

# La Ética y la Responsabilidad Social en América Latina

INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE NAYARIT



UTP  
Editorial

COLECCIÓN ESPECIAL ALAFEC

# La Ética y la Responsabilidad Social en América Latina



## Editorial

La Ética y la Responsabilidad Social en América Latina, es una publicación editada por la Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C. en coedición con la Universidad Autónoma de Nayarit.

Calle 20 de Noviembre, 75, Col. Mololoa, CP: 63050. Tel. (311)212-5253

[www.tecnocientifica.com](http://www.tecnocientifica.com).

Ciudad de la Cultura Amado Nervo s/n CP: 63155

<http://www.uan.edu.mx/>

Tepic, Nayarit; México

Primera Edición digital.

**ISBN:**

**978-607-9488-89-5**

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización bajo ninguna circunstancia, salvo autorización expresa y por escrito de las partes.

# La Ética y la Responsabilidad Social en América Latina

## **Autores**

Rafael Armando Méndez Lozano  
Derly Cibelly Lara Figueroa  
Ingrid Nineth Pinto López  
Cynthia María Montaudón Tomas  
Claudia Malcón Cervera  
María Angélica Cruz Reyes  
Rodrigo Arturo Zárate  
Ricardo Prada Ospina  
Claudia Fabiola Rey Sarmiento  
Berta Silva Palavecinos  
Eduardo Silva Molina  
Jonathan Hermosilla Cortés  
Loreto Morales Acevedo  
Alain Castro Alfaro

## **Comité Editorial**

Gisela Juliet Estrada Illán  
Jacqueline Ivonne Caravantes Estrada  
Jesus Ernesto Caravantes Estrada

## **Diseño de Portada**

Divulgación y fomento editorial, FCA UNAM

# ÍNDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>Prólogo.....</b>  | <b>4</b>   |
| <b>Organización “Proyecto caminemos por la vida” caso de articulación<br/>Universidad-Comunidad. Neiva-Huila, Colombia .....</b>             | <b>6</b>   |
| Rafael Armando Méndez Lozano<br>Derly Cibelly Lara Figueroa  |            |
| <b>Análisis bibliométrico de la responsabilidad social empresarial como<br/>contribución hacia el logro de la agenda 2030 .....</b>          | <b>31</b>  |
| Ingrid Nineth Pinto López<br>Cynthia María Montaudón Tomas<br>Claudia Malcón Cervera   |            |
| <b>Factores estratégicos en una triple cuenta de resultados para la generación<br/>de valor sustentable.....</b>                             | <b>49</b>  |
| María Angélica Cruz Reyes  |            |
| <b>Los valores personales en relación con los estilos de liderazgo desde el<br/>modelo de Kouzes &amp; Posner .....</b>                      | <b>69</b>  |
| Rodrigo Arturo Zárate<br>Ricardo Prada Ospina<br>Claudia Fabiola Rey Sarmiento   |            |
| <b>La participación de la mujer en el gobierno corporativo societario ¿Afecta en<br/>el mercado de capitales?.....</b>                       | <b>95</b>  |
| Berta Silva Palavecinos<br>Eduardo Silva Molina  |            |
| <b>El uso de reportes de sustentabilidad desde la perspectiva de la<br/>responsabilidad social universitaria y de la transparencia .....</b> | <b>118</b> |
| Jonathan Hermosilla Cortés<br>Loreto Morales Acevedo   |            |
| <b>La responsabilidad social corporativa en la empresa cinco estrellas Hotel<br/>Caribe y la percepción de sus grupos de interés.....</b>    | <b>138</b> |
| Alain Castro Alfaro  |            |

## Prólogo

En noviembre de 2018, se celebró en Nuevo Vallarta, Nayarit, la XVI Asamblea General de la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ALAFEC), cuya institución anfitriona fue la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit. Sirvan estas líneas para reconocer el esfuerzo y liderazgo del Mtro. Idi Amín Germán Silva Jug, director de la referida Unidad Académica y presidente del Comité Organizador de la Asamblea.

En el marco de la Asamblea, se presentaron ponencias de investigación de autores de distintas instituciones de América Latina. 99 trabajos fueron seleccionados para su presentación luego de un proceso de arbitraje doble ciego, en el que sumaron esfuerzos académicos 76 instituciones de distintos países. Tanto la Asamblea, como el proceso de arbitraje y la presentación de los resultados de investigación, son ejemplos de la convergencia de ideas y de la posibilidad de construir a partir de las coincidencias que, más allá de un idioma en común, nos unen como latinoamericanos.

El esfuerzo realizado por la ALAFEC, y por cada uno de los investigadores e investigadoras que participaron durante la Asamblea, se materializa hoy a través de cinco libros con distintas temáticas. Los libros fueron publicados por la propia Universidad Autónoma de Nayarit en la Colección Especial ALAFEC, creada en 2018 con la intención de preservar y ordenar el conocimiento generado por los integrantes de la Asociación.

Asimismo, dichos libros se elaboraron con base en cinco ejes temáticos. En cada uno de ellos, se incluyeron las ponencias que fueron aceptadas y presentadas en la Asamblea y cuyos autores aceptaron su publicación en esta colección, que se ve enriquecida con resultados de investigaciones teóricas y prácticas en las disciplinas que nos competen como asociación.

El último libro que se suma a la Colección Especial ALAFEC compila los trabajos relacionados con la Ética y la Responsabilidad Social en América Latina, con siete

trabajos de autores colombianos, mexicanos y chilenos, quienes abordan la importancia de la Ética en las organizaciones y la responsabilidad social no como una moda, sino como un auténtico compromiso organizacional.

Disfrutemos, pues, de los frutos de este grato coincidir. Es mi deseo que la publicación de estos libros sirva para estrechar lazos entre las naciones de nuestra América Latina y que surjan proyectos que se transformen en realidades que nos acerquen. Después de todo, ésta es la misión fundamental de nuestra ALAFEC.

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

Presidente de la ALAFEC

# ORGANIZACIÓN “PROYECTO CAMINEMOS POR LA VIDA” CASO DE ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD-COMUNIDAD. NEIVA-HUILA, COLOMBIA

Área temática: Ética y Responsabilidad Social

**Autor**

**Rafael Armando Méndez Lozano**  
ramendez56@hotmail.com

**Derly Cibelly Lara Figueroa**  
derly.lara@usco.edu.co  
Universidad Surcolombiana

## **Resumen**

El estudio investigativo desde el cual se fundamenta la presente ponencia surgió de la necesidad de descubrir las características del “*Proyecto Caminemos por la Vida*”, su modelo como organización sostenible y su impacto en la calidad de vida de sus afiliados y la posibilidad de replicar esta experiencia.

El “*Proyecto Caminemos por la Vida*” es una experiencia de la relación Universidad-Sociedad y constituye un referente de especial interés en un contexto de post-acuerdo en Colombia. La Universidad Surcolombiana, es una institución universitaria pública de orden nacional, ubicada en el sur de Colombia y una población estudiantil de 10.500 estudiantes de los cuales el 96% son de estratos socio-económicos 1, 2 y 3.

El “*Proyecto Caminemos por la Vida*”, nació en el año 2000 con la participación de 50 personas y en la actualidad cumple 18 años de existencia. Acoge una población de 224 miembros, el 82% son adultos mayores de los cuales predominan mujeres viudas (80%). El “*Proyecto Caminemos por la Vida*” se ha convertido en un referente universitario nacional, no solo por la perdurabilidad de la organización, sino por la capacidad de autoregulación y sostenibilidad.

El marco epistemológico desde el que se abordó el estudio investigativo fue de orden interpretativista, desde una metodología mixta, con la intención de conocer, identificar y explicar el modelo organizacional del “*Proyecto Caminemos por la Vida*” y el impacto en doble vía en su articulación con la Universidad Surcolombiana. Lo anterior a través del desarrollo de cuestionarios, entrevistas semi-estructuradas, análisis estadístico, documental y de contenido, y del proceso de inmersión en la organización realizado por los investigadores, apropiando como fundamento un tipo de razonamiento deductivo. La unidad de análisis del estudio corresponde a la organización social *proyecto “Caminemos por la Vida”*, sus afiliados y líderes. Como actores secundarios el trabajo vinculó a profesores, administrativos y representantes de la Universidad Surcolombiana.

Como resultados sucintos a compartir en este resumen a partir del desarrollo investigativo fue posible conocer las etapas históricas que permitieron la consolidación de “*Proyecto Caminemos por la Vida*”, sus lecciones de aprendizaje producto del proceso de crecimiento y articulación con la Universidad Surcolombiana. Se identificó y estructuró, además, su modelo organizacional con el que se analiza y describe el impacto en doble vía gestado como producto del vínculo entre la organización y la Universidad. Finalmente se propone, la importancia para replicar el modelo en las demás sedes de la Universidad Surcolombiana y se reconoce a este como un caso modelo que puede ser replicado en otras instituciones universitarias.

## **Introducción**

La articulación entre organizaciones y la coordinación entre los individuos que las conforman y les dan sentido, son dimensiones de notable injerencia en el crecimiento de las organizaciones y el desarrollo disciplinar de los estudios organizacionales, con especial énfasis en el contexto organizacional Latinoamericano.

Siguiendo a Ibarra (2006) “...los estudios organizacionales son un campo de conocimiento plural, diverso y fragmentado, desde el que se aprecian muy diversas aristas de las estructuras y procesos que constituyen organización...”. (pp 144)

El Capital Social Organizacional (CSO) constructo teórico desarrollado en 1999 por Leana y Van Buren, es una perspectiva elaborada desde las ciencias sociales, esencialmente por la sociología e impulsada por la economía. Popularizado por Bourdieu (1980) (1986), Coleman (1988), Fukuyama (1995), Narayan y Pritchett (1997), Portes (1998), Putnam (1995) y Woolcock (1998), El CSO se convierte en un marco analítico oportuno para comprender, estudiar e impulsar en las organizaciones el cumplimiento no solo de sus objetivos, sino también, en mejorar la calidad de vida y realización de sus integrantes y comunidades en las que se inscriben.

El Capital social Organizacional (CSO), es conocido como “un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización” (Leana y Van



Buren 1999, p 538). Y se realiza o exterioriza a través de los niveles de colaboración hacia las metas u objetivos colectivos de los miembros y la confianza compartida que crean, permitiendo según sus autores, darle valor a la organización al facilitar la acción colectiva exitosa (Leana y Van Buren 1999, p 538). Se destaca, en el CSO, la idea del peso y la representación de lo colectivo en el individuo, en razón a las dimensiones de asociatividad y confianza, para forjar una cooperación y acción colectiva.

Las organizaciones en Latinoamérica, para nuestro caso en Colombia, son organizaciones que germinan fundamentadas en prácticas, actitudes, normas, acciones, estructuras, visiones propias de nuestra realidad. Sumergidas en condiciones socioeconómicas, políticas, tecnológicas, ambientales que inciden en el logro de los fines y objetivos, que naturalmente persiguen.

En este contexto el “Proyecto Caminemos por la Vida” es un caso de relación Universidad- Comunidad y de construcción de capital social, que motivó al grupo de investigación CREA de la Facultad de Economía y Administración a indagar sobre cómo se configuró el vínculo con la Universidad Surcolombiana y de qué manera ha logrado impactar el tejido social de los afiliados, sus familias y la sociedad; en tal sentido, la pregunta de investigación planteada fue: ¿Cómo la organización “Proyecto Caminemos por la Vida” genera capital social, configura su vínculo con la Universidad Surcolombiana e impacta el tejido social de la ciudad?

En términos teóricos, nuestro propósito se concentra en conocer y analizar de qué manera se fundamentan las relaciones sociales en este tipo de organizaciones. El efecto del capital social como acción colectiva, al tiempo que se hace necesario para el análisis, reconocer la incidencia de este recurso “blando” en la sostenibilidad de las organizaciones.

## **Objetivos**

Conocer como la Asociación “Proyecto Caminemos por la Vida” genera capital social, configura su vínculo con la Universidad Surcolombiana e impacta el tejido social de la ciudad

## **Específicos**

- Identificar y analizar las etapas históricas que permitieron la configuración de la organización “Proyecto Caminemos por la Vida”
- Establecer el funcionamiento de la organización “Proyecto Caminemos por la Vida”
- Identificar y describir los instrumentos, mecanismos y estrategias que permiten a la organización “Proyecto Caminemos por la Vida” construir capital social organizacional
- Conocer y analizar el impacto en doble vía respecto del vínculo con la Universidad Surcolombiana
- Determinar de qué manera el capital social generado por la organización “Proyecto Caminemos por la Vida” fortalece el tejido social de la ciudad

## **Metodología de la Investigación**

El marco epistemológico desde el que se abordó el presente estudio investigativo fue de orden Interpretativista con la intención de describir, conocer y comprender el fenómeno concentrado en la organización “*Proyecto caminemos por la vida*”, la generación de capital social desde y en su interior, así como el vínculo construido que impacta en doble vía el tejido social de la ciudad en la que se encuentra localizada.

La presente investigación se sustentó a partir de un paradigma y unos supuestos epistemológicos, que buscan orientar la creación y límites del conocimiento que se estructura a partir del presente estudio de caso, como lo evidenciamos a continuación:

**Figura 1. Paradigma y supuestos de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia

La presente investigación se fundamentó en un razonamiento deductivo, en ese sentido se buscó a partir del enfoque del capital social inferir la construcción de capital social de la organización, su funcionamiento, junto con la construcción de vínculos e incidencia en el tejido social de la comunidad.

La metodología de la investigación o marco epistemológico desde el que se abordó el estudio investigativo es de orden mixto. Enfoque en el que el proceso de recolección y análisis vinculó datos cuantitativos y cualitativos, de manera que la integración de la fortaleza de ambas metodologías y el diseño triangular mixto fuera posible de realizar. (Ruiz Medina, 2011).

### **La Estrategia de Investigación: Estudio de Caso**

La Estrategia investigativa correspondió al Estudio de Caso (Yin, 2003). La unidad de análisis a estudiar correspondió la organización “Proyecto Caminemos por la Vida”.

**Figura 2. Condiciones para la elección del estudio de caso como estrategia Investigativa**

| <b>Condiciones</b>   | <b>Explicación</b>  | <b>Investigación actual</b>  |
|--|---|--|
| <b>a) El tipo de pregunta de investigación</b>   | <p>“En contraste, las preguntas "cómo " y "por qué" son más explicativas y probables para usar en estudios del caso, historias, y experimentos como las estrategias de investigación preferidas.</p> <p>Esto es porque las tales preguntas se tratan de eslabones operacionales que necesitan ser trazados en el tiempo, en lugar de meras frecuencias o incidencias.” (pág. 5)</p> | <p>La pregunta de investigación se orienta desde el “como”, lo cual lleva a que el estudio sea de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo para dar respuesta al interrogante.</p> <p>¿Cómo la organización “Proyecto Caminemos por la Vida” genera capital social, configura su vínculo con la Universidad Surcolombiana e impacta el tejido social de la ciudad?</p> |
| <b>b) El control que un investigador tiene sobre la conducta actual de los eventos</b> | <p>“En los estudios de caso las conductas pertinentes no pueden manipularse.” (Pág. 6)</p>  | <p>“Proyecto Caminemos por la Vida” es una organización con un propósito y actividades propias que se desarrollan día a día, desde el 2000.</p>  |
| <b>c) El foco sobre lo contemporáneo como</b>  | <p>El estudio de caso se prefiere en el examen de los eventos</p>   | <p>La realización de trabajo de campo correspondió a los años 2017-2018.</p>   |

Fuente: Tomado de Lara Figueroa (2015) adaptado de Yin (2003)

Considerando los planteamientos metodológicos establecidos por Yin (2003), frente al fenómeno a estudiar y la perspectiva teórica tomada para adentrarnos y estudiar la organización, resultó sugerente, establecer el Estudio de Caso Simple, como el más adecuado frente a la realidad empírica de la organización (Lara Figueroa, 2015).

### **Unidad de Análisis**

El objeto de estudio de la presente investigación correspondió a la Asociación “Proyecto Caminemos por la Vida”.

Como actores secundarios, se encuentran los docentes y administrativos de la Universidad Surcolombiana, institución que respalda y se ha constituido en la plataforma en la que la organización objeto de estudio gravita.

**Método del estudio:** Los métodos definidos en el diseño de la investigación son:

- Análisis Estadístico
- Análisis de Contenido
- Análisis Documental

**Técnicas e instrumentos de análisis:** Los procedimientos sistemáticos orientados a operativizar e implantar la metodología de la investigación que tuvo como finalidad recoger la información se concentraron en:

1. Entrevistas
  - Entrevistas exploratorias
  - Entrevistas semiestructurada
2. Cuestionario elaborado por los investigadores
3. Observación participante

### **Análisis de la Información**

De forma sistemática, coherente y rigurosa, el análisis de los datos cualitativos y cuantitativos para el estudio se realizó en varias fases. Los objetivos –generales y específicos- permitieron establecer como punto de partida, un trabajo preliminar de entrevistas exploratorias, que permitieron una aproximación a la ruta de trabajos de campo y hacer una revisión desde la perspectiva teórica en relación con las temáticas de la investigación, así como plantear metodológicamente la selección y el uso de los instrumentos para la recolección de los datos necesarios.

En la perspectiva con el plan de trabajo, los actores identificados y las categorías de individuos seleccionados para la aplicación de los instrumentos elaborados con base en el marco teórico seleccionado y la revisión documental realizada por los investigadores, se efectuaron 15 entrevistas en total, 180 encuestas y se realizó un acompañamiento en el desarrollo de las actividades por un margen de 2 meses.

El procesamiento para el análisis de los datos cualitativos se llevó a cabo utilizando el software Atlas Ti, el cual facilitó la definición y manejo de las categorías. Las citas bibliográficas y aspectos relevantes derivados del procesamiento se ordenaron en una matriz Excel denominada “categorías teóricas u emergentes”, logrando así organizar, reagrupar y gestionar el material de manera rigurosa. El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó a través del software SPSS desde el que fue posible hacer un reconocimiento del perfil de todos los afiliados de la organización.

Para auscultar la información obtenida, se realizó un análisis de contenido doble caracterizado por ser Manifiesto, mediante el cual “el investigador busca palabras específicas” y Latente, en cuanto “busca el significado de palabras específicas en el contexto de todos los datos” y así se “determina una categoría apropiada” (Mayan, 2001, p.22). En ese orden de ideas, las categorías teóricas preestablecidas fueron estudiadas teniendo como referencia el análisis Manifiesto y se crearon categorías emergentes denominadas “Factores críticos”, las cuales fueron estudiadas para cada perfil y se examinaron elementos positivos y negativos dentro del proceso experimentado en la iniciativa emprendedora, así como en el ser y vivencia de los emprendedores.

### **Precisiones Conceptuales y Teóricas**

En aras de comprender lo que se estudia como lo sugiere Richard Hall (1996), resulta significativo para la investigación adentrarnos a conceptualizar, darle sentido, al término Organización.

El término Organización en América Latina, siguiendo a Ibarra (2006), tiene poco interés en razón a su incipiente significado en el imaginario social. En una sociedad organizada como en la que nos inscribimos, aunque generalmente inconsciente frente a esta realidad, las organizaciones han permitido “*el encuadramiento social del hombre moderno con rasgos característicos de los de*

*sus antepasados, quienes vivían en una sociedad cuyas unidades determinantes eran la familia, la estirpe, la vecindad, el municipio o el linaje*” (Mayntz 1972, p 13).

El termino Organización “*designa rasgos comunes importantes*” (Mayntz 1972, p 11), que permite agrupar desde este concepto diversas formas sociales como la Universidad, el Hospital, la iglesia, la empresa, asociaciones voluntarias benéficas, entre otras, en una categoría que induce a un análisis de mayor comprensión académica.

Hablamos de La Organización entonces, siguiendo a Mayntz (1972):

“En la medida en que se cumplan estas tres características de la definición, es decir, el tratarse de formaciones sociales, estar orientadas hacia fines específicos y ser entes organizados”

“Las organizaciones pueden diferenciarse en todas las características que no están establecidas por la definición mínima, sin que pueda discutirse su calificación de organizaciones.” (p47)

Es posible comprender, entonces, que existen diferentes formas organizacionales que pueden constituirse de acuerdo a una diversidad de factores y características analíticas que sin embargo se sustentan en unos mismos principios.

## **El Capital Social y su bosquejo**

El desarrollo teórico de la perspectiva de Capital Social ha sufrido diferentes consideraciones en la medida en que las investigaciones de orden teórico y empírico elaboradas avanzan. El sociólogo Emile Durkheim, es considerado uno de los primeros académicos, quién de manera implícita a finales del siglo XIX, señalaba la importancia de las relaciones sociales en la cooperación social, como elemento fundamental “*de la solidaridad social en las sociedades modernas*” (Forni, Siles y Barreiro 2004, p.2).

Pierre Bourdieu (1980) es el primer investigador en presentar una reflexión teórica concreta sobre el Capital Social, centra su análisis, en los beneficios que obtienen los individuos en correspondencia a su participación en determinados grupos y en la construcción de relaciones sociales con el propósito de crear Capital social. El autor define este constructo como *“el agregado de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento o reconocimiento mutuo”* (Bourdieu, 1985).

En ese sentido a través del capital social, los actores puedan obtener acceso directo a recursos económicos (préstamos subsidiarios, información sobre inversiones, mercados protegidos); pueden incrementar su capital cultural gracias a los contactos con expertos o individuos refinados, o de manera alternativa, asociarse a instituciones que otorgan credenciales valoradas.

James Coleman es un sociólogo norteamericano para el cual el Capital Social constituye un recurso cuya particularidad se erige en la estructura de las relaciones sociales. Las formas de Capital Social que son descritas por Coleman (1990) son: 1) El uso de amigos y conocidos; 2) las relaciones de autoridad, 3) las organizaciones sociales, 4) el establecimiento de obligaciones y expectativas y 5) El desarrollo de sistemas de normas y sanciones dentro de una comunidad.

El establecimiento de las *obligaciones y expectativas*, constituye de acuerdo a la elaboración teórica de Coleman, la forma de Capital Social más estudiada la cual concentra su orientación en el intercambio de favores entre individuos que integran parte de una misma estructura social.

Robert Putnam (1993), es quien brinda un giro conceptual al concepto de Capital Social, llevándolo de un nivel micro *-relaciones individuales-* a un análisis macro. Define al Capital Social como *“aspectos de la organización social tales como la confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada”* (Putnam, 1993:167 citado por Forni et al 2004, p.4).



El eje central en la obra de Putnam gira en torno a comprender los problemas que presenta la acción colectiva.

Su trabajo trata sobre la tendencia comunitaria hacia la cooperación, en perspectiva del bien común o el oportunismo, los factores que condicionan y fomentan la primera o segunda elección, conociendo como repercuten en el desarrollo económico, democrático e institucional de las comunidades.

Plantea Putnam (1993), el principio de reciprocidad generalizada *-que sustenta en la creencia como un beneficio concedido hoy será devuelto en el futuro-*, el cual permite limitar conductas oportunistas. Para Putnam (1993) la conformación de *redes densas*, constituyen un factor importante que incrementa la confianza y estimula la continuidad de las relaciones, impulsando en que sus miembros, posiblemente, se vuelvan a encontrar en otras oportunidades. Las redes horizontales y verticales son identificadas por Putnam, las primeras caracterizadas por status y poder equivalentes mientras que las segundas vinculan agentes desiguales, relaciones asimétricas de jerarquía y dependencia.

Destaca Putnam (1993) como se genera Capital Social en relaciones horizontales: “las redes de compromiso cívico, tales como las asociaciones de vecinos, sociedades corales, cooperativas, clubes deportivos [...] representan una interacción social intensa. Las redes de compromiso cívico constituyen una forma esencial de Capital Social: cuanto más densas las redes de una comunidad, más probable es que los ciudadanos estén dispuestos a cooperar para en beneficio mutuo.” (p. 173).

### **Capital Social Organizacional**

El Capital Social Organizacional se convierte en una perspectiva dentro de la construcción teórica del Capital Social presentada por Leana y Van Buren en el documento *Organizational Social Capital and Employment Practices* (1999). El CSO es un constructo que permite estudiar a las organizaciones como unidades de análisis en las que las relaciones sociales de los individuos desarrolladas en su

interior consienten la generación de un trabajo en perspectiva de la acción colectiva, beneficiando a las dos partes, la organización y sus miembros.

Las organizaciones es siguiendo a Sánchez de Roldan (2000) "*El plano macro social de referencia en donde se insertan los fenómenos humanos*" (p. 187). Precisamente es en este constructo humano en donde las relaciones sociales se gestan y cohesionan, elemento indispensable para el surgimiento del capital social organizacional, En ese sentido, las organizaciones ofrecen regularidades, surgen como respuesta y/o requerimientos de la sociedad, la ordenan políticamente, son, siguiendo a Mayntz (1967) sistemas sociales encaminados a ciertos objetivos, aquel *ámbito de la trascendencia de lo humano* (Galvis 2000, p.7).

