

La responsabilidad social en las dimensiones de la ciudadanía corporativa. Un estudio de caso en la manufactura agrícola

Virginia López Nevárez
Bianca Denisse Zavala Félix

RESUMEN: La manufactura agrícola tiene un papel importante en esta economía ya que dentro de la cadena agro-industrial provee la maquinaria para el cultivo de la tierra. Esta función implica que debe tomar acción para que la región se desarrolle y tenga un crecimiento sostenible, para ello se plantea la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una alternativa a nivel organizacional para avanzar en la transformación social. La RSC ha tenido una evolución significativa, se ha convertido en un fenómeno global, surgiendo iniciativas para su estudio, que permiten ponerla en práctica en las organizaciones, independientemente del sector donde se ubiquen. Por ello, en esta investigación se estableció como objetivo conocer cómo está constituida la Ciudadanía Corporativa en la Empresa de Manufactura Agrícola, con la finalidad de presentar el panorama actual de su responsabilidad social y plantear recomendaciones de cómo avanzar hacia una transformación social. Se realizó un estudio de caso con enfoque cualitativo, llegando a resultados descriptivos y explicativos, a partir de las dimensiones establecidas por el Modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College. Se concluye que la empresa estudiada se encuentra en la etapa elemental, en virtud de que cuenta con la capacidad para realizar mejores prácticas de responsabilidad social, pero es necesario incluirlas formalmente en su filosofía y estructura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social, Ciudadanía Corporativa, Compromiso Social, Manufactura Agrícola.

CLAVES ECONLIT: M14, I131, Q10.

Cómo citar este artículo / How to cite this article: LÓPEZ, V. & ZAVALA, B. (2019): "La responsabilidad social en las dimensiones de la ciudadanía corporativa. Un estudio de caso en la manufactura agrícola", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 97, 179-211. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.97.12566.

Correspondencia: Virginia López Nevárez, vicky-academico@hotmail.com, y Bianca Denisse Zavala Félix, biancazavala@gmail.com. Universidad Autónoma de Occidente, Carretera Internacional y Blvd. Macario Gaxiola, Los Mochis, México. C.P. 81223.

EXPANDED ABSTRACT

Social responsibility in the dimensions of corporate citizenship. A case study in agricultural manufacturing

Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) and the International Fund for Agricultural Development (IFAD), together with other international organizations have committed themselves to the development of Corporate Social Responsibility, putting more attention to the social consequences of the activities generated by the companies in the agricultural sector, that go from the beginning of the crop until its transformation, looking for them to find solutions to global problems, from considering their actions to the interested parties in the business activities they develop, especially agricultural manufacturing, which is the industry that has revolutionized the work of the field worker when applying the principles of mechanical energy in the processes related to the planting and harvesting of food.

Agricultural manufacturing must provide more than industrialization, that is, generate a value framework that protects the land while in its production process responds to interest groups. However, it is observed that the organizational dynamics of these companies have focused on the development of production, marketing and competitiveness strategies to dominate the markets.

On the other hand, there has also been a cycle of accelerated changes and crises in the dominant economic models, creating new demands and requirements for companies, giving rise to concerns centered on ethical aspects. It is in this scenario where social responsibility emerges as a proposal of differentiated management to be voluntary and establish a company-society relationship beyond the legal, focusing on the company recognizing its double act of both, acceptance and negation, that is to say, accepts to promote the social good and refuses to do harm.

Even though corporate social responsibility has had great importance since the 80s and 90s it is until the year 2000 that it becomes a global phenomenon being in constant transformation of conceptualization from the neoliberal economic perspective, generating a controversy in the roles of the private sector, government and nonprofit organizations. Corporate social responsibility refers to reconcile the economic interest of companies with social requirements, it has to do with the commitment that organizations must assume and not only with what they want to do, it is socially responsible to the extent that they incorporate human rights, transparency, corporate governance, ethics, environment, philanthropic activities, social investment and good acting with its stakeholders.

Companies need a healthy society that in turn has companies in balance, so that the basis of corporate social responsibility is established on three axes: fair and balanced economy, promotion of ethical and social values and protection of the environment; likewise, it must take into account the interested parties in the business activities that are carried out, as the Nobel Prize for Economics Jean Tirole says: “the company must provide protection to interested parties that do not control the decision process”. This social perspective basically aims to put ethics into action, starting from the understanding company’s responsibility with society to take voluntary measures that lead to an improvement in the quality of life of the actors involved. Situation that is accompanied by challenges that lead to a correlation of the academic field with business and social.

Taking as a starting point the application of social responsibility for ethical performance and that is assumed voluntarily and not as an imposed action, it has been proposed to study how to advance in the social transformation in agricultural manufacturing, for which exposes an analysis of social responsibility in a case study, considering that this methodological premise has a high descriptive content that allows to show the complexities of the same and arrive at an approach of the explanations in terms of how the events happen and why.

The notion taken up for this study of social responsibility is based on corporate citizenship, which indicates that the company must not only have responsibilities with stakeholders and shareholders but must act as a citizen who has obligations and rights. The Boston College proposal for corporate citizenship is used as an analysis model, which establishes that social responsibility is the way in which the company complies with its ethical and fundamental values through the minimization of damage and maximization of the benefit by responding to the parties interested and generating a solid financial result.

Among the retaken constructs are the four theories of social responsibilities: corporate citizen theory (CCT), corporate social performance theory (CSD), shareholder value theory (TVA) and stakeholder theory (TAI). These theories have different approaches that go from the perspective that the company’s social responsibility is only to achieve economic benefits and its commitment is only with the shareholders (TVA), up to retake the theory of corporate citizenship (TCC) in which considers that the organization has rights and obligations towards society, which is the most relevant in this investigation. The theories mentioned above are related to the dimensions proposed by Boston College: concept of corporate citizenship, strategic initiative, leadership, structure, social issues, relationship with stakeholders and transparency.

The case study is conducted in Equipos Agrícolas RA, which is a company with 40 years on the agricultural manufacturing sector and whose main activity is the design and manufacture of agricultural equipment for planting and harvesting potatoes. It was identified that the company is in a period of recognition of corporate social responsibility, is currently stable in the production of employment and economic benefits, it has more than 120 workers and its staff turnover is minimal. In relation to the

model of corporate citizenship it is located in the initial stage, called elementary, in which the social recognition of its impacts on the environment comes to the generation of employment, payment of taxes and the sale of effective products for planting and potato harvest. This represents the challenge of the capacity for innovation to consolidate the social perspective of a sector that, as FAO has indicated, must contribute with sustainable forms of work that give better results, for which Equipos Agrícolas RA requires a formalization of social responsibility to realize an agenda of the same, from a marginal social responsibility.

KEYWORDS: Social Responsibility, Corporate Citizenship, Social Commitment, Agricultural Manufacturing.

1. Introducción

El sector agroindustrial tiene el potencial de contribuir al progreso de las regiones en una proporción importante debido a que sus cadenas de valor incluyen millones de personas, desde los proveedores de insumos hasta los consumidores, lo cual invita al examen de sus responsabilidades hacia la sociedad y al planeta. En este sentido, el sector enfrenta el desafío de mejorar la producción agrícola para abastecer la demanda de alimentos y al mismo tiempo preservar y mejorar el entorno natural de las comunidades contribuyendo al bienestar común.

En México, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) define que la cadena productiva agrícola es un sistema de actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en las actividades de producción, transformación industrial y distribución al consumidor. En esta cadena la industria de manufactura agrícola comprende todos los aspectos de la aplicación y fabricación de medios auxiliares técnicos en la producción agrícola, sus áreas precedentes y pospuestas, así como la generación y utilización descentralizada de energía en el ámbito rural (Cortés & Otros, 2009). Por lo tanto, constituye uno de los vectores estratégicos de la agro-cadena al tener la función de crear nuevas técnicas agronómicas y tecnologías genéricas complementarias, generando con ello estrategias de adaptación de los paquetes tecnológicos agrícolas (Lavarello & Goldstein, 2011).

El reto de esta industria puede constituirse en una oportunidad para generar una participación equitativa de valor a nivel de organización; examinando sus responsabilidades organizacionales para actuar local y globalmente sobre los ecosistemas de manera sostenible, generando procesos económico-sociales (García, 2017), asumiendo la idea de que la empresa es parte de la sociedad y se debe a ella más allá de cumplir con sus obligaciones con sus grupos de interés o stakeholders (Quinche, 2017). Es decir, la manufactura agrícola podría implementar modelos de gestión social donde se pueden incluir los principios de responsabilidad social y generar una función significativa para extender las fronteras de acción hacia la mejora social, ambiental y económica; como lo señalaron Porter y Kramer (2006): que la empresa sea durable económicamente y al mismo tiempo socialmente incluyente.

Grimaldos (2018) define que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) precisa de un concepto amplio en el que se incluyan las necesidades de todos aquellos con los que la empresa se relaciona, al mismo tiempo que los administradores deben de establecer el objetivo de creación de valor. Por ello la importancia de que la industria de manufactura agrícola se encuentre en contacto directo con los productores agrícolas y participe de manera activa en la innovación del sector, tomando en cuenta la RSC, al identificar las oportunidades y riesgos a partir del compromiso ético que se tiene con la socie-

dad y el cuidado ambiental, así como también mejorar la calidad de vida de los empleados y crear un beneficio económico a partir de una mejor administración de los recursos orientados al bien común.

No obstante la importancia de la RSC para las cadenas productivas agrícolas y en especial para la manufactura, no se encontraron estudios de RSC aplicados en este sector, algunos artículos recientemente publicados han versado en estudiar las mejores prácticas de responsabilidad social en la manufactura automotriz (Wan Lee & Nie Tan, 2019), analizar la relación de la responsabilidad social con la estrategia en la manufactura extractiva (López & Otros, 2017) y explorar la relación entre prácticas de responsabilidad social y el desempeño financiero de compañías pertenecientes al sector industrial del plástico (Padilla & Otros, 2017). Estos tres trabajos muestran de manera descriptiva el enfoque de RSC que están llevando en este tipo de industrias.

