



UNIVERSIDAD UDLA
DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

HACIA UNA AMÉRICA LATINA MÁS UNIDA E INTEGRADA

CLADEA 2008

XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano
de Escuelas de Administración

Del 22 al 25 de Octubre



“Motivaciones de la Responsabilidad Social Corporativa en Latinoamérica”

Por: MBA. Jaqueline Alejandra Haces Arce*, aspirante al Doctorado en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

*Dirigida por el Dr. Miguel Angel Axtle Ortiz titular de Metodología de la Investigación Cualitativa en el Doctorado en Administración de la Universidad Anáhuac México Sur.

Resumen

Las sociedades demandan la participación empresarial en el desarrollo económico y social de sus comunidades. Las actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) constituyen una respuesta que genera beneficios para la empresa en términos financieros y de imagen. Algunos países utilizan exitosamente las actividades de RSC para beneficio de las empresas y las sociedades a través del concepto de *triple bottom line*. Se requiere mayor entendimiento y difusión de los beneficios de la RSC en Latinoamérica, para que los directivos la incluyan como una actividad consistente que mejore sus resultados y la calidad de vida de sus empleados, comunidades y ambiente.

Abstract

Societies demand participation of private companies in the economic and social development of their communities. Corporate social responsibility (CSR) activities constitute an answer that generates financial and image-related benefits for the company. Some countries successfully use CSR activities for the benefit of both companies and societies through the *triple bottom line* concept. There is a need in Latin America for greater understanding and spreading of the benefits of CSR, so that company directors include it as a consistent activity that will improve their results as well as the quality of life of their employees, communities and environment.

Palabras Clave

Responsabilidad social corporativa, competitividad, rentabilidad, Latinoamérica.

Keywords

Corporate social responsibility, competitiveness, profitability, Latin America.

1. Introducción

En el ámbito empresarial, cada vez existe más interés por las variables no tradicionales que ayudan a generar valor para las compañías, como parte de los activos intangibles con los que cuentan. Al mismo tiempo, las sociedades demandan en diversos grados que la iniciativa privada contribuya a la calidad de vida de las personas y al cuidado del medio ambiente en el que se desenvuelve. La situación actual de deterioro ambiental del planeta, las inequidades sociales y las limitaciones de los gobiernos, hacen que sea aún más relevante el impacto potencial de las empresas sobre la calidad de vida de las personas.

En las regiones más desarrolladas del planeta, se ha llegado al entendimiento de los altos costos que genera el descuido ambiental y social, tanto para las empresas como para las sociedades (Rogers y Ryan, 2001). Sin embargo, en países en desarrollo como los latinoamericanos, aún no se ha llegado a un nivel de aplicación de la responsabilidad social corporativa que logre maximizar el esfuerzo conjunto de los gobiernos, las empresas y la sociedad civil. Dentro de este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar el rol de las empresas en el mejoramiento de su entorno, a través de actividades de RSC.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se refiere a la alineación de las operaciones de negocio con los estándares sociales y ambientales reconocidos, cumpliendo con las obligaciones legales de su entorno y superándolas voluntariamente para invertir adicionalmente en bienes públicos como el capital humano, el cuidado del ambiente, la disminución de la pobreza y la competitividad del país en el que se desarrollan dichas operaciones (Feinberg, 2008). Estas responsabilidades incluyen las operaciones cotidianas y la planeación estratégica, la forma de tratar a sus empleados, el consumo de energía y la filantropía corporativa.

En países desarrollados, la RSC involucra actividades dirigidas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, proteger el ambiente y generar desarrollo económico, sobrepasando voluntariamente los requisitos legales de cada país. En economías emergentes, sin embargo, gran parte de las actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa se encuentran dentro del rubro de la inversión social, buscando satisfacer necesidades no cubiertas por los gobiernos y las organizaciones civiles y limitándose usualmente a su entorno inmediato.

Con frecuencia, se piensa que los intereses de la iniciativa privada y los de la sociedad en general están en contraposición, ya que la primera busca el beneficio económico y la segunda el social. Sin embargo, existen ejemplos que demuestran que se pueden resolver ambas necesidades con el uso de estrategias comunes que ayuden al desarrollo social y económico de una comunidad y, al lograr este objetivo, generen un nuevo grupo de consumidores para las industrias involucradas. También es muy importante la relación de las empresas con su medio ambiente, no sólo por el impacto que sus actividades puedan tener directamente sobre dicho medio, sino por el valor que genera la percepción que tengan los consumidores de una industria como ambientalmente responsable o contaminante, que se refleja finalmente en sus estados financieros.

Estos beneficios se pueden clasificar como ventajas competitivas para la empresa, esto es, habilidades que le permiten superar el desempeño de su competencia, a partir de una diferenciación exitosa que se refleja finalmente en sus resultados financieros (Porter, 1996). La competitividad resultante afecta finalmente al país en el que se desarrollan las empresas bajo estudio. El Banco Mundial destaca que la responsabilidad social corporativa puede ayudar al desarrollo económico de los países, al presentarlos como una opción atractiva de inversión extranjera (Paul, *et al.*, 2006).

La intención de revisar las publicaciones disponibles al respecto de la responsabilidad social corporativa en Latinoamérica, es la de avivar el interés por su aplicación en todos los ámbitos a partir del reconocimiento de sus beneficios económicos, sociales y ambientales. Es de esperarse que al extenderse el uso de estas prácticas, se avance hacia la sostenibilidad de las empresas que las implementen, al mismo tiempo que se genere un beneficio para la sociedad en general. La propuesta de este estudio es que las empresas pueden cumplir con estas 3 responsabilidades (económica, social y ambiental) obteniendo resultados tangibles a partir de valores tradicionalmente considerados como intangibles.

2. La influencia del contexto

La literatura disponible nos ofrece ejemplos variados de la aplicación de actividades de responsabilidad social corporativa en muchos países, y es evidente que tanto estas actividades como las motivaciones que las impulsan son distintas de acuerdo al país y al tipo de empresa del que se trate.

Esto nos lleva a la importancia del contexto en el que se desenvuelven los países latinoamericanos. En México, por ejemplo, la historia social y la política tienen una gran influencia sobre las relaciones entre el sector industrial, el gobierno y la sociedad civil. Logsdon, *et al.* (2006) señalan que la RSC en México tiende a enfocarse en la satisfacción de las necesidades de los empleados y la comunidad más cercana y busca facilitar el desarrollo económico. Describen que esto puede ser consecuencia de la desconfianza histórica en el poder y las instituciones, y la presencia de una sociedad civil débil, mantenida así durante siglos por una cultura paternalista que no genera ninguna demanda de participación ciudadana efectiva. Frente a estas condiciones, las empresas asumen la responsabilidad de cumplir con los roles sociales que no satisface el gobierno.