Se concibe a las organizaciones como constructos activos, erigidos en un contexto bajo unas particularidades propias, pero capaces de responder eficazmente a su medio ambiente.

En ese orden de ideas, y en perspectiva al constructo presentado por Leana y Van Buren (1999), el capital social organizacional es:

Definido como un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización. Este se visualiza a través de los niveles de orientación hacia la meta y la confianza compartida de los miembros, que crea valor facilitando la acción colectiva exitosa. (p. 239)

El capital social organizacional –CSO- es un atributo que beneficia a la organización y a sus miembros. La unidad de análisis son las organizaciones y los enfoques se realizan a un macro y meso nivel, en el sentido de la identidad y acción colectiva. El CSO, incorpora las dos visiones concentrada en los beneficios recibidos. Se incorpora la visión individual, aquella enfatizada en los bienes privados, como fuente, y el enfoque de los bienes públicos, beneficiando a la organización principalmente e influyendo en las redes externas en las que se inscribe la organización. Para Leana y Van Buren (1999), estas dos visiones se

pueden traer al análisis organizacional puesto que su variabilidad puede ser sometida con un adecuado manejo -gestión- de la organización.

El Capital Social organizacional es un atributo de la acción colectiva, para los teóricos, no es solo la suma de conexiones sociales, además, consideran al capital social un producto de otras actividades organizacionales que no determina totalmente el éxito de la acción colectiva, sin embargo influye en el trabajo colectivo de los miembros.

Los componentes del capital social organizacional, es perspectiva al marco desarrollado por Leana y Van Buren (1999) son la asociatividad y la confianza.

Hace referencia a la asociatividad, puesto que se reconoce como un componente esencial en el capital social organizacional a la capacidad de lograr un propósito colectivo (Leana y Van Buren, 1999).

Aseguran Leana y Van Buren (1999), la asociatividad es la voluntad y la capacidad de los individuos para definir metas colectivas que luego son promulgadas de manera colectiva. Para el Capital Social Organizacional, la acción colectiva “depende en parte de la creencia de que esfuerzos individuales en beneficio de la totalidad directamente también beneficiarán al individuo indirectamente” (p. 542)

La confianza, es precisamente el medio que permite, se construya aquella creencia de reciprocidad y afiliación. La confianza es necesaria para que las personas trabajen juntas en proyectos y actividades comunes, en tanto se convierte en un antecedente y consecuencia de la acción colectiva exitosa. Sin embargo, resaltan Leana y Van Buren, (1999), *“la confianza es también un subproducto de la acción colectiva exitosa; el trabajo de grupos que exitosamente terminan sus proyectos son propensos a mostrar mayor confianza, lo que hace posible más y más esfuerzos de colaboración posible.”*(p. 543)

Para Leana y Van Buren (1999) las organizaciones fuertes en el capital social exhibirán confianza resistente, incluso entre individuos conectados generalmente en lugar de personalmente. Organizaciones débiles en el Capital Social, por el

contrario, se caracterizan por la confianza frágil (si los hay), incluso entre individuos que interactúan directamente y con frecuencia (p. 551).

## **Hallazgos y Conclusiones**

En concordancia con la estrategia metodológica específicamente la concerniente al proceso de análisis: Análisis documental, Análisis de contenido y Análisis estadístico en fuentes primarias y secundarias fue posible dar respuesta a los cinco objetivos específicos que permiten conocer el objetivo general de la investigación.

### **La Organización en el tiempo: Etapas Históricas**

La Asociación “Proyecto Caminemos por la Vida” nace por iniciativa de un grupo de vecinos de la Universidad Surcolombiana, interesados en hacer ejercicios físicos y gracias a la relación con un líder académico de la Institución, se comienza un proceso de acompañamiento que posteriormente conduciría a la formalización y articulación con la Universidad, fundamentada en la función misional de proyección social universitaria.

El diseño y aprobación de los Estatutos de la Asociación constituyó un elemento clave de interrelaciones de los afiliados y el acceso al Campus Universitario, fue un motivo de orgullo e identidad que facilitó la construcción de capital social. De igual manera, la vinculación gradual de docentes y practicantes de los programas de Educación Física, Enfermería y Artes, crearon las condiciones para establecer una relación simbiótica y de mutuo beneficio “Proyecto Caminemos por la Vida-Universidad”.

La Asociación en sus 18 años de existencia, ha logrado construir una experiencia diferenciada de otras organizaciones sociales tanto desde el punto de vista de su objeto social como de su funcionamiento y su estructura organizativa formal e informal, hasta convertirse en una organización de referencia para otras

instituciones regionales y nacionales. En su evolución, sobresalen aspectos relacionados en la Tabla No 1.

**Figura 3. Historia de la Asociación en el período 1995-2017**

| <b>ETAPA</b>   | <b>CARACTERÍSTICAS</b>  |
|--|---|
| De 1995 a 2000 Antecedentes de la Asociación   | Etapa previa a la constitución de la Asociación, en las que se identifica un grupo de caminantes que les gusta ir a la Universidad.   |
| De 2000--elaboración de Estatutos-- a 2006. Etapa de formalización relaciones con la Universidad | Se elaboraron y aprobaron los Estatutos de la Asociación "Proyecto Caminemos por la Vida" y se inician relaciones con académicos de Educación Física.   |
| De 2006 a 2012. Período de crecimiento de la Asociación  | La Asociación logra reconocimiento en la Universidad y se amplía el acceso a los campos deportivos y se inicia el uso de elementos simbólicos que la diferencian en la comunidad universitaria.   |
| De 2012 a 2015. Período de consolidación de la Asociación  | Se activan nuevos Comités de apoyo y se vinculan los programas de Enfermería y Artes. Se realizan trabajos de investigación.  |
| De 2015 a 2017   | Se cualifica la organización y se empodera el capital social y la relación Asociación-Universidad. La Asociación se constituye en un referente para replicar regional y nacionalmente y su caso es reconocido por pares académicos en el proceso de Acreditación de la Universidad. |

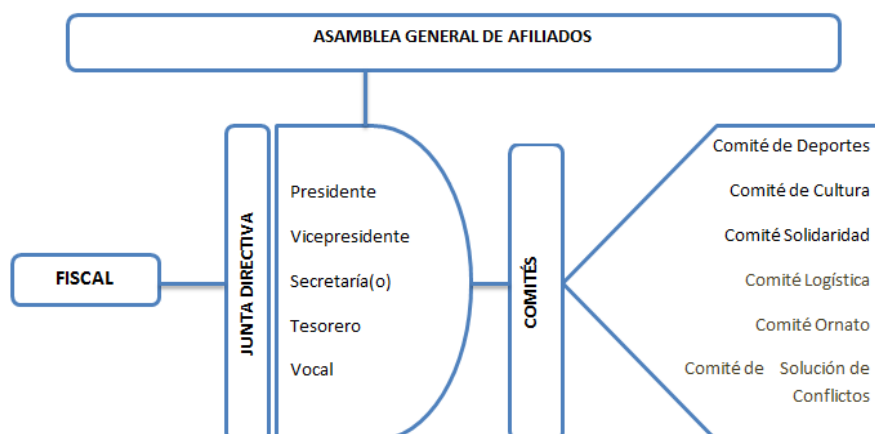
Fuente: Elaboración propia

### **La Organización y su funcionamiento**

El "Proyecto Caminemos por la Vida" en sus diferentes etapas de desarrollo ha ido modelando su estructura organizativa, inicialmente con la formalización de buenas prácticas de integración de los afiliados con base en la identidad que generaba contar con una personería jurídica, unos estatutos claramente definidos y unos acuerdos de autofinanciación con aportes de los afiliados que han permitido su sostenibilidad.

El máximo organismo de decisión es la Asamblea General, quien elige por votación individual una Junta Directiva. En su evolución histórica, los aportes de cada Junta Directiva y el sano liderazgo de quienes han presidido la organización, se identifica una constante y es el énfasis en el servicio a los afiliados, la toma de decisiones y el trabajo por retos. Hoy el "Proyecto Caminemos por la Vida" cuenta con una comunidad de 224 beneficiarios comprometidos con su organización y en la que están activados varios comités de apoyo a la Junta Directiva.

**Figura 4. Estructura Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

El Comité Técnico que hace seguimiento a las actividades realizadas con participación de la Universidad, conformado por representantes de los docentes de los programas académicos vinculados y miembros directivos de la organización. El Comité de Solidaridad opera la “misión padrino” entre afiliados y atiende acompañamientos en caso de enfermedad o calamidad doméstica de algún afiliado.

De igual manera fue creado en otro momento el Comité de Cafetería que presta un servicio para preparar y servir un buen café entre los afiliados y se convirtió en el espacio de ideal de reunión diaria de integración en la reconocida “Casita Feliz” y en donde se refuerzan los valores de servicio, equidad y humildad. Otro Comité es el de Cultura, que promueve entre los afiliados expresiones culturales relacionadas con la lectura, teatro, música, artesanías y pintura.

Producto de la dinámica de la organización, también se conformó por iniciativa de los afiliados el Comité de Ornato, encargado de mantener y mejorar los espacios de la Universidad a los que tiene acceso el “Proyecto Caminemos por la Vida” y recientemente creó en el contexto del post-conflicto el Comité de Solución de

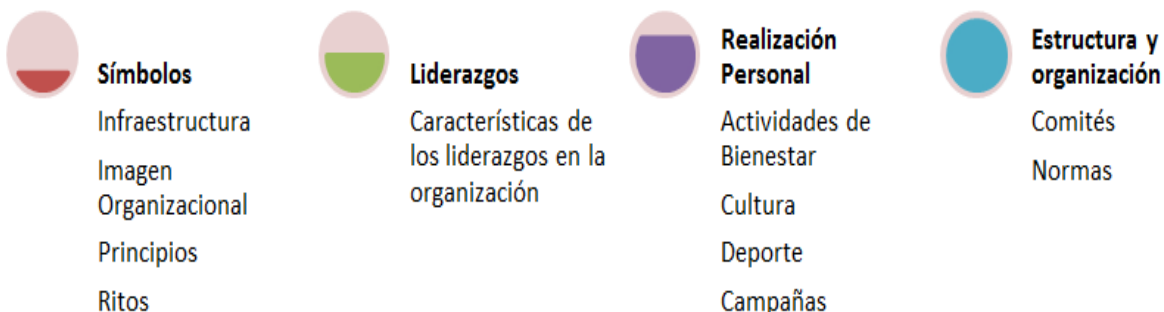
Conflictos, orientado a mantener condiciones de una sana convivencia.

Para la preparación de eventos en donde se convocan los afiliados, se creó el Comité de Logística y para coordinar las actividades de acompañamiento en actividades deportivas según los afiliados, se creó el Comité Deportivo.

### **Configuración de Capital Social Organizacional**

En el marco de los mecanismos gestados por la organización para construir capital social organizacional de manera que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la cohesión grupal basa en la asociatividad y confianza de los afiliados al interior de la organización, fue posible identificar el conjunto de instrumentos y mecanismos que presentamos a continuación:

**Figura 5. Mecanismos y estrategias en el “Proyecto Caminemos por la vida”**



Fuente: Elaboración propia

En el marco de lo planteado hasta el momento, conviene hacer incidencia en la naturaleza y estructura de cada uno de los ejes (ver figura 5) que sustentan la construcción de capital social organizacional en la Asociación “*Proyecto Caminemos por la Vida*”.

## **Identidad**

El conjunto de rasgos que caracterizan la organización y que por tanto la diferencia e identifica del resto de organizaciones que pueden aproximarse a su naturaleza se erigen en cinco dimensiones que inciden y nutren el imaginario común del grupo de afiliados del “Proyecto Caminemos por la Vida”.

### *Infraestructura: La Universidad como Plataforma*

El “Proyecto Caminemos por la Vida” despliega sus actividades utilizando la infraestructura de la Universidad Surcolombiana o “el oasis cultural”, como ellos lo llaman. Con especial énfasis la zona relacionada con los escenarios deportivos de la institución, así mismo dispuesto para su uso tienen dos cuartos, el primero de estos lo utilizan para guardar los equipos e implementos que es de su propiedad y el segundo lo llaman “La casita feliz”, espacio acondicionado como cafetería en el que es posible la preparación del café y es el espacio en el que todas las mañanas se reúnen para tomarlo y compartirlo, entorno a una charla, juegos o conversaciones que tejen las conversaciones de los afiliados.

### *Imagen organizacional*

Producto de la necesidad por identificarse y del mismo modo sentirse partícipes de la Universidad, se acordó el uso diario de un uniforme deportivo, gorra, escudo, botón y carnet de afiliación que se destacan por corresponder a los colores y logos distintivos de la Universidad (blanco y rojo). Factor relevante que ha permitido través de prácticas de autogestión lograr que los afiliados se sientan orgullosos de utilizar elementos que los distinguen dentro y por de la comunidad universitaria, reforzando su sentido de pertenencia.

La Universidad Surcolombiana resulta para este grupo de personas en una de las instituciones históricas para la región, eje desde donde se despliega el saber, la cultura y el bienestar a la región.



El botón con el logo de la organización es también utilizado en espacios fuera de la Universidad Surcolombiana, como celebraciones y/o conmemoraciones, de manera que el grupo se diferencie y al mismo tiempo reconozca en esos entornos.

### *Ritos*

Uno de los aspectos simbólicos que recoge la historia, filosofía y pensamiento del “*Proyecto Caminemos por la Vida*” es el *himno de la organización*, compuesto por uno de los afiliados (Vicente Trujillo) y en el que se identifican frases que dan sentido e identidad como organización como: *Caminemos por la vida lema insigne del amor/ Unidos y entre familia buen talento y buen humor/ Mañaneros ejercicios indiferencia al dolor/ Orgullosos practiquemos relajando el corazón/*. El himno constituye un referente por su contenido y como elemento de cohesión de sus miembros.

En la organización se ha hecho habitual que antes de iniciar actividades en la que hace presencia la organización, interpretar colectivamente el himno como la primer ritual a realizar en cualquier evento en el que se convoca a todos los miembros. Este artefacto permite la afirmación de la identidad organizacional de “Proyecto Caminemos por la Vida”.

“La hora del tinto” se ha convertido en un espacio fundamental, en el que los afiliados comparten su tiempo en medio de conversaciones, bromas, juegos e inclusive ventas que permite integran la cantidad de afiliados y dar el chance para conocerse e integrarse colectivamente.

### *Principios*

Tres son los fundamentos que permiten conocer la naturaleza y desde donde se despliega la filosofía de la organización: *Bienestar, Felicidad y Salud*. Que solo hasta el 2017 fueron descritos en una misión pero que motivaron desde un comienzo el sentido de los fines de la organización

## **Liderazgos**

Durante la evolución del “Proyecto Caminemos por la Vida” también se pueden identificar varios estilos de liderazgo que han incidido en el funcionamiento del mismo. La experiencia más reciente deja en evidencia que un liderazgo basado en el servicio a los afiliados, la toma de decisiones y asumir retos, ha sido un factor clave en la cualificación de la organización.

## **Realización Personal**

Actividades entorno al deporte, la cultura y el bienestar (salud) dan sentido al por qué de la organización. Pues es en razón a su vinculación que les es posible a los afiliados beneficiarse y recibir de parte de la Universidad los programas y campañas que les permiten mejorar su calidad de vida física y mental.

## **Estructura y Organización**

El “Proyecto Caminemos por la Vida”, es el proyecto universitario relacionado con los adultos mayores más antiguo de las universidades colombianas. Uno de los factores que han contribuido a la permanencia de la organización, ha sido el haber logrado concebir unos estatutos lo suficientemente orientadores del significado de la relación del afiliado con la organización. Como objetivo de la organización, se estableció desde sus inicios el “fomento de la salud física, psicológica y mental de sus afiliados a través de ejercicios dirigidos y la recreación y la aplicación de manera equitativa entre sus miembros de los recursos materiales y económicos gestionados por la Junta Directiva.

La sostenibilidad económica se logra a través de tres fuentes: una cuota de afiliación, una cuota mensual de sostenimiento y cuotas extraordinarias cuando así lo define la Asamblea General de afiliados.

Llama la atención que el compromiso y nivel de satisfacción de los miembros afiliados con su organización, se evidencia en que a diferencia de otras organizaciones sociales, no hay cartera morosa y el uso transparente de los recursos aportados, permiten atender necesidades relacionadas con celebraciones de cumpleaños, subsidios de solidaridad, eventos de recreación y de bienestar, subsidios de celebraciones colectivas (San Pedro, navidad, día del amor y amistad, día de la familia, día de la mujer), compra de insumos de cafetería y aseo.

Aunque en los estatutos se plante la creación de tres (3) comités permanentes de apoyo a la Junta Directiva: cafetería, solidaridad y cultura, se puede afirmar que como producto del crecimiento del capital social, se han creado nuevos comités con funciones específicas; está conformado por cuatro (4) afiliados y un miembro de la Junta Directiva. Estos comités, han sido fundamentales en el proceso de consolidación del “Proyecto Caminemos por la Vida”.

Comité de Solución de Conflictos tuvo su origen en la necesidad de contar con un mecanismo que permitiera zanjar diferencias que se presentan entre afiliados. Ha sido un Comité que surgió de crear al interior del “Proyecto Caminemos por la Vida” de un ambiente de paz y armonía entre sus afiliados, como una forma de contribuir a la construcción de una paz duradera en el país.

### **Impacto del vínculo Organización-Universidad**

El “Proyecto Caminemos por la Vida” ha logrado comprender el significado de una relación simbiótica Universidad-Organización en el que ambas partes ganan. Existen experiencias significativas como por ejemplo el compromiso de la organización en los procesos de acreditación institucional, la presentación del caso “Proyecto Caminemos por la Vida” como unas buenas prácticas de la relación Universidad-Comunidad en eventos tanto nacionales como internacionales, la realización de monitorias, prácticas e investigaciones en el Proyecto. De igual manera, el “Proyecto Caminemos por la Vida” se beneficia de la

transferencia de conocimientos de los programas actualmente vinculados, del acceso a los espacios deportivos y espacios universitarios para la realización de eventos de integración.

Para guardar la documentación, los equipos y elementos deportivos adquiridos por la organización, la Universidad en calidad de comodato ha cedido dos (2) cuartos, pero también se observó que en compensación el “Proyecto Caminemos por la Vida”, ha asumido por su cuenta, la adecuación de espacios e incluso se hacen campañas colectivas de sus miembros para embellecer los escenarios a los que se tiene acceso y que benefician a toda la comunidad universitaria.

### **El Capital Social Organizacional en el tejido social Comunitario**

Las relaciones sociales de los afiliados en el “Proyecto Caminemos por la Vida” ha permitido trascender su objeto social de compromiso con la salud física, psicológica y mental de sus afiliados y se han generado actividades económicas en las que se presentan intercambios comerciales relacionados con café, cuajada, pulpas de fruta, gelatinas, arepas, bizcochos, pan, ropa, joyas y ventas por revistas. La dinámica de estos intercambios asociados a las actividades de ejercicios y recreación, dio origen a la celebración anual en el mes internacional del emprendimiento (Noviembre) a la feria anual del emprendimiento de la cual ya se han realizado dos versiones.

### **Conclusiones**

Leer la organización “Proyecto Caminemos por la Vida” desde la perspectiva del capital social, permitió conocer aspectos subyacentes complementarios a las metodologías tradicionales, que explican las razones por las cuales ha sobrevivido, ha crecido y logrado sus objetivos de bienestar, salud y felicidad para sus afiliados.

El “Proyecto Caminemos por la Vida” ha generado relaciones simbióticas y de mutuo beneficio con la Universidad Surcolombiana. Además de la generación de

capital social organizacional en su interior, en los afiliados, fortaleciendo la confianza, la asociatividad y la solidaridad como bienes comunes.

Hay elementos que trascienden los aspectos formales y que han contribuido a la formación de capital social en el “Proyecto Caminemos por la Vida” como el acceso al Campus Universitario y aspectos simbólicos que diferencian a la organización y hacen de este caso un modelo de organización social susceptible de replicar en contextos universitarios.

## Referencias

- Bourdieu, P. (1980). *Le Capital Social. Actes de la recherche en sciences sociales*. Año Volumen 31, Número 31 pp. 2-3
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York, Greenwood), 241-258.
- Burt, R (1994). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. *Acta Sociológica*. Vol. 37, No. 4, Social Networks (1994), pp. 426-428
- Burt, R (2000). *The network structure of social capital*. *Organizational Behaviour*. Vol 22
- Coleman, J. (1988). *Social Capital in the Creation of Human*. *American Journal of Sociology*, Vol. 94: Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure (1988), pp. S95-S120Published.
- Coleman, James S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Galvis, H., Monroy, L., Rojas, W., Villegas, G., Aguilera, C., Cruz, F., Roldan, K., Murillo, G., &
- Delgado, M., (2000). *De lo humano organizacional*. Cali: Universidad del Valle
- Lara Figueroa, D (2015) “*El Capital Social en las organizaciones de mujeres productoras de café en el Huila: El Caso ALMUCAFÉ*”. Tesis de Maestría Universidad del Valle.
- Mayntz, R. (1972). *Sociología de las organizaciones*. Alianza Editorial Madrid
- Proyecto Caminemos por la vida (2015). “15 años de Vida”. Universidad Surcolombiana
- Putnam, D., y Helliwell, J. (1995). *Economic Growth and Social Capital in Italy*. *Eastern Economic Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 295-307Published
- Ruiz Medina, M. (2011). “Políticas públicas en salud y su impacto en el seguro popular en culiacán, sinaloa, méxico”. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Sinaloa. Disponible en [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html)
- Sánchez, K. (2001). *Teoría del capital social ¿un nuevo enfoque para la administración y el análisis organizacional?* *Pensamiento y Gestión*. No. 11, 2001 Página(s) 1-20. Universidad del Norte.

\_\_\_\_\_. (2002). *El desarrollo de habilidades gerenciales para el tercer sector: un marco conceptual y una metodología*. Cuadernos de administración. No. 27, 2002 / Universidad del Valle p. 187-224

\_\_\_\_\_. (2004). *Construcción de Capital Social: La experiencia de la Fundación Carvajal*. Tesis de maestría. Universidad del Valle. Cali

Yin. R. (2003) *Applications of Case Study Research*. California: SAGE Disponible <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

# ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO CONTRIBUCIÓN HACIA EL LOGRO DE LA AGENDA 2030

Área temática: Ética y responsabilidad social

**Autores**

**Ingrid Nineth Pinto López**  
ingrid.pinto@upaep.mx

**Cynthia María Montaudón Tomas**  
cynthiamaria.montaudon@upaep.mx

**Claudia Malcón Cervera**  
claudia.malcon@upaep.mx  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

## **Resumen**

El objetivo principal de este estudio analizar el alcance de la investigación científica generada de 1981 a 2018 sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, utilizando la metodología de análisis bibliométrico. La bibliometría es un área fundamental de la ciencia al proveer información científica que permite extraer conclusiones cuantitativas sobre el material bibliográfico. En la década pasada, el uso de estudios bibliométricos tuvo un incremento importante debido a las herramientas proporcionadas por las tecnologías de la información y su utilidad para organizar el conocimiento en una disciplina científica, el análisis de las publicaciones científicas se ha convertido en una herramienta que permite calificar la calidad del proceso generador de conocimiento y el impacto de este proceso en el entorno. Este artículo presenta los principales resultados al concepto de Responsabilidad Social Empresarial de acuerdo con la información encontrada en las bases de datos Web of Science (WoS) y SCImago, utilizando indicadores bibliométricos que incluyen los artículos más relevantes, los autores con mayor producción científica, los países con mayor presencia científica, las revistas científicas que más publicaciones tienen, las áreas de investigación predominantes, las universidades con mayor presencia, SJR, H-index, ISSN, cantidad de citas y citas por documento.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Empresarial, análisis bibliométrico, Objetivos Mundiales, Web of Science, SCImago.



## Introducción

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales propuestos por la ONU en la Agenda 2030, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Dichos objetivos incluyen esferas como la erradicación de la pobreza, cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otros (ONU, 2018). Ante este contexto, la comunidad internacional ha emplazado al sector privado a participar activamente en la consecución de estos objetivos a través de los programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La consecución de los objetivos creará el escenario idóneo para que el sector privado pueda desarrollar su actividad y eliminará los obstáculos que impiden el crecimiento, frecuentes en sociedades injustas y desiguales (Ídem).

La RSE es observada por los gobiernos, investigadores y organismos en relación a su compromiso con el cuidado del medio ambiente, el apoyo a la sociedad y a su desarrollo económico. Diversos organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Instituto Ethos de Responsabilidad Social, el European Bahai Business Forum, el Business in the Community, la International Organization for Standardization (ISO), entre otros, desarrollan propuestas para orientar, fomentar, regular y promover la RSE (López, 2016).

La RSE se relaciona con el deber de las compañías de generar un impacto positivo en la sociedad, definida como *“El compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, comunidad local y la sociedad”* (WBSCD, 2018 ), (Henríquez, et.al., 2015).