Tomando en consideración que no se encontraron antecedentes de investigaciones similares en la manufactura agrícola, se optó por realizar un estudio basado en la noción de RSC que permitiera conocer hasta qué punto se está llevando a cabo y qué alternativas se pueden proponer en el contexto de la manufactura agrícola, por lo que se ha planteado el siguiente objetivo de investigación: analizar la aplicación de la Responsabilidad Social Corporativa en el campo de la manufactura agrícola, reconociendo las iniciativas económicas, sociales y ambientales en su dimensión ética, con la intención de proponer acciones de cómo avanzar hacia una transformación social.

El documento se organiza presentando en un primer apartado el referente teórico que constituye el marco de análisis de la RSC a partir de los antecedentes, conceptos, teorías y enfoques. Enseguida se presenta el método que describe la estrategia metodológica del caso de estudio, se plantea un modelo explicativo para medir la RSC y se explican las técnicas de la investigación. El tercer apartado corresponde a los resultados que muestran el nivel de desarrollo alcanzado en RSC por una empresa de la industria de manufactura agrícola. Finalmente se presentan las conclusiones.

2. Marco teórico

La Responsabilidad Social Corporativa ha sido ampliamente discutida en los círculos de investigadores, sector empresarial y en los organismos internacionales. Las perspectivas de la RSC son muy amplias y diversas ya que a la vez incorpora la acción de la empresa, la sustentabilidad, el medio ambiente, las relaciones con los empleados, competidores y clientes, así como el compromiso hacia la acción social (Gaytán & Flores, 2017).

El trabajo de Howard R. Bowen publicado en 1953 sobre las responsabilidades del administrador es lo que se considera el punto de partida de la RSC, el cual puso de manifiesto la vinculación

entre las políticas, la toma de decisiones y los valores de la sociedad (Portales & Otros, 2017). A partir de entonces surgieron diversidad de aproximaciones como marcos de referencia, los cuales derivaron en la adopción de políticas de valor social añadido en los que básicamente se proponía la voluntariedad del compromiso con las partes interesadas y una visión holística de la gestión interna y externa de la empresa (Domínguez, 2018).

Uno de los modelos que puso en marcha la RSC a nivel global es el Triple Bottom Line (TBL) desarrollado por Elkington en 1994, en el que tuvo la visión de integrar a la responsabilidad social el aspecto ambiental conjuntamente con los aspectos económico y social (Portales & Otros, 2017). Esta propuesta comenzó a ganar terreno como el enfoque contemporáneo que liga a la RSC con el desarrollo sustentable, al basarse en la naturalza voluntaria de las iniciativas con el fin último de la triple cuenta manifestada en las externalidades de la empresa (Hussain & Otros, 2018).

Desde la publicación del Libro Verde de la Unión Europea en el año 2001, en el que se señala que la RSC fomenta la relación de la empresa con sus stakeholders a partir de una conciliación entre los aspectos económicos, sociales y ambientales (Comisión Europea, 2001), se despliegan una serie de conceptos y propuestas de RSC que renuevan la concepción de la empresa, otorgando una dimensión integradora que incorpora aspectos económicos, sociales y medioambientales, con el fin de implementar un modelo basado en la ética y que se constituye como una ventaja competitiva (Sansores & Granados, 2017; Sajardo & Chaves, 2017; Sanchis & Rodríguez, 2018; Bazán & Otros, 2018).

Como se puede observar la RSC está ligada a elementos básicos como: la acción, la ética, la respuesta, la voluntariedad, los actores, la sociedad y las externalidades. Es a partir de la integración de estos elementos que se define un modo de actuar ético en un entorno delineado en gran medida por una serie de normas que incluyen una visión de la sociedad que remite a su vez a una visión social del mundo y a un posicionamiento político. Como lo señala García (2017) la empresa se integra a la sociedad a partir de un proceso que tiene como base un orden económico social que descansa en un sistema de valores que se jerarquizan y se reflejan en la dimensión organizativa de la empresa.

La instrumentación en la empresa de la RSC implica otorgar un valor al orden ontológico reconociendo una realidad que existe y se crea a partir de la interacción entre actores, donde emergen estructuras sociopolíticas, aquí el enfoque de RSC se funda en la relación empresa-sociedad, para lo cual Gond (2012) propone cuatro enfoques de análisis:

- La RSC como función de regulación social: la empresa y la sociedad son sistemas específicos y se complementan, la RSC es un instrumento para regular esta relación e integrar los propósitos de la empresa con la sociedad.
- La RSC como relación de poder: en esta visión la relación empresa-sociedad es una lucha de poder y conflictos y la RSC es una expresión de poder, en donde los actores (empresa y agentes interesados) tienen la capacidad de influenciarse mutuamente. Esta visión se le considera sociopolítica con una orientación hacia la objetividad y el cambio.

- La RSC como producto cultural: la relación empresa-sociedad se establece a partir del intercambio de normas y valores. Bajo esta perspectiva la RSC se define subjetiva y localmente ya que puede ser definida como producto cultural del intercambio de valores y normas sociales y el sistema cultural organizacional.
- La RSC como construcción sociocognitiva: en esta visión con orientación subjetiva y hacia el cambio la empresa y la sociedad reconocen que su relación se reconfigura de manera permanente a través de un encuadre. Es posible realizarla cuando se siguen dinámicas de medición de RSC.

Estos enfoques permiten un marco de análisis para adquirir una comprensión de la RSC, sin embargo, la discusión se centra en decidir si las responsabilidades de las empresas van más allá de lo económico legal (Suárez & Lara, 2012) al fundamentar la acción en la perspectiva ética en un desarrollo de largo plazo que involucra a los grupos de interés, la confianza, la demanda ética de responsabilidad, la imposibilidad de eludir la justicia, la atención de los trabajadores y comunidad local como elementos esenciales para la vida de la organización (Lozano, 2017).

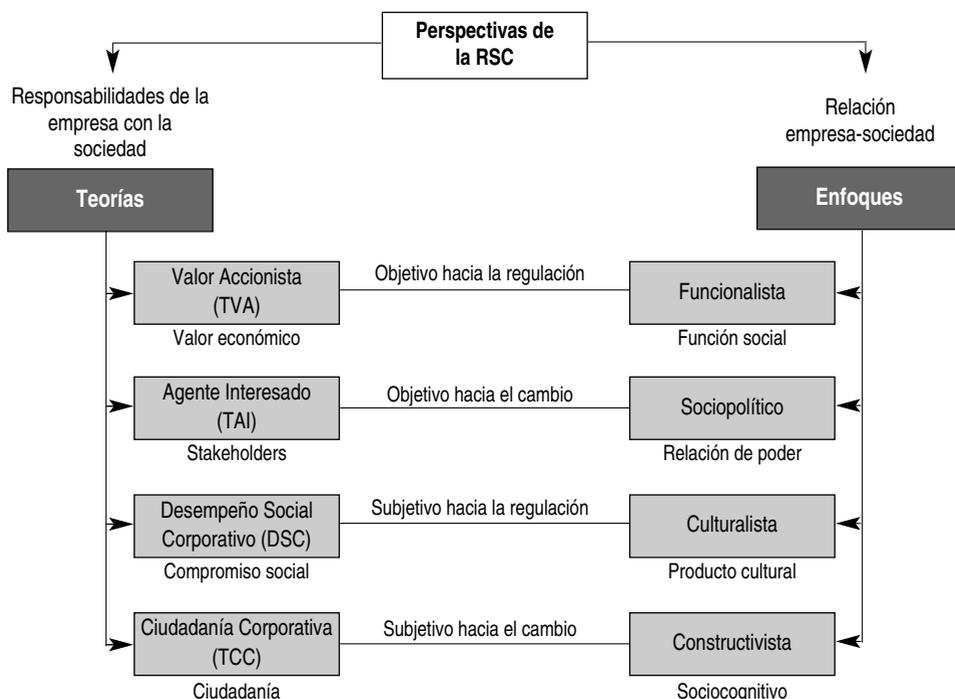
Las teorías de responsabilidades de las empresas con la sociedad propuestas por Melé (2008) proporcionan elementos de comprensión de las dinámicas organizativas en distintos niveles del compromiso legal-social, por lo que a continuación se analizan de manera sucinta:

- Teoría del valor accionista (TVA): Se considera dentro de las teorías instrumentales de la RSC señalando que la única responsabilidad es generar ganancias y aumentar el valor económico de la empresa. Friedman es el autor más representativo de esta teoría. Otras teorías también consideradas instrumentalistas que anticipan el beneficio económico al social son las propuestas de la base de la pirámide económica, la inversión social competitiva y el marketing con causa.
- Teoría del desempeño social corporativo (DSC): La empresa debe atender sus cuestiones económicas y legales, así como los problemas sociales generados por ellas o por otras causas. Aquí se incluyen los trabajos de Carroll (1979) y Schwartz (2003). El enfoque central la ubica dentro de las teorías integradoras junto con la gestión de asuntos sociales y el principio de responsabilidad pública.
- Teoría de los stakeholders (TAI): Considera que todo individuo o grupo que tenga relación con la empresa es un agente que se debe de considerar como responsabilidad de la empresa. Se basa en la ética kantiana en la noción del respeto. El trabajo de Elkinton (1994) es considerado dentro de esta teoría. La gestión de los stakeholders que incluye su atención en la toma de decisiones, se ubica en el grupo de teorías integradoras. Con la propuesta de Donaldson y Preston (1995) en la que reconocían a los stakeholders como personas o grupos con intereses legítimos en la empresa, la gestión de los stakeholders se ubica dentro de la teoría ética.
- Teoría de la ciudadanía corporativa (TCC): La empresa es considerada como un ciudadano, parte de una comunidad, que tiene derechos y obligaciones. La ciudadanía es el eje de las

relaciones de la empresa con sus agentes interesados. Dentro de esta teoría las empresas desarrollan su capacidad creativa al tener que adaptarse al cambio social. Waddock y Smith (2000) y Wood (2006) han aportado trabajos a esta teoría sobre todo en la comprensión de la ciudadanía global. Otra teoría política es el constitucionalismo corporativo, en donde la empresa actúa como una institución social, usando su poder de forma responsable representada por Davis (1967).

