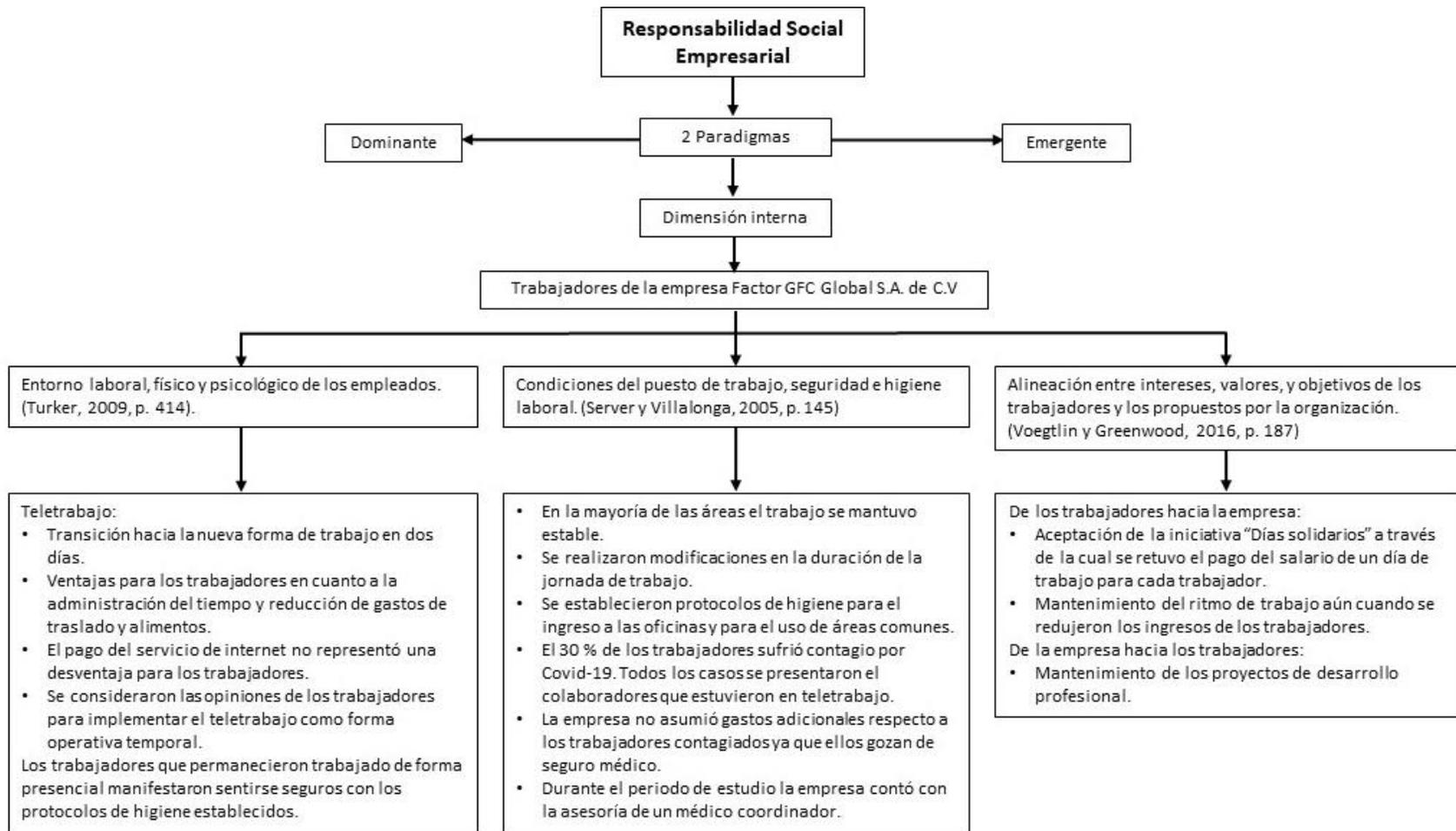
Fuente: Elaboración propia con información obtenida en encuestas.

Gráfica 2. Bloque B. Acciones implementadas en la empresa (2da parte)



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en encuesta

Figura 4. Resultados del estudio de caso



Fuente: elaboración propia con base en resultados del estudio

Sobre el Entorno Laboral, Físico y Psicológico de los Empleados

En este aspecto, reconocido por Turker (2009, p. 414), los resultados obtenidos y presentados en la gráfica 2 muestran la dinámica de trabajo que se implementó en la empresa durante la Jornada Nacional de Sana Distancia, en la cual la principal medida operativa fue la adopción del teletrabajo, para lo cual la empresa permitió que quienes recurrieron a esta forma de trabajo pudieran trasladar los equipos de cómputo utilizados en la oficina, lo cual fue posible gracias a que todos los trabajadores dominan el uso de herramientas tecnológicas; en este sentido, el informe de RSE del año 2020 señala que 76% de los colaboradores estuvieron en home office en algún momento de la pandemia.