En este sentido, conocer la investigación científica que se esté llevando a cabo en este campo es particularmente relevante. La bibliometría es un área fundamental

de la ciencia al proveer información científica que permite extraer conclusiones cuantitativas sobre el material bibliográfico. En la década pasada, el uso de estudios bibliométricos tuvo un incremento importante debido a las herramientas proporcionadas por las tecnologías de la información y su utilidad para organizar el conocimiento en una disciplina científica (Martorell, et.al., 2018), el análisis de las publicaciones científicas se ha convertido en una herramienta que permite calificar la calidad del proceso generador de conocimiento y el impacto de éste en el entorno (Pinto, et.al., 2018).

La investigación bibliométrica ha utilizado como fuente principal de información el repositorio científico de la Web of Science (WoS) (Chirita, 2018), la cual es una plataforma de la empresa Clarivate Analytics de Thompson and Reuters que contiene información sobre investigación multidisciplinaria de alta calidad publicada en revistas líderes a nivel mundial en las ciencias, ciencias sociales, artes y humanidades; identifica e indexa las publicaciones más importantes, además de proporcionar información bibliográfica, permitir evaluar, analizar el rendimiento y la calidad científica de la investigación (Pinto, et.al., 2018).

El SCImago Journal & Country Rank es un portal que incluye las revistas y los indicadores científicos a partir de la información contenida en la base de datos Scopus (Elsevier). Estos indicadores se utilizan para evaluar y analizar las publicaciones científicas. La plataforma debe su nombre al trabajo desarrollado por el Grupo SCImago que desarrolló su métrica científica: Impacto SJR (SCImago, 2018).

Impacto SJR proporciona un índice de calidad relativo de las revistas incluidas en la base de datos Scopus a partir de 1996. Al igual que JCR (Journal Citation Reports), se realiza un cálculo de citas recibidas a artículos de una revista por un período de 3 años, pero SJR confiere mayor valor a las revistas que tienen un alto prestigio (gran cantidad de citas, sin autocitas), utilizando para el cálculo el algoritmo PageRank de Google. El cálculo contempla todos los documentos

existentes en la revista, no solamente los artículos citables (Ídem). Este indicador muestra la visibilidad de las revistas contenidas en la base de datos de Scopus desde 1996 (Chirita, 2018).

SJR proporciona otras herramientas comparativas y permite recuperar tablas y gráficos ilustrativos de la situación de una revista, de un país o de una disciplina científica. Tiene 26 áreas y 305 categorías, por lo que el análisis es bastante detallado; el orden se puede establecer por SJR o por otros parámetros como H-index, cantidad de citas, citas por documento, etc. Su acceso es libre y gratuito vía web en la dirección <http://www.scimagojr.com/> (Ídem).

El H-index, es un indicador que describe la productividad científica y el impacto de las investigaciones considerando el número de citas que cada investigación recibe, y puede también ser utilizado para medir la productividad y el impacto de las revistas científicas (Chirita, 2005).

La presente investigación tiene por objetivo realizar un análisis bibliométrico utilizando el repositorio científico principal de la base de datos Web of Science y SCImago, al tópico Responsabilidad Social Empresarial, identificando los artículos más relevantes, los autores con mayor producción científica en el área, los países con mayor presencia científica, las revistas científicas que más publicaciones tienen, las áreas de investigación predominantes, las universidades con mayor presencia, SJR, H-index, ISSN, cantidad de citas y citas por documento.

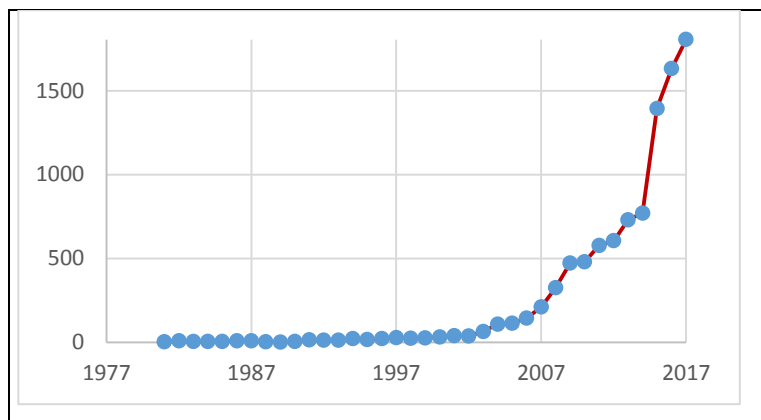
## I. Metodología para la revisión de la literatura

En primer lugar, el presente estudio bibliométrico describe cuantitativamente la cantidad de trabajo publicado para el concepto **Corporate Social Responsibility** considerando el período de 1980 a 2018 en los siguientes indicadores:

### a) Número de artículos publicados

Las coincidencias encontradas son de 10,115 artículos científicos, la distribución por año se muestra en la Figura 1. Se destaca un crecimiento importante en las publicaciones ya que en los últimos 5 años se ha generado aproximadamente el 66% del total de publicaciones de 1980 a 2018. Actualmente se encuentran disponibles 1,393 artículos de acceso abierto y se publican alrededor de 1800 artículos por año.

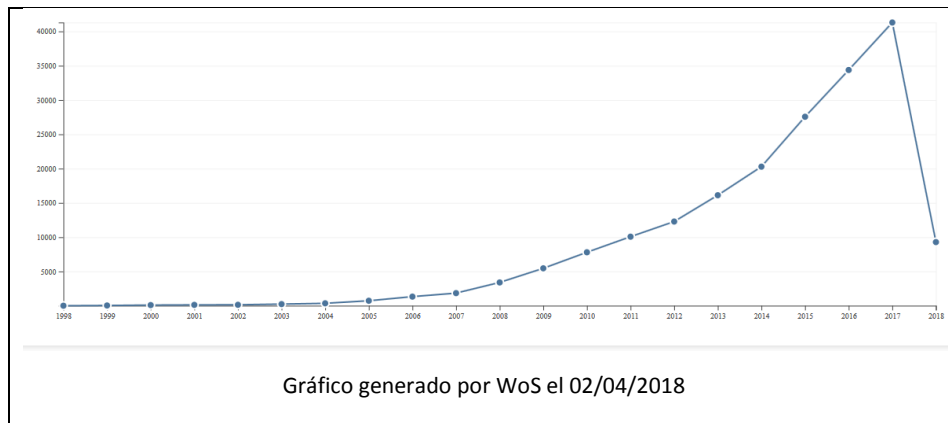
**Figura 1. Número de artículos publicados. Elaboración propia en base a WoS con datos del 02/04/2018**



## b) Artículos con el mayor número de citas

La distribución por año del número de citas se muestra en la Figura 2, donde es posible observar una tendencia creciente. El tópico Responsabilidad Social Empresarial presenta como información adicional en el período de 1980 a la fecha un promedio de 20 citas por elemento, se le ha citado 194,886 veces en 57,222 artículos científicos con un H-index de 173.

**Figura 2. Número de citas por año.**



La Tabla 1 muestra la lista de las 10 investigaciones científicas con mayor número de citas, destacando que todos los artículos se cuentan con más de 1000 citas.

Tabla 1: Artículos con mayor número de citas

| R  | Título   | Autores                                  | Revista                          | AP   | IC   | DOI  |
|----|--|--|----------------------------------|------|------|--|
| 1  | Strategy and society   | Porter, Michael E.; Kramer, Mark R.      | Harvard Business Review          | 2006 | 1921 |  |
| 2  | Corporate social and financial performance: A meta-analysis  | Orlitzky, M.; Schmidt, F.L.; Rynes, S.L. | Organization Studies             | 2003 | 1871 | 10.1177/0170846003024003910                                    |
| 3  | Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective  | McWilliams, A.; Siegel, D.               | Academy of Management Review     | 2001 | 1649 | 10.5465/AMR.2001.4011987                                       |
| 4  | The corporate social performance - Financial performance link  | Waddock, S.A.; Graves, S.B.              | Strategic Management Journal     | 1997 | 1648 | 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G |
| 5  | Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business  | Margolis, J.D.; Walsh, J.P.              | Administrative Science Quarterly | 2003 | 1500 | 10.2307/3536659  |
| 6  | A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability                                | Russo, M.V.; Fouts, P.A.                 | Academy of Management Journal    | 1997 | 1461 | 10.2307/257052   |
| 7  | Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility                   | Sen, S.; Bhattacharya, C.B.              | Journal of Marketing Research    | 2001 | 1227 | 10.1509/jmr.38.2.225.18838                                     |
| 8  | From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management                           | Seuring, Stefan; Mueller, Martin.        | Journal of Cleaner Production    | 2008 | 1205 | 10.1016/j.jclepro.2008.04.020                                  |
| 9  | The company and the product: Corporate associations and consumer product responses                                   | Brown, T.J.; Dacin, P.A.                 | Journal of Marketing             | 1997 | 1203 | 10.2307/1252190  |
| 10 | Implicit and explicit CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility | Matten, Dirk; Moon, Jeremy.              | Academy of Management Review     | 2008 | 1017 | 10.5465/AMR.2008.3119458                                       |

Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02/04/2018. R: Revista, AP: Año de publicación, IC: Total citas, DOI: Digital Object Identifier

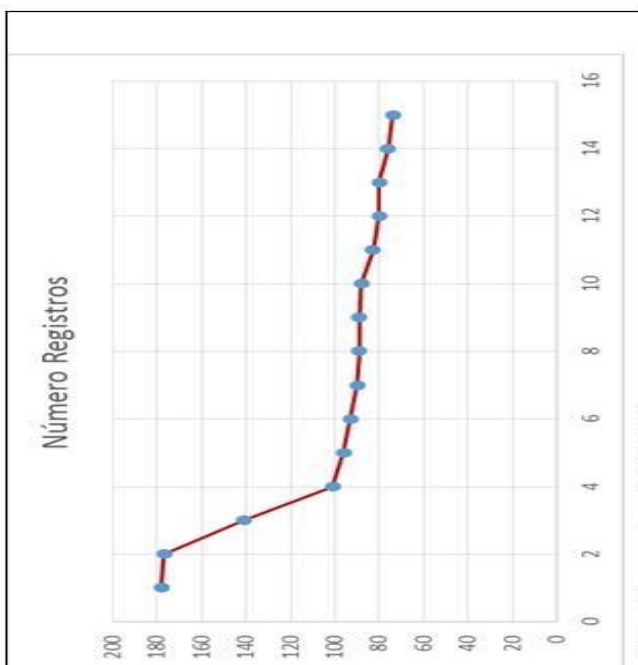
### c) Universidades

En la Tabla 2 se presentan las universidades líderes en investigación, donde destacan principalmente instituciones norteamericanas; in embargo, la Universidad de Londres, La Escuela de Negocios de Copenhague, la Universidad de York, entre otras, son también relevantes en la investigación del tópic.

Tabla 2. Universidades

| Ranking | Corporate Social Responsibility                             |                  |      |
|---------|---|------------------|------|
|         | Universidad   | Número Registros | %    |
| 1       | STATE UNIVERSITY SYSTEM OF FLORIDA                          | 178              | 1.76 |
| 2       | UNIVERSITY OF LONDON  | 177              | 1.75 |
| 3       | PENNSYLVANIA COMMON WEALTH SYSTEM OF HIGHER EDUCATION PCSHE | 141              | 1.39 |
| 4       | UNIVERSITY OF CALIFORNIA SYSTEM                             | 101              | 0.99 |
| 5       | COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL                                  | 96               | 0.94 |
| 6       | UNIVERSITY OF TEXAS SYSTEM                                  | 93               | 0.91 |
| 7       | UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA                                | 90               | 0.89 |
| 8       | PENN STATE UNIVERSITY                                       | 89               | 0.88 |
| 9       | YORK UNIVERSITY CANADA                                      | 89               | 0.88 |
| 10      | UNIVERSITY SYSTEM OF GEORGIA                                | 88               | 0.87 |
| 11      | UNIVERSITY OF NOTTINGHAM                                    | 83               | 0.82 |
| 12      | UNIVERSITY BOF AMSTERDAM                                    | 80               | 0.79 |
| 13      | UNIVERSITY OF MICHIGAN SYSTEM                               | 80               | 0.79 |
| 14      | UNIVERSITY OF MICHIGAN                                      | 76               | 0.75 |
| 15      | BUCHAREST ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES                       | 74               | 0.73 |

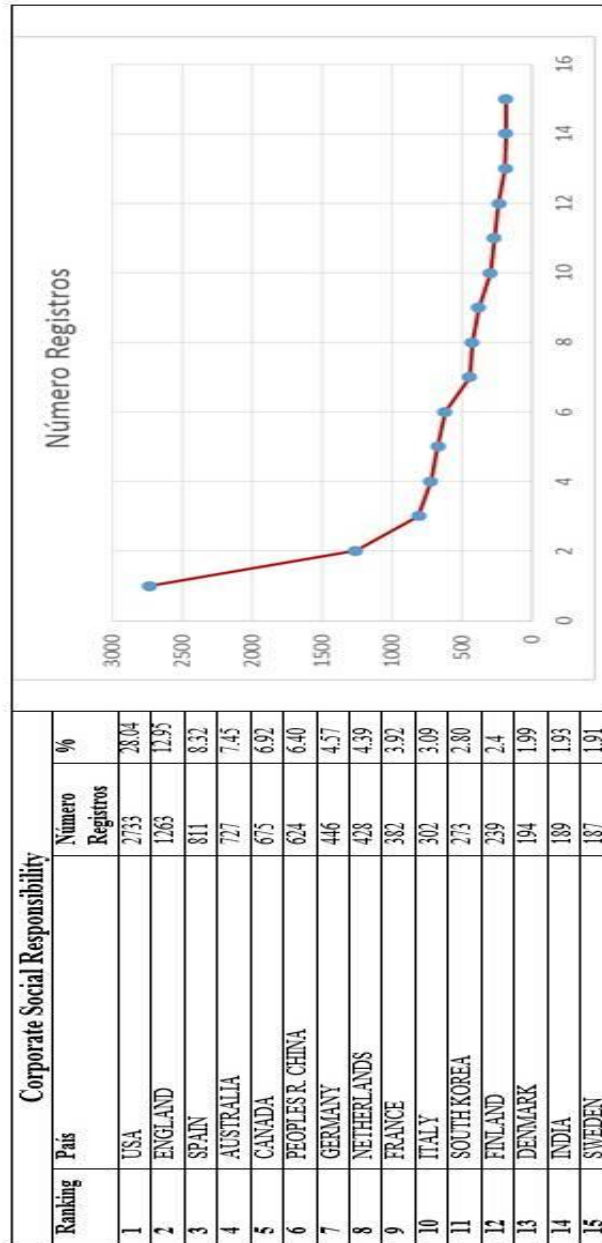
Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02/04/2018



**d) País**

La Tabla 3 presenta los países en los que se genera mayor cantidad de investigación. El país líder es Estados Unidos con el 28.04% de la producción científica, seguido de Inglaterra y España. Se identifica también una importante participación de países asiáticos como China, Corea del Sur y la India.

Tabla 3: Países



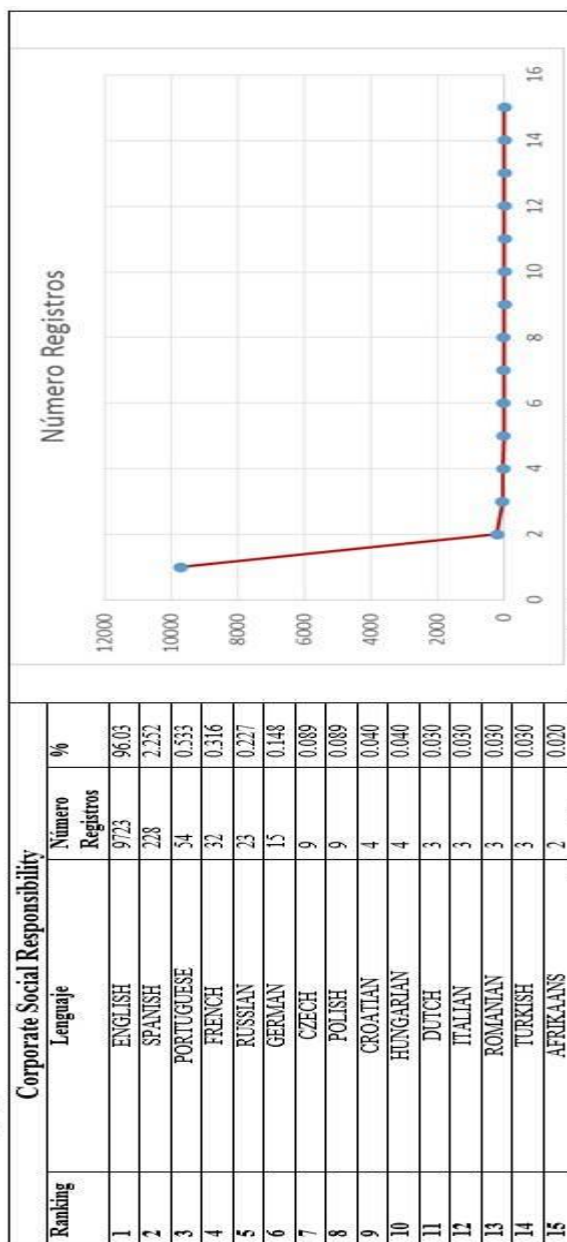
Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02.04.2018.



### e) Lenguaje

La Tabla 4 muestra los diferentes idiomas en los que se publica la investigación desarrollada en esta área. El idioma predominante es el inglés con un 96.03% de todas las publicaciones. El español se ubica en la segunda posición y el portugués en la tercera.

Tabla 4: Lenguaje



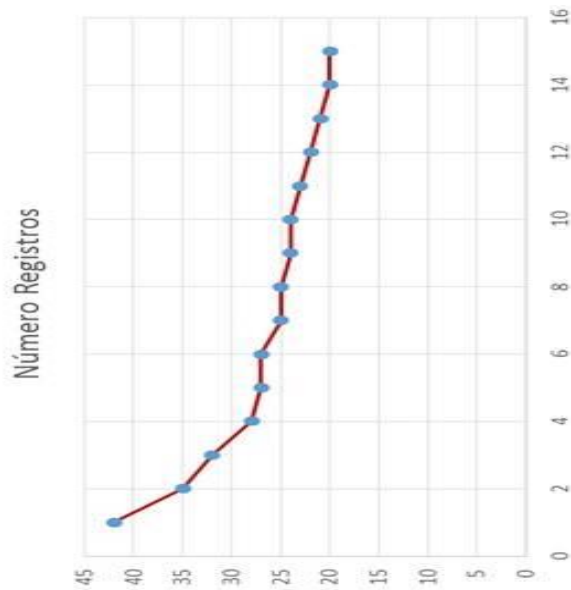
Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02/04/2018

## f) Autores

En la Tabla 5 se presentan los autores que más publicaciones han generado. García-Sánchez, IM., se destaca con 42 investigaciones; de Moon, J., con 35 y Lee, S., con 32.

Tabla 5: Autores

| Corporate Social Responsibility |                      |                  |       |
|---------------------------------|----------------------|------------------|-------|
| Ranking                         | Autor                | Número Registros | %     |
| 1                               | GARCIA-SANCHEZ, IM.  | 42               | 0.451 |
| 2                               | MOON, J.             | 35               | 0.359 |
| 3                               | LEE, S.              | 32               | 0.328 |
| 4                               | LINDGREEN, A.        | 28               | 0.287 |
| 5                               | KOLK, A.             | 27               | 0.277 |
| 6                               | SCHOLTENS, B.        | 27               | 0.277 |
| 7                               | JAMALI, D.           | 25               | 0.257 |
| 8                               | PEREZ, A.            | 25               | 0.257 |
| 9                               | KIM, Y.              | 24               | 0.246 |
| 10                              | MARTINEZ-FERRERO, J. | 24               | 0.246 |
| 11                              | DEL BOSQUE, IR.      | 23               | 0.236 |
| 12                              | TOPPINEN, A.         | 22               | 0.226 |
| 13                              | HUSTED, BW.          | 21               | 0.215 |
| 14                              | BHATTACHARYA, CB.    | 20               | 0.205 |
| 15                              | PALAZZO, G.          | 20               | 0.205 |

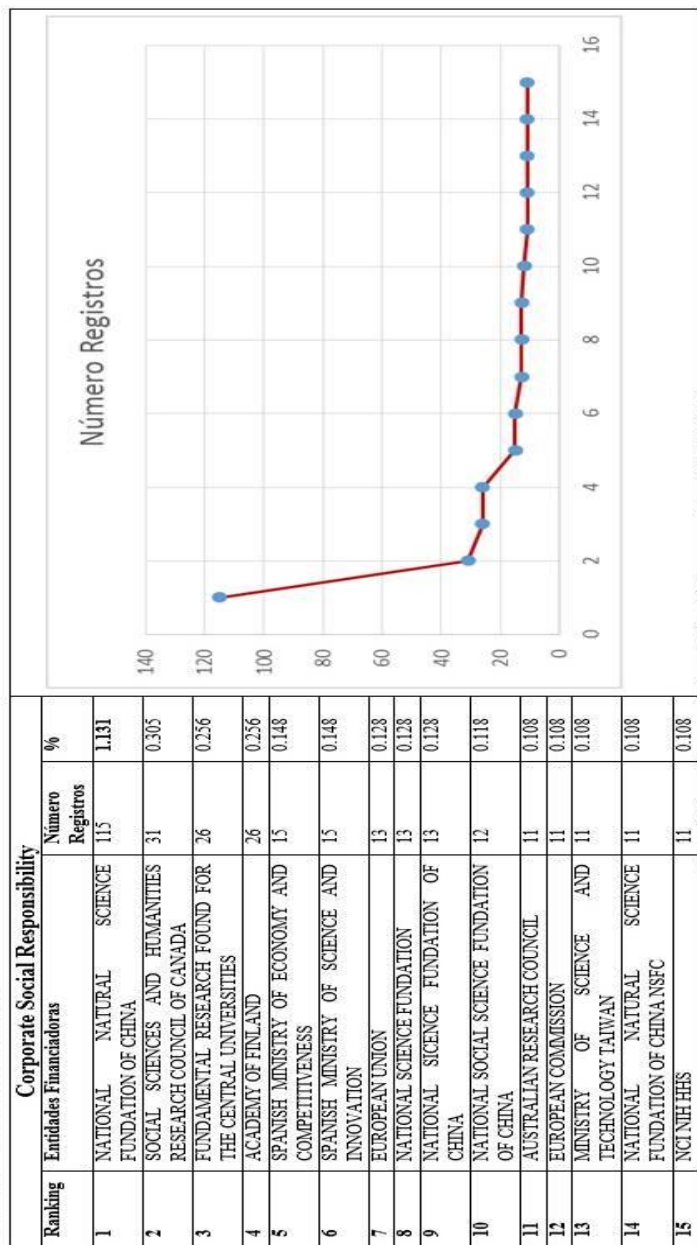


Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02/04/2018

### g) Entidades financiadoras

La Tabla 6 muestra las principales entidades financiadoras que han contribuido al desarrollo de investigación en el área de Responsabilidad Social Empresarial, donde se destaca de manera importante la participación de organizaciones de China así como de países de europeos.

Tabla 6: Entidades financiadoras

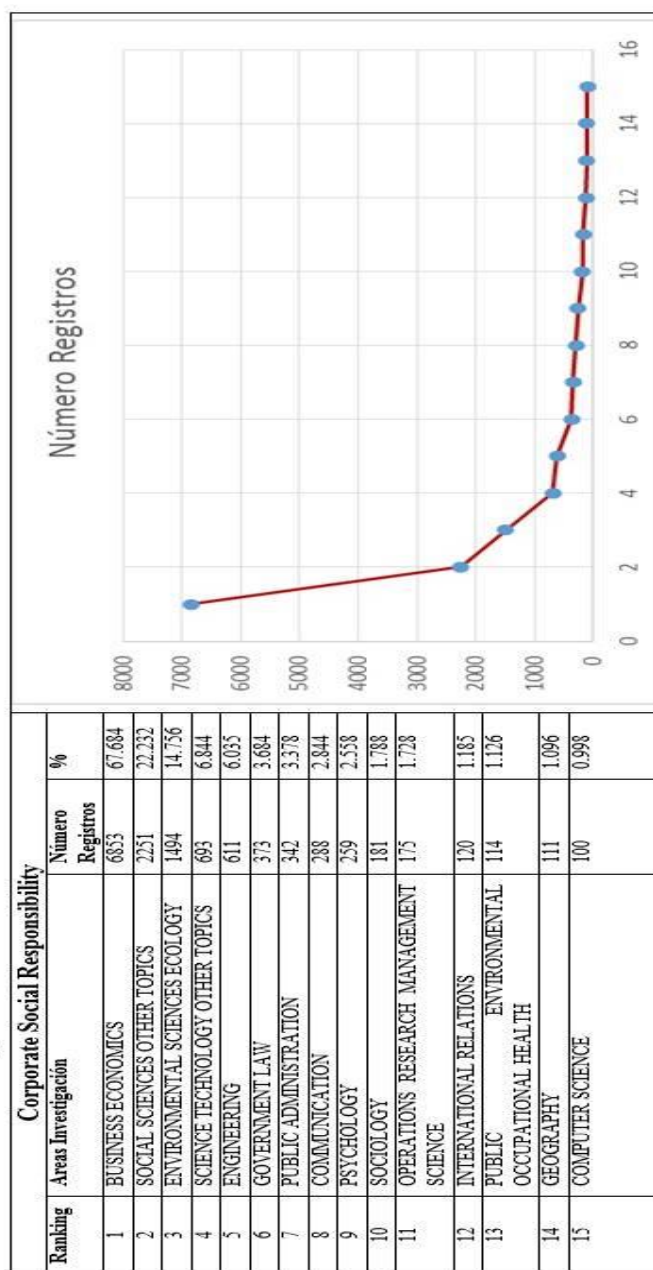


Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02/04/2018

## h) Áreas de investigación

En la Tabla 7 se presentan las áreas de investigación que más publicaciones generan, destacándose con el 67.684% el área de empresa, seguida de las ciencias sociales con el 22.23% y ciencias ambientales con el 14.75%.