Las teorías de RSC aportan diversos elementos de análisis para la comprensión de las obligaciones de la empresa asociando los términos ética y negocios, que a menudo incluyen una concepción filosófica del ser humano dentro de la estructura social (Suárez & Lara, 2012). Estas posiciones teóricas se articulan con la relación de la empresa con la sociedad a partir de la orientación epistemológica y elementos conceptuales, en donde cada enfoque puede corresponder a una teoría. La Figura 1 sintetiza la articulación de las teorías con los enfoques de RSC.

Figura 1. Articulación de perspectivas de la Responsabilidad Social Corporativa



FUENTE: Elaboración propia a partir de Melé (2008) y Gond (2012).

3. Método

En esta investigación se ha seleccionado la estrategia de estudio de caso con enfoque cualitativo con la intención de profundizar en la recolección de datos relevantes. Para seleccionar el caso de estudio se identificaron las empresas de manufactura agrícola del estado de Sinaloa, que son 21 según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI (2018), de las cuales ocho se encuentran en el municipio de Ahome. De entre estas últimas fue seleccionada la empresa Equipos Agrícolas RA (se cambió el nombre por cuestiones de confidencialidad), la cual se ubica en la ciudad de Los Mochis, Ahome, Sinaloa que se dedica a la fabricación de maquinaria para la cosecha de papa y se fundó en 1978, siendo la de mayor permanencia de su giro en la localidad.

Se realizó un estudio de tipo descriptivo-explicativo, que tiene como propósito aportar un panorama actual de la empresa Equipos Agrícolas RA con respecto a su nivel de responsabilidad social, para lo cual se utilizó el modelo de la Ciudadanía Corporativa del Boston College, el cual establece la esencia de la responsabilidad social como la forma en la que una empresa cumple sus valores fundamentales de manera que: minimiza el daño, maximiza el beneficio, es responsable, responde a las principales partes interesadas y apoya sólidos resultados financieros (Mirvis & Googins, 2006).

Este modelo es normativo ya que establece una serie de etapas secuenciales para el desarrollo de la RSC, esto permite a los directivos reconocer la etapa en la cual se encuentra la empresa y entender los retos a cumplir a fin de avanzar en su desempeño socialmente responsable en las dimensiones de: concepto de ciudadanía, intento estratégico, liderazgo, estructura, temas sociales, relaciones con los grupos de interés y transparencia.

Las dimensiones van transitando por cinco etapas que en orden ascendente son: elemental, compromiso, innovación, integración y transformación. Estas etapas tienen como punto de inicio el establecer la credibilidad de la empresa como ciudadano corporativo para llegar a cubrir las expectativas de todas las partes interesadas y lograr institucionalizar su ciudadanía corporativa (Ojeda & Jiménez, 2012). La Tabla 1 muestra la interrelación entre las dimensiones y etapas del modelo de Ciudadanía Corporativa.

Tabla 1. Matriz de Ciudadanía Corporativa

		Etapas 1: Elemental	Etapas 2: Compromiso	Etapas 3: Innovación	Etapas 4: Integración	Etapas 5: Transformación
Dimensiones	Concepto Ciudadanía	Empleos, ganancias e impuestos	Filantropía y protección al medio ambiente	Administración o gestión de las partes interesadas	Sustentabilidad o Triple Bottom Line	Cambio de juego
	Iniciativa Estratégica	Cumplimiento legal	Licencia para operar	Caso de negocio	Proposición de valor	Creación de mercado o cambio social
	Liderazgo	Simulación de servicios fuera de alcance	Soporte de apoyo en la mira	Administrador en la cima	Campeón delante	Visionario a la cabeza del proyecto
	Estructura	Marginal, dirigida por el staff	Funcional propietaria	Coordinación de funciones cruzadas	Alineación organizacional	Corriente principal, dirección de negocios
	Temas Sociales	Defensiva	Reactivo, políticas	Sensible, programas	Proactiva sistemas	Definida
	Relaciones con partes interesadas	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua	Alianza de socios	Multi-organización
	Transparencia	Protección de flancos	Relaciones públicas	Reportes públicos	Aseguramiento	Divulgación completa

FUENTE: Mirvis y Googins (2006).

Para la estructuración de las guías de entrevista se empleó como eje el método de Boston College, estableciendo un análisis temático en cada una de las dimensiones. Se diseñaron tres guías de entrevista con la finalidad de obtener una perspectiva desde diferentes niveles jerárquicos, quedando de la siguiente manera:

- Guía 1: 2 informantes, nivel directivo (Directora Administrativa y Contador General, que se denominan D1 y D2).
- Guía 2: 4 informantes, nivel administrativo (Supervisor de producción, encargado de almacén, auxiliar contable y auxiliar administrativo, que se denominan A1, A2, A3 y A4).
- Guía 3: 3 informantes, nivel operativo (trabajadores de la producción, que se denominan O1, O2 y O3).

La observación directa se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa a través de recorridos por las áreas administrativas, de producción, el almacén y el área de exhibición con la finalidad de identificar las condiciones físicas, de seguridad y ambientales en las que se realiza el trabajo, así como conocer el proceso de producción. El análisis documental se realizó a partir de información proporcionada por la empresa en sus manuales, documentos internos, diagramas de procesos y página de internet.

4. Resultados

4.1. El ámbito internacional de la manufactura agrícola

La agricultura como actividad primaria de gran importancia en el escenario global se ha visto en la necesidad de adquirir y desarrollar nuevas tecnologías, así como formas de trabajar, para poder obtener mejores resultados en relación a la producción de los alimentos. Las grandes extensiones de áreas cultivadas requieren de equipo especializado y de gran calidad para poder obtener los mejores resultados ya que se avencinan cambios bruscos en los sistemas productivos, demanda de alimentos, energías que mueven las máquinas, tendencia de demanda a máquinas con más capacidad de trabajo menos hora/hombre/hectárea, maquinaria liviana para minimizar las agresiones al suelo, uso de materiales constructivos livianos y resistentes, máquinas y tractores de nueva generación híbridos, motores de combustión interna alimentados por biodiésel (Bragachini, 2017).

Para ello, la industria manufacturera ha forjado una estrecha relación con la agricultura, ya que dentro de este ramo se encuentra la fabricación de la maquinaria agrícola que funciona como pieza clave para la agricultura al facilitar los diversos procesos inherentes en la siembra y cosecha de alimentos. Así mismo, constituye un renglón de la producción de bienes de capital, que a su vez demanda trabajo en forma significativa.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura señala que la maquinaria agrícola ha revolucionado la agricultura y ha mejorado la ardua labor de millones de familias y trabajadores agrícolas, pero también es necesario pensar en la maquinaria del mañana que tendrá que aportar algo más ya que deberá contribuir también a una agricultura que sea sostenible para el medio ambiente (FAO, 2014).

La producción de implementos agrícolas a nivel mundial se encuentra básicamente concentrada en seis consorcios económicos: John Deere, Grupo CNH, AGCO, Class, SAME Deutz-Fahr y ARGO SpA, que han implementado la estrategia de producir en diferentes regiones asociándose con empresas locales para abarcar mercados específicos (Bil, 2017).

La competitividad de los países se ve también concentrada principalmente en los Estados Unidos de América, Australia, Alemania, Ucrania y Canadá, que dominan el 70% del mercado mundial (Bil, 2017). De acuerdo a las estimaciones de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo en los países en desarrollo el monto de los recursos aplicados a investigación y desarrollo es mucho menor al correspondiente a los países con economías avanzadas. A su vez, la magnitud de la inversión en este rubro de manufactura agrícola realizada por las empresas de los países en

desarrollo resulta ser también, mucho más reducida, no sólo en términos absolutos sino también relativos (UNCTAD, 2018).

4.2. La industria de manufactura agrícola en México

En México existen aproximadamente 21.9 millones de hectáreas agrícolas, de éstas se estima que 18.6 millones son potencialmente mecanizables (Ayala & Otros, 2011). Se puede definir a la mecanización agrícola como el proceso en el cual la energía mecánica es puesta al servicio de la producción agraria, ofreciendo la oportunidad de realizar en menor tiempo todo tipo de tareas, como por ejemplo pulverizaciones, labranza, siembra, desmalezado, manejo de la cosecha, entre otros (Negrete, 2006).

La mecanización agrícola en México ha sido un proceso lento derivado de dos sucesos importantes: primero, una proporción importante de productores nacionales no cuentan con la superficie suficiente de hectáreas que justifique la adquisición de maquinaria e implementos para las labores agrícolas; segundo, la falta de políticas públicas que promuevan la selección de las máquinas e implementos, así como la energía necesaria para su funcionamiento que impulse el desarrollo productivo y económico al generar mayor rendimiento por hectárea (Lescieur, 2017).

El desarrollo de la industria mexicana de manufactura agrícola ha estado marcado por la influencia de las grandes compañías que dominan el mercado global. Haciendo un poco de historia, posterior a la Segunda Guerra Mundial se derivaron cambios importantes de orden global que llevaron a una reorganización mundial con la hegemonía indiscutible de Estados Unidos, que para México significó una tendencia hacia una modernización acelerada de la tecnología agrícola. Esta modernización vino acompañada de una dependencia tecnológica y la formación de la cultura agrícola moderna, reforzada desde la visión del Estado (Ocampo & Palacios, 2003).

La producción de maquinaria agrícola se empezó a dar a partir de los años sesenta, con compañías extranjeras instaladas en México como Ford (más tarde New Holland), Massey Ferguson, John Deere e International Harvester, localizadas en los estados de Querétaro, Coahuila y Nuevo León (Flores & Otros, 2008). La comercialización por tanto estaba a cargo de las mismas compañías extranjeras.

Empresas mexicanas hicieron un intento por fabricar tractores en los años sesenta, sin lograr concretar una producción debido en parte a la falta de apoyos y falta de visión de los empresarios y de profesionales faltos de experiencia en el diseño (Negrete, 2011). El sector nacional empezó con un incipiente saber-hacer en la fabricación de maquinaria agrícola que fue avanzando hasta llegar a la fabricación de tractores e implementos. Un factor que ayudó al desarrollo de la industria fue el establecimiento de las normas mexicanas para la mejora de calidad y desempeño de la maquinaria agrícola.