Es necesario reconocer que durante este periodo los gastos asociados al teletrabajo, como el pago de servicios de internet, fueron asumidos por los propios trabajadores, respecto a lo cual es necesario señalar que ellos se manifestaron de acuerdo con tal situación en tanto lograron reducir gastos de traslado y de alimentos, además de que la administración de su tiempo de trabajo fue una ventaja que los trabajadores observaron en este periodo.

Previo a la transición en la empresa se realizaron reuniones entre los trabajadores y sus jefes directos en las que cada jefe se esforzó por conocer las expectativas de sus subordinados sobre el proceso y los futuros retos en la empresa relacionados con mantener el ritmo de trabajo constante. Además, mediante la entrevista con el comité de RSE se conocieron algunos detalles sobre la instrumentación del teletrabajo como la designación de medios electrónicos de comunicación que permitieran controlar vía remota el avance del trabajo.

Asimismo, el comité de RSE reconoció el compromiso de los empleados con el logro de las metas diarias de productividad, y con la disponibilidad para los momentos en que fueran requeridos por la empresa. Además, se observa que durante el periodo de estudio los trabajadores

que adoptaron el teletrabajo tuvieron acceso a información confidencial de la empresa, la cual resguardaron por su propia iniciativa.

Hay que señalar también que, tal y como se mencionó en la entrevista con el comité de RSE, la transición hacia la nueva forma de trabajo, que se realizó en dos días, generó estrés en los trabajadores. Esto derivado en mayor medida por la incertidumbre sobre los riesgos de salud existentes en ese momento y en menor medida por la nueva forma de trabajo.

Sobre las Temáticas Asociadas al Puesto de Trabajo, Seguridad e Higiene Laboral

En este aspecto, reconocido por Server y Villalonga (2005, p. 145) y a través de la entrevista, encontramos referente a la operatividad de la empresa durante la JNSD, que las actividades se incrementaron en algunas áreas mientras que en otras se mantuvieron. De modo que, al ser una financiera, las funciones de gestión de cartera vencida incrementaron, mientras que las relacionadas con la asignación de créditos se mantuvieron. En este sentido es necesario reconocer que las principales afectaciones que se generaron a nivel organizacional están relacionadas con la reducción de ingresos, el incremento en la cartera vencida, y la reestructuración de créditos.

Referente a la duración de la jornada de trabajo, en la entrevista se destacaron algunas modificaciones que variaron según cada departamento ya que en algunos la carga de trabajo aumentó pero en otras se mantuvo estable, asimismo existieron variaciones ya que las personas que trabajaron desde casa y que fueron contagiados por Covid-19 pudieron tomar periodos de descanso durante el día, por lo cual se plantea que el incremento en la duración de la jornada de trabajo no está directamente relacionada con el incremento en la carga de trabajo.

Según la encuesta, en tanto que para la mayoría de los trabajadores sus labores se mantuvieron estables, y debido a la naturaleza de algunas actividades que no permitieron la

transición al teletrabajo, en la oficina se establecieron protocolos enfocados en proteger la salud de los trabajadores, al respecto encontramos que en la empresa el uso de cubrebocas y gel antibacterial fue obligatorio, además de que los lugares de trabajo fueron espaciados. Medidas que confirmaron su efectividad al no presentarse contagios en los trabajadores que permanecieron en la oficina.

En este sentido, la información obtenida en la entrevista con el comité de RSE señala la implementación de los siguientes protocolos: preferir utilizar las escaleras en lugar de los elevadores, toma de temperatura al ingresar, uso de gel antibacterial y cubrebocas proporcionados por la empresa, espacio para desechar cubrebocas de manera segura, aplicación de desinfectante en los escritorios, y desinfección general en la oficina. Para el comedor se designaron horarios de manera que no permanecieran más de 3 personas simultáneamente en el área, uso de utensilios de cocina personales, desinfección y guardado de recipientes. Además, se implementó señalética en diferentes áreas asociadas al lavado de manos y uso de cubrebocas.

En la entrevista realizada al comité de RSE respecto a la protección de la salud de los trabajadores se señaló que aproximadamente el 30% de los trabajadores sufrieron contagios por el virus Covid-19, sin embargo, en la empresa no se les dio licencia médica debido a que los trabajadores pudieron continuar sus actividades en casa, haciendo modificaciones en sus horarios de trabajo y percibiendo su salario con normalidad. De manera que en la empresa no se presentó la pérdida de vidas humanas por Covid-19, y los trabajadores que estuvieron contagiados permanecieron en sus puestos de trabajo.