En Latinoamérica existen problemas de índole social y ambiental que demandan de atención urgente, ya sea del gobierno o de la sociedad. De acuerdo con Puppim de Oliveira (2006), estos problemas incluyen la deforestación, el desempleo, la desigualdad de ingresos y el crimen. En este entorno, las empresas reciben cada día mayor presión para volver más transparentes sus operaciones y rendir cuentas sobre su impacto social y ambiental.

Un caso particular es el de las firmas internacionales que se establecen en países en desarrollo. En un análisis realizado por Bird (2007) se distinguen tres preocupaciones centrales que deben guiar las actividades de dichas empresas al incursionar en áreas en desarrollo:

- a) El reconocimiento de las dinámicas históricas e institucionales de las comunidades locales.
- b) La necesidad de establecer una comunicación no intimidatoria con los representantes de la comunidad.
- c) El grado en el que las operaciones de la firma mejoran las condiciones económicas y sociales de la comunidad en la que participan.

Adicionalmente, en un estudio realizado en Brasil, Griesse (2007) señala que deben considerarse 3 factores para el análisis de la RSC en Latinoamérica:

- a) La diversidad geográfica.
- b) Las desigualdades sociales y económicas.
- c) Las tendencias políticas actuales.

En Brasil, las empresas han desarrollado estrategias como el establecimiento de códigos sobre los derechos de los trabajadores, el cuidado del ambiente y la transparencia en sus operaciones; pero dado que no existe una entidad independiente de monitoreo de prácticas de negocios, estas iniciativas pueden ser consideradas simplemente como esfuerzos de relaciones públicas.

En ese país se han encontrado soluciones creativas a problemas sociales como por ejemplo el financiamiento extendido y la reducción de los tamaños de productos para hacerlos accesibles a los estratos más bajos de la población. De la misma manera, se han hecho esfuerzos para reducir el desperdicio de los recursos naturales, minimizar los riesgos y mejorar la eficiencia de las operaciones industriales. Estas actividades se concentran básicamente en las grandes empresas trasnacionales, en parte porque pueden pagar el costo de la implementación y en parte porque están bajo el escrutinio de organizaciones internacionales y el mercado mismo, lo que las obliga a rendir cuentas sobre su desempeño social y ecológico (Griesse, 2007).

En este contexto, se propone revisar la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow, que establece 5 niveles de necesidades humanas en el siguiente orden jerárquico (Fig. 1):



Fig. 1: Necesidades jerárquicas de la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow (Kotler y Keller, 2006).

Esta teoría se aplica en mercadotecnia para comprender la motivación de los consumidores; propone que el ser humano busca satisfacer primero las necesidades más básicas, que son las

fisiológicas, y a continuación dirige su energía a ir escalando hacia arriba en la pirámide jerárquica. Así, busca cubrir las necesidades de seguridad a continuación de las fisiológicas, seguidas de las necesidades sociales y de autoestima, para finalmente ocuparse de su auto-realización.

Se puede utilizar este marco para hacer un análisis paralelo de las necesidades de las organizaciones en diferentes países, y ayudar así a comprender sus motivaciones para realizar actividades de responsabilidad social corporativa. De esta manera, podría esperarse que las empresas busquen satisfacer primero sus necesidades esenciales (económicas y financieras) y una vez cubiertas éstas, dediquen tiempo y recursos materiales a la implementación de actividades de responsabilidad social y ambiental, que se encuentran en un nivel superior de la escala de necesidades.

Hace ya más de una década, Ryuzaburo Kaku presentó una aplicación de jerarquías al análisis de las motivaciones de las empresas para el desarrollo de actividades de responsabilidad social, desde el punto de vista de la compañía de tecnología Canon. Su enfoque se basa en el concepto japonés de “kyosei”, que se define como “espíritu de cooperación”, e implica una sociedad en la que los individuos y las organizaciones trabajan juntos para el bien común. En el contexto empresarial, esto implica establecer relaciones armónicas con todos los involucrados: clientes, proveedores, competidores, gobiernos y el ambiente mismo. La aplicación de este espíritu de cooperación debería permitir a las empresas ayudar a combatir los principales desbalances económicos, ecológicos y sociales que enfrenta el mundo (Kaku, 1997).

Kaku establece entonces cinco etapas del Kyosei corporativo, como se describe a continuación:

- Etapa 1: Supervivencia económica. Las compañías en esta etapa buscan asegurar sus ganancias y establecer posiciones de mercado fuertes en sus industrias. Contribuyen a la sociedad al producir bienes necesarios, consumir insumos locales, y dar empleo a la comunidad.
- Etapa 2: Cooperación laboral. Los gerentes y empleados de una empresa en esta etapa comienzan a cooperar unos con otros, y se perciben como vitales para el éxito común.
- Etapa 3: Cooperación con el entorno. Esta etapa involucra la cooperación de una empresa con grupos externos como sus clientes y proveedores.
- Etapa 4: Activismo global. La cooperación con empresas extranjeras, permite a las grandes corporaciones contribuir a la solución de desbalances globales, además de mejorar sus resultados.

- Etapa 5: El gobierno como un socio Kyosei. Las empresas que alcanzan esta etapa, utilizan su poder y riqueza para presionar a los gobiernos a trabajar para mejorar los desbalances globales, por ejemplo, al reducir la contaminación y eliminar regulaciones comerciales anticuadas.

Navegar estas etapas requiere de un alto nivel de compromiso por parte de los líderes de las compañías involucradas, y coincide con el enfoque de Maslow en la premisa de que se deben cumplir primero las necesidades básicas (de las personas o de las empresas) para poder aspirar a niveles superiores.

3. Relación entre la RSC y la competitividad de las empresas

Existen dos posiciones contrastantes con respecto a la utilidad económica de la RSC para las empresas que la implementan: la primera, apoya todas las actividades que proporcionen beneficios sociales, independientemente de los resultados financieros a los que conduzcan, y se considera una posición moralista. La segunda, busca encontrar un beneficio tangible para la empresa, independientemente del resultado social asociado con el mismo.

En un análisis reciente (Feinberg, 2008), se presenta el potencial de la RSC para transformar el clima de negocios en Latinoamérica, mejorando las relaciones laborales, reduciendo la pobreza y llevando a la región al camino del desarrollo sustentable. Se introduce la teoría de que las empresas mantengan su enfoque en la rentabilidad y al mismo tiempo incluyan los diversos intereses que confluyen en ellas, como los de sus directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidades y organizaciones civiles con las que se relacionan.