Negrete (2011) señala que los fabricantes nacionales deben concientizarse acerca del desarrollo de mejoramiento de las máquinas agrícolas para que cumplan con un doble fin: crear un producto útil para el agricultor y que pueda ser fabricado con una ganancia. Esta aseveración pone de manifiesto la perspectiva económica de la mecanización agrícola y cumplir un fin social, considerando la seguridad al productor y el desempeño técnico del equipo en un marco de cuidado de la tierra y el cultivo. Estas acciones se centran en la perspectiva de la teoría de los stakeholders sobre los múltiples componentes de una organización, que ayudan a identificar los elementos contextuales clave. Según esta visión la empresa de manufactura agrícola debería tener una RSC tanto de negación (no hacer daño) como positiva (fomentar el bienestar social) respecto de los actores involucrados (Dávila & Otros, 2016).

4.3. Equipos Agrícolas RA: Características y Perfil Organizacional

Equipos Agrícolas RA inició operaciones en el año de 1978 en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa; es una empresa de origen local dedicada al diseño, producción y comercialización de maquinaria agrícola especializándose en la fabricación de equipo para la siembra y cosecha de papa. Ofrece el servicio de mantenimiento para todos aquellos equipos de marca propia y a su vez cuenta con la distribución de tractores de la marca Kubota y maquinaria de la marca Kimball y Sembradoras del Bajío.

Todos los productos de la marca RA son diseñados y fabricados bajo la supervisión conjunta de la alta dirección, el gerente de producción y el director general en la planta ubicada en la ciudad de Los Mochis, Ahome, Sinaloa, para posteriormente comercializarse mediante la fuerza de ventas coordinada por la administración general de la empresa, contando con sucursales distribuidas en la zona agrícola del estado Sinaloa en los municipios de Ahome, Guasave y Culiacán. También tiene presencia en los estados de Baja California Sur, Sonora, Guanajuato, Michoacán y Coahuila.

Según la clasificación proporcionada por la Secretaría de Economía, con base al número de empleados, Equipos Agrícolas RA se encuentra en el rango de mediana empresa al tener un aproximado de 120 trabajadores. La operación y desempeño se encuentra estructurada en tres áreas: administración, producción y contabilidad, coordinadas bajo la dirección general. Los elementos estratégicos como misión y visión se plasman a continuación:

Misión: Desarrollar maquinaria y equipo de alto valor agregado y eficiente, que contribuya con el desarrollo de la actividad agrícola del país y que le permita a la empresa posicionarse en el mercado y otorgar beneficios para los accionistas, los proveedores y la sociedad en general. Así como satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Visión: Mantener el liderazgo nacional e incursionar en el mercado internacional de maquinaria y equipo agrícola de alta calidad y tecnología de punta, a través de la mejora continua de nuestros servicios.

La configuración organizacional se establece como una burocracia maquina (Mintzberg, 2012), tiene un sistema técnico regulado, supervisado por una tecnoestructura constituida formalmente, lo que la convierte en una de las partes más importantes de la organización junto con el ápice estratégico para la planeación y toma de decisiones. El principal mecanismo de coordinación es la normalización de los procesos de trabajo, llevado de la mano con el sistema técnico.

4.4. La Responsabilidad Social Corporativa en Equipos Agrícolas RA

La responsabilidad social empresarial es un concepto dinámico y multidimensional, que incluye la contribución de la empresa a la solución de problemas sociales, la gestión de los stakeholders y la consideración de las externalidades (Licandro & Otros, 2019), de las definiciones analizadas los elementos comunes que se identifican son: la ética empresarial, relación con agentes interesados, crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y relación con la comunidad, elementos que se encuentran en la triple cuenta (Elkington, 1994) y en la ciudadanía corporativa que Waddock & Smith (2000) definieron como las relaciones de la empresa con los stakeholders, mientras que Wood & Logsdon (2002) la consideran como un vehículo para que la organización manifieste su creatividad en la creación de valor social en la red de relaciones de los agentes interesados y cumplan con sus derechos y obligaciones.

El Boston College integra las teorías de los stakeholders y la ciudadanía corporativa estableciendo que la RSC debe cumplir los valores fundamentales de no hacer daño y hacer acciones positivas que impacten las principales partes interesadas, incluyendo el medio ambiente, y se tenga también sólidos resultados financieros (Mirvis & Googins, 2006). Esto implica que se incorporen estrategias y políticas de ciudadanía corporativa dentro del proceso general de gestión a la vez que se adhiere la idea de las relaciones con los diferentes públicos (Waddock, 2004).

A continuación, se describen los hallazgos obtenidos de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos relativos a la RSC a partir de las dimensiones de la ciudadanía corporativa, que son: concepto de ciudadanía, iniciativa estratégica, liderazgo, estructura, temas sociales, relaciones con las partes interesadas y transparencia. Al final se presenta el análisis del nivel de RSC identificado a partir de los resultados.

4.4.1. Concepto de ciudadanía corporativa

En lo referente a la comprensión del concepto de responsabilidad social se pudo identificar que existen percepciones relacionadas con el nivel jerárquico que se ocupa en la empresa. En el nivel directivo se pudo identificar la noción de ayuda como RSC, un entrevistado menciona “tratar de ayudar a la gente, de que tu empresa sea responsable de lo que hace y no hace, regresar un poco a tu comunidad de lo que se genera” (D1). El nivel administrativo se refirió a una responsabilidad de atención al medio ambiente, “es no contaminar y limpiar bien los desperdicios que se generen” (A2), “cuidar el

medio ambiente” (A3). Se pudo observar que el nivel operativo, tiene una apreciación de la responsabilidad social a partir del cumplimiento de los procesos de trabajo, en voz de los informantes “sí tenemos responsabilidad porque todo lo que hacemos, lo hacemos bien” (O1); “la responsabilidad social es algo de la empresa cuando vende los implementos agrícolas a los productores”, (O2) “no, aquí nada más trabajamos fabricando maquinaria, hacer más de momento no lo hemos podido hacer” (O3).

Cabe señalar que la empresa no cuenta con algún distintivo de responsabilidad social, por lo que no se promueve de manera explícita. La ciudadanía implica que debe ser miembro activo de la sociedad y para lograrlo se debe trabajar desde la filosofía organizacional. En Equipos Agrícolas RA la filosofía está orientada a la calidad del trabajo al realizar acciones de mejora de la calidad de vida del trabajador y sus familias, principalmente a través de jornadas médicas dirigidas a salud dental y visual realizadas en alianza con una clínica reconocida de la ciudad.

La empresa también proporciona becas escolares a hijos de trabajadores para que puedan seguir estudiando, acción que realizan siempre y cuando el trabajador lo solicite ya que no está dentro de un programa. Estas acciones de becas a hijos de trabajadores se relacionan con la Pirámide de Carroll (1979) en los niveles de la responsabilidad filantrópica al contribuir con recursos a la comunidad y con la responsabilidad ética en el sentido de hacer lo correcto. Asumir las responsabilidades éticas implica que las organizaciones adoptarán aquellas actividades, normas, estándares y prácticas que, aunque no están codificadas como leyes, no obstante, se espera que las realicen (Carroll, 2016).

Un aspecto importante es la promoción de la igualdad de trato y la no discriminación, aunque no cuenten con campañas e información al respecto de manera formal los directivos tienen accesibilidad y transmiten confianza para que los colaboradores expresen sus inquietudes y propuestas, “el trato para todos nuestros empleados es el mismo, no hay discriminación y no se permiten comentarios o acciones discriminatorias” (D1), “el trato a todos es el mismo, tratamos de no discriminar a nadie” (D2).

Los directivos reconocen la importancia de establecer políticas que apoyen el factor de las cuestiones ambientales, sin embargo, no lo tienen establecido de manera formal, lo que se hace al respecto es promover el cuidado de la energía eléctrica y el manejo adecuado de la basura.

El tema de la rentabilidad financiera es una prioridad para los directivos y en relación al cumplimiento de la ley por pago de impuestos, seguro social, vivienda, predial, entre otros la empresa siempre ha cumplido en tiempo y forma. En los cuarenta años, no ha tenido sanción alguna al respecto.

Respecto a la ciudadanía corporativa, Equipos Agrícolas RA se ubica en la etapa elemental ya que no representa un eje estratégico de la empresa. Los directivos tienen un conocimiento básico sobre la responsabilidad social y sí están conscientes de su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, acciones que hacen de manera reactiva al no estar fusionadas en la forma de hacer negocios de la empresa. Como lo señala Quinche (2017), esta visión de RSC subordina lo ambiental y lo social a lo económico, pero de alguna manera también favorece un orden social.

Al enfatizar la importancia del equilibrio y estabilidad se aprecia un enfoque centrado en la ganancia económica de la empresa, incrementando su valor de mercado lo cual concuerda con la teoría del valor accionista. Esto refleja que la empresa desconoce las múltiples dimensiones de la realidad y del comportamiento humano, reduciendo todo a decisiones económicas por lo que se puede observar una relación empresa-sociedad en el concepto de ciudadanía corporativa a partir de la objetividad hacia la regulación dentro del enfoque funcionalista (Gond, 2012), mezclando la racionalidad con la preocupación social.

4.4.2. Iniciativa Estratégica

Esta dimensión significa la medida en que las empresas adoptan un estricto compromiso moral con la comunidad y se esfuerzan por tener prestigio. Por ello en esta dimensión se identifican los fines de la empresa y su vinculación con el compromiso moral.

La filosofía de la organización carece de una orientación social y ambiental, estando dirigida al factor costo-beneficio, lo cual se puede apreciar en su misión, visión y políticas y fue reafirmado por los entrevistados.

“Nosotros no sabemos nada de cosas que hagan fuera de la empresa” (O1).

“No sé cómo la empresa se maneja, a nosotros nos dicen qué hacer y ya” “nos tratan bien, pagan todos los sábados sin falta y me dan bonos extra” (O2).

“Yo siempre hago mi trabajo y lo cuido porque está difícil y aquí nunca falla el pago, pero no sé nada de la filosofía o algo así” (O3).