Consideramos necesario destacar que al presentarse los contagios en los trabajadores que adoptaron el teletrabajo la empresa no asumió gastos adicionales a la prestación de los servicios del seguro médico del cual gozan todos los empleados al considerar que en la empresa se habían tomado las medidas necesarias para proteger su salud; no obstante, durante el periodo estudiado

en la empresa se contó con la asesoría de un médico coordinador que dio seguimiento a los casos de contagio, y supervisó los protocolos implementados para la protección de la salud de los trabajadores.

Es necesario mencionar que, al momento de la realización de la entrevista al comité de RSE en la empresa había una embarazada cuyas actividades de trabajo se trasladaron a casa, aun cuando el manejo de la información asociado a su puesto de trabajo era considerado confidencial y el periodo de la JNSD había quedado atrás. Finalmente debemos señalar que entre los resultados de la encuesta se destaca que en la empresa hay un área permanente de apoyo médico, pero no de apoyo psicológico.

Sobre la Alineación Entre los Intereses, Valores, y Objetivos de los Trabajadores y los Propuestos por la Organización

En aspecto señalado por Voegtlin y Greenwood (2016, p. 187) que la alineación entre los intereses de los trabajadores y de la empresa se observa a través del compromiso asumido por los trabajadores en relación con el mantenimiento del ritmo de trabajo aun cuando algunos estuvieron en teletrabajo y tuvieron que modificar sus rutinas diarias; además se puede ver en la modificación en los ingresos de los trabajadores, sobre lo cual los propios trabajadores, a través de la encuesta, reconocen que su salario no disminuyó durante el periodo estudiado, aun cuando la información recuperada en la entrevista con el comité de RSE demuestra que en este periodo se llevó a cabo el programa “días solidarios” mediante el que los trabajadores donaron un día de su salario para disminuir los efectos negativos en la economía de la empresa y así se garantizara la permanencia de todos los trabajadores en sus respectivos puestos.

En este orden de ideas es necesario reconocer que el discurso de la RSE asumido por la empresa ha permeado en los trabajadores, esto al considerar que son los trabajadores quienes por

su propio interés participan en actividades de voluntariado, proponen proyectos para el plan de trabajo anual, y se involucran en las campañas de manejo de recursos. Asimismo, la percepción que tienen los trabajadores sobre la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos organizacionales y el mejoramiento de las condiciones de su comunidad son dos elementos que permiten observar que la RSE en Factor GFC Global S.A. de C.V., se ha convertido en parte importante de la cultura organizacional.

De tal forma que sostenemos que la gestión de la dimensión interna de la RSE ha beneficiado la creación de una cultura organizacional sólida en donde a pesar de las modificaciones en la carga de trabajo y las percepciones salariales durante la JNSD los trabajadores se sienten comprometidos con la organización.

Por parte de la empresa, la alineación de los objetivos organizacionales y los de los trabajadores se puede ver mediante el establecimiento de proyectos enfocados en el desarrollo profesional de los trabajadores, entre los que destacamos la posibilidad de participar en el proceso de obtención de un día de descanso adicional cada trimestre, y competir por la obtención de una beca del 50% y un financiamiento del 50% para estudiar una maestría en áreas pertinentes para el desarrollo de la empresa como: administración general, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, e impuestos.

Estos proyectos se desarrollaron antes de la pandemia y se han mantenido vigentes, aún en el periodo de inestabilidad económica ocasionado por el SARS-CoV- 2, debido a que tanto la dirección de la empresa como el comité de RSE los consideran benéficos para los trabajadores.

Finalmente, al reconocer las acciones que se llevaron a cabo en Factor GFC Global S.A. de C.V, durante la JNSD es posible responder a nuestra pregunta de investigación:

¿Qué paradigma se encuentra subyacente a las prácticas de RSE implementadas para gestionar las relaciones con los trabajadores como grupo de interés que forma parte de la

dimensión interna de la RSE, y que fueron llevadas a cabo por las empresas en el contexto de la pandemia por Covid-19 en México?

Respecto a la que señalamos que el paradigma al cual se apega la gestión de la RSE es el emergente, a partir de lo que proponemos las conclusiones que presentamos en el siguiente apartado.