Tabla 7: Áreas de Investigación



Fuente: Elaboración propia en base a Web of Science, con datos del 02/04/2018

## II. Ranking de revistas y publicaciones científicas

La Tabla 8 contiene el ranking de las Revistas con mayor número de publicaciones. La información presentada se obtuvo de WoS y de SCImago; la búsqueda se llevó a cabo con el tópico Corporate Social Responsibility el 02/04/2018 y el 09/04/2018 respectivamente.

El orden de la información se realiza a partir del indicador *Número Registros* que muestra el número de publicaciones que, sobre el tópico analizado, cada una de las revistas ha publicado y se consideran Revistas cuya información se encuentre en ambas bases de datos.

**Tabla 8. Ranking de las Revistas y Publicaciones Científicas**

| Corporate Social Responsibility                              |                  |       |                      |      |         |                |                     |             |
|--|------------------|-------|----------------------|------|---------|----------------|---------------------|-------------|
| Revista  | Número Registros | %     | ISSN                 | SJR  | H-index | País           | Citas por documento | Total citas |
| JOURNAL OF BUSINESS ETHICS                                   | 1468             | 14.43 | 15730697<br>01674544 | 1.17 | 120     | Netherlands    | 1.75                | 2420        |
| JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION                                | 315              | 3.097 | 09596526             | 1.62 | 116     | Netherlands    | 5.35                | 15164       |
| CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT | 227              | 2.232 | 15353958<br>15353966 | 2.22 | 44      | United States  | 3.13                | 337         |
| SUSTAINABILITY   | 179              | 1.760 | 20711050             | 0.52 | 35      | Switzerland    | 1.96                | 3159        |
| BUSINESS&SOCIETY   | 162              | 1.593 | 00076503             | 2.16 | 45      | United States  | 2.49                | 212         |
| BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT                        | 130              | 1.278 | 09644733<br>10990836 | 2.23 | 70      | United States  | 2.92                | 484         |
| SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL                                | 129              | 1.268 | 1758857X<br>17471117 | 0.32 | 13      | United Kingdom | 0.78                | 133         |
| JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH                                 | 124              | 1.219 | 01482963             | 1.81 | 133     | Netherlands    | 3.78                | 4548        |
| BUSINESS ETHICS QUARTERLY                                    | 91               | 0.895 | 1052150X             | 1.94 | 52      | United Kingdom | 1.43                | 160         |
| PUBLIC RELATIONS REVIEW                                      | 91               | 0.895 | 03638111             | 0.99 | 56      | United States  | 1.41                | 619         |
| MANAGEMENT DECISION  | 85               | 0.836 | 00251747             | 0.61 | 57      | United Kingdom | 1.47                | 600         |
| STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL                                 | 71               | 0.698 | 10970266<br>01432095 | 7.65 | 219     | United States  | 5.02                | 1947        |
| RESOURCES POLICY   | 67               | 0.659 | 03014207             | 1.12 | 44      | United Kingdom | 2.77                | 730         |
| AMFITEATRU ECONOMIC  | 58               | 0.570 | 15829146             | 0.25 | 12      | Romania        | 0.47                | 122         |
| INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT              | 53               | 0.521 | 02784319             | 1.96 | 75      | United Kingdom | 3.12                | 1624        |
| ACCOUNTING AUDITING ACCOUNTABILITY JOURNAL                   | 51               | 0.501 | 09513574             | 1.58 | 53      | United Kingdom | 2.76                | 418         |
| INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS                | 48               | 0.472 | 09255273             | 2.22 | 131     | Netherlands    | 4.29                | 4690        |
| JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES                                | 47               | 0.462 | 00222380<br>14676486 | 5.11 | 136     | United Kingdom | 3.77                | 810         |
| CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW                                 | 44               | 0.433 | 00081256             | 1.87 | 107     | United States  | 2.96                | 249         |
| ECOLOGICAL ECONOMICS   | 42               | 0.413 | 09218009             | 1.71 | 151     | Netherlands    | 3.07                | 2900        |
| SUSTAINABLE DEVELOPMENT                                      | 40               | 0.393 | 09680802<br>10991719 | 1.02 | 42      | United States  | 2.3                 | 220         |
| INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT | 38               | 0.374 | 09596119             | 1.74 | 47      | United Kingdom | 3.54                | 766         |

Fuente: Elaboración propia en base a WoS y SCImago ordenadas por Número Registros.

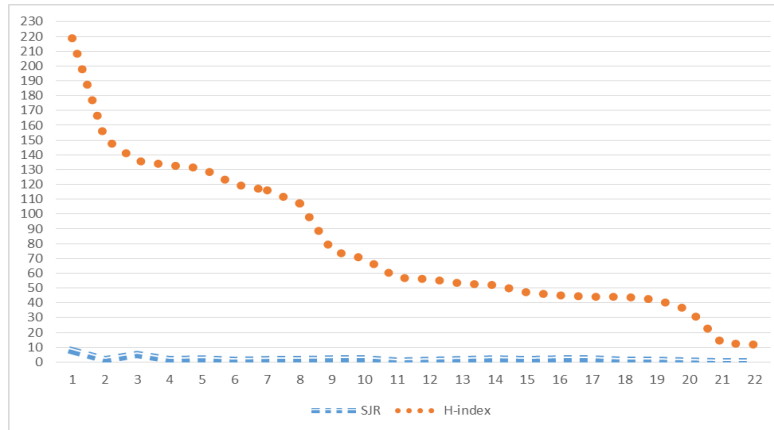
De la Tabla 8 se destaca que las Revistas Científicas con mayor número de publicaciones se encuentran en los Países Bajos con aproximadamente 1,997 publicaciones en 5 revistas, seguido de Estados Unidos con 765 publicaciones en 7 revistas y en tercer lugar se encuentra el Reino Unido con 561 publicaciones en 8 revistas científicas. De manera individual destaca la revista Journal of Business Ethics como aquella que más publicaciones ha realizado con 1,468 registros, seguida por el Journal of Cleaner Production con 315 y en tercer lugar se encuentra la revista Corporate Social Responsibility and Environmental Management con 227 registros.

De acuerdo con su relevancia en SJR, se destaca la revista Strategic Management Journal con un valor de 7.65, H-index de 219, 5.02 citas por documento y un total de citas de 1,947; seguida de Journal of Management Studies con un SJR de 5.11, H-index de 136, 3.77 citas por documento y un total de 810 citas; en tercer lugar se encuentra la revista Business Strategy and the Environment con un SJR de 2.23, H-index de 70, 2.92 citas por documento y un total de 484 citas.

La revista con mayor número de citas es Journal of Cleaner Production con un total de 15,164 citas, seguida de International Journal of Production Economics con 4,690 y en tercer lugar se encuentra la revista Journal of Business Research con 4,548 citas.

La Figura 4 muestra la relación visibilidad-impacto de las Revistas analizado a partir de los indicadores SJR y el H-index, respectivamente.

**Figura 4. Elaboración propia en base a H-index y SJR generado con un gráfico de dispersión**



Se observa que la visibilidad es más o menos constante; sin embargo, el impacto de las revistas disminuye considerablemente en un rango de 219 hasta 12.

### **III. Conclusiones y estudios futuros**

En análisis realizado presenta el panorama general del estado de las publicaciones sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial. El número de publicaciones disponibles indica la relevancia del tema en la actualidad.

La Responsabilidad Social Empresarial se analiza principalmente en inglés y los países con mayor productividad son necesariamente angloparlantes o países donde el inglés es relevante, como el caso de los Países Bajos, Estados Unidos y el Reino Unido. Cabe destacar que la incidencia en el número de revistas y de artículos publicados permite generar conclusiones adicionales sobre la atención de dichos países a temas sociales y medioambientales iniciados por las propias empresas.

México no destaca en producción científica en este campo, lo que pone de manifiesto un reducido o limitado interés en el tema, pese a su relevancia a nivel internacional. Se trata de un área de alto impacto que podría desarrollarse ampliamente y que permitiría además, generar mayor interés por parte de las

empresas, afectando la forma en que éstas hacen negocio, generando cambio y desarrollo.

Estudios futuros podrían centrarse en el análisis de las tendencias o líneas de investigación asociadas, incluyendo palabras clave, lo que permitirá identificar áreas de crecimiento potencial para que los investigadores interesados puedan participar con publicaciones que podrían tener alto impacto. También se podrían desarrollar análisis de los índices de publicación en zonas geográficas específicas como el caso de América Latina, lo que permitiría detectar las áreas de mayor relevancia para la región.



## Referencias

- Chirita, C. (2018). The Managerial Culture and the Development of the Knowledge Based Society – A Bibliometric Assessment -. Forum for Interdisciplinary Mathematics (FIM), AISC 730, pp. 343-360.
- Henríquez-Larrarte, R., Oreste-Burgos, RI. (2015). Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable. *Revista de Gestión de las Personas y Tecnología*, 23, páginas
- López-Salazar, A., Ojeda-Hidalgo, JF., Ríos-Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 1, 36-46.
- Martorell-Cunill, O., Gil-Lafuente, AM., Merigó, J., Otero-González, L. Academic Contributions in Asian Tourism Research: A Bibliometric Analysis. Forum for Interdisciplinary Mathematics (FIM), AISC 730, 326-342.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 03/04/2018 de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Pinto-López, I., Malcón-Cervera, C. (2018). Inteligencia de Negocios e Inteligencia Competitiva como elementos detonadores para la toma de decisión informada. Un análisis bibliométrico. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica*, 6 (31), páginas
- SCImago (2018). Scimago Journal and Country Rank. Obtenido de <http://www.scimagojr.com/>
- WBCSD, World Business Council for Sustainable Development. Recuperado el 03/04/2018 de <http://www.wbcSD.org/>
- WoS Web of Science (2017). Thompson Reuters. Obtenido de Thompson Reuters: [https://www.recurSOScientificos.fecyt.es/sites/default/files/2015\\_09\\_29\\_manual\\_de\\_uso\\_wos.pdf](https://www.recurSOScientificos.fecyt.es/sites/default/files/2015_09_29_manual_de_uso_wos.pdf)

# FACTORES ESTRATÉGICOS EN UNA TRIPLE CUENTA DE RESULTADOS PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SUSTENTABLE

Área temática: Ética y responsabilidad social

**Autor**

**María Angélica Cruz Reyes**

macruza@ipn.mx

ma\_gelic@hotmail.com

Instituto Politécnico Nacional

En el entorno empresarial, la generación de valor económico-financiero para el accionista se presenta como el objetivo fundamental de la administración financiera en el largo plazo; sin embargo, a raíz de las pautas que han delineado organismos internacionales para alcanzar el desarrollo sustentable de las naciones, tal objetivo debe reinventarse con miras a la protección del medio ambiente, disminuir la pobreza y aumentar el desempeño financiero de las organizaciones. El objetivo del trabajo es determinar si los factores estratégicos que miden la generación de valor sustentable de la empresa líder en su cadena de valor aplican también en empresas de su cadena de suministro. Así como describir cuáles son los medios de comunicación entre algunas empresas líder agroalimentarias con sus proveedores de harina.

La investigación es descriptiva, para dar razón y cuenta de la industria molinera del trigo, se plasman conceptos de sostenibilidad y de generación de valor sustentable (triple cuenta de resultados: la económica, la ambiental y la social), después se realizó el análisis de datos empíricos proporcionados por la industria molinera del trigo con el fin de identificar los factores estratégicos que conducen a la generación de valor sustentable, el trabajo se basó en el índice de generación de valor sustentable.

Entre los resultados obtenidos es que existen factores que no generan sustentable, pero sin ellos las organizaciones no transitarían hacia la sostenibilidad ya que una de las características de las empresas actuales es la responsabilidad de sus acciones y por tanto deben estar enteradas de los impactos ambientales y sociales, también se encontró que las estrategias para

general valor sustentable se subordinan a las de generación de valor financiero para el accionista, los mecanismos que proporcionan las tecnologías de la información facilitan la comunicación entre clientes y proveedores.

Palabras clave: generación de valor sustentable, estrategia y comunicación, industria agroalimentaria.

## **Sostenibilidad y generación de valor sustentable**

El principio de la progresión geométrica establece que los seres orgánicos aumentan de tal manera que ningún país podría mantener el producto (<sup>1</sup>Darwin, 2010:62), es decir, dada la densidad poblacional de los seres humanos se requiere alimentación para la sobrevivencia, por lo que una preocupación a escala mundial son los procesos agrícolas e industriales para contar con alimentos suficientes para la sobrevivencia con calidad no sólo para la vida humana sino de cualquier especie; problemática que se convierte en un pilar para definir a la sostenibilidad<sup>2</sup>

Por las raíces etimológicas la sostenibilidad significa “la habilidad para soportar desde abajo” ya que el término “bilidad” procede del latín "*bilitas*" que significa "cualidad" y sostener viene del latín *sustentare* que significa sujetar desde abajo o soportar (web gramaticas, 2011).

Para Kemp y Gibson (2005) la sostenibilidad depende de las interconexiones entre sus factores y propósitos, del desarrollo sostenible, pues se trata de la integración de aspectos sociales, económicas y ambientales en todas las escalas de corto y largo plazo; la sostenibilidad requiere de prudencia y de adaptación.

En el ámbito de las organizaciones Hart (2007: 138 y 140), la sitúa como un catalizador de un nuevo asalto de destrucción creativa ya que si una empresa no ve más allá de la eficacia productiva no podrán identificar las oportunidades con visión de futuro que brinda el desarrollo sostenible; entendiéndose que ante un

---

<sup>1</sup> La obra original de *Charles Darwin* se denomina *The Origin of Species* y fue publicada en 1859.

<sup>2</sup> En el desarrollo del documento se utiliza el término sostenibilidad, aun y cuando el título del trabajo se refiere a sustentabilidad el cual alude al constructo “valor sustentable”. Es decir, se consideran sinónimos.

entorno global dinámico los mercados cambian y por tanto las empresas de no reinventarse o innovarse pueden perder su liderazgo (Hamel y Prahalad, 1995). La *Center for sustainable Enterprise* en 2010, citado por Connelly, Ketchen y Slater (2011) define a la sostenibilidad como una forma de hacer negocios que genera ganancias y evita daños a las personas y al planeta. Hart desde 1995, sostuvo que entre los impulsores más importantes para generar ventaja competitiva bajo la visión basada en recursos naturales serán las limitaciones y desafíos planteados por el entorno biofísico natural.

En 2003 Mark Milstein y Hart desarrollaron un marco de referencia de valor sostenible al vincular los retos sociales de la sostenibilidad con la creación de valor para los accionistas con miras a la identificación de estrategias para el desarrollo sostenible sin olvidar el objetivo de la administración financiera que es la generación de valor para el accionista. Es decir, sin olvidar que la empresa se crea para satisfacer necesidades, pero sin olvidar la productividad, utilidades y rendimientos como indicadores de desempeño empresarial.

Así Hart (2007), mencionó que la sostenibilidad en la empresa se debe observar en una triple cuenta de resultados: esfera ambiental, social y económica, cuya característica principal es el equilibrio y la integralidad. Los cuatro factores generales de su proposición son:

1. Reducción del nivel de materiales, consumo y la contaminación asociada con el proceso de la industrialización;
2. Operación con transparencia;
3. Desarrollo de nuevas tecnologías<sup>3</sup> y
4. Satisfacción de necesidades de las personas.

La propuesta de Hart, se centra en la generación de valor al accionista bajo los principios de la sostenibilidad al generar estrategias para el futuro con la visión en los mercados al mantener el liderazgo con competitividad mediante la efectividad

---

<sup>3</sup> En el punto tres se incluye el concepto de tecnologías de la información en el sentido de que toda organización (pública o privada) genera información para la toma de decisiones en un contexto nacional y global y por tanto se necesita de las tecnologías de la información para la gestión de ellas.

en la productividad al minimizar los costos y los riesgos (Hacer más con menos), a su vez mantener una imagen sostenida en el tiempo (reputación y legitimidad).

Además la teoría del valor sustentable se justifica con la definición de la sostenibilidad corporativa que pretende conectar las dimensiones clave de la sostenibilidad con los conectores clave de valor para los accionistas y el rendimiento financiero, con la finalidad de identificar las estrategias y prácticas que contribuyen al desarrollo sostenible tal como lo describe el informe Brundtland; quién plantea el crecimiento económico de las naciones con base en los principios de la sostenibilidad y la supervivencia de los seres vivos del planeta. Los tres principios básicos que aportaron a la definición (UN, 1987) son:

1. La perspectiva global;
2. La conexión entre ambiente y desarrollo y
3. La responsabilidad social entre la generación actual y las futuras, así como entre las diversas sociedades que habitan el planeta.

En este sentido, la generación de valor sustentable se define como “la capacidad que tiene la organización para ponderar y decidir entre necesidades y oportunidades de las partes interesadas a partir de los hechos sociales efectuados para el cumplimiento de la misión por la cual fue creada; no afectar la vida de todo ser vivo, evitar la vulnerabilidad en todos los niveles de la sociedad sin perder de vista la obtención de beneficios económicos para cada uno de los actores” (Cruz, 2016, pág. 130). Integra factores que definen el desempeño económico (con factores como el flujo de efectivo o el rendimiento sobre la inversión, la gestión ambiental (entre los factores se encuentra el ISO 14064 y la inversión en innovación) y la relación social (con factores como el ISO 26000 y productos responsables).

A continuación, se presenta los factores que se determinaran para tres de las empresas más grandes de México de la industria de alimento procesados. De acuerdo con la misma autora las esferas de la sostenibilidad implican un hecho o

acción que ejecuta la empresa, por ello el nombre de desempeño económico, sistema ambiental y relación social.

En total son 11 factores que conducen al valor sostenible. Es decir, las empresas hoy en día, deben incluir en su estrategia los requerimientos del futuro, operar con un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad con las generaciones futuras, alinear al objetivo de generación de valor de la empresa con los objetivos de rendimientos de los inversionistas y de las partes interesadas de acuerdo a la *teoría del stakeholder*. Se deben modificar los *paradigmas de hoy por hoy* ya que a una empresa se le califica como exitosa en la medida en que los resultados se consolidan en el posicionamiento, la rentabilidad e incremento de la riqueza de los accionistas e inversionistas, más no con la responsabilidad y alineación de sus objetivos con los de la sostenibilidad.

En el ámbito de las finanzas existen métodos para la medición de valor y de la generación de valor, la mayoría de ellos sólo se centran en el desempeño financiero de la organización, cada uno de ellos se determinan con base en diferentes variables como las ventas, utilidades, rentabilidad, precio de las acciones, monto de inversión, entre otros. Pero, dichos métodos no establecen el valor en una triple cuenta de resultados tal como se propone con el índice de generación de valor sustentable (IGVS).

### **Conductores de valor sustentable en una triple cuenta de resultados**

Se comprenden como conductores de valor sustentable aquellos factores críticos que propician el valor sustentable en las empresas, de acuerdo con la propuesta de Hart son internos y externos del presente y futuro bajo el enfoque de los recursos naturales:

a. Conductores internos de hoy y para el futuro:

revolución verde, prevención de la contaminación, ecoeficiencia, gestión de los riesgos y del medio ambiente, ISO 14001, reducción de los residuos y productividad; responsabilidad social corporativa, ecología industrial, relación con las partes interesadas, gestión del

ciclo de vida, diseño para el medio ambiente y verde, ciudadanía corporativa, costos y transparencia.

b. Conductores externos de hoy y para el futuro:

ecoeficiencia, biomimetismo, tecnología para la innovación y la sostenibilidad, sistemas, población (base de la pirámide), reurbanización, capitalismo comunitario e inclusivo y transactividad radical.

### **Nuevas tecnologías (de la información y comunicación)**

Siguiente con la propuesta de Hart, uno de los conductores externos de valor sustentable para el futuro son las nuevas tecnologías. Para el caso que nos ocupa, se enfatiza en las tecnologías de la información y comunicación (TIC); la información es el producto del registro, control y sistematización de los datos con ella se pretende tomar decisiones que conlleve a alcanzar los objetivos planteados. Mientras que las tecnologías de la información según Torres (2016) cuando cita a PMBOK, 2012 son las herramientas específicas, sistemas, software, entre otros para transferir información entre los interesados. Y cuando se suma la comunicación entonces, el objetivo de las tecnologías de la información y comunicación es encontrar la utilidad de dicha información para la solución de problemas y generación de conocimientos.

Entre diferentes estudios se encontró el de Gálvez, Riascos y Contreras (2014) quienes mediante un estudio sobre la influencia de las TIC en las pequeñas y medianas empresas hallaron que la relación entre la disponibilidad de las tecnologías de la información y comunicación con su utilización es positiva y propicia la mejora en la calidad del productos y la eficacia en los procesos internos como la logística, los resultados se basaron en una muestra determinada mediante aleatoriedad simple con 1201 empresas, clasificadas como micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores de la industria, construcción, comercio y servicio de Colombia.

El marco teórico en el que se basaron fue de Shin en 2007 que describió que las TIC se constituyen en un recurso que ayuda a las empresas a cumplir con objetivos tanto operativos como estratégicos. Así, la presente investigación se centro en la relación de comunicación entre algunas empresas líderes en la cadena de valor con empresas de la cadena de suministro como los molineros de trigo.

En cuanto a los aspectos a considerar en las empresas que asumen de manera voluntaria criterios de sustentabilidad, se halla la publicación del informa social también llamado integral mediante la web, en él se informa sobre las acciones y resultados que se han obtenido al implementar estrategias de cuidado al ambiente, relación social y el desempeño económico. En México, se han desarrollo metodologías para evaluar la sustentabilidad en las empresas y entre los elementos a calificar se encuentra la divulgación de datos, transparencia y control interno. Así la publicación de la información debe realizarse mediante la web de manera puntual de acuerdo con fechas establecidas (U. Anáhuac, 2018).

### **La industria de la harina de trigo, eslabón de la industria agroalimentaria**

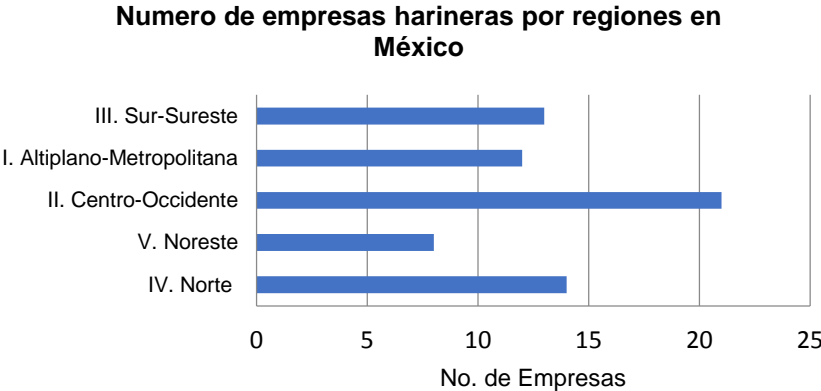
Los molineros de harina, se clasifican como parte de la cadena de suministro de acuerdo a la conceptualización de las cadenas de valor, en sentido específico es un eslabón de la industria agroalimentaria. La industria del trigo (molinos) se encargan de procesar la gramínea del cual se deriva la paga, el salvado, el germen y finalmente la harina.

En México, esta industria, producto del trigo, se encuentra congregada en la Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT), la cual fue creada con la finalidad de promover, apoyar, regular, representar y defender los intereses de los molineros y fabricantes de harinas y sémolas mediante diversas gestiones ante las autoridades correspondientes.



Es el resultado de la integración de seis cámaras y asociaciones regionales molineras que representan el 80% de la industria del trigo nacional<sup>4</sup>, atendiendo a 26 grupos integrados por 68 plantas industriales harineras divididas en cinco regiones en el país.