Esta dimensión se ubica en etapa elemental ya que los directivos inician en buscar un beneficio moral en las prácticas de RSC y formalmente no es parte de la filosofía de su empresa. En este sentido es importante que Equipos Agrícolas RA considere que un cambio en los aspectos directivos requiere modificaciones en la toma de decisiones, como lo señalan Volpentesta & otros (2015: 69) “Esta nueva conceptualización del gerenciamiento de las organizaciones empresariales permite ampliar los campos de racionalidad que intervienen en el diseño de su estructura de poder”.

El intento estratégico se encuentra dentro de una visión funcionalista, en donde las acciones que la empresa emprende en relación a la RSC tienen que demostrar un efecto positivo en el desempeño económico (Portales, 2017). Como lo señalaron Porter & Kramer (2006) los negocios y la sociedad deben de trabajar en conjunto, para ello proponen realizar un análisis en doble sentido: de afuera hacia adentro en donde se identifiquen las dimensiones sociales del contexto competitivo y de adentro hacia fuera que comprenda la totalidad de actividades de la cadena de valor de la empresa (Barín, 2017).

4.4.3. Liderazgo

Se refiere a la forma en que los principales líderes conocen y se apropian de la RSC, cuánto liderazgo muestran y hasta qué punto lo practican. Para esto es necesario conocer en qué medida están conscientes los directivos de la necesidad de establecer prácticas relacionadas con las mismas, verificando su nivel de compromiso con los hechos.

Al ser una empresa familiar el liderazgo es asumido por los miembros de la familia, estando al frente el director general y padre de los directores de la empresa. Su liderazgo es calificado como participativo, al respecto opinan algunos entrevistados:

“El director siempre nos escucha cuando queremos hablarle” (O1).

“El director viene a platicar con nosotros al taller” (O2).

“Cuando el director no viene a la empresa, los hijos del dueño siempre están” (O3).

A pesar de que los directivos reflejan conocimiento sobre prácticas de responsabilidad social, informando sobre las incipientes acciones que realizan actualmente con el propósito de integrar y dirigir a sus trabajadores hacia una transformación social, no han logrado formalizar la RSC dentro de la empresa. Sus principales acciones son consideradas con poca antelación, poco planeadas y siempre propuestas por los directivos.

Uno de los directivos entrevistados argumenta “hasta ahorita no hemos abordado como quisiéramos la responsabilidad social, pero es algo que quisiéramos hacer, aquí en la comunidad, no hemos entablado exactamente qué es lo que tenemos que hacer, pero estamos en camino hacerlo” (D1).

La alineación de los intereses de los stakeholders es considerada dentro de una directriz hacia el compromiso legal y ético, que va desde generar un valor económico, la reducción de riesgos de la cadena productiva en la que se encuentra Equipos Agrícolas RA para lograr una legitimidad y sinergia con los agentes, lo que hace necesario ahora un liderazgo que oriente hacia una lógica que comprenda que una mejor sociedad es una forma de garantizar una mejor empresa (Portales, 2017).

El liderazgo es ubicado dentro de la etapa de compromiso ya que se ha iniciado con el reconocimiento del nuevo rol de responsabilidades. La empresa excede en algunas acciones los requerimientos de la ley en cuanto a empleo, salud y seguridad; teniendo a su vez una posición reactiva en temas de cuidado del medio ambiente y temas sociales.

4.4.4. Estructura

En el caso de la estructura, el análisis se enfoca en conocer cómo se lleva a cabo la gestión de la responsabilidad social dentro de la organización e identificar si se procura la integración formal de la RSC mediante una combinación de sistemas y procesos. Es lo que Etkin (2007) denomina una geren-

cia social cuyo objetivo es el desarrollo sustentable basado en principios de equidad, valores éticos y responsabilidad en sus relaciones con la comunidad.

La empresa no cuenta con un área que coordine programas de responsabilidad social, en su caso la Directora Administrativa es quien propone, elabora y ejecuta actividades que van más allá de lo legal, al respecto menciona: “cuando se ocupa alguna acción de bienestar al personal hago una propuesta para presentarla a mi papá, si la autoriza la ejecuto” (D1). Equipos Agrícolas RA no dispone de un ente ad hoc para la RSC; sin embargo, suman esfuerzos para llevar a cabo acciones que demuestran su compromiso hacia esta dimensión.

Un instrumento que orienta la gestión de la empresa hacia la responsabilidad social es el código de ética, que describe los criterios normativos para las directrices generales de comportamiento (Sotomayor, 2008). En la empresa no se encuentra definido de manera formal un código de ética, en consecuencia, no se desarrolla un capital social que promueva un sistema de valores que podría constituirse como el medio para lograr implementar la RSC a largo plazo. Etkin (2007: 266) señala que “la aplicación de los valores sociales constituye una capacidad vital para la organización, formada por: el tejido de relaciones de cooperación y transparencia en las comunicaciones, la actitud solidaria de los grupos, el respecto a la voluntad reflejada en los acuerdos contractuales, trato equitativo, clima de confianza, tolerancia a la diversidad, la construcción de consensos, la participación en programas de ayuda”.

Debería buscar erigirse la responsabilidad social como un gran acuerdo entre los diversos miembros de la organización sobre el sentido de su acción diaria para que las acciones de corto plazo no estén vinculadas de manera abstracta a indicadores cuantitativos sino a compromisos asumidos con la sociedad en el largo plazo (Montaño & Rendón, 2015). En este sentido, la RSC no puede operar en la informalidad, sino que debe institucionalizarse a la organización, vale la pena señalar que sistemas de gestión como el ISO 26000 (2016) recomiendan que la responsabilidad social debe formar parte de la estrategia de la organización y que debe contar con una asignación de responsabilidades y rendición de cuentas en todos los niveles.

Dado que no se está trabajando en un plan de inclusión de procesos orientados a acciones de RSC la empresa es reactiva en su ciudadanía, mermando sus oportunidades de generación de valor, esto ubica a la dimensión estructura en la etapa elemental, lo que significa que la RSC es administrada de manera marginal.

4.4.5. Temas sociales

Esta dimensión toma en cuenta qué tan proactiva es la empresa sobre una serie de problemas de RSC y su capacidad de respuesta en términos de programas, políticas y desempeño. En esta parte se analiza si la empresa, además de atender asuntos económicos, atiende las demandas ciudadanas, dictando políticas que incluyan el aspecto social y ambiental, se busca determinar la actuación de la empresa en gestión de problemas.

Equipos Agrícolas RA no tiene establecidas políticas que estén a la defensiva de la resolución de problemas sociales, aun así, los entrevistados fundamentan que están comprometidos con la seguridad laboral, además de buscar un patrón de operación que permita hacer negocios con integridad y ética, procurando siempre beneficiar a sus colaboradores, clientes, proveedores y en general a todos sus grupos de interés. La empresa ofrece a sus trabajadores la máxima protección en el área de producción, cumplen con la señalización adecuada y los equipos de protección correspondiente.

“De buenas que aquí casi no hay accidentes” (O2).

“Para nosotros es fundamental cumplir con todos los lineamientos de seguridad” (D1”).

“Nuestros empleados están seguros, en especial en el taller” (D2).

Hasta el momento la empresa es consciente de las problemáticas propias de la comunidad; principalmente las acciones se han dirigido hacia la imagen del sector en el que están establecidos, resolviendo las que respectan a la vitalidad de sus alrededores. Se destaca que la empresa responde a necesidades de la comunidad cuando esta se acerca, además han cooperado con proyectos universitarios y han brindado patrocinio a eventos de la comunidad.

Lo más destacable en esta dimensión es que se cuenta con condiciones laborales favorables, comprendiendo aspectos de salud humana para mejorar el bienestar de factores físicos, biológicos e incluso psicológicos. Como parte de su compromiso tratan de prevenir aquellos factores de medio ambiente que estén a su alcance, tales como la producción de basura.

Equipos Agrícolas RA no cuenta con planes, programas o una política por escrito en materia medioambiental, lo cual la pone en desventaja para enfrentar los retos del escenario global que la agricultura debe de afrontar y que en términos de manufactura debe atender, tales como el manejo de energías alternativas para los implementos agrícolas, producir maquinaria más liviana para minimizar la agresión a la tierra, uso de materiales ligeros y resistentes, producción de máquinas y tractores híbridos (Bragachini, 2017). Lo que realizan en cuestiones ambientales es el manejo de la basura y tratan de educar a sus colaboradores en el ahorro de energía.

Gómez (2017) señala que la empresa debe asumir la responsabilidad de los aspectos ambientales a lo largo del ciclo de vida de sus productos, considerando el consumo de energía, recursos naturales, el desecho de residuos, los ruidos que produce y la alteración del paisaje. En este sentido la manufactura agrícola tiene la responsabilidad de conectarse con los elementos físicos y biológicos del entorno y enfocarse a desarrollar una RSC equilibrada, como refiere Steger (2008), para desarrollar un conocimiento en protección al paisaje, cuidado de la biodiversidad, manejo adecuado de la energía y los derechos humanos.

En esta dimensión la empresa se ubica en la etapa de compromiso respecto de la gestión de problemas. Su actuación es reactiva a los problemas, los cuales trata de resolver siempre con base en

las leyes mexicanas. Los empleados resultan estar comprometidos pues hay empleados que están laborando en la empresa desde que se fundó y tienen prestaciones superiores a la ley.

La relación empresa-sociedad de Equipos Agrícolas RA en la dimensión de temas sociales está orientada desde la subjetividad y la regulación, por un lado no hay una constante en la atención de temas sociales, pero por otro lado la operación se hace en función de las regulaciones. En este sentido las incipientes acciones de RSC que realiza la empresa no buscan la generación de un cambio, Portales (2017) refiere que esta visión trae como consecuencia una variación constante, lo que confiere subjetividad a la operación de las prácticas de RSC. La empresa debe contribuir actualmente y de manera continua al desarrollo de su comunidad, estableciendo proyectos de valor social.

Desde el punto de vista del compromiso con la sociedad, Equipos Agrícolas RA se ubica en la teoría del desempeño social corporativo, en la cual se atienden primero los asuntos económicos y legales para pasar a incluir la atención a los problemas sociales, ya sean generados por la empresa o no (Melé, 2008). Se relaciona con dos áreas de la Pirámide de Carroll (1979): la económica y la legal. La responsabilidad económica a través de legitimar sus actividades de tal manera que le permitan seguir operando, incluso la ganancia obtenida a partir de las deducciones de impuestos al realizar donativos; en cuanto a la responsabilidad legal, cumple con las regulaciones y excede a la Ley Federal del Trabajo en algunos temas.