Conclusiones

En este apartado se presentan algunas reflexiones sobre el ejercicio observado de la RSE en el contexto de la pandemia por Covid-19 en México y su impacto en la vida de los trabajadores de la empresa Factor GFC Global S.A. de C.V. Para ello es necesario recordar las encuestas ECOVID-ML y ECOVID-IE aplicadas por el INEGI, cuyos resultados mostraron que las principales afectaciones en las empresas fueron la disminución tanto en los ingresos como en la demanda, de manera que para contrarrestar estos efectos las empresas decidieron de forma generalizada reducir las remuneraciones y/o prestaciones de los trabajadores, escenario que representa fielmente las condiciones en que Factor GFC Global S.A. de C.V, operó durante la JNSD, por lo que para el análisis de las acciones implementadas en este periodo se debe tener en cuenta el escenario que aquejaba a un gran número de empresas en México.

Contexto en el cual recuperamos una argumentación propuesta por Chanlat (citando a Biefnot y Pesqueux, 2003; y Crespo, 2003), que en su conferencia en el XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO), reconoce que es necesario que en algún momento las empresas, a través de los actores que las integran, tomen decisiones en las que deben preferir el desarrollo de acciones con valor moral o acciones con valor estratégico que les permitirán subsistir.

De manera que, como planteamos en el capítulo de resultados, en la empresa se llevaron a cabo algunas acciones con valor estratégico y otras con valor moral, las cuales se visibilizaron en la forma en que en Factor GFC Global S.A. de C.V. se afrontó la crisis generada por la pandemia; acciones que por una parte excedieron la obligatoriedad demostrando el interés por el bienestar de los trabajadores, y por otra buscaron mecanismos que permitieran que la empresa superara el difícil momento que atravesaba.

En este sentido, es necesario recordar que las actividades productivas de la empresa estuvieron dentro de las clasificadas como esenciales y reconocer que en la empresa se decidió, de manera voluntaria, introducir el teletrabajo de forma que se protegiera la salud de los trabajadores, y el hecho de haber tomado en cuenta la opinión de los propios trabajadores para tomar las decisiones pertinentes sobre quién trabajaría desde casa y quién debería continuar en la oficina, además de contar con un médico que supervisara la salud de quienes permanecieron trabajando presencialmente.

Respecto a lo cual observamos la existencia de percepciones positivas de los trabajadores sobre la forma de actuar por parte de la dirección de la empresa, de manera que ellos consideran que en la JNSD tuvieron condiciones de trabajo seguras, que permitían el cuidado y protección de la salud, así como ingresos económicos que aun cuando disminuyeron permanecieron estables.

Por lo que consideramos que las acciones implementadas en la empresa, mismas que son descritas en el capítulo de resultados, han excedido la obligatoriedad asociada a las medidas impuestas por el Gobierno Federal aplicables en la JNSD, por lo que señalamos que su implementación ha sido resultado de la responsabilidad social que la empresa ha asumido.

En relación con el mantenimiento de los proyectos que forman parte de la dimensión interna de la RSE en cuanto al desarrollo profesional de los trabajadores, reconocemos que al ser un grupo de personas quienes constituyen a la organización, se hace patente en el ejercicio de la

RSE de Factor GFC Global S.A. de C.V., que el desarrollo individual de los integrantes de la organización es una apuesta que la empresa ha asumido, a través de la cual busca los beneficios relacionados al crecimiento de la organización en su conjunto, apuntando, tal y como señala el paradigma emergente de la RSE, hacia la competitividad pluridimensional.

Ello refuerza la percepción de la gestión de RSE en la que prevalecen los valores éticos y el deber ser, de tal forma que como el mismo director de la empresa señala: la RSE debe generar un impacto social, por lo que asume que en la empresa se mantiene la búsqueda de mecanismos que le permitan incrementar el impacto generado.

Con tales antecedentes, concluimos que las acciones implementadas por la empresa específicamente en la JNSD por Covid-19 en México partieron de su interés por generar un impacto social positivo con sus operaciones productivas y con la gestión eficiente de los grupos de interesados en las acciones de la empresa; en este sentido sostenemos que las acciones implementadas en relación con los trabajadores como grupo de interés se apegan a los postulados del paradigma emergente.

En este sentido, afirmamos que tales acciones, además de trascender la obligatoriedad han impactado positivamente la vida de los trabajadores fuera de la empresa, en tanto se les cuidó no como recursos que pueden ser gestionados sino como partes fundamentales en la operatividad y éxito organizacional.

Por lo anterior se considera que el contexto de incertidumbre generado por la Covid-19 ha puesto a prueba la forma en que las empresas reconocidas como socialmente responsables han comprendido la RSE, y que aun cuando el objetivo de las organizaciones lucrativas sea la generación de utilidades, la visión de futuro asociado al paradigma emergente se ha comenzado a hacer presente en los sistemas de gestión que empresas como Factor GFC Global S.A. de C.V.

han implementado al comprender que el bienestar de los trabajadores es el bienestar de la propia organización.