**Gráfica 1. Número de empresas harineras por regiones en México**

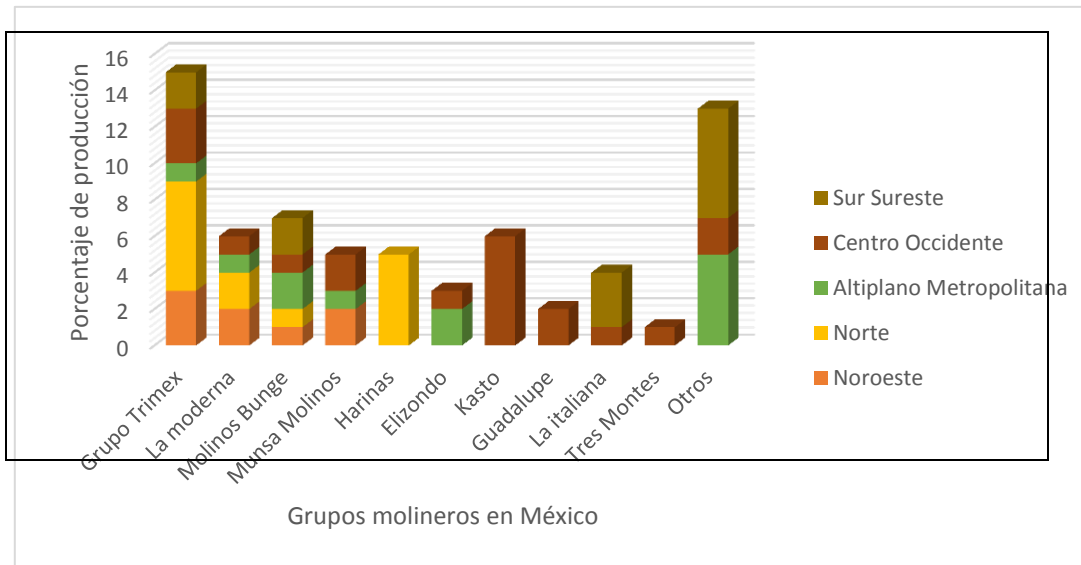


Fuente: Elaborado por Cahue, a partir de la información del reporte estadístico 2015-2016 (CANIMOLT, 2016).

En la Gráfica 1 se observa que la mayor cantidad de harineras en México, se encuentran en la región Centro – Occidente, sin embargo, si se suman las que se encuentran tanto en la región norte como la noreste, éstas últimas representan las de mayor producción. A continuación, se presentan la integración de los grupos por región.

<sup>4</sup> CANIMOLT, [www.canimolt.org](http://www.canimolt.org) [31 de enero de 2018]

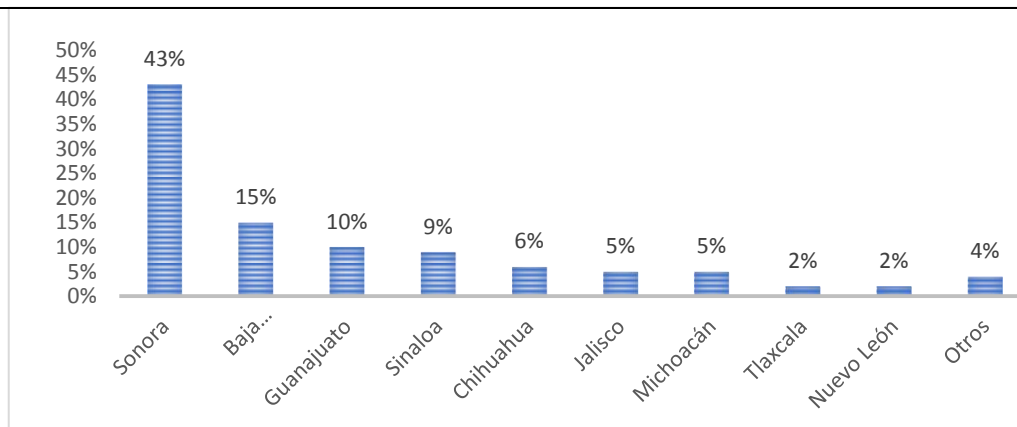
**Gráfica 2. Los grupos harineros y sus regiones.**



Fuente: Elaborado por Cruz a partir del Reporte estadístico 2015-2016 (CANIMOLT, 2016)

La Gráfica 2. Muestra que los grupos molineros de mayor relevancia para la producción de harina son Grupo Trimex, La Moderna, Molinos Bunge y Grupo Harinas, los cuales destacan por tener al menos dos plantas en las regiones IV. Norte y V. Noreste. Quizá dicha importancia se debe a que, en los estados de Sonora, Baja California y Sinaloa son los mayores productores de trigo en México. A continuación, se presenta la Gráfica 3 que muestra cuáles son los estados de la república mexicana que producen trigo, siendo los estados del norte que producen más del 85% del cereal.

**Gráfica 3 Principales estados de México productores de trigo.**



Fuente: Elaborado por Cahue, a partir del reporte estadístico 2015-2016 (CANIMOLT, 2016)

Mediante la Gráfica 3 se confirma que las regiones que más producen se acuerdo con la clasificación de molinos son la IV. Norte y la V. Noreste, siendo el estado de Sonora la que producen más trigo alcanzando el 43%.

### **Producción de harina**

El trigo producido<sup>5</sup> alcanzó en 2016 un volumen de tres millones 841 mil toneladas, de 2015 a 2016 su tasa media de crecimiento anual (TMCA) aumento 3.5% aproximadamente equivale a 112 mil toneladas (web, SAGARPA, 2017); los cuales fueron transformados y utilizados para diferentes finalidades, principalmente la producción de harina. Asimismo, el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP] (2015) mencionó que del volumen producido un millón 792 mil toneladas fue destinado a la panificación y un millón 958 mil toneladas fue destinado para la elaboración de pastas. Cómo ya se describió, para consumir el trigo se requiere su procesamiento, principalmente en harina.

<sup>5</sup> En México el trigo aporta el 12.9% del volumen total de granos, se estima que la máxima producción del cereal es entre los meses de mayo y junio de cada año (Web SAGARPA, 2017).

## **Objetivo y metodología**

El objetivo del trabajo es determinar si los factores estratégicos que miden la generación de valor sustentable de la empresa líder en su cadena de valor aplican también en empresas de su cadena de suministro. Así como describir cuáles son los medios de comunicación entre algunas empresas líder agroalimentarias con sus proveedores de harina. Para el caso de esta investigación se estudió las empresas del sector agroalimentario del eslabón de harina trigo a panificación en México, considerando el IGVS.

Para lograr el objetivo se realizó un estudio sobre la sostenibilidad y la generación de valor sustentable (perspectiva de la triple cuenta de resultados: la económica, la ambiental y la social), después se efectuó el análisis de datos con el fin de identificar si los factores determinados para la gran empresa de la industria agroalimentaria también aplica a empresas que sus proveedores (cadena de suministro). El trabajo resulta interesante ya que se aplica la metodología del índice de generación de valor sustentable en cual refleja la adopción de criterios de sostenibilidad mediante un reporte cuantitativo y cualitativo de las empresas que asumen la sostenibilidad corporativa.

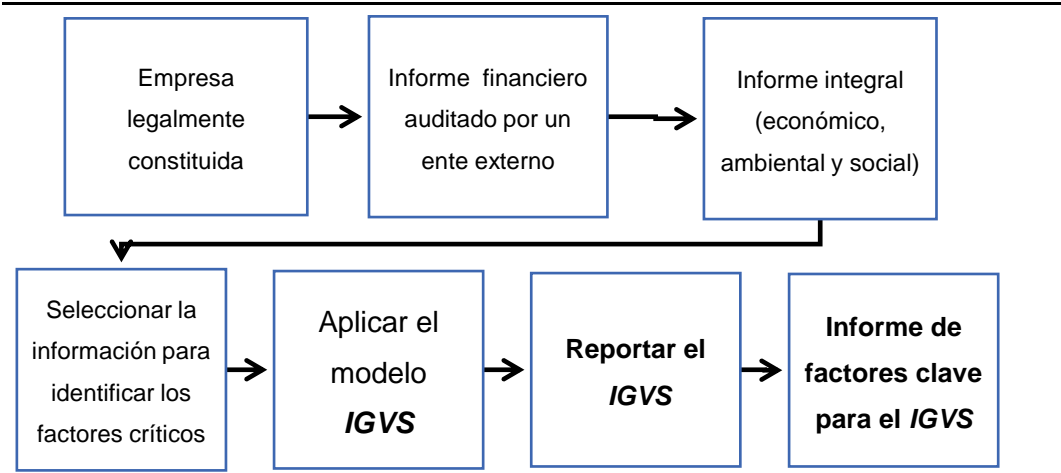
## **Proceso de análisis**

Una vez que se obtuvo la información para conformar tanto el marco teórico como el de referencia se procedió a contactar a las empresas de la industria de molinos a través de la Cámara Nacional de la Industria de molineros del trigo de la república mexicana, ya que es el organismo que reúne aproximadamente de las empresas o grupos que se dedican a la molienda cuyo producto principal es la harina.

El primer contacto se realizó con el presidente ejecutivo de la CANIMOLT, un segundo momento fue la presentación del equipo de investigación con el equipo de trabajo con la cámara en dicha reunión se acordó la entrevista semiestructurada con ejecutivos y la presentación del proyecto de investigación ante los socios de la misma cámara.

Se realizaron dos entrevistas semiestructuras tanto con el presidente ejecutivo como con el vicepresidente de la misma cámara. Asimismo, se presentó el instrumento de investigación “cuestionario” a aplicar entre los socios de la CANIMOLT. Con la información teórica y de campo se realizaron los siguientes análisis. Una vez obtenida la información empírica se aplicó la metodología del IGVS:

**Figura 1 Procedimiento para determinar un índice de generación de valor sustentable**



Fuente: elaborado por Cruz, 2016.

Las etapas uno, dos y tres tienen que ver con la información que emite la empresa como parte de la rendición de cuentas y cumplimiento de la normatividad, así como la actitud en cuanto a la manifestación de ser una empresa socialmente responsable.

**Resultados**

**Conocimiento de la importancia de la sostenibilidad en la industria.**

Para la industria de molineros del trigo el tema no es desconocido, sin embargo, ellos manifiestan la confusión que existen entre sostenibilidad y sustentabilidad, a pesar de ello en el año 2008, se publicó un número especial (3) en la revista de la cámara con la temática de responsabilidad social empresarial. En dicha publicación se menciona que la responsabilidad social empresarial (RSE) busca

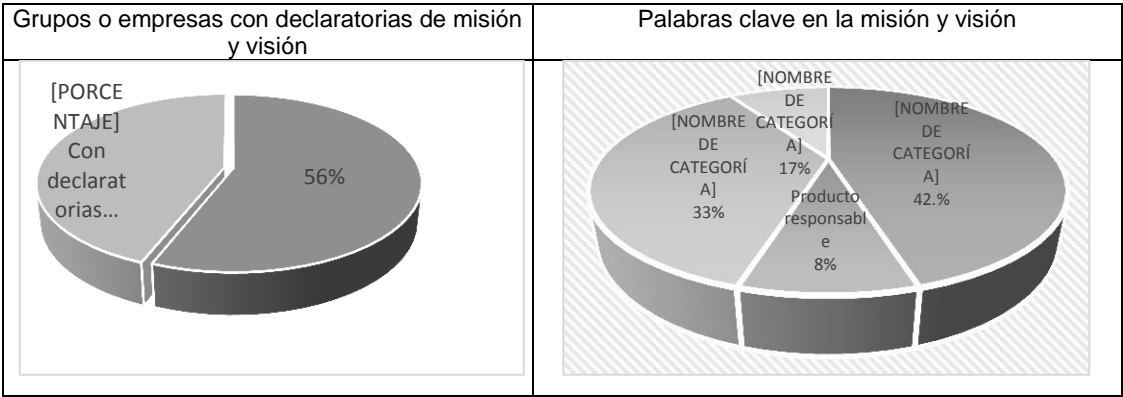
examinar las prácticas actuales de sostenibilidad de las empresas, así como sus estrategias proactivas que la beneficien.

Así mismo, destacan la necesidad de diseñar e implementar modelos de desarrollo agrícola que en su etapa inicial logren que el productor obtenga un ingreso que les permita satisfacer las necesidades básicas y realizar las inversiones que impulsen su crecimiento y mantengan o mejoren la generación de empleos.

**Del informe social o integral: misión, visión y objetivos de las empresas**

La identificación de los elementos estratégicos visualiza la adopción de criterios hacia la sostenibilidad mediante sus declaratorias que son a su vez la base de la estrategia de negocio. Así de las 66 plantas integradas en 10 grupos y 14 empresas, más del 50% no cuentan con una declaratoria de misión o visión o al menos no es una información pública la cual pudiese estar en sus páginas web o en las publicaciones de la CANIMOLT.

**Gráficas 4 y 5. Elementos estratégicos en la industria de molineros en México**



Fuente: elaborado por Cruz a partir de las páginas web de los grupos, empresas de la industria de molineros de trigo y CANIMOLT, 2017

En las Gráficas 4 y 5 se observa que sólo se logró analizar el 44% de las misiones y visiones de las empresas la industria molinera, de dicho porcentaje

el 42% declara preocuparse por la calidad e inocuidad de las harinas, sémolas y salvado, en segundo lugar, con el 33% por la innovación, sólo el 17% de las empresas encuentran en la visión y misión declarar al desarrollo sostenible.

### Determinación del índice de generación de valor sustentable (triple cuenta de resultados)

La información obtenida por parte de la industria fue muy restringida, misma que es base para la determinación del índice de generación de valor sustentable [IGVS]. Aún y cuando proporcionaron datos sobre la industria esta no fue suficiente; sin embargo, se determinó el IGVS basado en el criterio de la ponderación de cada una de las esferas. De los cuales los factores críticos para la generación de valor sustentable para la industria molinera del trigo son:

|  |  |
|--|--|
| Desempeño económico (32.5%)  | $DE = .40 (E_1) + .30 (E_2) + .30 (E_3)$ |
| <p>Donde E1 = Ebitda [Medición de la generación de valor financiero: <math>\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{EBITDA}}</math>]; E2 = FED [Medición de valor financiero: <math>\frac{\text{FED}}{\text{CTN}}</math>] y E3 = ROIC [medición de la rentabilidad]</p> |  |

|  |  |
|--|--|
| Gestión ambiental (48.0%)  | $GA = \frac{.18}{6} (A_1) + \frac{.195}{6} (A_2) + \frac{.215}{6} (A_4) + .195 (A_3) + .215 (A_5)$ |
| <p>Donde: A1= Gestión de Gases Efecto Invernadero- ISO 14064; A2= Acciones para disminuir el uso de insumos sustituido por calidad e inocuidad; A3= Acciones para disminuir contaminación (de A1 a A3 con escala de 0 a 6); A4= Margen de inversión en Innovación y A5= Productos responsables</p> |  |

|  |  |
|--|--|
| Relación social  | $RS = \frac{.24}{6} (S_1) + \frac{.25}{6} (S_2) + \frac{.25}{6} (S_3) + \frac{.26}{6} (S_4)$ |
| <p>Donde: S1 = Elementos estratégicos; S2= Comunicación con proveedores sustituido por agricultores; S3= Partes interesadas y S4= ISO 26000 [todos con escala de 0 a 6].</p> |  |

Fuente. Elaborado por Cruz, con la información derivada de las entrevistas, cuestionarios e informe estadísticos de CANIMOLT. Investigación SIP 2017

La responsabilidad de la industria se base en ofrecer un producto responsable, contribuir a disminuir la mala nutrición, contribuir a la agricultura sostenible y cumplir con las demandas de sus clientes, en este sentido y con base en las entrevistas se encontró que los factores: calidad e inocuidad y la comunicación con los agricultores son críticos para determinar el IGVS. Ante lo anterior se mantiene el peso ponderado para dicho índice al sustituir  $A_2$ = Acciones para disminuir el uso de insumos por calidad e inocuidad; y  $S_2$ = Comunicación con proveedores sustituido por agricultores.

**Tabla 1 índice de generación de valor sustentable para la industria molinera del trigo 2017**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Desempeño económico         | $DE = .40 (E_1) + .30 (E_2) + .30 (E_3)$   |
| <b>0.0</b>                  | <b>Sin datos</b>   |
| Gestión ambiental           | $GA = \frac{.18}{6} (A_1) + \frac{.195}{6} (A_2) + \frac{.215}{6} (A_4) + .195 (A_3) + .215 (A_5)$ |
| .3225 (48) = <b>15.48</b>   | <b>0 + 0 + [(215/6) (3) + 0 + .215 = 0.3225</b>  |
| Relación social             | $RS = \frac{.24}{6} (S_1) + \frac{.25}{6} (S_2) + \frac{.25}{6} (S_3) + \frac{.26}{6} (S_4)$       |
| 0.538 (19.5) = <b>10.49</b> | <b>[(.24/6) (3)] + [(25/6) (3)] + [(25/6) (6)] + [(26/6) (1)] =</b>                                |
| IGVS                        | <b>25.97</b>   |

Fuente: Cruz, 2016

El índice de generación de valor sustentable apenas alcanza 26 puntos de los 100, por lo que el resultado indica que se genera poco valor sustentable. Cabe aclarar que es un resultado por sector ya que las empresas no proporcionaron la información de manera individual sólo se contó con la que acumula o reportan a través de la Cámara Nacional de la Industria de Molineros de Trigo.



Descripción de cuáles son los medios de comunicación entre algunas empresas líder agroalimentarias con sus proveedores de harina.

**Tabla 2 Medios de comunicación: relación cliente-proveedor**

| Criterio al cliente                                     | Criterio al proveedor | Medio de comunicación  | Impacto y/o alcance  |
|---|-----------------------|--|--|
| "B"   | Socio estratégico     | "Web, portal de proveedores"<br>Redes sociales: <i>Facebook, Twitter.</i>                            | Comunicación rápida<br>50000 tns. de trigo, 8 mil hectáreas, 600 productores                             |
| Misma calidad mismo servicio                            | "T"                   | "Web, nuevos servicios para nuestros clientes"   | Alcance: República Mexicana  |
| calidad, innovación, integridad y seguridad alimentaria | "Bg"                  | <i>E mail</i> y vía telefónica   | Alcance: República Mexicana, Estados Unidos, Brasil y Argentina  |
| Nutrición.  | "M"                   | <i>E mail</i> , teléfono<br>Redes sociales: <i>Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, youtube.</i> | Alcance: República Mexicana, Estados Unidos y América Latina.  |
| Calidad y seguridad alimentaria.                        | "Ms"                  | <i>E mail</i> , teléfono<br>Redes sociales: <i>Facebook, Twitter, youtube, Google.</i>               | 754 mil toneladas de trigo<br>Alcance: República Mexicana, el Caribe, Pero, Ecuador, Brasil y Guatemala. |
| Preferencia de marca                                    | "I"                   | <i>E mail</i> , teléfono<br>Redes sociales: <i>Facebook, Twitter, youtube, Google.</i>               | Alcance: Nacional e internacional  |

Fuente: elaborado con referencia a <http://www.gtrimex.com.mx/clientes.html>;  
<https://www.grupobimbo.com/es/proveedores>; <http://www.bungemexico.com/distribuidores/>,  
<http://www.lamoderna.com.mx/contacto>, <http://www.munsa.com.mx/nosotros.php>

Mediante una búsqueda basada en la *Web*, primero se encontró que de las 66 plantas integradas en 10 grupos y 14 empresas, más del 50% no hacen informa su declaratoria de misión o visión la cual pudiese estar en sus páginas web o en las publicaciones de la CANIMOLT, segundo y de acuerdo con la tabla 2 se halló que una empresa líder de la industria agroalimentaria si mantiene comunicación mediante las TIC mediante "un portal de proveedores"; sólo algunas empresas de

la industria molinera utilizan redes, la mayoría de ellas mantiene comunicación por teléfono y correo electrónico.

## **Conclusiones y recomendaciones**

La industria alimentaria, la cual se encuentra en el sector de la agroindustria, no sólo produce alimentos, sino que innova tanto en procesos como en tecnología por lo que su impacto no sólo es estratégico sino social. Así la industria de molienda de granos, semillas y aceites tal como lo clasifica el INEGI es proveedora de la industria de panificación y tortilla, ésta última, colocada como el mejor sector de exportación de productos agroalimentarios.

De acuerdo a las entrevistas e información proporcionada por CANIMOLT, los grupos de empresas del sector ya han iniciado con acciones para la adopción de criterios de sostenibilidad, sin embargo, y a pesar de que el sector dice que es importante la RSE, no fue posible observar con mayor precisión dichas acciones ya que existe mucha reticencia en cuanto a proporcionar información de todo tipo (financiera, ambiental y social). A pesar de lo anterior, se observó que los grupos de molineros que integran empresas que cotizan en bolsas de valores si hacen pública la información al respecto, dicha acción es un principio de la sostenibilidad (actuar con transparencia).

Respecto al objetivo de identificar sí los factores críticos para la generación de valor sustentable en una triple cuenta de resultados son los mismos que los de la empresa líder de la industria agroalimentaria se obtuvo que se mantienen los mismos factores pero se sustituyen dos de ellos: de los 11 propuestos para las empresas líderes de la industria agroalimentaria en México se modificaron dos de ellos uno forma parte de la definición del constructo de gestión ambiental y otro del constructo de la relación social. Dicho cambio se basó en la correlación entre la variable calidad e inocuidad con la de ISO 26000 o certificaciones de responsabilidad social empresarial donde se obtuvo una relación indirecta baja,

explicando que la industria de molinos de trigo se preocupa por brindar un producto responsable antes de cumplir con el principio de informar en una triple cuenta de resultados de manera voluntaria. Con dichos indicadores se obtuvo que de manera global la industria de molineros de trigo genera poco valor sustentable.

En cuanto a cuáles son los medios de comunicación entre algunas empresas líder agroalimentarias con sus proveedores de harina de seis grupos de molinos a panificación sólo dos cuentan con una página web y un sistema de comunicación directa entre cliente-proveedor, todos tiene un buzón de quejas para el cliente y cuatro utilizan las redes sociales como de medio de comunicación. Las redes de conocimiento y sociales pueden ser un mecanismo efectivo en el sentido de la administración de la información.

La investigación tiene una importante limitante la cual puede modificar los resultados por lo que la recomendación a las Instituciones de Educación Superior es generar lazos más estrechos con el sector productivo mediante la utilización de las herramientas que proporciona las TIC con el fin de minimizar la brecha entre la teoría y la práctica, lo cual también aportará mejores caminos a la resolución de la problemática de diálogo generacional en la Educación superior. Es decir, las TIC como instrumento de comunicación entre profesores, estudiantes y sector productivo.

## Bibliografía

- Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo [CANIMOLT]. (2016). Reporte estadístico 2015-2016. México: CANIMOLT.
- Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo [CANIMOLT]. (2015). Reporte estadístico 2014. México: CANIMOLT.
- Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo [CANIMOLT]. (2014). Reporte estadístico 2013. México: CANIMOLT.
- Connelly, B.L., Ketchen, D.J. y Slater, S. F. (2011). *Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. En J. of the Acad. Mark. Sci. 39:86-100 En. DOI 10.1007/s11747-010-0199-0*
- Cruz, R.M.A.; Meléndez, F. R.; Castillo, M. A.; Fomperosa, M. J.; Jacobo, H. J.C. (2017). Reporte de investigación SIP 20171395.
- Cruz, R.M.A. (2016). Generación de valor sustentable en la industria agroalimentaria en México. Tesis doctoral no publicada Universidad Nacional Autónoma de México. FCA.
- Darwin, Ch. (2010). El origen de las especies. Segunda edición. México: Grupo editorial Tomo, S.A. de C.V.
- Gálvez, A. E. J., Riascos, E. S.C. y Contreras P.F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Estudios gerenciales 30 355-364. DOI. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.006>
- Gramaticas, Web (s.f.). términos etimológicos. Recuperado en: <http://www.gramaticas.net/2011/01/ejemplos-sufijo-bilidad.html>.
- Hart, S. y Milstein, M. (2003). Creating sustainable value. En *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 2. En. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ame.2003.10025194>
- Hart, S. (2007). El capitalismo en la encrucijada. 1ra. Ed. España: Ediciones Deusto. Original en inglés: *Capitalism at the crossroads. Aligning business, earth, and humanity.*
- Hamel, G y Prahalad, C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.* (1ra. Ed.). España: Editorial Ariel, S.A.
- Naciones Unidas (UN) (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Desarrollo y Cooperación Económice Internacional: Medio Ambiente
- Naciones Unidas (UN) (2017) <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP]. (2015). Resumen Nacional por Cultivo. México: SIAP.

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SERMARNAT) (2017) En [www.gob.mx/residuos-solidos](http://www.gob.mx/residuos-solidos) [Accesado El 1 de septiembre 2017]

Torres G. R. (2016). Las tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones. Reyes E. D. A. (Coord). Tecnologías de información y comunicación en las organizaciones. (1ra. Ed.). México: FCA Publishing.