4.4.6. Relaciones con partes interesadas

La dimensión relación con las partes interesadas se refiere al vínculo, a la apertura y comunicación que la empresa mantiene con terceros y su importancia se concentra en la solidez que mantiene con estos grupos. Para el análisis de la dimensión se atendió el nivel de comunicación de la empresa con las partes interesadas o stakeholders.

En general Equipos Agrícolas RA mantiene una comunicación bidireccional con: accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores y socios comerciales, a través de la cual se crea una base favorable para el desarrollo de sus relaciones. La comunicación con estos grupos es prácticamente amplia, efectiva y de forma muy constante, característica que ha permitido a la empresa ser exitosa. Los entrevistados argumentan que una buena comunicación es la base de hacer negocios y de establecer una relación con los trabajadores efectiva, la cual les permite desarrollar sus actividades de forma consistente para lograr las metas.

“Respecto de los proveedores, sabemos que hay que cumplirles para que ellos también nos cumplan” (D1).

“La relación con los clientes es buena, ya que no sólo compran un equipo, sino que están comprando otros implementos..., por eso nuestra comunicación con el cliente es constante para estar al pendiente de lo que ocupan” (D2).

Uno de los motivos para que la empresa gestione buenas relaciones es que se encarga proveer empleos, pagar proveedores, cumplir con sus obligaciones fiscales, actuar de forma responsable y busca el bienestar a través del cumplimiento de sueldos y prestaciones a sus trabajadores, lo que crea un contexto favorable de cooperación para proveer productos y servicios esenciales de calidad que permite establecer una buena relación con sus consumidores.

Actualmente la empresa no tiene algún mecanismo para estimular o propagar la responsabilidad social en sus proveedores y consumidores, aun así, consideran que parte de ser socialmente responsable implica involucrarse con organizaciones que tengan una filosofía organizacional enfocada al buen proceder y sobre todo a obedecer las leyes.

La administradora, al igual que el contador de la empresa, consideran que deben trabajar más en apoyar a cuestiones sociales por lo que proyectan en un futuro cercano un programa de RSC dentro de su plan estratégico.

“Sí hemos pensando en hacer cosas sociales, pero no se ha concretado” (D1).

“La administración siempre cumple con todos sus compromisos, paga a tiempo” (A4).

La empresa reconoce que debe buscar un acercamiento a la comunidad para conocer sus necesidades y buscar su participación con la sociedad sin fines de lucro, principalmente en causas que sean de interés propio con el propósito de emprender una comunicación más amplia con sus grupos de interés.

Zukauskas y Otros (2018) definen que el eje del concepto de responsabilidad social corporativa es la relación armoniosa entre las partes interesadas y el compromiso entre los beneficios individuales para mayores oportunidades de beneficios sociales generales, asegurando un desarrollo económico y social sostenible para la empresa. Como se puede observar Equipos Agrícolas RA sí tiene relación con sus agentes, sin embargo, se aprecia limitada y no los incluye a todos, lo que sigue teniendo un enfoque funcionalista de sus incipientes acciones de RSC, por lo que esta dimensión se ubica en la etapa de compromiso.

4.4.7. Transparencia

La dimensión transparencia implica la adopción de políticas de divulgación, indicando qué tan abierta es la empresa para mostrar sus resultados financieros, sociales y ambientales. En Equipos Agrícolas RA la transparencia se enfoca a los productos que fabrica y comercializa. Esto se ha logrado a través de la comunicación y establecimiento de reglas claras, “el principal motivo es ser una empresa confiable en la que los consumidores tengan la seguridad de hacer negocios” (D1), en este caso la fabricación de maquinaria agrícola está basada en la innovación y constantemente incursionan como los primeros en introducir equipos nuevos en el mercado, su éxito se refleja en la confiabilidad que tienen sus clientes de realizar la compra de esta maquinaria.

Alguna información de la constitución legal de la empresa se encuentra en la web, a través del portal correspondiente de la Secretaría de Economía, mientras que el portal de la empresa ofrece acceso a direcciones, teléfonos, características de productos y servicios, además de las actividades que realizan como estrategias comerciales.

Con base en las entrevistas y documentación revisada no se observa que la empresa tenga alguna política ambiental o actividad formal al respecto, no presenta transparencia ambiental puesto que no tiene conocimiento sobre si existe alguna ley que debería cumplir en estas cuestiones.

La empresa tiene un bajo nivel de apertura en cuanto a la transparencia de su desempeño financiero; su uso requiere ser justificado adecuadamente, si esta información fuera requerida por alguna autoridad los entrevistados informan que no tienen problema alguno en proporcionarla siempre que se tenga un argumento válido “si la pide una autoridad, por supuesto que vamos a mostrar nuestros balances” (D1). Dado que la empresa cumple con todo tipo de obligaciones financieras, entre ellas pagos de impuestos, nunca se ha visto en esta situación.

En términos generales la empresa hasta el día de hoy ha cumplido con sus obligaciones establecidas en la ley en tiempo y forma. Por una parte, la empresa es abierta a su desempeño y está en disponibilidad de mostrar sus resultados financieros, sociales y ambientales, aun así no existe divulgación de estas, por lo que esta dimensión se ubica en la etapa elemental.

4.4.8. Nivel de ciudadanía corporativa

Carroll (2016) propone como ciudadanía corporativa que las empresas son ciudadanos de las comunidades y países en los que residen, esto significa que, al igual que las personas, deben cumplir ciertos deberes y responsabilidades para ser percibidos como legítimos y para ser aceptados. Entonces Equipos Agrícolas RA debe ser consciente de su dualidad social de ser emisor y receptor con la comunidad, como lo refieren Bazán y otros (2018: 20) “La empresa es un ciudadano más en el entorno en el que actúa, y que debe relacionarse con los demás ciudadanos y con el Estado/Gobierno. La empresa forma parte de la comunidad en la que está presente, no sólo generando empleo y pagando impuestos”.

El Boston College considera el desarrollo de la ciudadanía corporativa como un proceso secuencial conformado por siete dimensiones. Se toma en cuenta que para ubicar la etapa se analizan las prácticas que se están realizando en cada una de las dimensiones. Como se observa en la Tabla 2 la etapa predominante es la elemental, ya que se encuentra en cuatro de siete dimensiones. Por eso se concluye que Equipos Agrícolas RA se encuentra en la primera etapa, denominada “elemental”, con respecto al nivel de ciudadanía corporativa.

Tabla 2. La RSC de Equipos Agrícolas RA a través de la Ciudadanía Corporativa del Boston College

Dimensión	Acciones encontradas en Equipos Agrícolas RA	Etapa de la ciudadanía corporativa
Concepto de ciudadanía corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad financiera • Generación de empleos • Cumplimiento de la ley 	Elemental
Iniciativa estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • La misión y visión no integran la RSC • Funcionalista • Desempeño económico 	Elemental
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso legal • Ética de segunda generación • Reducción de riesgos • Posición reactiva a temas sociales • Legitimidad 	Compromiso
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un área que coordine o promueva la RSC • No cuenta con código de ética • RSC marginal 	Elemental
Temas sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad laboral • Poca relación con la comunidad • Aspectos ambientales no institucionalizados • Aplican políticas gubernamentales 	Compromiso
Relaciones con partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en accionistas, empleados, proveedores, clientes y socios comerciales • Contexto favorable de cooperación • Cumplimiento de obligaciones legales 	Compromiso
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de apertura • No tiene políticas ambientales • Principio de integridad • Registro de propiedad intelectual 	Elemental

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Equipos Agrícolas RA se ubica en la dimensión económica de la RSC ya que muestra algunos rasgos de la misma, que ha adquirido de manera voluntaria a través de sus 40 años de antigüedad. Esto se manifiesta en su estrategia de atender al sector primario y su cumplimiento legal en tiempo y forma. La teoría de la RSC indica que se trata de un compromiso legal o ético voluntario asumido a partir de un fuerte compromiso con la sociedad en la que opera la empresa, en donde la implementación práctica de la RSC es una lucha gigantesca para equilibrar las perspectivas económicas y atender las necesidades ambientales y sociales (López, 2016), tal y como sucede en este caso de estudio.

En la etapa elemental las organizaciones no son conscientes de las expectativas de la sociedad, derivado del desconocimiento sobre el concepto de RSC las políticas y prácticas se enfocan en cumplir lo establecido por la ley. La empresa no tiene claridad del concepto (Rey-Lennon, 2010), el enfoque se dirige en proteger la imagen de la empresa y el reto es ganar credibilidad, como lo hace Equipos Agrícolas RA al priorizar el cumplimiento de la ley y realizar algunas acciones de manera voluntaria más allá de lo legal.

4.5. Recomendaciones para lograr la transformación social

Vale la pena señalar que el sector de manufactura agrícola enfrenta el desafío de la innovación para atender los requerimientos de infraestructura para la agricultura. El reto no sólo es de tecnificación de vanguardia sino de generar implementos que se orienten a una agricultura sustentable y amigable con el medio ambiente. Equipos Agrícolas RA, al dedicarse a la fabricación de maquinaria para la agricultura, debe tomar conciencia de su compromiso con la sociedad de generar cambios positivos en su entorno. Lo anterior es sustentado en que el Boston College afirma que una empresa en la etapa elemental avanza de dos maneras:

- 1) Ampliando su agenda adoptando un concepto más integral de ciudadanía.
- 2) Profundizando su participación como líder y asumiendo un rol de administración.

Es importante señalar que la RSC ha empezado a ser considerada por Equipos Agrícolas RA con algunas iniciativas para los stakeholders y enfocándose en los trabajadores, para lo que falta un marco integral de RSC. En sus declaraciones están incorporando acciones en tres ejes: ofrecer innovación a los clientes, tener una administración responsable y apoyar los trabajadores más allá de lo legal.