En ocasiones es difícil establecer una relación numérica entre la RSC y los indicadores financieros que conducen a la competitividad de una empresa. Sin embargo, se pueden medir variables relacionadas a la construcción de confianza en las compañías, que se benefician de las actividades de RSC y tienen un efecto sobre el resultado financiero. Algunas de estas variables son las siguientes (Parisi y Hockerts, 2008):

- Reducción del riesgo de negocio

El cumplimiento de los requisitos regulatorios de un país puede superarse voluntariamente y generar así una posición ventajosa de negociación para la compañía que implementa estándares aún más estrictos que los obligatorios. La investigación de nuevas formas de energía, como la eólica, reduce la dependencia de otras fuentes y provee de opciones para el futuro, además de las ventajas en la imagen de las empresas que se preocupan por su impacto ambiental.

- Aumento de la eficiencia operativa

Se ha demostrado que se pueden obtener beneficios sustanciales al implementar iniciativas ambientales voluntarias, que en muchas ocasiones se enfocan a la reducción del desperdicio y con ello disminuyen los costos. Un efecto adicional se refiere a la motivación de los empleados, que a su vez, tiene un impacto importante sobre su productividad.

- Diferenciación de productos

En la industria farmacéutica, por ejemplo, la fabricación de medicamentos conocidos como “huérfanos”, ayuda a mejorar la imagen de las empresas al demostrar su compromiso con la sociedad al distribuir fármacos que se dirigen a curar a un número muy limitado de pacientes y por tanto, no parecerían tener ningún valor de negocio.

- Creación de nuevos mercados

El primer participante en un mercado que tiene potencial a futuro pero aún no lo demuestra, tendrá una posición competitiva ventajosa al momento de abrirse dicho mercado. Un buen ejemplo de esto lo constituye la inversión en países en desarrollo en África y Latinoamérica.

Una medida adicional que repercute en la competitividad de las empresas, es su capacidad de generar lealtad en sus clientes, mediante varios factores como la calidad de los productos y servicios que ofrecen, la percepción de un precio justo y un componente adicional conocido como “atractivo de identidad”. El atractivo de identidad se refiere al grado en el que las personas se identifican con las organizaciones, y se ha demostrado que se ve claramente afectado por las actividades de RSC que realizan las empresas. Cuando una organización se comporta de manera socialmente responsable, los consumidores infieren que tiene características deseables con las que se pueden identificar, como en el caso de The Body Shop y su asociación con los derechos de los animales (Marín y Ruiz, 2007).

Desde hace más de una década, se han documentado los beneficios económicos de la RSC en relación con las evaluaciones que hacen los consumidores de las marcas y productos de empresas que llevan a cabo estas actividades, así como en la selección y recomendación de marcas que hacen dichos consumidores. Brown y Dacin (1997) realizaron varios estudios para demostrar la relación que existe entre la percepción de los consumidores acerca de una empresa y las acciones que toman con respecto a los productos ofrecidos por la misma.

Estos autores evaluaron dos de los componentes de la imagen corporativa: la habilidad corporativa y la responsabilidad social corporativa. La habilidad corporativa se refiere a la capacidad de innovación y respaldo tecnológico de una empresa, mientras que la responsabilidad social corporativa en este estudio refleja las actividades de la organización con respecto a lo que se percibe como sus obligaciones sociales.

A partir de un modelo que considera varias rutas de influencia de estos componentes sobre las respuestas de los consumidores, realizaron estudios que ofrecen evidencia de que los consumidores están influenciados por su percepción de dichos componentes. Este fenómeno se debe a que, en el momento de la compra, siempre hay información faltante acerca del producto en particular que se ofrece. Los consumidores toman entonces la información que tienen acerca de la “buena reputación” de una empresa para cubrir los huecos de información sobre el producto, y basan sus decisiones en esta percepción.

Los resultados de Brown y Dacin demuestran que, cuando la RSC es considerada importante en el contexto corporativo, las asociaciones corporativas positivas mejoran la evaluación del producto que el consumidor está evaluando. Del mismo modo, una asociación negativa con la empresa genera una evaluación inferior sobre el producto. Esta influencia de la RSC es aún más significativa en productos nuevos, lo cual necesariamente genera un impacto sobre los ingresos de la compañía.

Por supuesto, no en todos los casos se encuentra una relación positiva entre la RSC y la rentabilidad de las empresas. Existen situaciones en las que la inversión requerida es mucho más alta que los beneficios resultantes para la empresa, por lo que Dentchev (2004) propone hacer un análisis cuidadoso del entorno y los beneficios esperados antes de implementar un programa de RSC.

En el extremo opuesto, existe de un “caso de negocios” para la implantación de la RSC, según el cual las corporaciones multinacionales tienen el potencial de convertirse en un gran apoyo para las economías emergentes al aplicar los aprendizajes en sus países de origen a la resolución de problemas sociales de manera costo-efectiva (Prout, 2006).

En todos los casos, debemos reconocer que la influencia de la RSC sobre los resultados de negocio de una empresa se reflejan de maneras complejas, y los beneficios no siempre son claros a primera vista (Haigh y Jones, 2006), razón por la cual es tan importante el conocimiento de las buenas prácticas de estas actividades para obtener ventajas competitivas en los países latinoamericanos.

4. Motivaciones y dificultades hacia la práctica de la RSC en Latinoamérica

En un estudio de 1,300 empresas en 8 países de Latinoamérica, Vives (2006) reportó las actividades de RSC de empresas medianas y pequeñas, segmentando dichas actividades en 3 ámbitos:

- a) Responsabilidad interna: se refiere a las obligaciones que se tienen con los trabajadores y proveedores.
- b) Responsabilidad externa: incluye las actividades sociales y culturales así como las enfocadas al desarrollo de la comunidad.
- c) Responsabilidad ambiental: se enfoca en la reducción del desperdicio y en el consumo racional de los recursos naturales.

Los resultados de Vives muestran que se asigna una relevancia mínima a las actividades de responsabilidad social relacionadas con el ambiente y que los niveles de compromiso con las actividades de responsabilidad externa son más bajos que los observados para las de responsabilidad interna, tal vez por considerarlas no esenciales. Las actividades de responsabilidad externa en Latinoamérica se concentraron particularmente en la filantropía, lo cual coincide con lo reportado por Weyzig (2006) quien refiere que este componente domina la RSC en México.