U. Anáhuac (2018). Calificadora de sustentabilidad corporativa. [www.uas.mx](http://www.uas.mx). Recuperado el 18 de agosto de 2018.

*Web*, <http://www.gtrimex.com.mx/clientes.html>.

*Web*, <https://www.grupobimbo.com/es/proveedores>

*Web*, <http://www.bungemexico.com/distribuidores/>

*Web*, <http://www.lamoderna.com.mx/contacto>,

*Web*, <http://www.munsa.com.mx/nosotros.php>

# LOS VALORES PERSONALES EN RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DESDE EL MODELO DE KOUZES & POSNER

Área temática: Ética y responsabilidad social  
Sub área temática: Liderazgo ético

## Autores

**Rodrigo Arturo Zárate**  
razarate@universidadean.edu.co

**Ricardo Prada Ospina**  
rpradao@universidadean.edu.co

**Claudia Fabiola Rey Sarmiento**  
crey.d@universidadean.edu.co  
Universidad EAN

## Resumen

Una de las formas usualmente más empleadas en el estudio del liderazgo es examinar el comportamiento del liderazgo o entender lo que hacen los líderes. En ese sentido, los valores son metas orientadoras entre situaciones de la vida del individuo, agrupadas en diez tipos de motivación: realización, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia, universalismo, autodeterminación, estimulación y hedonismo (Schwartz, 1992).

El presente trabajo es una investigación de tipo metodológico, descriptivo y correlacional; con un diseño no experimental, y transversal. El objetivo de este estudio fue medir el efecto de los valores en las actitudes de los individuos en relación a los estilos de liderazgo transformacional tomando como base el Modelo de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997). Para ello, se empleó el instrumento de Inventario de prácticas de liderazgo (IPL) de dichos autores, el cual se aplicó a 400 gerentes de empresas medianas y pequeñas en Bogotá, bajo la hipótesis de que los valores influyen en los estilos de liderazgo. Al calcular la estadística se encontraron correlaciones estadísticamente significativas entre dichos grupos.

## Introducción

El cambio permanente, dinamizado por el acelerado avance científico y tecnológico en el que se vive actualmente, promueve diversas transformaciones, tanto externas como internas en las organizaciones y en la sociedad en general.

Dicho cambio remarca la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales dentro de una organización (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Entender el género humano, sus características y comportamientos, conlleva una serie de tópicos de gran interés en las ciencias sociales, que invitan al estudio y posterior análisis de las causas interpretativas de las actuaciones de las personas, y las posibles soluciones y conflictos allí presentes. Una de las formas más usadas para estudiar el liderazgo es examinar el comportamiento del liderazgo o lo que hacen los líderes. En ese sentido, los valores son metas orientadoras entre situaciones de la vida del individuo, agrupadas en diez tipos de motivación: realización, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia, universalismo, autodeterminación, estimulación y hedonismo (Schwartz, 1992).

En este sentido, el conocimiento en extenso de los valores individuales y los sistemas de valores de una persona son el indicador más claro de cómo se comportará a lo largo de su existencia (Fierro, 1996). Sin embargo, no se encuentran aún suficientes investigaciones que permitan identificar de alguna forma los grados de relacionamiento entre los valores y los estilos de los líderes. Sólo algunos autores, como Sosik (2005), Krishnan (2001, 2002) y Giberson, Dickson & Resick (2005), han mostrado algunos resultados los cuales resultan parciales, pues toman en cuenta líderes de tipos muy específicos de organizaciones, y, en algunos casos, contradictorios entre sí. Expertos en el estudio del liderazgo, como Kouzes y Posner (1997), afirman que el liderazgo se puede definir a partir de algunos comportamientos observables en los individuos, lo cual ha sido fundamento de su instrumento de prácticas de liderazgo- IPL.

Según Scheler (2001) los valores se clasifican en 8 grandes categorías a saber: 1. Personas y cosas, 2. Propios y extraños, 3 de los actos, la función y la reacción, 4. De la disposición de ánimo, acción y éxito, 5. Valores de intención y estado, 6. De fundamento, Forma y relación, 7. Personales y colectivos y 8.

Valores por sí mismo y por referencia; estas categorías han sido llevadas a un instrumento denominado analizador de valores, el cual no tiene carácter psicométrico, es considerado una herramienta educativa y de auto evaluación, que permite conocer de forma profunda la jerarquía de los valores más importantes de una persona.

Acorde a lo descrito por Nader (2007), los valores funcionan como fuerzas motivadoras y ejercen influencia sobre el comportamiento, esto se evidencia en investigaciones como las de Meglino & Ravlin (1998) y Schwartz (1994, 2001); que muestran que los valores “dan significado a las conductas que muestran las personas en su vida diaria”, citados en Nader (2007). En otros estudios Botha (2017) refiere que cuando valores como la tolerancia no son relevantes en grupos de estudiantes, esto se ve reflejado en la limitación para apreciar el esfuerzo del otro y reconocer la diferencia humana, de otra parte, el valor apertura permite a los miembros de la comunidad permite las personas ser receptivos a nuevas ideas, debatirlas y entablar diálogos alrededor de ellas. El honor proporciona un mecanismo para el desarrollo identitario como grupo, comunidad o sociedad.

Estudios como el de Pedraja (2008) evidenciaron como el liderazgo transformacional y la congruencia de valores son aspectos esenciales para el éxito estratégico en la dirección pública; esta congruencia, también es un factor determinante de éxito en las empresas privadas.

### **Objetivo**

El objetivo de este estudio fue medir el efecto de los valores en las actitudes de los individuos en relación a los estilos de liderazgo transformacional tomando como base el Modelo de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997).

### **Liderazgo**

Un líder, con sus actitudes, expresiones y acciones, puede predisponer actitudes y comportamientos en sus seguidores, que serán favorables o adversos,



ocasionando que desaceleren los procesos de trabajo y obstaculicen la consecución de objetivos.

Para que los miembros de una organización puedan actuar en coincidencia unos con otros y dar prioridad a los intereses grupales, es esencial que prevalezca el espíritu de equipo (Smith & Peterson, 1990) junto a valores expresivos o colectivos (Ros & Grad, 1991). Es aquí donde los líderes juegan un papel fundamental. Uno de los factores más importantes en la creación y transmisión de valores dentro de las organizaciones es el liderazgo.

Un buen líder puede inducir a sus seguidores a defender estos valores, generando un clima social de cooperación y apoyo, que allane el camino hacia la consecución de los objetivos. Liderazgo, puede ser entonces la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas (Robbins, 1993).

### **Principales desarrollos teóricos del liderazgo**

Existen básicamente tres grandes movimientos de investigación dentro del paradigma dominante en el estudio del liderazgo, para describir la evolución teórica desde primero, los modelos más estáticos, basados en los rasgos de los líderes, por ejemplo las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993) enfocados en las características personales y en los rasgos de personalidad del líder, considerando que los líderes son importantes en la historia y que el liderazgo es innato; pasando luego a los modelos conductuales o del conductismo de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good & Day, 1962) enfocados en los comportamientos del líder que posibilitan el ejercicio de la influencia o del poder (los estudios de Michigan, y la red gerencial de Blake y Mouton (1964) pertenecen a este momento; y por último, los modelos situacionales con un enfoque contingencial del liderazgo, que busca conectar un comportamiento a un contexto específico, considerando así la situación, y que incluye al modelo de la contingencia (Fiedler, 1967), la teoría del intercambio líder seguidor (Schrieseim, Castro & Cogliser, 1999), la teoría de intercambio líder-miembro, el modelo camino meta (Evans, 1970; Fiedler, 1967;

House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) y el modelo participación-líder de Vroom y Yetton).

Enfoques más recientes, como el del liderazgo carismático, del liderazgo transformacional/transaccional y el modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969), que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002), añadiendo el papel del seguidor en el reconocimiento de la efectiva manifestación del fenómeno del liderazgo (Melo, 2004). El liderazgo carismático, se comprende como una interacción de características: del líder (visión, habilidades retóricas, construcción de imágenes y confianza, liderazgo personalizado); de los seguidores (identificación con el líder y la visión, elevación de los niveles emocionales, deseos de subordinación al líder) y de la situación (que puede aparecer en situaciones de crisis o interdependencia de las tareas) (Gibson, Ivancevich & Donnelly 1996).

De igual forma, hay diferentes clasificaciones existentes sobre estilos de liderazgo, siendo una de las más aceptadas la clasificación a partir de dos dimensiones: liderazgo orientado hacia la tarea u objetivos, el cual conlleva una alta preocupación por parte del líder en conseguir los objetivos propuestos y el liderazgo orientado hacia las relaciones que implica un considerable interés por los aspectos socio-emocionales del grupo de subordinados, es decir, por las personas y sus relaciones dentro del grupo de trabajo (Blake & Mouton, 1964). La investigación tradicional en esta área se ha centrado en analizar el liderazgo transaccional, que se caracteriza por establecer un intercambio entre el líder y los miembros de su grupo, en el que el líder es reconocido como guía y motivador de sus empleados y aceptan su autoridad, pero a cambio éste debe aportar recursos valiosos para el grupo.

Posteriormente, fue desarrollado el modelo del liderazgo transformador por Bass (1985), basándose en las ideas originales de House (1971). Este modelo cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y

consideración individualizada; ante todo, el carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor y estudia los comportamientos gerenciales que transforman a los dirigidos y los inspiran a ir más allá de las expectativas, trascendiendo el interés personal por el bien de la organización, es hoy uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante.

La diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador se le atribuye a Burns (1978) encontrando que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (dirección por excepción). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas, mientras que los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas y no se limitan al intercambio, sino que van más allá, produciendo cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores y consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento más alto que el esperado, además de mayores niveles de satisfacción en el trabajo. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado; en virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005, p. 112). El modelo de liderazgo transformacional evoluciona luego hacia un modelo de liderazgo emocional.

La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992); además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades, se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Bass (1990, 1999) y Bass & Riggio (2006) plantean cuatro dimensiones características del comportamiento de los líderes transformacionales que luego fueron aumentadas a seis por Podsakoff et al. (1990), siendo la primera de ellas, la propuesta de un modelo a seguir por los liderados (carisma), consistente con los valores ligados por el líder. La segunda, es articular una visión de futuro inspiradora (inspiración), para identificar nuevas oportunidades para su unidad, división u organización, mientras que la tercera, es estimular intelectualmente a los dirigidos, desafiándolos a reexaminar algunas de sus creencias sobre el trabajo y de repensar cómo se puede desarrollar (estimulación intelectual). La cuarta trata de dar soporte individualizado y preocuparse por sus sentimientos y sus necesidades personales (consideración individualizada). La quinta es fomentar la aceptación de metas de grupo, promoviendo la cooperación entre los dirigidos y haciendo que trabajen juntos hacia una meta común (trabajo en equipo) y la sexta que pretende alcanzar un alto rendimiento de los liderados y demostrar que desea excelencia y calidad en el desempeño de los trabajos (excelencia).

Existe una complementariedad entre los estilos, de forma que el liderazgo transformacional tendría un efecto aditivo sobre el transaccional (Bass, 1999; Johnson, 2009). Los líderes podrían presentar comportamientos de ambos estilos, aunque había un predominio de uno de ellos, y los líderes más transformacionales serían más efectivos por traer mayor compromiso, satisfacción, lealtad,

participación y desempeño de los liderados (Bass, 1999; Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996).

El modelo de liderazgo transformacional evoluciona hacia el modelo de “Liderazgo de rango completo” (*Full Range Leadership*), el cual, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, considera una última dimensión denominada liderazgo *Laissez Faire* (Bass & Riggio, 2006), el cual es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere, planteando además que, dependiendo de la capacidad que tenga este líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006), un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional.

De acuerdo con Bass & Riggio (2006) un instrumento utilizado para medir los factores relacionados con el liderazgo transformacional es el Inventario de Prácticas de Liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (1997), quienes recopilaron durante más de diez (10) años las respuestas de miles de líderes sobre el comportamiento del líder. Estos autores desarrollan un cuestionario de Prácticas de Liderazgo (IPL), que es una herramienta esencial que permite tener a las personas una perspectiva de cómo se ven a sí mismas como líderes, cómo las ven los demás y qué medidas permiten mejorar el uso de las cinco prácticas, para convertirse en líderes más eficaces. Los resultados fueron confirmados en un estudio posterior (1993), definiendo el liderazgo ejemplar como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes, orientando sus investigaciones hacia las prácticas de liderazgo (Kouzes & Posner 1997).

Kouzes & Posner (1993), consideran que los procesos y las prácticas de liderazgo, aunque fundamentalmente amorales, se ven afectados por los valores porque los

propios líderes son ellos mismos, morales o inmorales. Para indagar a los colaboradores qué es lo que diferencia al líder del que no lo es, qué es lo que más valoran en los mismos, proponen hacerlo mediante la aplicación del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), concluyendo que el liderazgo puede definirse a partir de evaluar las cinco conductas observables como prácticas de liderazgo: Desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento, que representan acciones dirigidas por los líderes a través de las cuales éstos logran realizar cosas extraordinarias, es decir, obtienen logros fuera de lo común.

Este modelo proporciona fundamentos teóricos-prácticos sobre los comportamientos del liderazgo con la premisa que existe una conexión entre estas conductas que despliegan los líderes y lo que se considera un liderazgo exitoso. El instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 10 puntos, respondiendo la frecuencia con la que un líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre).

## **Valores**

El valor es una disposición de una persona, similar a una actitud, pero más fundamental y a menudo más subyacente que dicha actitud (Rokeach, 1981, p. 100) y una creencia internalizada de una persona acerca de cómo él o ella debe o debería comportarse" (Meglino y Ravlin, 1998). Tener valores, descubrir valores, es hablar de algo vital, no de algo abstracto, alejado de la vida, sino que invita a vivir (Yarce, 2009). En consecuencia, es un ideal abstracto, no sujeto ningún objeto o situación específica. Además, los valores se ordenan en constelaciones superiores o sistemas de valores, los cuales pueden ser estudiados y entendidos desde tres perspectivas diferentes: antropológica, sociológica y psicológica.

La palabra Valor tiene su origen en el término latín “*valére*” (significa ser fuerte, capaz de algo, valerse por sí mismo), que a su vez proviene del griego “*axios*” (lo que vale, lo que tiene un precio, lo que es digno de estimación). De ahí surge la axiología como ciencia de los valores o filosofía de los valores, que es una corriente de comienzos del siglo XX, cuyo máximo exponente fue Max Scheler (Yarce, 2009, p. 42).

Se podría entender al valor como aquel ideal deseable (civismo, generosidad...), aquello que destaca y genera arraigo. Pero también, como algo estimado por varios o por todos, y como algo que se incorpora a la vida, no simplemente lo que se queda en la aspiración, en el deseo, en el ideal general (Yarce, 2009, p. 42). En los últimos tiempos, los valores basados en el liderazgo han venido a ser un tema de estudio interesante, donde la influencia de los valores en el comportamiento del líder es el enfoque principal (Brown, 2002; Schwartz, 2005).

Posiblemente sea Spranger (1928) quien introduce el tema en la Psicología, distinguiendo seis «tipos de hombre» (teorético, económico, estético, social, político y religioso), en función del predominio de uno u otros valores sobre la globalidad del comportamiento y de la vida del sujeto (Serrano, 1984 p.10).

Diversos autores, dentro de los que destacan Rokeach (1973), Schwartz (1992) y otros, se han esforzado en investigar la naturaleza del valor personal, aportando diferentes definiciones, las cuales se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1. Definiciones de Valor**

| <b>AÑO</b> | <b>AUTOR</b>     | <b>DEFINICIÓN DE VALOR</b>  |
|------------|------------------|---|
| 1955       | Kluckhohn        | Concepción de lo deseable que influye sobre la selección de modos, pensamientos y metas de acción, tanto distintivas de un sujeto como de un grupo.                     |
| 1954       | Maslow           | Los valores funcionan como guías u orientaciones que los seres humanos usan para la satisfacción de necesidades, las cuales se encuentran organizadas según jerarquías. |
| 1972       | Fronzizi         | El valor es un bien estimado por el sujeto, pero no sólo por él, sino por los demás. Se toman de la vida y la experiencia colectiva.                                    |
| 1973       | Rokeach          | Creencia perdurable que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesta.                 |
| 1979       | Derisi           | Valor es un bien descubierto y elegido en forma libre y consciente, que busca ser realizado por la persona  |
| 1979       | Williams         | Son guías intersituacionales que influyen a menudo el comportamiento más allá de su nivel de conciencia   |
| 1982       | Stryker & Serpe; | Componentes estructuralmente esenciales que se usan como marcos principales que sustentan las acciones en el contexto social  |
| 1992       | Schwartz         | Valor es el destino deseado con intereses diferentes que sirve como principios rectores para la vida de uno.  |
| 1998       | Meglino & Ravlin | Creencia internalizada de una persona acerca de cómo él o ella debe o debería comportarse   |

Fuente: El autor

### **Valores Personales: Principales Hallazgos**

Cuando se habla de valores personales se hace referencia a las formas y características individuales de una persona en cuanto a actitudes y comportamiento, más allá de sus capacidades intelectuales. Esto permite que las personas retengan algunos valores personales que luego coadyuvan a establecer su propia diferenciación con los demás. Dicha diferencia faculta el reconocimiento de la existencia. La estructura de valores que posee la persona, como la mayor o menor importancia que otorga a los valores como guía de comportamiento en su vida, tiene un papel determinante tanto para su percepción, como para la toma de decisiones.

Los valores son personales en razón a que es la propia persona quien establece el orden de importancia que le conceden en su vida, si bien están influenciados, entre otros factores, por el ambiente específico del entorno laboral, y, se han considerado como un elemento principal de la cultura y de la estructura social de las organizaciones, debido a que determinan las actitudes que dirigen a sus miembros hacia el logro de metas y objetivos. Además, los valores actúan



influyendo las estrategias adoptadas para el funcionamiento de la organización e, incluso, determinando el clima de la misma (Schein, 2001).

En la búsqueda de un comportamiento específico los individuos son presionados en su interior por los valores y aunque las personas pueden optar por comportarse de manera inconsistente con sus valores, con el tiempo estos valores desarrollarán preferencias de comportamientos predecibles que reflejen su sistema de valores jerárquicos. De ahí la importancia de estudiar esta temática. Varios autores como Kluckhohn (1951); Parsons (1968); Rokeach (1968); Ros & Gouveia (2001) y Gouveia (2003) han contribuido al estudio de los valores personales, encontrando, por ejemplo que, las personas difieren sólo en la importancia que se sobre cada valor (Rokeach, 1973). Este valor puede ser dirigido al principio que se usa para guiar el comportamiento (los valores) como criterio (Johnson, 2002: 19; Illies & Reiter-Palmon, 2004).

Los valores son características individuales, estables (Braithwaite & Scott, 1991, Meglino & Ravlin, 1989; Rokeach, 1973; Schwartz, 1992) que sirven como guías de comportamiento, influyendo tanto las elecciones que la gente hace (Epstein, 1989; Rohan, 2000) como las soluciones problemáticas que generan (Brophy, 1998). Los valores son la base que dirigen el comportamiento de un individuo (Rokeach, 1973; Schwartz, 1996), mientras que la cultura moldea el desarrollo de valores (Sarros & Santora, 2001).

Los valores de un individuo están jerárquicamente organizados según su importancia relativa a lo individual (Rokeach, 1973, Smith *et al.* 2001; Schwartz, 2005a) y se conocen como un sistema de valores. El rango de valores (sistema de valores) puede capturar la configuración de valor único de un individuo (Krishnan, 2001). Los valores reflejan lo que específicamente se desea y no se desea (Kluckhohn, 1951).

Por su parte, Schwartz (1999) considera que los valores personales son criterios o metas que representan, en forma de metas conscientes, las respuestas que todos los individuos y sociedades deben dar a tres requisitos universales: las necesidades de los individuos en tanto que organismos biológicos, los requisitos de la interacción social coordinada y los requisitos para el correcto funcionamiento y supervivencia de los grupos y que además, trascienden situaciones específicas, que son ordenados por su importancia y que sirven como principios que guían la vida del individuo (Schwartz, 2001).

Con base en la estructura de valor de cada individuo, ciertas situaciones activarán ciertas valores y valores más potentes se activarán más fácilmente, haciéndolos más influyentes (Staub, 1989). En ese sentido, los valores clasificados como esenciales y operacionales, son catalogables para Lewis (1962) como intrínsecos, extrínsecos, inherentes e instrumentales (Serrano, 1984).

Schwartz, (1992, 1994); Schwartz & Bilsky, (1987, 1990); Schwartz & Boehnke, (2004) le dieron continuidad al trabajo de Rokeach, proponiendo una teoría de valores más ambiciosa, en la que incluyen tanto el contenido como la estructura de los sistemas de valores. Específicamente Schwartz (1994, 2000, 2001), propone una teoría universal sobre la estructura y el contenido de los valores humanos, definiendo a los valores como metas deseables, independientes de la situación, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social. Teniendo en cuenta que la estructura propuesta por Schwartz (2005b), está basada en requisitos básicos para la existencia humana, tiende a ser universal. Siendo la misma estructura, los individuos y grupos difieren en la importancia relativa que atribuyen a sus valores, configurando diferentes prioridades axiológicas.

Es en ese sentido que, Schwartz (1992, 1994); Schwartz & Bilsky (1987, 1990) y Schwartz & Boehnke, (2004) proponen una estructura de valor que incorpora 10 tipos de valor (cada uno compuesto de diferentes valores centrales individuales):

(a) autodirección, (b) estimulación, (c) hedonismo, (d) logro, (e) poder, f) seguridad, g) conformidad, h) tradición, i) benevolencia y (j) universalismo (Schwartz, 1992). La disposición de los tipos en la estructura circular forma aún dos dimensiones bipolares: Una *Apertura al Cambio* contrasta con *Conservación* (independencia para hacer y pensar lo que uno quiere/mantenimiento de las formas y las costumbres); la otra *Autotrascendencia* con *Autopromoción* (preocupación por los otros en tanto iguales / búsqueda del éxito y dominio personales).

Se estructuran en cuatro dimensiones de orden superior: (a) apertura al cambio (autodirección y estimulación), (b) conservatismo (tradición, conformidad, y seguridad), (c) autopromoción (logros y poder), y (d) auto-trascendencia (universalismo y benevolencia).

Los valores caen uno junto al otro en esta estructura y se ven como compatibles (por ejemplo, el poder y el logro), mientras que valores que se encuentran cruzados entre sí son vistos como competidores (por ejemplo, poder y universalismo). Estas cuatro dimensiones pueden ser conceptualizadas como dos continuidades motivacionales: apertura al cambio y conservatismo forman los polos de un continuo y auto-trascendencia y auto-mejora de los polos del otro (Schwartz y Boehnke, 2004). El hedonismo se supuso para caer en algún lugar entre la apertura al cambio y el autoajuste.

Schwartz (2005a, 2005b) recuerda que las personas pueden buscar valores antagónicos, pero en contextos diferentes. En una misma acción, ellas necesitan decidir por uno de los valores opuestos y utilizan para ello sus prioridades axiológicas.

## **Metodología**

Para esta investigación se empleó el instrumento de Inventario de prácticas de liderazgo (IPL) y el instrumento analizador de valores de Scheller (2001), los cuales fueron aplicados a 400 profesionales, hombres y mujeres, en Bogotá; bajo la hipótesis que la jerarquía de los valores que tiene una persona, influye en los estilos de liderazgo que ella ejerce.

El ADV es un instrumento simple, no psicométrico, para medir las preferencias de valores de los individuos. El ADV fue creado como una herramienta educativa y de auto evaluación. Este instrumento ha sido diseñado para obtener un conocimiento más profundo acerca de cuáles son los valores más importantes de una persona. Los ejercicios del Analizador se proveen de tal manera que los participantes pueden examinar sistemáticamente sus valores con el propósito de auto aprendizaje o discusión en grupo.

Como otros instrumentos de auto evaluación, el ADV no pretende ser una herramienta exhaustiva y única. La mejor manera de analizar valores personales es usar diferentes instrumentos y comparar los resultados de éstos. Por ello, no es correcto asumir que los resultados de este test van a contener toda la información necesaria para que usted interprete cuáles son sus valores, sino que pueden servir como una referencia sólida para posteriores análisis.

**Tabla 1. Estadísticos**

|   | AV1      | AV2 | AV3 | AV4 | AV5 | AV6 | AV7 | AV8 | AV9            |
|---|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------|
| N | Válidos  | 399 | 399 | 400 | 399 | 399 | 399 | 399 | 399            |
|   | Perdidos | 1   | 1   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1              |
|   | Moda     | 8   | 16  |     | 12  | 14  | 5   | 19  | 1 <sup>a</sup> |

|   | AV10     | AV11 | AV12 | AV13 | AV14 | AV15 | AV16 | AV17 | AV18            |
|---|----------|------|------|------|------|------|------|------|-----------------|
| N | Válidos  | 399  | 399  | 400  | 399  | 399  | 399  | 398  | 397             |
|   | Perdidos | 1    | 1    | 0    | 1    | 1    | 1    | 2    | 3               |
|   | Moda     | 4    | 9    |      | 10   | 14   | 11   | 2    | 10 <sup>a</sup> |

|   | AV19     | AV20 | AV21 |
|---|----------|------|------|
| N | Válidos  | 396  | 394  |
|   | Perdidos | 4    | 6    |
|   | Moda     | 15   | 15   |

De acuerdo con el trabajo de Kouzes y Posner (1997) el resultado de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach está ubicado entre 0,81 y 0,91, lo que permite demostrar que el IPL es un instrumento válido y confiable.