Lograr una transformación hacia la etapa de compromiso requiere un alto nivel de aprendizaje, además de tener una influencia mutua con sus grupos de interés. Es por lo que se considera que para lograr un desarrollo de responsabilidad social en Equipos Agrícolas RA se requiere de un plan estratégico en donde se incluyan acciones que impulsen este factor. Camacho & otros (2017) proponen que para que una empresa integre a su modelo los principios y acciones de la RSC siga dos perspectivas: una normativa y otra práctica, para lo cual debe contar no sólo con una infraestructura operativa sino también debe generar mecanismos orientados a facilitar la práctica de la RSC por parte de los colaboradores de la empresa.

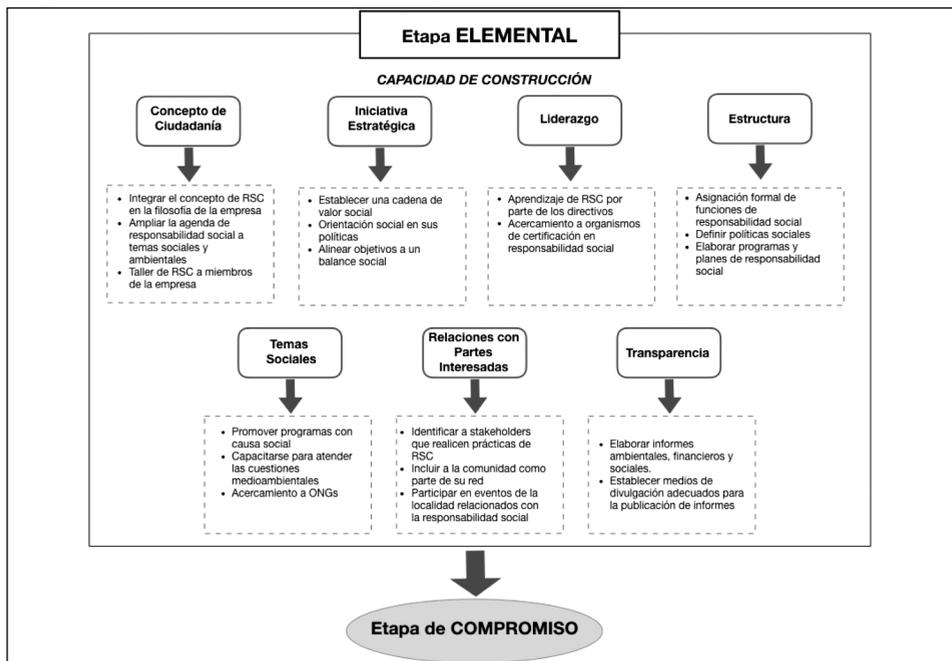
Un pilar en esta transformación es la gestión del talento, que es la base del equilibrio en la dimensión interna de la RSC (Domínguez & Galván, 2018), por lo que se recomienda que la empresa genere condiciones de gestión en dos ejes esenciales (García & otros, 2017): el primero es la capacitación del personal, los clientes y proveedores; el segundo eje se refiere a contribuir a una mejor sociedad a través de la educación, lo cual se ha empezado a realizar al proporcionar becas de estudio a hijos de trabajadores.

Es muy importante que Equipos Agrícolas RA se enfoque en desarrollar la dimensión ambiental pues la manufactura agrícola es un factor crítico para el avance del campo y que este pueda generar una producción y consumo responsables. Debe invertir en innovación en procesos y productos que garanticen eficiencia en el uso de energía, utilizar materiales de última generación bio-orgánicos y adoptar estándares internacionales.

El Pacto Mundial es un instrumento para incorporar a la RSC en la organización ya que sus principios orientan en materia de derechos humanos, trabajo y medio ambiente con la finalidad de facilitar la alineación de las políticas y prácticas corporativas junto con los valores éticos universales y aplicables a nivel internacional. Se recomienda implementar estos principios para empezar a generar una conciencia social y apropiarse del paradigma de la RSC, además de ser un medio para dar a conocer las buenas prácticas.

Al adoptar un enfoque de RSC, Equipos Agrícolas RA será capaz de incorporar los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y colaborar al cumplimiento de cuatro de estos objetivos: (1) trabajo decente y crecimiento económico, (2) ciudad y comunidades sostenibles, (3) acción por el clima y paz y (4) justicia e instituciones sólidas. La Figura 2 muestra las recomendaciones planteadas para avanzar hacia una transformación social en Equipos Agrícolas RA.

Fig. 2. Recomendaciones para una transformación social



FUENTE: Elaboración propia.

5. Conclusiones

El sector de manufactura agrícola tiene como desafío coadyuvar a mejorar la producción agrícola que contribuya al bien común, lo que obliga a las empresas de este giro a examinar sus responsabilidades con la sociedad. En este sentido, la investigación ha tenido como eje estudiar el sector a través de un caso, para conocer qué acciones de RSC se están llevando a cabo y los retos para avanzar a una transformación.

Desde el punto de vista teórico, la RSC ha tomado como referente la propuesta de un modelo basado en la ética que incorpora aspectos económicos, sociales y ambientales, en el que incorpora distintos grupos de interés. Se han distinguido cuatro teorías de RSC: valor accionista, desempeño social corporativo, agente interesado y ciudadanía corporativa, las cuales se orientan al análisis de la responsabilidad de la empresa con la sociedad. Por otro lado, se analizaron los enfoques que permiten identificar la relación de las empresas con la sociedad y cómo la RSC actúa en cada uno de estos enfoques: función de regulación social, relación de poder, producto cultural y construcción socio-cognitiva. Se identificó la relación de integración entre las teorías y los enfoques, construyendo un marco de análisis para las dimensiones de RSC.

Se ha retomado la taxonomía del modelo Ciudadanía Corporativa del Boston College para el análisis de la RSC, buscando cómo la noción de ciudadanía corporativa es referida por la empresa y se conduce a minimizar el daño, maximizar el beneficio, ser responsable, responder a las partes interesadas y generar sólidos resultados financieros. La propuesta de estudio integró las dimensiones: concepto de ciudadanía corporativa, iniciativa estratégica, liderazgo, estructura, temas sociales, relaciones con las partes interesadas y transparencia, en el contexto de la manufactura agrícola donde el desempeño técnico del equipo ya no es suficiente.

Equipos Agrícolas RA se encuentra en la primera etapa de ciudadanía corporativa, la de elemental. Se obtiene este resultado ya que 4 de las 7 dimensiones fueron ubicadas en esta etapa que son: el concepto de ciudadanía, iniciativa estratégica, estructura y transparencia. Las tres dimensiones restantes: liderazgo, temas sociales y relaciones con las partes interesadas se sitúan en la etapa de compromiso. Una de las principales características que sitúa a la empresa en esta etapa es su enfoque hacia la estabilidad laboral ya que es estable en la producción de empleo y beneficios económicos, trabajan más de 120 personas y su rotación de personal es mínima, así mismo ha desarrollado actividades que benefician la salud, economía y bienestar familiar de sus colaboradores.

La empresa ha puesto en primer nivel la relación con grupos como clientes, socios, trabajadores y accionistas, dejando en segundo plano la comunicación con sus proveedores, comunidad y otros agentes. En relación a la transparencia, mientras sea con objeto educativo o legal, la empresa brinda

información sobre sus prácticas. Es fundamental resaltar que Equipos Agrícolas RA debe mejorar en sus prácticas orientadas a los factores ambientales, si logran implementar mejores prácticas socialmente responsables dentro de su filosofía organizacional, y por ende orientar su misión y su visión, la empresa tendría mayor contacto con sus stakeholders para conocer sus intereses y necesidades más representativas.

En este punto de desarrollo la empresa presenta el desafío de capacidad de construcción para responder a las nuevas oportunidades y amenazas que pudieran presentarse, como lo ha señalado la FAO: la maquinaria agrícola debe aportar para contribuir a una agricultura con el medio ambiente. Es por lo que Equipos Agrícolas RA, requiere de una formalización de la responsabilidad social en sus funciones para realizar una agenda de la misma, ya que una RSC marginal puede quedarse en buenas intenciones.

Para la industria de fabricación de maquinaria agrícola el cambio de paradigma es inminente, y aunque no es posible generalizar los resultados dada las particularidades de cada empresa, se sugiere que el interés debe transmitirse en el desarrollo de las comunidades locales, así como fomentar las iniciativas universales como los ODS, para que así se pueda fortalecer una ciudadanía corporativa que incorpore estrategias y políticas que les permitan reconfigurar una ruta hacia un desarrollo interno con impacto externo.

Aún hay mucho camino por recorrer en cada una de las dimensiones de ciudadanía corporativa, principalmente en aquellas que están relacionadas con la estructura y filosofía de la organización. Actualmente las exigencias del mercado son mayores y cada vez los consumidores son más conscientes de las necesidades de realizar actividades para crear una sociedad sostenible que permita alcanzar un mejor nivel de vida a las futuras generaciones.

Se recomienda realizar investigación sobre la RSC en el sector de la manufactura agrícola, especialmente en aquellos estados de la república mexicana donde se tiene como principal actividad económica la agricultura. También se sugiere ampliar el espectro de organizaciones estudiadas e integrar a más actores de las agro-cadenas, lo cual sería de interés para empresarios y académicos.

6. Referencias bibliográficas

- AYALA, A., AUDELO, M. y ARAGÓN, A. (2011): "La situación del mercado de tractores en México, perspectivas y retos en la certificación", *Textual*, 58, 91-111.
- BARÍN, L. (2017): "RSE estratégica". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Félix y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 43-56.
- BAZÁN, C., DE LA MORENA, J. y CORTÉS, H. (2018): "Evolución y nuevas tendencias de responsabilidad social en las prácticas empresariales", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 29, 17-50.
- BIL, D. (2017): "Análisis de la producción y del comercio de maquinaria agrícola Argentina en la competencia regional (2002-2014)", *Tiempo & Economía*, 4(1), 101-124. DOI: <http://dx.doi.org/10.21789/24222704.1186>.
- BRAGACHINI, M. (2017): "La maquinaria agrícola, innovaciones y tendencias al 2030". Recuperado de: <http://www.agriculturadeprecision.org/articulos/maquinaria-agricola/MaquinariaAgricultora-Innovaciones-y-Tendencias-2030.asp>.
- CAMACHO, G., PORTALES, L. y GARCÍA, C. (2017): "Herramientas de gestión de la RSE en América Latina". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Félix y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 71-86.
- CARROLL, A. (1979): "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- CARROLL, A. (2016): "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. DOI: 10.1186/s40991-016-0004-6.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde de la Comisión Europea para Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, Bruselas, Bélgica: ESADE/IPES.
- CORTES, M., ÁLVAREZ, M. y GONZÁLEZ, S. (2009): "La mecanización agrícola: gestión, selección y administración de la maquinaria para las operaciones de campo", *Revista CES Medicina Veterinaria y Zootecnia*, 4 (2), 151-160.
- DÁVILA, A., RODRÍGUEZ-LLUESMA, C. y ELVIRA, M. (2016): "Liderazgo global, ciudadanía corporativa y gestión de las partes interesadas en Latinoamérica". En: L. Montaña (Ed.), *Responsabilidad social de las organizaciones en México. Perspectivas críticas, experiencias y debates*, CDMX, México: Gedisa, 275-300.
- DAVIS, K. (1967): "Understanding the social responsibility puzzle", *Business Horizons*, 10(4), 45-50.