En este sentido se plantea la necesidad de analizar los fundamentos sobre los cuales las empresas generan su competitividad toda vez que los sistemas tradicionales de gestión, basados en el paradigma dominante, han demostrado su incapacidad para responder eficientemente a sus grupos de interés. De tal forma que se considera que la capacidad de respuesta que las empresas tienen ante sus trabajadores como grupo de interés interno también puede ser una fuente de ventaja competitiva que permitirá que los recursos destinados a las iniciativas que forman parte de la dimensión interna de la RSE sean considerados inversiones que apuntan a la competitividad pluridimensional de la organización.

En este sentido, señalamos que el paradigma emergente, a partir del cual se promueven iniciativas relacionadas con el desarrollo sostenible, introduce la necesidad de buscar alternativas que permitan desplegar la capacidad del ser humano para aportar sus potencialidades al mejoramiento de la sociedad, a la vez que se promueve el cuidado del medio ambiente, y el desarrollo económico.

Finalmente debemos mencionar las limitaciones que encontramos en el desarrollo de esta investigación, toda vez que el escenario de la pandemia obstaculizó la comunicación y dificultó en alguna medida la obtención de información y el contacto directo con los trabajadores; no obstante, reconocemos y agradecemos el interés de Factor GFC Global S.A. de C.V., por permitir el desarrollo de esta investigación.

Referencias

- Acquier, A., Gond, J. y Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The unachieved agenda and continuing relevance of social responsibilities of the businessman. *Business & Society*, 50, 607-646
- Acquier, A., y Gond, J. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : a la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle stratégie*, 10(2), 5-35
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (22 de septiembre de 2020). ¿A qué nos referimos con esto? <http://www.aedcr.com/sobre-aed/nuestro-enfoque>
- Andersen, E. y Arne, S. (2003) Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management* 21, 457 – 461
- Baena, G. (2017). *Protocolo y diseño de la metodología de la investigación*. En Metodología de la investigación. Serie integral por competencias (51 - 106). Grupo Editorial Patria.
- Barba, A. (2012). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *X Congreso Internacional de Análisis Organizacional*.
- Bolívar, A. (enero, 2012). *Dimensiones epistemológicas y metodológicas de la investigación (auto)biográfica*. V Congreso Internacional de Investigación Autobiográfica. Pontificia Universidad Católica Rio Grande del Sur, Granada, España.
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B. y Güelman, M. (2017). *Herramientas para la investigación social*. Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701-1719

- Cajiga, J. (2020, 22 de septiembre). *El concepto de responsabilidad social empresarial*.
https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance.
Academy of Management Review, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268 - 295.
- Carroll, A. (2008). A History of corporate social responsibility: Concepts and practices. En Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., y Siegel, D. (eds.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 19-46.
- Carroll, A., Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*. 85 - 105
- Centro Mexicano para la filantropía. (2021). *Distintivo ESR*. febrero 3, 2021. Sitio web:
<https://www.cemefi.org/esr/>
- Chanlat, J-F. (4-8 de octubre de 2021). *Repensar a las organizaciones en la sociedad a partir de la ética* [Conferencia]. XIX Congreso Internacional de Análisis Organizacional. México
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium-sized firms.
International Small Business Journal, 15, 73 - 85.
- Combes, M. (2005). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ?
Management & Avenir, 6, (131-145)
- Comisión Europea (4 de noviembre de 2021). *Sustainable development*.
https://ec.europa.eu/trade/policy/policy-making/sustainable-development/#_responsible-business

- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (26 de mayo de 2020). *Acciones de defensa de los derechos humanos*. https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2020-05/Reporte_DH_5_2020.pdf
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (3 de noviembre de 2021). *Business and the SDGs: Role, opportunity and responsibility*. <https://www.wbcsd.org/Programs/People-and-Society/Tackling-Inequality/News/Business-and-the-SDGs-Role-opportunity-and-responsibility>
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social y Sostenibilidad. (2020, 22 de septiembre). *Ambiente y Desarrollo*. <https://www.redceres.com/lineas>
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. y Wallace, J. (2008). *Corporate social responsibility and the social enterprise*. *Journal of Business Ethics*, 81, 355 – 370
- Corporación Fenalco Solidario Colombia. (22 de septiembre de 2020). *Certificado en Responsabilidad Social*. <https://www.fenalcosolidario.com/servicios/certificado-en-responsabilidad-social>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15, 1-13
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 70-76
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of management*, (16)2, 312-322
- Della Porta, D. y Keating, M. (2019). ¿Cuántos enfoques hay en ciencias sociales? En Della Porta, D. y Keating, M. (Eds.) *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista* (31 - 51). AKAL Universitaria.