En cuanto a las actividades de responsabilidad interna, Vives señala que son las que presentan mayor actividad constante, y el principal interés se dirige a los siguientes aspectos: balance trabajo-familia, equidad, salud, bienestar y participación de los trabajadores. En su estudio fue considerado como muy importante el respeto al horario de trabajo, la no discriminación y la oportunidad de diálogo.

Vives encontró también que la RSC tiende a ejercerse sólo cuando se percibe como necesaria o cuando la situación económica es favorable. Esto implica un bajo aprovechamiento del impacto de la RSC como herramienta de competitividad en los países estudiados. Las motivaciones descritas en este estudio para el desempeño de la RSC en Latinoamérica incluyen:

- Los valores éticos y religiosos.
- El bienestar de los empleados.
- La rentabilidad de la empresa.
- El cumplimiento de la ley.
- Una mejor relación con la comunidad y los clientes.

Es interesante señalar que la presión de la sociedad civil y los incentivos del sector público no parecen ser tan importantes en esta región geográfica. Una posible explicación la ofrecen Logsdon, *et al.* (2006), quienes señalan que existe una enorme falta de confianza en las instituciones y el poder en México que, aunada a la percepción de corrupción en todos los niveles de gobierno (Rodríguez, *et al.*, 2006), debilita el papel del Estado y favorece que los líderes de negocios tengan roles importantes en el desarrollo social y económico del País, como medida compensatoria.

Es pertinente hacer en este momento una comparación con las motivaciones que conducen a las empresas a realizar actividades de RSC en países desarrollados. En un estudio realizado en Finlandia (Juholin, 2004) se encontró un alto nivel de compromiso con la RSC a nivel directivo en las organizaciones, así como una gran cantidad de estándares e instrumentos de medición. Sin embargo, la orientación de las compañías finlandesas es distinta a la latinoamericana, ya que al considerar al gobierno responsable de satisfacer las necesidades de la población en general, perciben que su única responsabilidad a este respecto es el pago de los impuestos y el bienestar de sus empleados. En ese país, la filantropía no es tan importante ya que basta con cumplir la ley para asegurar un buen nivel de vida para la sociedad.

Los beneficios de la RSC son diversos, y repercuten tanto en la empresa que los genera como en la sociedad que los recibe. Viswesvaran, *et al.* (1998) encontraron que los empleados de empresas socialmente responsables tienden a exhibir mayor oposición a conductas consideradas como poco éticas, como recibir regalos a cambio de un tratamiento preferencial y falsificar reportes.

Esto implica que la operación de las empresas con estas características se beneficia al generar un efecto de honestidad por convicción de parte de sus empleados, que seguramente se reflejará en sus resultados financieros y en su imagen ante la sociedad. Adicionalmente, se ha reportado que la RSC genera una mayor productividad, eficiencia y motivación de los empleados (Schmiedheiny, 2006), lo cual también beneficia a las empresas que realizan estas actividades.

Es muy importante entonces medir el impacto de estas actividades en los resultados de las empresas, y para esto el concepto conocido como *triple bottom line* propone que las empresas agreguen las actividades de responsabilidad social a sus reportes financieros, presentando resultados de su impacto a nivel económico, social y ambiental (Elkington, 1997). Este concepto parte de la base de que se puede comprobar la rentabilidad de dichas actividades, y genera un proceso de evaluación del desempeño contra estándares predeterminados en estos 3 aspectos (Rogers y Ryan, 2001). La aplicación de este proceso de evaluación del desempeño integral permite comparar los resultados entre empresas y entre industrias, al respecto de la RSC, y pone de manifiesto un resultado tangible de la misma.

Es bien sabido que la imagen de una empresa repercute en su capacidad de obtener negocios al generar actitudes favorables hacia sus productos por parte de sus clientes. Particularmente en México, la sociedad responde de manera favorable al uso de actividades de RSC como parte de estrategias de mercadotecnia asociada a las causas sociales, esto es, la promoción de un producto a través de la donación de una parte de las ganancias a una causa benéfica (Weyzig, 2006). Esto funciona bien gracias a la tradición católica del país, que motiva a muchos consumidores a apoyar a las empresas que realizan dichas actividades, y se transforma en una fuerza impulsora del consumo.

Por supuesto, la mercadotecnia asociada a causas sociales tiene impactos distintos según el tipo de productos del que se trate: es más factible influenciar la venta de productos de consumo como los alimentos que la de productos especializados con rutas más complejas de decisión de compra como los farmacéuticos (M.E. Gómez, Comunicación Personal, 20 de febrero, 2008).

La razón para esto es que la decisión de compra está más cerca del consumidor en el caso de los alimentos, en el que varias alternativas pueden satisfacer la misma necesidad, que en el de los medicamentos, donde la influencia del médico y la gravedad de la enfermedad tratada limitan la capacidad de elegir entre una marca y otra basándose en la imagen de una empresa como socialmente responsable. Esto puede explicar la mayor participación en actividades sociales y ambientales por parte de empresas con mayor visibilidad ante el consumidor directo en Latinoamérica.

A pesar de este entorno favorable para los negocios, no se ha generalizado aún la difusión de actividades de RSC a través del uso de reportes sociales corporativos, que funcionan como un medio de comunicación que invita a los inversionistas extranjeros a favorecer la inversión en un país sobre otro.

Paul, *et al.* (2006) definen el concepto de disposición a la RSC como “el grado en el que una compañía comprende y acepta los estándares de la RSC” en todas sus vertientes, y proponen su uso como una herramienta de competitividad para el país que lo adopta. En su estudio, estos autores nos muestran que actualmente no existe una cultura de reporte de actividades de RSC en México, lo que nos coloca muy abajo en la escala de países “dispuestos a la RSC” y por ende, atractivos para la inversión extranjera.

En varias ocasiones, el Banco Mundial ha expresado que las empresas multinacionales prefieren invertir en empresas con un nivel mínimo deseado de actividades de RSC, y esto facilita las sociedades de negocios (Paul, *et al.*, 2006). Este nivel deseado incluye alcanzar un grado aceptable de sostenibilidad, incluir la información de actividades de RSC en los reportes de la compañía (*triple bottom line*), alcanzar la satisfacción de los intereses de todos los involucrados, e incluir los logros ambientales, el comportamiento ético, las actividades comunitarias, la filantropía, los voluntariados y algunas otras actividades como parte cotidiana de la operación de las empresas.