Para calcular las correlaciones estadísticamente significativas entre las variables de estos dos instrumentos, se utilizó el software SPSS, versión 25.

## Recolección de Datos

Cada encuestado recibió dos instrumentos de tipo cerrado. Para descubrir los valores personales al cuestionario, que midió la importancia relativa de cada valor, fue desarrollado y aplicado cubriendo las cinco orientaciones de valor como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2. Resumen del procesamiento de los casos**

|            | Casos   |            |          |            |       |            |
|------------|---------|------------|----------|------------|-------|------------|
|            | Válidos |            | Perdidos |            | Total |            |
|            | N       | Porcentaje | N        | Porcentaje | N     | Porcentaje |
| MBTI * AV1 | 335     | 83,8%      | 65       | 16,2%      | 400   | 100,0%     |

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

## Resultados

Las 10 validaciones de los ítems para cada uno de los cinco valores oscilaron entre 0.30 y 0.81. Los resultados de confiabilidades para cada uno de los cinco valores variaron de 0.80 a 0.89. Todos los coeficientes fueron significativos más allá de 0.01.

**Tabla 3. Medidas simétricas**

|   | Valor | Error típ. asint. <sup>a</sup> | T aproximada <sup>b</sup> | Sig. aproximada   |
|---|-------|--------------------------------|---------------------------|-------------------|
| Intervalo por intervalo R de Pearson        | ,034  | ,051                           | ,617                      | ,537 <sup>c</sup> |
| Ordinal por ordinal Correlación de Spearman | ,037  | ,053                           | ,675                      | ,500 <sup>c</sup> |
| N de casos válidos                          | 335   |                                |                           |                   |

En la muestra analizada los valores considerados con mayor frecuencia en el ADV, fueron: en primer lugar “Honestidad”, con el 28,8%, seguido por “espiritualidad”, con el 23,8% y “logro” con el 10%. En tanto los valores que los profesionales pusieron en último lugar con mayor frecuencia fueron “Riqueza”, “variedad” y “prestigio”, con un 31%, 15% y 11% respectivamente.

### Correlaciones

|      |                        | MBTI | AV1  |
|------|------------------------|------|------|
| MBTI | Correlación de Pearson | 1    | ,034 |
|      | Sig. (bilateral)       |      | ,537 |
|      | N                      | 336  | 335  |
| AV1  | Correlación de Pearson | ,034 | 1    |
|      | Sig. (bilateral)       | ,537 |      |
|      | N                      | 335  | 399  |

Al analizar las correlaciones entre los valores y las prácticas de liderazgo, la que evidencia mayor media, tanto en los catalogados en primer lugar, como en los clasificados en último lugar en el ADV, es la práctica de liderazgo “habilitar a otros para actuar”; con valores que oscilan entre 7,4 para el valor de “calidad”, entendida como: “mantener un estándar de trabajo alto, cometer pocos errores” y 8,5 para el “reconocimiento”, entendido como “ser apreciado y recompensado por sus esfuerzos”, en el grupo de valores en primer lugar. En el grupo de valores clasificados en último lugar los valores oscilaron entre 8,7 para “seguridad” y 7,7 para los valores “amistad” y “placer”.

Para verificar si existía una relación entre el equilibrio de los valores personales y la efectividad del liderazgo, el coeficiente de correlación lineal se ha calculado

teniendo en cuenta el par de valores, que implica las variables antes mencionadas, por encuestado.

### Correlaciones

|                 |      |                            | MBTI  | AV1   |
|-----------------|------|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman |      | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,037  |
|                 | MBTI | Sig. (bilateral)           | .     | ,500  |
|                 |      | N                          | 336   | 335   |
|                 |      | Coeficiente de correlación | ,037  | 1,000 |
|                 | AV1  | Sig. (bilateral)           | ,500  | .     |
|                 |      | N                          | 335   | 399   |

Analizar una posible relación entre los valores personales de los ejecutivos y la efectividad de la organización (resultados), un estrato de las organizaciones involucradas en la investigación fue seleccionado previamente, tomando como base a su desempeño anunciado en los balances de sus ejercicios en los últimos tres años. Los indicadores de desempeño considerados fueron: a) utilidad neta, b) rotación de inventario, c) rotación de activos fijos, d) depreciación / costos materiales, e) gastos / ventas netas, y f) activos fijos / ventas netas. Seis organizaciones fueron que se segregaron y se identificó el perfil de valores personales promedio de sus ejecutivos (50 ejecutivos).

La práctica de liderazgo con menor media, entre los valores clasificados en primer y en último lugar, es “inspirar una visión compartida”, con valores entre 7,9 para el valor “intimidad”, cuya definición en el instrumento es “compartir compañerismo o afectos profundos con alguien” y 6,3 para la instrucción que en el instrumento se define como “poseer conocimiento nuevo u obtener información nueva y compartirla con otros”; para el grupo de valores puntuados en primer lugar. En



contraste, en el grupo de valores puntuados en último lugar, las medias se presentaron entre 6,6 para “espiritualidad” y 7,8 para “calidad”.

Esta congruencia entre los valores y las características del liderazgo refuerza lo encontrado por Pedraja (2007) en lo relacionado con la importancia de la congruencia de valores, con el liderazgo transformacional y el éxito de las organizaciones. Así como lo referido por Nader (2007) quien relaciona los líderes transformacionales con prácticas laborales de tipo colectivo los vincula a valores de “autotrascendencia y apertura al cambio”.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

El comportamiento, estilo de vida y la personalidad del hombre en la sociedad son determinados a través de los valores especialmente en la organización empresarial. El sistema de valores viene a ser una estructura cognitiva compleja que implica dimensiones conductuales en función de las concepciones de lo que se desea en la realidad social. Mediante el instrumento de Inventario de prácticas de liderazgo (IPL) y se siguieron una serie de pasos que se complementaron en el instrumento analizador de valores de Scheller (2001), el cual permitió aprovechar la experiencia de dichos autores para realizar comparaciones de los valores personales y su relación con el liderazgo de un buen número de ejecutivos de empresas pymes en Bogotá.

Como iniciativas para estudios futuros se propone:

Es recomendable realizar investigaciones adicionales de la misma naturaleza con muestras de mayor tamaño y realizadas en otras culturas.

Estudios similares entre varios países, permitirá comprender la situación del líder en ámbitos geográficos disímiles.

En futuros estudios de la misma naturaleza, sería altamente recomendable una evaluación de 360 grados, en cuanto al estilo de liderazgo, la flexibilidad de estilo y la efectividad del liderazgo.

## Referencias

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press, Nueva York.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2ed.). Mahwah, USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Blake, R.R., & Mouton J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf,
- Botha, J. (2017). Value-based leadership approach: A way for principals to revive the value of values in schools. *Educational Research and Reviews*. Vol. 12. 133-142. 10.5897/ERR2016.3075.
- Braithwaite, V. A. & Scott, W. A. (1991). *Values*, in J. P. Robinson, P. R. Shaver and L. S. Wrightsman (eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (Academic Press, San Diego), pp. 661–666.
- Brophy, D. R. (1998). Understanding, Measuring, and Enhancing Individual Creative Problem-Solving Efforts, *Creativity Research Journal* 11, 123–150.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, Nueva York.
- Carlyle, T. (1993). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Lincoln, NE, EE.UU.: University of Nevada Press.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 481- 498.
- Derisi, O.N. (1979). Max Scheler. *Ética material de los valores*. Edit. Magisterio Español.
- Epstein, S. (1989). *Values from the Perspective of Cognitive Experiential Self-Theory*, in N. Eisenberg. J. Reykowski & E. Staub (eds.), *Social and Moral Values: Individual and Societal Perspectives* (Hillsdale, NJ, Earlbaum), pp. 3–22.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Fronzizi, R. (1972): *¿Qué son los valores?* México: Fondo de Cultura Económica 11ª impresión.

- Giberson, T. R., Dickson, M. W. & Resick, C. J. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 1002-1010.
- Gibson, J. J., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (1996). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. 8ª edición Irwin, Madrid.
- Gouveia, V. V. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 3, p. 431-443.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The Path-goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori Tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches in Leadership* (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Illies, J. L. & Reiter-Palmon, R. (2004). The Effects of Type and Level of Personal Involvement on Information Search and Problem-Solving, *Journal of Applied Social Psychology* 34, 1–22.
- Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5), 241-249.
- Johnson, D.W. (2009). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and self-actualization* (10th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Kluckhohn, C. (1951). *Values and value-orientations in the theory of action*. In: Parsons T, Shils EA, editors. *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University Press. pp. 388–433.
- Kluckhohn, C. (1955): *Values and orientations in the theory of action*. En T. Parsons and E.A. Shils (Eds.): *Toward a general theory of action*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco,.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993) Psychometric properties of the Leadership Practices Inventory—Updated. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 53 No. 1, pp. 191- 199

- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.
- Krishnan, V. R. (2001). Values Systems of Transformational Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), 126-131.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value – Based Management*, 15, 19-33.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 71-98). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Lewis, C. (1962). *The problem of pain*. New York: The Mcmillan Company.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385– 425.
- Lupano Perugini, M. y Castro Solano, A.- (2005): Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85: 89-109.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. NY: Harper and Row Publishers.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.
- Melo, E. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: organizações e trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31-62.
- Nader, M. & Castro, A. (2007) Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo. *Univ. Psychol.* Bogotá (Colombia), 6 (3): 689-698
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia*, 33 (1), 8-13. [Fecha de consulta: 8 de febrero de 2018] Disponible en:<<http://150-8.redalyc.org/articulo.oa?id=33933102>>; ISSN 0378-1844
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B, Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
- Rohan, M. J. (2000). A Rose by Any Name? The Values Construct, *Personality and Social Psychology Review* 4, 255–277.

- Robbins, S. (1993). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1968). A theory of Organization and Change within Value-Attitudes systems. *Journal Sociology Issues*, 24, 13-33.
- Rokeach, M. (1981). *Crenças, attitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Ros, M., & Grad, H. (1991). El significado del valor trabajo como relacionado a la experiencia ocupacional: una comparación de profesores de E.G.B. y estudiantes de CAP. *Revista de Psicología Social*; 6(2): 181-208.
- Ros M, Gouveia VV. (2001). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva,:326-352.
- Sarros, J. C. & Santora J. C. (2001). The transformational transactional leadership model in practice, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 Issue: 8, pp.383-394.
- Serrano, G. (1984). Problemática sicosocial de los valores humanos. *Boletín de Psicología*, No. 3
- Scheller, M. (2001). Ética Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético. Título original: *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik, —Neuer Versuch der Grundlegung eines ethischen Personalismus—*. (1913) 1942, Hilario Rodríguez Sanz (traducción) © 2001, Juan Miguel Palacios (edición).
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values, *Journal of Personality and Social Psychology* 53, 550–562.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications, *Journal of Personality and Social Psychology* 58, 878–891.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S.H. (1996). Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J.M. Olson & M.P. Zanna (Eds.), *The psychology of Values: The Ontario Symposium*, Volume 8, Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48(1), 23-47. doi: 10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x
- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? En M. Ros & V. Gouveia (Eds), *Psicología social de los valores humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva
- Schwartz, S. H. & Boehnke, K. (2004). Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis, *Journal of Research in Personality* 38, 230–255.
- Schwartz, S. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Values and behavior in organizations* pp. 21-55. Petrópolis, Brazil: Vozes.
- Schwartz, S. (2009). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25. [Fecha de consulta: 8 de febrero de 2018] Disponible en:  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.220.3674&rep=rep1&type=pdf>
- Smith, P.B. & Peterson, M.F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Pirámide
- Smith, P., Peterson, M., Ayestaran, S., Jesuino, J., & Ferdman, B. (2001). *Valores Culturales y Decisiones de Comportamiento en las Organizaciones Laborales*. Psicología Social de los Valores Humanos: Desarrollos Teóricos, Metodológicos y Aplicados. Madrid, Editorial Biblioteca Nueva.
- Sosik, J. J. (2005). The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Spranger, E. (1928). *Types of Men*. Halle: Germany: Max Niemeyer Verlag.
- Staub, E. (1989). *Individual and Societal (Group) Values in a Motivational Perspective, Their Role in Benevolence and Harmdoing*, in N. Eisenberg, J. Reykowski and E. Staub (eds.), *Social and Moral Values: Individual and Societal Perspectives* (Earlbaum, Hillsdale, NJ), pp. 45–61.
- Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader Behavior Description Subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269
- Stryker, S. & Serpe, R.T. (1982). Commitment, identity salience, and role behavior. Theory and research example. In *Personality, Roles, and Social Behavior* (Ickes, W. & Knowles, E. S. eds), Springer Verlag, New York, pp. 199-218.
- Yarce, J. (2009). Los valores son una ventaja competitiva. Ediciones Liderazgo.

- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.) Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
- Williams, R. M., Jr. (1979). *Change and Stability in Values, Value Systems: A Sociological Perspective*, in M. Rokeach (ed.), *Understanding Human Values* (The Free Press, New York), pp. 47–70.

# LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL GOBIERNO CORPORATIVO SOCIETARIO ¿AFECTA EN EL MERCADO DE CAPITALES?

Área temática: Ética y responsabilidad social

**Autores**

**Berta Silva Palavecinos**  
berta.silva@pucv.cl

**Eduardo Silva Molina**  
eduardo.silva@pucv.cl  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es determinar cómo influye la participación de las mujeres en el valor de la empresa en el mercado de capitales chileno al igual que la calidad de gobierno corporativo medido a través del cumplimiento de las buenas prácticas. Chile, se caracteriza por tener una estructura del Consejo bajo el sistema two-tier, dual o de dos niveles, donde el término “Consejo” empleado en los Principios de la OCDE se refiere al “Consejo de Supervisión” o Directorio, mientras que el término “directivos clave” se refiere al “Consejo de Administración”.

En el estudio anterior se construyó un modelo para establecer la relación entre la calidad de las prácticas de gobierno corporativo y el valor de la empresa, ahora incorporamos a ese modelo las variables indicativas de la participación de las mujeres en el directorio y la participación de las mujeres en la gerencia

La medición de la calidad de las prácticas de gobierno corporativo se ha realizado a través de un índice general (ICGC) y subíndices (Principio II al Principio VI). La variable dependiente (endógena) será el valor de la empresa y las variables independientes, serán la participación de las mujeres en los dos niveles antes señalados, y como variables de control se usan otras propuestas por distintos autores. La variable valor de la empresa se midió usando valores de mercado, datos solamente contables y la combinación de ambos. Se estudió una muestra de empresas no financieras entre los años 2013 a 2015.

Entre los resultados, el estudio mostró que el ICGC en el período en que se aplican las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) de manera regular y obligatoria, se relaciona positivamente con el valor de la empresa, medido a través del mercado y la información contable-financiera, lo que revela que los accionistas evalúan bien el cumplimiento de los gobiernos corporativos. De la misma manera, la relación entre gobierno corporativo medido a través de los subíndices, tiene una relación positiva con el desempeño operativo (datos contables), con la excepción de la Transparencia y divulgación de la información que tiene una relación negativa, es decir los inversionistas disminuyen



su valoración cuando se transmite demasiada información de la empresa. Respecto de la participación de la mujer se ha determinado que existe una relación positiva con el valor de la empresa medido bajo todas sus formas.

**Palabras clave:** Valor de empresa, calidad de gobierno corporativo, participación de la mujer.

### **Objetivo**

El propósito de este estudio es probar la hipótesis que en el mercado de capitales chileno, la inclusión de la mujer en los cargos directivos y ejecutivos de la organización, al igual que el buen gobierno corporativo basado en las disposiciones de la OCDE estarían relacionados positivamente con el valor de la empresa.

### **Metodología**

El estudio consideró el período del 2013 al 2015, constituido por 28 empresas chilenas, seleccionadas desde una muestra de 58 que componen un estudio previo sobre indicadores de cumplimiento de los Gobiernos Corporativos y su relación con la valoración del mercado, medido a través de la Capitalización Bursátil,  $q$  de Tobin, ROE y ROA (durante el período 2001 al 2008). La dificultad encontrada en las empresas para establecer la participación de las mujeres en el Directorio y/o en la composición de la alta Gerencia, imposibilitó la inclusión de la totalidad de las empresas de la muestra inicial. Las razones son variadas, algunas empresas durante el período en estudio cambiaron su estructura, producto de fusiones, otras simplemente dejaron en algún momento de cotizar en la Bolsa de Comercio de Santiago-Chile.

Se desarrolla un análisis de regresión múltiple que explique el comportamiento de las distintas formas de la valoración de las empresas (variables dependientes), a través de las interrelaciones entre diversas variables del mercado y financiero-contables (variables independientes). En forma específica se incluye entre estas variables predictoras, aquellas que miden la participación del sexo femenino en los cargos directivos o ejecutivos.

Se utilizaron las siguientes variables dependientes, consideradas por distintos autores:

La **valoración de la empresa**, utilizando la Capitalización de mercado, **LnCap**, (Black, 2001; Drobetz *et al.* 2004), concepto que proporciona el valor de mercado, es decir, ese que estiman los inversionistas en base a sus expectativas en el momento de cotización, la aplicación de logaritmo reduce la asimetría, los valores atípicos y aumenta la normalidad de los datos (Lama, 2012). Usando **ROE**, **ROA**, la **q de Tobin**<sup>6</sup>, que mide las oportunidades de crecimiento de las empresas (Famá y Barros, 2000; Weir, *et al.* 2002), a través de datos contables y al valor de mercado de las acciones comunes (Shabbir y Padgett, 2005; Ammann *et al.* 2010; Renders, *et al.* 2010; Black *et al.* 2012a; Black *et al.* 2012b; Black y Kim, 2012), ha agregado las acciones preferentes a valor de liquidación (Pérez de Toledo, 2007). Otros han incorporado los impuestos diferidos<sup>7</sup> (Bebchuk *et al.* 2011, 2013). O simplemente, utilizando la información que produce y publica diariamente la Bolsa de Valores que corresponde al valor de mercado del patrimonio, sobre su valor en libros (Langebaek y Ortiz, 2007).

Como variables independientes se incluyeron las siguientes variables:

Pertenencia al **IPSA**<sup>8</sup>; tratado como una variable dicotómica que pudiera incidir en la valoración de la empresa.

La concentración de la propiedad (**Conc**) en pocos accionistas, que se ha encontrado como una relación negativa con el valor de la empresa (Ammann *et al.* 2010; Pérez de Toledo, 2010).

---

<sup>6</sup> Q1 de Tobin = (Valor de mercado del patrimonio + total de deudas)/Total activo, o bien expresado como = (Valor libro total activos- valor libro del patrimonio + valor de mercado del patrimonio)/Valor libro del total de activos.

Q2 de Tobin = (Valor libro deuda+valor libro de acciones preferentes+valor de mercado de acciones comunes)/Valor libro de activos.

Q3 de Tobin = [Valor de mercado del patrimonio + valor de liquidación de acciones preferentes + (deudas corto plazo – activos corto plazo) + valor libro deudas largo plazo]/Valor libro total activos

<sup>7</sup> Q= [Valor libro activos+ valor de mercado de acciones comunes - (valor libro de acciones comunes+ impuestos diferidos)]/Valor libro activos.

<sup>8</sup> IPSA Índice de Precios Selectivo de Acciones, es la selección de las 40 sociedades con mayores montos transados en la Bolsa de Comercio de Santiago.

La propiedad del inversionista institucional (**AFP**), por el importante rol que les compete a los Administradores de Fondos de Pensiones en el cuidado de los recursos invertidos y en su participación como accionista minoritario (OCDE, 2011).

Se incorpora la emisión de American Depository Receipts (**ADR**), proxy del interés de los inversionistas extranjeros, la liquidez y una mayor revelación (Black *et al.* 2012a), encontrando que la relación con  $q$  de Tobin es positiva (Ammann, *et al.* 2011; Black *et al.* 2012b).

En el estudio también se ha incluido la variable dividendos - payout (**Pay**) para vincularla con el valor de la empresa, esto basado en que el mercado reacciona a los cambios de dividendos (Grullon, *et al.* 2002; (Chong y López-de-Silanes, 2006), por lo tanto, el reparto y pago de dividendos puede influir sobre la cotización de las acciones a la fecha de medición del valor de mercado.

La razón de deuda (**Deb**), que compara el pasivo total con el activo total, indica el porcentaje de los fondos totales que se obtienen de los acreedores y refleja la capacidad de pago a largo plazo.

La variable logaritmo natural del activo total (**Lna**) representativa del tamaño de la empresa. Las empresas más grandes disponen de mayores recursos para desarrollar y mantener una mejor estructura de gobierno corporativo (Lama, 2012). Al relacionar esta variable y la  $q$  de Tobin algunos autores encuentran que se vinculan negativa y significativamente (; Ammann *et al.* 2010; Cremers y Ferrell, 2013; Black *et al.*, 2012b). En Chile, en 2005, Lefort y Walker encuentran relación positiva entre Log valor de mercado de los activos con  $q$  de Tobin.

Algunos autores utilizan el leverage (**Lev**), definiéndolo a través del ratio *Deuda/Patrimonio a valor de mercado* (; Black y Kim, 2012; Black *et al.*, 2012b); o del ratio *Deuda/Patrimonio a valor libro* (Renders, *et al.* 2010); o del ratio *Deuda/Activos a valor de mercado* que corresponde a Deuda dividido por Total deuda + Patrimonio a valor de mercado (Perez de Toledo y Bocatto, 2013); y otros

refiriéndose al ratio *Deuda/Total de activo a valor libro* (Padgett y Shabbir, 2005; Ammann *et al.* 2010; Benavides y Mongrut, 2010; López y Lima, 2010; Bebchuk *et al.* 2011; Black *et al.* 2012a; Bebchuk *et al.* 2013), llegando de esta forma a determinar valores que no son en todos los casos comparables.

Se incorpora en el estudio los dividendos por acción (**Div**), considerando aquellas acciones existentes al cierre del mismo período del devengamiento del resultado distribuido.

En la Unión Europea los países han incorporado, sea en forma voluntaria u obligatoria, cuotas de participación de las mujeres en los Consejos de Administración de las sociedades cotizadas. En América Latina no se observa que existan normas ni códigos de gobierno corporativo que hagan lo mismo. Diversos autores en el mundo analizan la participación de las mujeres en el gobierno de la empresa llegando a distintas conclusiones, desde que contribuyen a un aumento en el rendimiento de la empresa hasta que no producen ningún cambio significativo. Ali, Liu y Su (2018) encuentran que la proporción de directoras tiene un efecto negativo sobre el riesgo de incumplimiento.

Moreno-Gómez, Lafuente y Vaillant (2018) señalan que el efecto de la representación de las mujeres en los directorios y el desempeño posterior es significativo cuando el desempeño se mide a través de métricas orientadas a los accionistas (ROE). Y que la presencia de mujeres en posiciones de gobierno corporativo está asociada positivamente con el desempeño de la empresa (Moreno-Gómez y Calleja-Blanco, 2018).

Con el propósito de medir el efecto de la incorporación de las mujeres en el directorio y en los cargos de altos ejecutivos de las empresas, se incluyen las variables de porcentajes de directivos del sexo femenino respecto al total de miembros del directorio (**%MDir**) y porcentajes de ejecutivas respecto a la composición de ejecutivos (**%MEjec**).

Finalmente, se incluyen las variables del comportamiento de los gobiernos corporativos a través de la medición del Índice de Cumplimiento de Gobierno Corporativo (**ICGC**). En forma separada se incorporan cinco de los seis Principios de gobierno corporativo, que miden los derechos de los accionistas (**Pp2**-cumplimiento de 49 criterios esenciales), el trato equitativo de los accionistas (**Pp3**-cumplimiento de 13 criterios esenciales), el rol de los stakeholders (**Pp4**-cumplimiento de 4 criterios esenciales), transparencia y divulgación de la información (**Pp5**-cumplimiento de 42 criterios esenciales) y la responsabilidad del consejo (**Pp6**- cumplimiento de 70 criterios esenciales).

Se incluyeron variables del tipo cualitativas que permitieran establecer el efecto de los años, sin detectarse diferencias significativas, por lo que omitieron estas variables dicotómicas en todos los análisis.

En Anexo A se indican las definiciones de las variables utilizadas.