- Deres. (2020, 22 de septiembre). *La RSE y el Desarrollo Sostenible*. <https://deres.org.uy/la-rse-y-el-desarrollo-sostenible-2/>
- Díaz, J. (2020, 13 de noviembre). Información del distintivo ESR. [Comunicación personal]
- Diaz, P. & Lima, M. (2015). Responsabilidad social interna: entre la diferencia y el discurso en el escenario organizacional. *Cuadernos EPABE.BR*, 13, 346-369.
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Dyer, W. y Wilkins, B. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*. 3, 613-619.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The academy of management review*, 14, 532 - 550.
- Epstein, E. (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29, 99-114.
- European Commission (2001). Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility.
- European Commission (2021, 4 de noviembre). *Employement, social affairs & inclusion*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=82&langId=en>
- European Commission. (22 de septiembre de 2020) *Responsabilidad social corporativa y conducta empresarial responsable*. https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en
- Factor GFC Global. (s.f.). *Informe de RSE 2020*. Abril 17, 2021.
- Fann, K. (1970). *Pierce's theory of abduction*. Martinus Mijhoff.

- Ferreira, A. y De Longhi, A. (2014). Metodología de la investigación II. Encuentro Grupo Editor.
- Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Fondo Monetario Internacional (21 de octubre de 2021). El gran confinamiento: la peor desaceleración económica desde la Gran Depresión. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13190>
- Frederick, W. (1978). From CSR1 to CSR2. The maturing of business and society thought. *Business y Society*, 33, 150-164.
- Friedman, M. (1970, 13 de septiembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*.
<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/article-15-no-title.html?searchResultPosition=1>
- Fuentes-García, F., Núñez-Tabales, J., y Veroz-Herradón, R. (2008). Applicability of Corporate social responsibility to human resources management: perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*. 88, 27 – 44.
- Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial. (2020, 22 de septiembre). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?* <https://fundahrse.org/fundahrse/responsabilidad-social-empresarial/>
- Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad (2018). *¿Quiénes somos?* Febrero 3, 2021- Sitio web: <http://www.aliarse.org/quienessomos/>
- Gaete, R., Valderrama, C., Carmona, G., Elgueta, A. & Quiroz, J. (2009). Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos en los servicios públicos de la ciudad de

Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad corporativa interna.

Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal, 9, 39-71.

Gobierno de México (15 de octubre de 2020). *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*.

<https://www.gob.mx/stps>

Gobierno de México (28 de septiembre de 2020). *Conoce tus derechos laborales*.

<https://www.gob.mx/profedet/articulos/conoce-tus-derechos-laborales-23554?idiom=es>

Gobierno de México. (07 de noviembre de 2020). *Jornada Nacional de Sana Distancia*.

<https://www.gob.mx/salud/documentos/sana-distancia>

Gobierno de México. (08 de octubre de 2020). *Fases de la epidemia por Covid-19*.

<https://www.insp.mx/avisos/5344-fases-de-la-epidemia-por-covid-19.html>

Gobierno de México. (22 de septiembre de 2020). *Responsabilidad Social Empresarial*.

[https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-](https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705#:~:text=La%20responsabilidad%20social%20empresarial%20(RSE,valorativa%20y%20su%20valor%20a%C3%B1adido)

[32705#:~:text=La%20responsabilidad%20social%20empresarial%20\(RSE,valorativa%20y%20su%20valor%20a%C3%B1adido](https://www.gob.mx/se/articulos/responsabilidad-social-empresarial-32705#:~:text=La%20responsabilidad%20social%20empresarial%20(RSE,valorativa%20y%20su%20valor%20a%C3%B1adido)

González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *ISLAS*, 45, 125 - 135.

González, F. (2005). ¿Qué Es Un Paradigma? Análisis Teórico, Conceptual y Psicolingüístico Del Término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54.

Grupo Punto Alto. (s.f.). *Bienvenido a Factor GFC Global*. enero 30, 2121. Sitio web:

<https://www.factorgfc.com/index.html>

Grupo Punto Alto. (s.f.). *Declaración de responsabilidad social empresarial*. enero 30, 2021.