- DOMÍNGUEZ, M. (2018): "El aspecto jurídico-práctico de la responsabilidad social empresarial: Global (SALCAI-UTINSA) Transportes Interurbano de Gran Canaria". En: *XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa de CIRIEC-España*, Toledo, España.
- DOMÍNGUEZ, M. y GALVÁN, I. (2018): "Prácticas socialmente responsables desde la óptica de la dimensión interna: una aplicación práctica de evaluación en el sector del transporte interurbano". En: *XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa de CIRIEC-España*.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- ELKINGTON, J. (1994): "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, 36, 90-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>.
- ETKIN, J. (2007): *Capital social y valores en la organización sustentable*, Buenos Aires, Argentina: Granica.
- FAO (2014): "La maquinaria agrícola debe evolucionar junto a la agricultura sostenible". Roma, Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/212415/code/>
- FLORES, F., SCHWENTESIUS, R. y MÁRQUEZ, S. (2008): "Maquinaria agrícola. Indicadores generales (2003-2005)". En: R. Schwentesius (Ed.), *Recursos naturales, insumos y servicios para el agro mexicano. Colección Sistemas Agroindustriales*, CDMX, México: CUESTAAM/ Universidad Autónoma Chapingo.
- GARCÍA, S. (2017): "Responsabilidad social corporativa de la empresa. Respuesta a la legitimación y configuración de la dimensión societaria de la empresa", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 26, 149-180.
- GARCÍA, C., JÁUREGUI, K. y ARBAIZA, L. (2017): "Gestión responsable del talento en América Latina". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Félix y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 101-114.
- GAYTÁN, M. y FLORES, C. (2018): "Factores determinantes en la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial: un análisis sectorial en las franquicias mexicanas", *AD-minister*, 33, 21-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.17230/administer.33.2>.
- GÓMEZ, T. (2017): "RSE y desarrollo sostenible en América Latina". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 173-190.
- GOND, J. (2012): "Cuatro perspectivas sobre la RSE". En: E. Raufflet, J. Félix, E. Barrera y C. García (Ed.), *Responsabilidad social empresarial*, CDMX, México: Pearson, 29-42.

- GRIMALDOS, M. (2018): "El impulso de la responsabilidad social de la empresa en las entidades de economía social: los deberes de los administradores de las sociedades laborales como caso paradigmático", *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 33, 1-31. Recuperado de www.ciriec.revistajuridica.es.
- HUSSAIN, N., RIGONI, U. & ORIJ, R. (2018): "Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance", *Journal of Business Ethics*, 149, 411-432. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>.
- INEGI (2018): *México - Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2018, Información para la actualización e incorporación de unidades económicas al DENU. Datos a noviembre de 2018*, Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/341>.
- ISO (2010): *Guía de responsabilidad social*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.
- LAVARELLO, P. y GOLDSTEIN, E. (2011): "Dinámicas heterogéneas en la industria de maquinaria agrícola Argentina, Problemas del Desarrollo", *Revista Latinoamericana de Economía*, 42 (166), 85-109. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=118197>.
- LESCIEUR, S. (2017): *La mecanización agrícola en México*, Tesis de pregrado, Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Saltillo, México.
- LICANDRO, D., ALVARADO-PENÑA, L., SANSORES, E. y NAVARRETE, J. (2019): "Responsabilidad Social Empresarial: Hacia la conformación de una tipología de definiciones", *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (85). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058864016>.
- LÓPEZ, V. (2016): "Corporate Social Responsibility: Between Legal and Voluntariness", *American International Journal of Social Science*, 5 (4), 100-106.
- LÓPEZ, J., ORTEGA, I. & ORTIZ-BETANCOURT, I. (2017): "Strategies of corporate social responsibility in Latin America: A content analysis in the extractive industry", *AD-minister*, 31, 115-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.17230/administer.31.7>.
- LOZANO, J. (2017): "Ética en la empresa y toma de decisiones responsable". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 15-30.
- MELÉ, D. (2008): "Corporate Social Responsibility theories". En: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. Siegel (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, EUA: Oxford University, 47-82.
- MINTZBERG, H. (2012): *La estructuración de las organizaciones*. Madrid, España: Grupo Planeta (GBS).
- MIRVINS, P. & GOOGINS, B. (2006): "Stages of Corporate Citizenship: a development framework", *California Management Review*, 48(2), 104-126. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166340>.

- MONTAÑO, L. y RENDÓN, M. (2015): "La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social", *Gestión y Estrategia*, 48, 25-38.
- NEGRETE, J. (2006): "Mecanización Agrícola en México", *Revista Iberoamericana CTS*, 7(19), 1-22. Recuperado de: http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Negrete_EDITADO.pdf
- NEGRETE, J. (2011): "Políticas de mecanización agrícola en México", *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 7 (19), 1-22.
- OCAMPO, J. y PALACIOS, I. (2012): "Tecnología y Conflicto: Historia de la tractorización en México". En: M. Palacios, R. Reyes y J. Teodoro (Coord.), *Memoria PIHAAA/ CIESTAAM, X Seminario de resultados de investigación*, Chapingo, México: Universidad Autónoma de Chapingo, Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial, 29-42.
- OJEDA, R. y JIMÉNEZ, O. (2012): "Medición de la responsabilidad social corporativa". En: T. Suárez y G. Lara (Ed.), *Responsabilidad Social Corporativa*, CDMX, México: PriceWaterHouse Editores, 37-68.
- PADILLA, C., ARÉVALO, D., BUSTAMANTE, M. y VIDAL, C. (2017): "Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero en la Industria del Plástico en Ecuador", *Información Tecnológica*, 28(4), 93-102. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000400012>.
- PORTALES, L. (2017): "Visiones y definición de la responsabilidad social como caso de negocio". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 57-70.
- PORTALES, L., GARCÍA, C. y YEPES, G. (2017): "Evolución de la responsabilidad social empresarial: surgimiento, definición y proliferación global". En: E. Raufflet, L. Portales, C. García, J. Lozano y E. Barrera (Ed.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, CDMX, México: Pearson, 1-14.
- PORTER, M. & KRAMER, M. (2006): "Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84, 78-85.
- QUINCHE, F. (2017): "Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa", *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 159-178. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.3071>.
- REY-LENNON, F. (2010): "Entre el pragmatismo y las buenas intenciones". En: P. Capriotti y F. Schulze (Ed.), *Responsabilidad social empresarial*, Barcelona, España: EXECUTIVE Business School, 33-40.
- SAJARDO-MORENO, A. y CHAVES-SAJARDO, R. (2017): "Responsabilidad social en las empresas de economía social: un análisis comparativo del tejido productivo de la Comunidad Valenciana", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 125, 213-242. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.57065>.

- SANCHIS, J. y RODRÍGUEZ, S. (2018): "Responsabilidad social en banca. Su aplicación al caso de la banca cooperativa", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 127, 204-227. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.59771>.
- SANSORES, E. y GRANADOS, J. (2017): "Responsabilidad Social Empresarial en México: un análisis de su implementación en el sector turístico", *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 19(3), 431-449.
- SOTOMAYOR, J. (2008): *Manual de responsabilidad social empresarial para la pequeña y mediana empresa mexicana*, CDMX, México: Panorama.
- STEGER, U. (2008): "Future Perspectives of Corporate Social Responsibility. Where we are coming from? Where are we heading?". En: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon y D. Siegel (Ed.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, EUA: Oxford University Press, 560-567.
- SUÁREZ, T. y LARA, G. (2012): "Ideas y conceptos en relación a la responsabilidad social corporativa". En: T. Suárez y G. Lara (Ed.), *Responsabilidad Social Corporativa*, CDMX, Mexico: PriceWaterHouse Editores, 11-35.
- UNCTAD (2018): *Informe sobre el comercio y el desarrollo, 2018*. Recuperado de https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/tdr2018overview_es.pdf
- VOLPENTESTA, J., CHAHÍN, T., ALCAÍN, M., NIEVAS, G., SPINELLI, H., CORDERO, M., CORTEJARENA, A. y GRECO, P. (2014): "Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial", *Universidad & Empresa*, 16 (26), 65-94. DOI: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.02.
- WADDOCK, S. (2004): "Universos paralelos: compañías, universidades y el progreso de la ciudadanía corporativa", *Revista de Negocios y Sociedad*, 109 (1), 5-24.
- WADDOCK, S. & SMITH, N. (2000): "Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship", *Business & Society Review*, 105(1), 47-62.
- WAN-LEE, J. & NIE-TAN, W. (2019): "Global Corporate Citizenship: Cross-cultural Comparison of Best Practices in the Global Automotive Industry", *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 261-271. DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no1.261>.
- WOOD, D. & LOGSDON, J. (2002): "Business Citizenship: From Individuals to Organizations", *Business Ethics Quarterly, special issue on Ethics and Entrepreneurship*, 3, 59-94.
- ŽUKAUSKAS, P., VVEINHARDT, J. & ANDRIUKAITIEN, R. (2018): "Corporate Social Responsibility as the Organization's Commitment against Stakeholders". En: *Management Culture and Corporate Social Responsibility*, Londres, Reino Unido: IntechOpen Limited, 43-62. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/65483>.