Es posible que el bajo nivel de implementación y reporte de actividades asociadas con la RSC en México se deba a que las empresas no perciben claramente sus beneficios. Es importante señalar que la información generada por estas actividades es importante para varios tipos de usuarios, incluyendo empleados, consumidores, comunidades locales, agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y la sociedad en general (Al-Khater y Naser, 2003). El hecho de establecer un reporte público establece a las empresas como entidades responsables que deben justificar su existencia dentro de la sociedad en tanto que satisfacen los intereses de la misma.

Como un elemento guía en estas y otras actividades, se creó el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), que tiene la misión de promover la cultura de la filantropía y de la responsabilidad social en México. Esencialmente, el CEMEFI se dedica a promover programas corporativos de filantropía como un modelo de negocio responsable (Weyzig, 2006; CEMEFI, 2007). Sin embargo, su poder de comunicación en el ámbito empresarial es limitado; cuenta con 190 socios

activos de los cuales solo el 35% son empresas y el resto son fundaciones y asociaciones que se agrupan en este organismo.

Paul, *et al.* señalan que algunas de las compañías mexicanas que realizan el mayor número de reportes de responsabilidad social son aquéllas particularmente vulnerables a la crítica por parte de la sociedad, como la industria del tabaco y la del petróleo, a diferencia de la situación en otras regiones más desarrolladas, donde hay estándares de RSC codificados en leyes y reglamentos que deben ser aplicados por todas las industrias.

A este respecto, en su estudio de reportes de RSC, estos autores enlistan a algunas empresas mexicanas con diferentes niveles de compromiso, como las siguientes:

- British American Tobacco México: Esta empresa es la única en México que se apega al formato de la Global Reporting Initiative (GRI), cubriendo prácticamente todos los aspectos de la RSC, y reportándolos en inglés y español.
- Cemex: Cuenta con un sitio de internet que refiere a un código de ética, y demuestra interés por informar tanto en el contexto financiero como en el social. Además de publicar un reporte de sostenibilidad, está involucrada en un programa de financiamiento para facilitar la construcción de viviendas y en diversas actividades de índole ambiental.
- Grupo Alfa: A pesar de que no publica un reporte de responsabilidad social, su sitio de internet presenta varias certificaciones, e informa del patrocinio de un planetario y un centro de salud.
- Grupo Bimbo: Publica un código de ética detallado en español, que se resume también en inglés. Apoya a varias fundaciones y programas educativos además de ser miembro fundador de la iniciativa ambiental “Reforestamos México”.
- Grupo Modelo: Sus acciones enfatizan su compromiso con actividades filantrópicas como restauración de iglesias y algunas actividades ecológicas.
- Grupo Vitro: Reporta sus actividades a nivel corporativo y las de sus empleados en tres áreas principales: actividades de reciclaje, promoción de arte y cultura y protección de

bosques y animales. Apoya una escuela para adultos, un museo y programas de lectura para niños con discapacidades. La información está básicamente en español.

- Pemex: Esta empresa del gobierno hace énfasis en sus esfuerzos anti-corrupción, haciendo referencia a diversas instituciones que los respaldan como la UNAM y la OCDE. Publica también un reporte ambiental, uno de servicios sociales y uno de desarrollo social, todo el español.

Los reportes anteriores tienen en común un enfoque filantrópico de la RSC, particularmente enfocado a las actividades de las familias fundadoras de la mayoría de las empresas. Esta observación contrasta con las actividades encontradas en países desarrollados, donde de acuerdo al estudio GLOBE realizado en 15 países (Waldman, *et al.*, 2006) los gerentes de empresas de países desarrollados demuestran menos interés en el bienestar de la comunidad y la sociedad, y están más preocupados por favorecer a sus accionistas.

Estas visiones no son necesariamente contrarias, ya que las empresas en países en desarrollo podrían dedicar una mayor cantidad de recursos a la RSC si conocieran y aceptaran abiertamente los beneficios de negocio asociados con estas actividades. Heinze, *et al.* (1999) sugieren que existe una relación entre la RSC y las ganancias de las empresas, aunque el nivel de la relación es distinto según la industria de la que se trate. En este estudio de las empresas más admiradas de la base de datos de la revista Fortune, se muestra una correlación en diversos grados entre la imagen pública de las empresas generada por actividades de RSC y la rentabilidad de las mismas.

En ese mismo año, Daviss (1999) señala los beneficios financieros de la responsabilidad ambiental, y los ahorros que pueden lograr las empresas al reciclar y reducir el desperdicio de recursos. Esta responsabilidad es particularmente ignorada en los reportes de RSC en México, que se enfocan en mayor medida en las actividades filantrópicas.

Si bien se han publicado diversas investigaciones sobre la rentabilidad de la RSC, la mayoría de las empresas en los países latinoamericanos no identifican aún este impacto en sus actividades diarias (Vives, 2006). En los casos en los que sí lo identifican, no se admite públicamente que existe una razón financiera detrás de los esfuerzos sociales, por considerarse que dañaría la imagen pública de las empresas involucradas. Sin embargo, existen ejemplos de empresas que demuestran que se puede hacer negocios al mismo tiempo que se es socialmente responsable, como lo ilustran los dos

casos de éxito reportados por Peinado-Vara (2006) en su estudio de soluciones socialmente responsables en Latinoamérica:

Caso 1: El establecimiento de acuerdos informales realizados entre Procter & Gamble y algunas comunidades de bajos recursos en Venezuela. Esta iniciativa permitió generar nuevos negocios al ofrecerles condiciones favorables a los integrantes de las comunidades de bajos recursos como la venta a granel de shampoo y el apoyo para el establecimiento de pequeños salones de belleza. Este es un ejemplo de una solución integral que le dio acceso a la empresa al estrato socioeconómico más bajo de la población y aumentó la actividad económica y el bienestar social de dichas comunidades al generar empleos previamente inexistentes.

Caso 2: La estrategia de flexibilidad de Energía Social en Colombia. Para contribuir al desarrollo económico y social de una comunidad colombiana, la empresa proveedora de electricidad Energía Social ajustó sus esquemas de pago de manera flexible y se acercó a los técnicos informales que conectaban a sus clientes en forma ilegal a la red. La empresa logró asegurar su permanencia en el mercado, al establecer pequeñas empresas dentro de las comunidades para medir el uso de electricidad, realizar labores de cobranza y ofrecer servicio técnico. Al ofrecer entrenamiento y empleo formal a los técnicos informales, eliminó el problema de las conexiones ilegales y generó un socio dentro de las comunidades para hacer crecer el número de usuarios conectados legalmente a su red.

Estos ejemplos demuestran que con el uso de soluciones creativas asociadas a la RSC, se puede aumentar la rentabilidad de las empresas al mismo tiempo que se contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de las sociedades en las que participan.