Sitio web: https://www.factorgfc.com/files/Declaracion_de_RSE_Factor_GFC.pdf

Grupo Punto Alto. (s.f.). *Historia y objetivos*. enero 30, 2121. Sitio web:

<https://www.grupopuntoalto.com/sectores-estrategicos/sector-servicios/factor-gfc-global/>

- Güereca Torres, R. (2016). La historia de vida: una metodología crítica para el análisis de los procesos sociales en Güereca, R., Blásquez, L. y López, I. (Ed.), *Guía para la investigación cualitativa etnográfica, estudios de caso e historias de vida*. (1ra ed., pp. 127 – 159). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gutiérrez, D. (2009). La construcción de indicadores como problema epistemológico. *Cinta de Moebio*. 34, 16 – 36
- Guzmán, M. (2016). Dimensión interna de la Responsabilidad Social Empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos. *Saber*, 28, 791-805.
- Hay, R. y Gray, E. (1974). Social Responsibilities of Business Managers. *Academy of Management Journal*, 17: 1.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Selección de la muestra en la ruta cualitativa*. En Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (424 - 438). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. (6ta ed.) MC-Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (25 de septiembre de 2020). *Perspectiva en cifras COVID-19*. <https://www.inegi.org.mx/investigacion/covid/>
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000*. Abril 2021, de ISO Sitio web: <https://www.iso.org/home.html>
- Ishikawa, A. (2013). Corporate Social Responsibility for Employees: Japanese and Russian Contexts. *Organizational Psychology*, 4, 68-75
- ISO 26000:2010 (2010). *Norma Internacional. Guía de responsabilidad social*. [Archivo PDF] <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

ISOTools. (20 de septiembre de 2020). *Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social*.

<https://www.isotools.org/normas/responsabilidad-social/sa-8000/>

Jahmane, A., Louart, P. (2013). La responsabilité sociale de l'entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure. *Management & Sciences Sociales*. 99 – 117

Jaramillo, I. (2015). Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Espiga*, 30, 9-21.

Jaramillo, O. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte. *Pensamiento y gestión*, 31, 167. 195

Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra. Aportes del sistema de matrices de datos. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13, 1 - 17.

King, G., Keohane, R. y Verba, S. (2000). El diseño de la investigación social. La inferencia científica en los estudios cualitativos. (13 - 44). Alianza Editorial.

Knights, D. y Morgan, G. (11 – 14 de julio de 1989). *Estrategia corporativa, organizaciones y subjetividad. Una crítica*. [Ponencia]. Noveno colloquium E.G.O.S. Berlín.

Ley Federal del Trabajo (LFT). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970. Texto vigente, última reforma publicada 02/07/2019.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf

Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *The American political science review*. 3, 682-693

López Moreno, I. (2016). El paradigma sociocrítico en las investigaciones sociales en Güereca, R., Blásquez, L. y López, I. (Ed.), *Guía para la investigación cualitativa etnográfica*,

- estudios de caso e historias de vida*. (1ra ed., pp. 25 – 43). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Lozano, O. (2019). Reflexiones genealógicas de la responsabilidad social empresarial en G. Ramírez Martínez, J.A. Rosas Castro, y O. Lozano Carrillo (eds.), *Cambio organizacional y desarrollo sostenible* (pp. 687 – 712). Grupo Editorial Hess.
- Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., Hussain, A. & Aman, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Negative Behaviors under Abusive Supervision: A Multilevel Insight. *Sustainability*, 12(7), 2647.
- Mair, P. (2013). Conceptos y formación de conceptos En Della Porta, D. y Keating, M. (Eds.) *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista* (191- 210). AKAL Universitaria.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: an interactive approach* [Diseño de investigación cualitativa: un enfoque interactivo]. Sage publications.
- Mazzotti, G., y Solís, P. (2014). La ISO 26000:2010 y la paradoja de la Responsabilidad Social Empresarial: aproximaciones críticas. *Revista Administración y Organizaciones*. 32, 100-114.
- Milenio. (13 de agosto de 2020). *La pandemia de coronavirus en México: las fechas clave*. <https://www.milenio.com/politica/covid-19-pandemia-coronavirus-mexico-fechas-clave>
- Morgan, D. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained. Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of mixed methods research*, 1, 48
- Murray, K., y Montanari, J. (1986). Strategic management of the socially responsible firm: integrating management and marketing theory. *Academy of Management Review*. 11, 815 – 827.