Por supuesto, es importante diferenciar entre las buenas intenciones reflejadas en los códigos de ética y los reportes de responsabilidad social, y la percepción real de la sociedad a la cual van dirigidas las actividades de RSC. Existen casos en los que la teoría corporativa no corresponde con la realidad social, como el de la empresa multinacional Chiquita, dedicada al comercio de plátanos. Un estudio realizado en diferentes niveles y áreas de esta empresa (Prieto-Carrón, 2006) revela disparidades entre sus políticas a nivel corporativo y las prácticas en las plantaciones, ya sean propias o de proveedores asociados.

La investigación señala la existencia de códigos de ética y comportamiento que establecen la igualdad y justicia en el trato a todos los trabajadores relacionados con la empresa, pero una investigación más profunda muestra que las personas que deberían ser beneficiadas por la aplicación

de estos códigos, particularmente las mujeres que trabajan en las plantaciones, sufren violaciones a sus derechos laborales de manera cotidiana.

La autora de ese estudio propone que esta disparidad se debe a fallas estructurales ocultas, que dificultan el control y vigilancia del comportamiento de las empresas asociadas a la corporación base, y pone de manifiesto la importancia de asegurarse de que se cumpla con el código de ética a todos los niveles de la organización. La RSC puede así ser utilizada como una herramienta de manejo de riesgo para la empresa involucrada, disminuyendo la posibilidad de un escándalo por mal comportamiento en los mercados en los que participa, como reporta Schmidheiny (2006).

Otro ejemplo del uso que le dan algunas industrias a la RSC, si bien sus resultados no han sido los que la sociedad esperaría, es el de las campañas de prevención del tabaquismo en los adolescentes latinoamericanos. El reporte de Sebríe y Glantz (2007) señala que no existe evidencia de que los programas educativos establecidos por las diferentes compañías que fabrican cigarros han reducido el número de adolescentes que fuman; sin embargo, dichos programas han logrado posicionar a estas empresas como ciudadanos corporativos responsables, limitando así el número de intervenciones de control que ejercen sobre ellas los gobiernos de los diferentes países involucrados.

Según reportan los autores, estos programas se concentraron en presentar el acto de fumar como una “decisión de adultos”, lo cual refuerza el mensaje a los adolescentes de que fumar es una forma de ser percibidos como adultos. La audiencia real de dichos mensajes no era entonces el público adolescente, sino los adultos preocupados por la juventud, y la implementación de estas campañas ayudó a legitimizar a la industria del tabaco y a permitirle establecer relaciones con el gobierno que disminuyeron efectivamente el número de políticas de control anti-tabaco en la región.

En contraste, en algunas empresas mexicanas se observa ya una combinación de actividades de RSC que van más allá de la filantropía pura o la mercadotecnia asociada a causas sociales: en la filial de la farmacéutica suiza Roche, por ejemplo, se combinan las donaciones de la empresa y los empleados a asociaciones de ayuda a pacientes con VIH/SIDA con programas de educación en salud para la población en general y colaboraciones con el gobierno para proteger al medio ambiente, reportadas desde las certificaciones nacionales de Industria Limpia e Industria Segura, hasta la conservación de las áreas verdes en su cercanía (Múnica, 2008).

Este tipo de actividades permiten que las empresas sean reconocidas como Empresa Socialmente Responsable y favorecen su imagen pública, lo que reditúa eventualmente en sus

resultados y las coloca en una posición más ventajosa dentro de la economía global (Waldman, *et al.*, 2006). Este resultado debería de ser la base para fomentar el interés de un número cada vez mayor de directivos y empresarios por ampliar la gama de actividades de RSC en las que sus empresas participan, y hacer de ésta una actividad cotidiana y visible para todos los interesados.

5. Discusión y recomendaciones

La revisión de los artículos incluidos en este estudio demuestra que en Latinoamérica existen algunos aspectos comunes en torno a la RSC como los siguientes:

- a) La incapacidad de los gobiernos para cubrir las necesidades de la población.
- b) La desconfianza en las instituciones por parte del sector empresarial y la sociedad civil.
- c) La falta de transparencia de las comunicaciones empresariales con respecto a la RSC.
- d) La alta competitividad requerida para destacar en mercados con grandes retos sociales y económicos.
- e) La buena imagen generada en la sociedad ante la percepción de la responsabilidad social de las empresas, que se traduce en una mayor intención de compra.
- f) La necesidad de encontrar formas creativas de ganar acceso a mercados que podrían parecer poco atractivos en una primera aproximación.

A pesar de compartir este contexto, el desconocimiento de los beneficios que se pueden derivar del uso consistente de actividades de RSC ha mantenido su nivel de aplicación muy por debajo de lo necesario para otorgar beneficios de competitividad a las empresas y los países que los aplican. Esta competitividad aumentada podría al mismo tiempo resolver un problema de rentabilidad en los mercados emergentes y contribuir a la calidad de vida de las comunidades en las que cada industria participa, asegurando además la sostenibilidad de sus negocios desde el punto de vista financiero y ambiental.

Es muy importante por tanto que en México y Latinoamérica se logre establecer un consenso acerca de las actividades de RSC que deben incluirse en la estrategia de las empresas, comprendiendo claramente quiénes serían los principales interesados en que se lleven a cabo estas actividades. Una complicación adicional para la alineación con estándares internacionales, es que mucha de la información ofrecida por las empresas mexicanas se reporta únicamente en español, limitando así la

posibilidad de recibir la opinión de los analistas que pertenecen a organismos internacionales expertos en el tema.

Con respecto a la Teoría de la Motivación de Maslow, y el camino de Kyosei planteado por Kaku (1997), el análisis de los estudios relevantes nos señala que una vez que las empresas mexicanas se encuentran en una posición sólida desde el punto de vista financiero y de mercado, cumplen con la responsabilidad social hacia sus empleados, después hacia la comunidad en la que se desarrollan y finalmente se preocupan por el cuidado del ambiente, llegando en algunos casos muy contados a ejercer presión sobre sus respectivos gobiernos. Esto difiere de lo que ocurre en regiones más desarrolladas, donde el gobierno y las instituciones cubren en gran parte con las responsabilidades relacionadas a garantizar el bienestar social, por lo que la responsabilidad de la empresa se limita a sus empleados y su ambiente.

El análisis de este comportamiento puede derivar en la creación de guías de aplicación de la RSC para empresas en diferentes niveles de desarrollo, de manera que no sólo las empresas grandes se beneficien del impacto positivo de estas actividades. Como una contribución inicial para la resolución de esta necesidad, se propone la siguiente lista de actividades recomendadas para diferentes niveles de cumplimiento de la RSC:

Nivel básico: Responsabilidad Social Interna

- Establecer códigos de ética que regulen el comportamiento de la empresa y sus empleados, extendiendo su aplicación al comportamiento de sus proveedores y socios de negocio.
- Realizar evaluaciones periódicas para conocer el nivel de bienestar de los empleados, de manera que se puedan establecer objetivos de mejora en temas críticos como: respeto al tiempo de trabajo, equidad y seguridad laboral.
- A través de reportes estandarizados, comunicar el compromiso de la empresa con las actividades de responsabilidad social, para generar un sentimiento de pertenencia entre los empleados y proveedores, y como fundamento para la creación de un sistema de buenas prácticas de RSC.

- Evaluar la conveniencia de realizar actividades de mercadotecnia asociadas a causas sociales, con la finalidad de optimizar los esfuerzos filantrópicos al tiempo que se contribuye a la propia rentabilidad.

Nivel intermedio: Responsabilidad Social Comunitaria

- Participar activamente en la educación de sus principales consumidores al respecto de los productos ofrecidos, a través de programas educativos, centros de consulta y otros medios de comunicación.
- Dedicar recursos a la búsqueda de oportunidades de apertura de nuevos mercados a través de propuestas creativas socialmente responsables, de manera que se favorezca la integración de todos los estratos de la comunidad a la que pertenece en las actividades económicas generadas por la empresa.
- Asegurar la continuidad de las actividades filantrópicas en las que se decida incursionar, de manera que el impacto positivo sobre la comunidad resulte sostenible.
- Incursionar en actividades culturales y deportivas en su comunidad.

Nivel avanzado: Responsabilidad Social Ambiental.

- Realizar evaluaciones de impacto ecológico de las operaciones de la empresa, de manera que se minimice la alteración del medio ambiente. Establecer sistemas de control que aseguren el cumplimiento de los planes.
- Cumplir con los requisitos para recibir la certificación local de impacto ambiental mínimo.
- Participar con las autoridades gubernamentales, las organizaciones y la sociedad en la implementación de programas educativos relacionados con el cuidado de la ecología.

También es importante fomentar dentro de las empresas el uso de la RSC como parte de una cultura corporativa de comunicación, de manera que se genere un interés constante en este tipo de actividades y no sólo se utilicen de manera ocasional, como herramienta de relaciones públicas.

Se recomienda compartir la información sobre casos de éxito en foros industriales, de manera que las empresas que comienzan a mostrar interés en las actividades de responsabilidad social puedan asegurar un buen resultado en la implementación de sus programas, y se expandan así la cultura y los beneficios de la RSC. El primer paso para acercarnos a este ideal reside en cambiar la percepción actual que la RSC no tiene un impacto visible en los resultados de la empresa, particularmente en cuanto a las actividades relacionadas con el ambiente que son las que menos interés despiertan entre las empresas mexicanas y sin embargo tienen una enorme contribución a la imagen de las empresas y a su rentabilidad global.

Es importante destacar la relevancia de la creatividad en la aplicación de la RSC a los negocios, como lo demuestran los casos de empresas como Bimbo, que participa en la generación de préstamos a microempresas que pueden entonces convertirse en sus clientes; y los programas de Procter & Gamble para generar negocios nuevos que consuman sus productos. La comunicación de estos casos latinoamericanos y otros similares puede servir de ejemplo e incentivo para ampliar el número de actividades de RSC que se llevan a cabo en la región.

Otro aspecto relacionado con las ventajas de la creatividad en cuanto al número y tipo de actividades de RSC, es el de la inclusión de programas más allá de la filantropía, que si bien es de gran utilidad para las empresas y las comunidades, no es la única manera de generar beneficios para ambos participantes. Las empresas en México están particularmente enfocadas a realizar y promocionar sus actividades filantrópicas como donaciones en efectivo y en especie, apoyos a la educación, etc., tal vez con la intención de demostrar que son capaces de dar tanto como de recibir. Una aceptación de los beneficios económicos de la RSC puede abrir las puertas a nuevas maneras de hacer negocios que sean socialmente responsables, sin que esto afecte negativamente la imagen pública de las empresas.

Es esencial, sin embargo, establecer los mecanismos de control interno y externo necesarios para asegurar que los programas de RSC se implementen de acuerdo con los códigos de ética de cada empresa y generen los resultados esperados tanto para la empresa como para la comunidad a la que van dirigidos, eliminando así la imagen de que estas actividades benefician solamente a las empresas que las realizan y aumentando en consecuencia el interés por su inclusión a las actividades cotidianas del sector privado en Latinoamérica.

En los estudios que se utilizaron para esta revisión, se observa que en muchos casos no se ha medido el impacto financiero de las actividades de RSC, actividad esencial para ayudar a demostrar su utilidad a los niveles directivos de las empresas. Tampoco se encontró un estudio longitudinal, que señale el impacto a través del tiempo de la implementación de las actividades de RSC en una empresa o industria determinada. Estos dos factores dificultan la posibilidad de llevar a cabo un meta-análisis y hacer una comparación estricta entre los resultados encontrados, por lo que las evaluaciones presentadas tienen un carácter más cualitativo que cuantitativo en cuanto a la utilidad del uso de actividades de RSC en las empresas de México y Latinoamérica.

Un factor muy importante para la evaluación de una inversión nueva, como lo sería la RSC en muchas empresas mexicanas, es la realización de un análisis que compare el costo de aplicación de estas iniciativas en términos de tiempo, dinero y otros recursos, con el valor estimado de los beneficios esperados, de manera que fuera más clara la relación positiva entre la responsabilidad social y los resultados en términos financieros para la empresa involucrada. La demostración de la rentabilidad de la responsabilidad social se ha llevado a cabo para algunos componentes de la RSC y en algunos países, pero no en México ni con una visión integral del tipo *triple bottom line*.

Esta visión de *triple bottom line* permite evaluar el desempeño de las empresas de manera integral, tomando en cuenta su impacto social, ecológico y económico. Es de mucha utilidad para determinar la viabilidad de una empresa y asegurar que tiene un futuro sostenible, basado en una adecuada atención a estos 3 aspectos esenciales de su funcionamiento y su entorno. Resulta particularmente importante en economías en desarrollo, ya que en estos casos las empresas cuentan con una menor infraestructura y respaldo de sus instituciones y son, por tanto, más vulnerables ante la llegada de amenazas sociales o ambientales, además de las económicas.