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2014). *La investigación cualitativa*. En Metodología de la investigación. Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la tesis (4ed, pp. 347 - 414). Colombia: Ediciones de la U.
- O'Donohue, W. & Nelson, L. (2009). The Role of Ethical Values in an Expanded Psychological Contract. *Journal of Business Ethics*, 90, 251-263
- Organización de las Naciones Unidas. (19 de octubre de 2021). *Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*. (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>)
- Organización Internacional del Trabajo (8 de octubre de 2020). *OIT publica un análisis del impacto de la COVID-19 en México*. https://www.ilo.org/mexico/noticias/WCMS_757501/lang--es/index.ht
- Organización Internacional del Trabajo. (02 de octubre de 2020.). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Les instruments internationaux et la responsabilité sociale des entreprises*. Noviembre 2021, de Organización Internacional del Trabajo Sitio web: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/instructionalmaterial/wcms_142629.pdf
- Organización Mundial de la Salud (8 de octubre de 2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (Covid-19)*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses#:~:text=sintomas>
- Organización Mundial de la Salud. (30 de enero de 2020). *Declaración sobre la segunda reunión del Comité de Emergencias del Reglamento Sanitario Internacional (2005) acerca del*

brote del nuevo coronavirus (2019-nCoV). septiembre 2021, de OMS Sitio web:

[https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/es/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov))

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2011). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Noviembre 2021.

<https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2021, 3 de noviembre).

Responsible business conduct, the new normal for a sustainable future.

<http://mneguidelines.oecd.org/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (22 de septiembre de 2020).

Contratación pública y conducta empresarial responsable.

<http://www.oecd.org/governance/public-procurement/procurement-and-rbc/>

Ortiz, F. (2007). *La entrevista de investigación en las ciencias sociales*. Limusa.

Peng, M. (2016). Corporate social responsibility and the evolution of internal corporate social responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, (3)1, 56-74

Portales, L. y García, C. (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina. En E. Raufflet., J. Lozano., E. Barrera., C. García. (Eds.), *Responsabilidad Social Empresarial* (pp. 1-13). Pearson.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 45 - 62.

Preston, L., y Post, J. (2013). Private management and public policy: the principle of public responsibility. California: Stanford.

Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en ciencias sociales*. Diaz de Santos.

- Reder, A. 1994. In pursuit of principle and profit: Business success through social responsibility. Putnam.
- Rodriguez-Gomez, S., Arco-Castro, M., Lopez-Perez, M. y Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and Where Does It Go? A Review of the state of the Art. *Administrative Sciences*, 10, 1-19.
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Deusto.
- Samaja, J. (2004). *Epistemología y Metodología*. Editorial Universitaria de Buenos Aires.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de objetivos y elección de la metodología*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Secretaría de Economía. (20 de noviembre de 2020). Descubriendo la Norma NMX-SAST-26000-IMNC-2011/ISO 26000:2010. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/normalizacion/normalizacion-internacional/iso-26000>
- Secretaría de Salud. (2021). *27° Informe epidemiológico de la situación de Covid-19. septiembre, 2021*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/658329/Informe_COVID-19_2021.07.19.pdf
- Server, R. & Villalonga, I. (2005). La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CICIEC-España, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, 53, 137-161.
- Sethi, P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, 17, 58-64.

- Seunghee, I., Woon, Y. & Yeon, J. (2017). Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person-CSR Fit. *Sustainability*, 9, 1-14
- Simons, H. (2009). El estudio de caso: Teoría y práctica. Morata.
- Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. (2da ed). Morata.
- Story, J. S., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370.
- Suárez. V., Suarez, M., Oros, S., Ronquillo, E. (2020). Epidemiology of COVID-19 in Mexico: From the 27th of February to the 30th of April 2020. *Revista Clínica Española*, 1, 1-8.
- Sumarse. (2020, 22 de septiembre). *¿Qué es la RSE?*
https://www.sumarse.org.pa/?page_id=28610
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85, 411-427
- Universidad Nacional Autónoma de México (4 de mayo de 2020). *México: efectos del COVID-19 en el mercado del trabajo*. <https://www.iis.unam.mx/blog/mexico-efectos-del-covid-19-en-el-mercado-del-trabajo/>
- Urofsky, M. (2021, Agosto 25). *Pullman Strike*. *Enciclopedia Británica*.
<https://www.britannica.com/event/Pullman-Strike>
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4, 47-53.
- Vennesson, P. (2013). *Estudio de caso y seguimiento de procesos: teorías y prácticas*. En Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista (237 - 254). Madrid: AKAL Universitaria.

- Verdeyen, V., J. Put. y V. Buggenhout (2004) A Social Stakeholder Model, *International Journal of Social Welfare* 13, 325-331
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 39-50
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26, 181-197
- Vogel, D. (2005). Is there a market for virtue? The business case for corporate responsibility. *California Management Review*, 47, 19 - 45.
- Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. *Corporate Social Review*, 13(1), 31-57
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16, 691-719
- Yedder, B. y Zaddem, F. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 4, 84-103.
- Yin, R. (2003). *The role of theory in doing case studies*. En Applications of case study research (1 - 28). California: Sage publications, Inc.