Para poder implementar este enfoque se requiere de la determinación de indicadores sensibles en todos los niveles de participación, para los ámbitos sociales, ambientales y económicos. Se debe comprender cabalmente la relevancia local para que los indicadores funcionen, y asegurar la viabilidad de su medición de manera consistente para obtener los resultados deseados a través de la metodología de *triple bottom line*.

Es esencial adaptar las metodologías a las realidades particulares de los países en estudio. No se pueden aplicar directamente los resultados obtenidos en economías desarrolladas como las de Europa occidental en el entorno latinoamericano, donde las implicaciones políticas, geográficas, de

comunicación y de desigualdad social requieren de un manejo particular de las actividades de las empresas.

La responsabilidad social corporativa en Latinoamérica debe planearse, implementarse, controlarse y comunicarse de manera que sea percibida como un esfuerzo genuino por mejorar las condiciones de vida de las sociedades en las que participan las empresas, y no sólo como un grupo de actividades aisladas que se realizan cuando se busca un beneficio para dichas empresas en términos de imagen pública.

Es de esperarse que la aplicación de las presentes recomendaciones permita tener un mayor impacto y resultados sostenibles para todos los involucrados.

6. Conclusiones

Como demuestra la presente revisión, es esencial esparcir el conocimiento acerca de los beneficios ambientales, sociales y económicos derivados de la aplicación de la RSC en el contexto empresarial mexicano. El establecimiento de guías en común para la aplicación y medición de los resultados de las actividades de responsabilidad social favorecerá su implementación en empresas de diferentes tamaños y sectores, que podrán entonces obtener los beneficios que el día de hoy se limitan en muchos casos a las grandes empresas multinacionales.

La creación de una cultura de comunicación consistente, a través de reportes de RSC en el idioma local y en inglés, derivará en un mejor posicionamiento competitivo para las empresas que lo lleven a cabo, impulsando necesariamente en el desarrollo de los países en los que participan, al presentarse como alternativas interesantes para la inversión extranjera.

La contribución de la RSC se facilitará en la medida en la que se establezcan en las empresas mexicanas las métricas y los sistemas de tecnología informática necesarios para demostrar la eficacia de cada una de las acciones sobre los objetivos de la empresa. Es muy importante también la participación de los gobiernos para establecer un ambiente que favorezca el desarrollo económico, incluyendo una infraestructura legal, financiera y de justicia que invite a las empresas a invertir en actividades más allá de las absolutamente necesarias para su funcionamiento.

Finalmente, es esencial comunicar los beneficios derivados de una estrategia bien implementada de RSC a todos los interesados, de manera que se genere una ola expansiva de

aplicación de estas actividades y mejoren las condiciones de la sociedad y el ambiente en el que participan las empresas mexicanas y latinoamericanas, al mismo tiempo que se incrementa la competitividad de dichas empresas en el entorno nacional, regional e internacional.

Referencias

- Al-Khater, K., Naser, K. (2003). Users' perceptions of corporate social responsibility and accountability: evidence from an emerging economy. *Managerial Auditing Journal*, 18/6/7, 538-548.
- Bird, F., Smucker, J. (2007). The social responsibilities of international business firms in developing areas. *Journal of Business Ethics*, 73, 1-9.
- Brown, T.J. y Dacin, P.A. (1997) The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 1, 68-84.
- CEMEFI (2007) Misión y socios activos. Información recuperada el 1 de Marzo de 2008 de la página: <http://www.cemefi.org/spanish/index.php>
- Daviss, B. (1999) Profits from principle: five forces redefining business. *The Futurist*, March 1999, 28-33.
- Dentchev, N.A. (2004) Corporate social performance as a business strategy. *Journal of Business Ethics*, 55, 397-412.
- Elkington, J. (1997) Cannibals with forks: the TBL of 21st century business. Oxford, Capstone.
- Feinberg, R. (2008) How to fulfill the promise of CSR. *Americas Quarterly*, Winter 2008, 41-50.
- Griesse, M.A. (2007). The geographic, political and economic context for corporate social responsibility in Brazil. *Journal of Business Ethics*, 73, 21-37.
- Haigh, M. y Jones, M.T. (2006) The drivers of corporate social responsibility: a critical review. *The Business Review, Cambridge*, 5, 2, 245-251.
- Heinze, D., Sibary, S., Sikula Sr, A. (1999) Relations among corporate social responsibility, financial soundness, and investment value in 22 manufacturing industry groups. *Ethics & Behavior*, 9(4), 331-347.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4, 3, 20-31.
- Kaku, R. (1997) The path of kyosei. *Harvard Business Review*, July-August 1997, 55-63.
- Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Dirección de marketing*. 12ª Ed., Pearson Educación, México. p. 185.
- Logsdon, J.M., Thomas, D.E., Van Buren III, H.J. (2006). Corporate social responsibility in large Mexican firms. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 51-60.

- Marín, L. y Ruiz, S. (2007) "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71, 245-260.
- Múnera, M. (2008) Comunicación interna de resultados del Grupo Roche Syntex de México.
- Parisi, C. y Hockerts, K.N. (2008) Managerial mindsets and performance measurement systems of CSR-related intangibles. *Measuring Business Excellence*, 12, 2, 51-67.
- Paul, K. *et al* (2006). Corporate social reporting in Mexico. *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 67-80.
- Peinado-Vara, E. (2006). Corporate social responsibility in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 61-69.
- Porter, M.E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 6, 61-78.
- Prieto-Carrón, M. (2006). Corporate social responsibility in Latin America: Chiquita, women banana workers and structural inequalities. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 85-94.
- Prout, J. (2006) Corporate responsibility in the global economy: a business case. *Society and Business Review*, 1, 2, 184-191.
- Puppim de Oliveira, J.A. (2006). Corporate citizenship in Latin America: new challenges for business. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 17-20.
- Rodríguez, P., Siegel, D.S., Hillman, A., Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37, 733-746.
- Rogers, M., Ryan, R. (2001) The triple bottom line for sustainable community development. *Local Environment*, 6, 3, 279-289.
- Schmidheiny, S. (2006). A view of corporate citizenship in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 21-24.
- Sebrié, E.M., Glantz, S.A. (2007). Tobacco industry "youth smoking prevention" programs to undermine meaningful tobacco control in Latin America. *American Journal of Public Health*, 97, 8, 1357-1367.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S.P., Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour. *Cross Cultural Management*, 5, 4, 5-12.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship*, 21, 85-94.
- Waldman, D.A., *et al*. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823-837.
- Weyzig, F. (2006). Local and global dimensions of corporate social responsibility in Mexico. *The Journal of Corporate Citizenship*, 24, 39-50.