### **Definición del modelo**

El mayor interés de nuestra investigación es estudiar cómo cambia el Valor de la empresa, a través del tiempo, al aumentar la participación del sexo femenino en los cargos directivos o ejecutivos, frente a los cambios de variables que caracterizan a cada empresa, como es el caso de la participación en su propiedad por las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), inclusión de la empresa en la composición del Índice del mercado chileno (IPSA), emisión de ADR's, mediciones de la gestión corporativa a través de ratios financieros o contables, y el comportamiento del gobierno corporativo, medido a través de un Índice General (ICGC) o través de su composición mediante los principios.

Se formula por tanto un modelo de regresión múltiple, que relaciona en forma lineal la Valoración de las empresas, con estas variables. Este tipo de análisis se enriquece al utilizar la relación conjunta entre las distintas variables, omitiéndose aquellas que no aportan significativamente, permitiendo determinar el aumento,

signo positivo en los coeficientes, como su disminución, signo negativo en el comportamiento de la Valoración de la empresa.

El primer modelo incluye el buen comportamiento de gobierno corporativo con el índice general (ICGC) y la inclusión del sexo femenino en el directorio y en los cargos de altos ejecutivos de la empresa. El segundo modelo considera los componentes del índice general, a través de los principios del gobierno corporativo relacionándolos con las otras variables.

#### Modelo 1:

$$Ve_i = \beta_0 + \beta_1 * IPSA_i + \beta_2 * Conc_i + \beta_3 * AFP_i + \beta_4 * ADR_i + \beta_5 * Pay_i + \beta_6 * Deb_i + \beta_7 * Lna_i + \beta_8 * Lev_i + \beta_9 * Div_i + \beta_{10} * \%MDir_i + \beta_{11} * \%MEjec_i + \beta_{12} * ICGC_i + \mu_i$$

#### Modelo 2:

$$Ve_i = \beta_0 + \beta_1 * IPSA_i + \beta_2 * Conc_i + \beta_3 * AFP_i + \beta_4 * ADR_i + \beta_5 * Pay_i + \beta_6 * Deb_i + \beta_7 * Lna_i + \beta_8 * Lev_i + \beta_9 * Div_i + \beta_{10} * \%MDir_i + \beta_{11} * \%MEjec_i + \beta_{12} * Pp2_i + \beta_{13} * Pp3_i + \beta_{14} * Pp4_i + \beta_{15} * Pp5_i + \beta_{16} * Pp6_i + \mu_i$$

### **Proceso de análisis**

La muestra final está compuesta por 28 empresas con 84 observaciones año-empresa. Los datos fueron obtenidos desde los informes anuales (memorias, actas y los estados contables financieros al cierre de los años en estudio).

En la Tabla N° 1 se entregan las estadísticas descriptivas de las variables de valoración de empresas. Puede destacarse que la aplicación del logaritmo a la capitalización bursátil redujo la asimetría y curtosis con valores con tendencia a la normalidad; también se puede señalar que los q de Tobin presentan una mayor concentración en valores cercanos a la mediana (asimetría positiva) y los ratios de rentabilidad sobre el patrimonio y del activo, muestran una elevada concentración (curtosis positiva) y valores por sobre la mediana (asimetría negativa).

TABLA N° 1

## Variables dependientes

|                 | LnCap  | Q1    | Q2    | Q3    | ROE    | ROA    |
|-----------------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Cuartil 1       | 25,006 | 0,519 | 0,266 | 0,712 | 0,030  | 0,019  |
| Mediana         | 25,700 | 0,800 | 0,412 | 0,921 | 0,074  | 0,038  |
| Cuartil 3       | 26,545 | 1,440 | 0,707 | 1,182 | 0,106  | 0,052  |
| Percentil 90    | 27,967 | 2,534 | 1,330 | 1,886 | 0,186  | 0,087  |
| Promedio        | 25,934 | 1,174 | 0,603 | 1,042 | 0,058  | 0,027  |
| Desv. estándar  | 1,427  | 0,974 | 0,471 | 0,478 | 0,136  | 0,083  |
| Curtosis        | -0,291 | 1,233 | 0,609 | 0,208 | 6,574  | 7,325  |
| Coef. Asimetría | 0,554  | 1,454 | 1,256 | 1,059 | -1,476 | -1,754 |
| Mínimo          | 23,376 | 0,203 | 0,088 | 0,263 | -0,558 | -0,288 |
| Máximo          | 29,200 | 4,126 | 1,938 | 2,347 | 0,494  | 0,313  |

En las Tablas N° 2 (a) y 2 (b) se entregan las medidas de posición, de dispersión y forma de las variables cuantitativas utilizadas para explicar la valoración de las empresas a través de un modelo de regresión múltiple. Se puede apreciar que el índice de cumplimiento OCDE (ICGC) y principios de gobierno corporativo que representan los Derechos de los accionistas (Pp2), Rol de stakeholders (Pp4) y Transparencia y divulgación de la información (Pp5), se encuentran por sobre el 0,5 con un valor máximo de 0,88 con una distribución normalizada. En cambio, los principios que corresponden a trato equitativo de los accionistas (Pp3) y responsabilidad del consejo (Pp6), presentan valores mínimos de 0,33 y 0,23 respectivamente, aunque con una gran concentración en un alto cumplimiento, asimetría negativa y curtosis positiva.

| Variables<br>Independientes        | Medidas de Posición |         |           |              |
|------------------------------------|---------------------|---------|-----------|--------------|
|                                    | Cuartil 1           | Mediana | Cuartil 3 | Percentil 90 |
| Conc                               | 42,398              | 50,930  | 64,720    | 84,660       |
| AFP                                | 0,000               | 0,000   | 2,483     | 9,368        |
| Pay                                | 7,964               | 52,090  | 86,551    | 154,966      |
| Deb                                | 0,317               | 0,496   | 0,573     | 0,638        |
| Lna                                | 18,891              | 19,618  | 20,397    | 21,621       |
| Lev                                | 0,465               | 0,940   | 1,378     | 1,826        |
| Div                                | 0,551               | 13,668  | 62,909    | 277,163      |
| % Directores<br>Mujeres            | 0,000               | 0,000   | 0,000     | 10,000       |
| % Ejecutivos<br>Mujeres            | 0,000               | 0,000   | 12,500    | 16,410       |
| ICGC                               | 0,652               | 0,680   | 0,711     | 0,745        |
| Pp2                                | 0,735               | 0,776   | 0,796     | 0,833        |
| Pp3                                | 0,769               | 0,846   | 0,846     | 1,000        |
| Pp4                                | 0,500               | 0,750   | 1,000     | 1,000        |
| Pp5                                | 0,714               | 0,738   | 0,786     | 0,833        |
| Pp6                                | 0,457               | 0,543   | 0,600     | 0,669        |
| Total Directorio                   | 7                   | 7       | 8         | 9            |
| N° Mujeres en<br>directorio        | 0                   | 0       | 0         | 0,8          |
| N° Altos Ejecutivos                | 6                   | 8       | 10,5      | 13,8         |
| N° Mujeres en<br>cargos ejecutivos | 0                   | 0       | 1         | 2            |



Tabla N° 2 (b)

## Medidas de Dispersión y de Forma

| Variables independientes        | Media   | Desv. estándar | Curtosis | Coef. Asimetría | Mínimo   | Máximo   |
|---------------------------------|---------|----------------|----------|-----------------|----------|----------|
| LnCap                           | 25,934  | 1,427          | -0,291   | 0,554           | 23,376   | 29,200   |
| Q1                              | 1,174   | 0,974          | 1,233    | 1,454           | 0,203    | 4,126    |
| Q2                              | 0,603   | 0,471          | 0,609    | 1,256           | 0,088    | 1,938    |
| Q3                              | 1,042   | 0,478          | 0,208    | 1,059           | 0,263    | 2,347    |
| ROE                             | 0,058   | 0,136          | 6,574    | -1,476          | -0,558   | 0,494    |
| ROA                             | 0,027   | 0,083          | 7,325    | -1,754          | -0,288   | 0,313    |
| Conc                            | 53,337  | 22,744         | -0,111   | 0,262           | 9,010    | 99,550   |
| AFP                             | 2,216   | 4,285          | 3,922    | 2,186           | 0,000    | 16,708   |
| Pay                             | 271,557 | 1713,808       | 81,241   | 8,954           | -127,719 | 15667,08 |
| Deb                             | 0,439   | 0,174          | -0,468   | -0,577          | 0,003    | 0,732    |
| Lna                             | 19,806  | 1,226          | -0,693   | 0,398           | 17,628   | 22,367   |
| Lev                             | 0,968   | 0,622          | -0,041   | 0,664           | 0,003    | 2,871    |
| Div                             | 155,674 | 592,426        | 35,006   | 5,876           | 0        | 3849,283 |
| %Directores Mujeres             | 2,360   | 7,266          | 8,195    | 3,062           | 0        | 28,571   |
| %Ejecutivos Mujeres             | 6,209   | 7,979          | -0,038   | 0,984           | 0        | 28,571   |
| ICGC                            | 0,675   | 0,062          | 0,922    | -0,044          | 0,506    | 0,843    |
| Pp2                             | 0,763   | 0,057          | 0,693    | -0,498          | 0,612    | 0,878    |
| Pp3                             | 0,825   | 0,122          | 7,925    | -2,032          | 0,333    | 1        |
| Pp4                             | 0,798   | 0,211          | -1,495   | -0,377          | 0,500    | 1        |
| Pp5                             | 0,752   | 0,056          | -0,248   | 0,346           | 0,619    | 0,881    |
| Pp6                             | 0,534   | 0,124          | 0,786    | -0,160          | 0,229    | 0,843    |
| Total Directorio                | 7,583   | 1,600          | 7,502    | 2,214           | 5        | 14       |
| N° Mujeres en directorio        | 0,167   | 0,511          | 8,002    | 3,033           | 0        | 2        |
| N° Altos Ejecutivos             | 8,286   | 3,724          | 0,033    | 0,707           | 2        | 18       |
| N° Mujeres en cargos ejecutivos | 0,571   | 0,733          | 0,400    | 1,064           | 0        | 3        |

También se puede observar en las tablas precedentes, que la cantidad de mujeres en el directorio no ha cambiado de su nula participación en los años previos al estudio; solamente 4 empresas del total de 28 han incorporado hasta 2 mujeres

como máximo en su composición. Asimismo, en los altos cargos ejecutivos 15 empresas de la muestra contienen hasta 3 mujeres como máximo.

En la Tabla 3 se puede observar que las correlaciones entre las distintas variables independientes con las variables de valoración de las empresas resultan poco significativas, lo que indica que en forma individual no existe una relación lineal

Tabla N° 3 Correlaciones entre valoración empresa y variables independientes

|                | <i>LnCap</i> | <i>Q1</i>  | <i>Q2</i>   | <i>Q3</i>  | <i>ROE</i>  | <i>ROA</i> |
|----------------|--------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Conc           | -0,0276      | -0,0092    | 0,0716      | -0,0477    | 0,0608      | 0,0835     |
| <i>Valor-p</i> | (0,8029)     | (0,9339)   | (0,5177)    | (0,6663)   | (0,5830)    | (0,4504)   |
| AFP            | 0,0088       | -0,2238 ** | -0,2823 *** | -0,2286 ** | -0,3382 *** | -0,2461 ** |
| <i>Valor-p</i> | (0,9367)     | (0,0407)   | (0,0093)    | (0,0365)   | (0,0017)    | (0,0240)   |
| Pay            | -0,0743      | -0,0895    | -0,0748     | -0,1159    | 0,0449      | 0,0695     |
| <i>Valor-p</i> | (0,5017)     | (0,4182)   | (0,4987)    | (0,2939)   | (0,6853)    | (0,5299)   |
| Deb            | 0,0927       | 0,0979     | -0,1935 *   | 0,0828     | 0,1085      | 0,1035     |
| <i>Valor-p</i> | (0,4014)     | (0,3755)   | (0,0778)    | (0,4541)   | (0,3257)    | (0,3486)   |
| Lna            | 0,8621 ***   | 0,1773     | 0,0811      | 0,1961 *   | -0,0019     | -0,0109    |
| <i>Valor-p</i> | (0,0000)     | (0,1067)   | (0,4634)    | (0,0737)   | (0,9863)    | (0,9217)   |
| Lev            | 0,1950 *     | 0,2126 *   | -0,1284     | 0,1754     | 0,1020      | 0,0449     |
| <i>Valor-p</i> | (0,0755)     | (0,0522)   | (0,2444)    | (0,1106)   | (0,3556)    | (0,6850)   |
| Div            | 0,0373       | -0,0169    | -0,0226     | -0,0274    | 0,2944 ***  | 0,3139 *** |
| <i>Valor-p</i> | (0,7366)     | (0,8789)   | (0,8384)    | (0,8045)   | (0,0066)    | (0,0036)   |
| ICGC           | 0,2762 **    | 0,0718     | 0,0036      | 0,0732     | 0,0025      | -0,0086    |
| <i>Valor-p</i> | (0,0110)     | (0,5165)   | (0,9744)    | (0,5079)   | (0,9819)    | (0,9382)   |
| Pp2            | -0,1342      | 0,0454     | 0,0647      | 0,0937     | 0,3008 ***  | 0,3860 *** |
| <i>Valor-p</i> | (0,2234)     | (0,6819)   | (0,5588)    | (0,3967)   | (0,0054)    | (0,0003)   |
| Pp3            | 0,0202       | 0,0408     | 0,0310      | 0,0726     | -0,1029     | -0,0540    |
| <i>Valor-p</i> | (0,8556)     | (0,7128)   | (0,7798)    | (0,5118)   | (0,3514)    | (0,6255)   |
| Pp4            | 0,3045 ***   | 0,1210     | 0,1371      | 0,0763     | -0,1002     | -0,1227    |
| <i>Valor-p</i> | (0,0049)     | (0,2729)   | (0,2137)    | (0,4906)   | (0,3647)    | (0,2662)   |
| Pp5            | 0,0333       | -0,0708    | -0,0723     | -0,0352    | 0,0442      | 0,0624     |
| <i>Valor-p</i> | (0,7637)     | (0,5222)   | (0,5132)    | (0,7505)   | (0,6900)    | (0,5726)   |
| Pp6            | 0,3482 ***   | 0,0675     | -0,0193     | 0,0424     | -0,0762     | -0,1261    |
| <i>Valor-p</i> | (0,0012)     | (0,5421)   | (0,8617)    | (0,7019)   | (0,4911)    | (0,2529)   |
| %MDir          | -0,2014 *    | 0,1030     | 0,0017      | 0,0734     | -0,0848     | -0,0811    |
| <i>Valor-p</i> | (0,0662)     | (0,3512)   | (0,9874)    | (0,5072)   | (0,4430)    | (0,4634)   |
| %MEjec         | 0,3699 ***   | 0,2732 **  | 0,1728      | 0,2239 **  | 0,0500      | 0,0732     |
| <i>Valor-p</i> | (0,0005)     | (0,0119)   | (0,1160)    | (0,0406)   | (0,6516)    | (0,5079)   |

\*, \*\*, \*\*\*, indica significación estadística al 10%, 5%, 1%, respectivamente

En las correlaciones entre las variables independientes, Anexo F, se encuentran relaciones poco significativas entre ellas, inferiores al 0,70, se exceptúa la alta relación entre la Deuda y Leverage por incluir ambas el Pasivo total. En estricto rigor existen algunas correlaciones significativas estadísticamente, pero pueden ser desestimadas por la gran cantidad de datos en análisis.

## **Resultados**

Debemos señalar que no fue posible detectar una relación importante en las variables utilizadas para la valoración de las empresas a través de los años en estudio, con la participación de las mujeres en los cargos directivos o ejecutivos.

Alrededor del 90% de las empresas de la muestra, no han incorporado la participación de las mujeres, a pesar de las indicaciones emanadas desde las circulares de la Comisión de Mercado Financieros (CMF) en Chile. Esta situación impide incluir la variable porcentaje de mujeres en el directorio, en un modelo matemático que la relacione con otras variables en forma conjunta, para explicar el valor de una empresa.

Los datos son procesados utilizando el software SPSS. En Anexos se entregan las salidas para cada variable dependiente, en forma separada para los modelos 1 y 2, que incluyen el índice de cumplimiento y los principios de los gobiernos corporativos, respectivamente.

A continuación, se indican los resultados con la selección de las variables más significativas entre aquellas de mercado y las contable-financieras. En las ecuaciones resultantes se han mantenido las variables de cumplimiento de gobiernos corporativos y la medición de participación de las mujeres en los cargos ejecutivos, para establecer el tipo de relación.

### LnCap

En Anexo B se entregan las salidas de los modelos completos correspondientes a la capitalización bursátil. En la Tabla 4 (a) se indican los coeficientes de la ecuación cuyos coeficientes corresponden a las variables AFP y Lna que resultaron altamente significativas, y se mantienen las variables %MEjec e ICGC, que no son significativas, con el interés de establecer la relación con la valoración de la empresa, LnCap.

Se puede observar que el coeficiente en el porcentaje de participación de las mujeres en los cargos ejecutivos indica una relación positiva con la capitalización bursátil, lo que significa que a medida que aumenta la participación del sexo femenino en los cargos ejecutivos se incrementa el valor de la empresa.

Al utilizar los principios de los gobiernos corporativos, en la Tabla N° 4 (d) se muestran los coeficientes de la ecuación resultante con las variables significativas al 10%, manteniendo el porcentaje de mujeres que participan en la gestión de la empresa en cargos ejecutivos. Se puede notar que todos los coeficientes indican relaciones positivas, que implica que el valor de la empresa (LnCap) se incrementa al aumentar cualquiera de estas variables, con excepción de AFP que indicaría lo contrario.

#### Q1 – Tobin

En Anexo C se muestran las salidas de los modelos completos correspondientes a la variable Q1 de Tobin, no existen variables significativas al relacionarlas con el ICGC. Sin embargo, al considerar los principios de los gobiernos corporativos, se puede establecer la relación de la variable dependiente con la pertenencia al IPSA, la Concentración en la propiedad, participación de las AFP, Leverage, % de mujeres en los cargos ejecutivos y el Principio 4, Rol de Stakeholders con una significancia del 10%.

En la Tabla 4 (e) se puede apreciar que los coeficientes son positivos, con excepción de AFP; lo que indica que la relación entre la cotización del mercado y el valor libro de las acciones aumenta cuando aumenta en particular el Leverage,

el % de mujeres en los cargos directivos y el rol de los stakeholders, aun cuando la ecuación sólo explica el 26% de la variación del Q1.

### Q2 y Q3– Tobin

En estas variables no se encuentran significancia entre las variables cuantitativas al relacionarlas con el ICGC, como tampoco en los principios de los gobiernos corporativos, razón por la que no se incluyen.

### ROE

En Anexo D se muestran las salidas de los modelos completos correspondientes a la variable ROE. En la Tabla 4 (b) se entregan los coeficientes de la ecuación de las variables significativas y su interacción con el ICGC, y en la Tabla 4 (f) se encuentran los principios de gobiernos corporativos como variables predictoras.

### ROA

En Anexo E se muestran las salidas de los modelos completos correspondientes a la variable ROA. En la Tabla 4 (c) se encuentran los coeficientes de la ecuación de las variables significativas y su relación con el ICGC, y la Tabla 4 (g) contiene los principios de gobiernos corporativos como variables independientes.

Tabla N° 4 Coeficientes de los modelos 1 y 2, según variable dependiente

| Modelo 1       | (a)    | (b)       | (c)       | Modelo 2       | (d)    | (e)    | (f)       | (g)       |
|----------------|--------|-----------|-----------|----------------|--------|--------|-----------|-----------|
| Variabes       | LnCap  | ROE       | ROA       | Variabes       | LnCap  | Q1     | ROE       | ROA       |
| (Constante)    | 5,247  | -0,161    | 0,048     | (Constante)    | 6,302  | 0,044  | -0,692    | -0,519    |
| IPSA           |        | 0,071     |           | IPSA           | 0,561  | 0,426  | 0,110     | 0,063     |
| Conc           |        |           |           | Conc           | 0,006  |        | 0,001     | 0,001     |
| AFP            | -0,071 | -0,011    |           | AFP            | -0,081 | -0,092 | -0,013    | -0,007    |
| ADR            |        | -0,104    |           | ADR            |        |        |           |           |
| Pay            |        | -3,09E-05 | -1,85E-05 | Pay            |        |        | -2,90E-05 | -1,73E-05 |
| Deb            |        | 0,149     |           | Deb            |        |        | 0,158     | 0,284     |
| Lna            | 0,999  |           |           | Lna            | 0,926  |        |           |           |
| Lev            |        |           |           | Lev            |        | 0,301  |           | -0,062    |
| Div            |        | 1,35E-04  | 8,64E-05  | Div            |        |        | 1,23E-04  | 7,84E-05  |
| %MEjec         | 0,015  | 0,002     | 0,001     | %MEjec         | 0,009  | 0,021  | 1,99E-04  | 0,001     |
| ICGC           | 1,415  | 0,217     | -0,053    | Pp2            |        |        | 0,769     | 0,553     |
|                |        |           |           | Pp3            | 1,085  |        |           |           |
|                |        |           |           | Pp4            |        | 0,969  |           |           |
|                |        |           |           | Pp5            |        |        |           |           |
|                |        |           |           | Pp6            |        |        |           |           |
| R <sup>2</sup> | 0,787  | 0,394     | 0,173     | R <sup>2</sup> | 0,805  | 0,250  | 0,470     | 0,479     |

## **Conclusiones**

En base a la muestra utilizada en el estudio, la cantidad de mujeres que participan en el directorio de las empresas resultó ser poco relevante, por lo que no es posible relacionarla con variables del mercado y contable-financieras que expliquen la valoración de las empresas. En cambio, el leve aumento del sexo femenino en la alta gerencia en las empresas de la muestra, otorga un aumento en la valoración del mercado, medido a través de LnCap, Q1, ROE y ROA, coeficientes positivos, aún cuando éstos no resultan significativos (valor-p mayor al 10%) pero se mantienen en los modelos para determinar el tipo de relación.

## **Propuesta de mejora**

El estudio se enriquecería incorporando más empresas y datos, de los años 2017 y 2018, y estudiando el período 2015 a 2018 en que se espera haya un aumento en la incorporación de las mujeres en los directorios, esto porque a nivel público en Chile al igual que en Colombia se han establecido cuotas de participación. Además, en la Norma de Carácter General 386 del año 2015, emitida por el organismo que regula a las sociedades cotizadas, exige que la sociedad informe en las memorias anuales acerca de la diversidad de género tanto en el directorio, en los cargos ejecutivos, así como en toda la organización.

## Referencias

- Ali, Searat and Liu, Benjamin and Su, J.J., Women on Board: Does the Gender Diversity Reduce Default Risk? (January 30, 2018). 9th Conference on Financial Markets and Corporate Governance (FMCG) 2018. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3109256>
- Ammann, M., Oesch, D. & Schmid, M. (2010). Corporate Governance and Firm Value: International Evidence. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1692222> or doi:10.2139/ssrn.1692222
- Bebchuk, L., Cohen, A. & Wang, C. (2011, 2013). Learning and the Disappearing Association Between Governance and Returns. *Journal of Financial Economics*, 108 (2), 323-348.
- Benavides, J. & Mongrut, S. (2009, 2010). Governance codes: Facts or Fictions? A study of governance codes in Colombia. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 85-102.
- Black, B., de Carvalho A. & Gorga, E. (2012a). What matters and for which firms for corporate governance in emerging markets? Evidence from Brazil (and other BRIK countries). *Journal of Corporate Finance*, 18 (4), 934-952.
- Black, B. & Kim, W. (2012). The effect of board structure on firm value: A multiple identification strategies approach using Korean data. *Journal of Financial Economics*, 104 (1), 203–226.
- Black, B., Kim, W., Jang, H. & Park, K. (2012b). How Corporate Governance Affects Firm Value: Evidence on Channels from Korea. European Corporate Governance Institute.
- Chong, A & López-de-Silanes, F. (2006). Corporate Governance and Firm Value in Mexico. BID. Working Paper 564, 1-77. Recuperado <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubwp-564.pdf>
- Cremers, M. & Ferrell, A. (2013). Thirty Years of Shareholder Rights and Firm Valuation. *Journal of Finance*, Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1413133>
- Drobetz, W.; Schillhofer, A. & Zimmermann, H. (2004). Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany. *European Financial Management*, 10 (2), 267-293.
- Famá, R. & Barros, L. (2000). Q de Tobin e seu uso em Finanças: Aspectos metodológicos e conceituais. *Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo*, 07 (4), 27- 43.

- Grullon, G., Michaely, R. & Swaminathan, B. (2002). Are dividend changes a sign of firm maturity?. *Journal of Business*, 75 (3), 387-424.
- Lama, Tek B. (2012). Empirical Evidence on the Link Between Compliance with Governance of Best Practice and Firms' Operating Results. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 6(5), 63-80.
- Langebaek, A. & Ortiz, J. (2007). Q de Tobin y gobierno corporativo de las empresas listadas en bolsa. *Borradores de Economía, Banco de la República de Colombia*, 447, 1-37.
- Lefort, F. & Walker, E. (2005). The effect of corporate governance practices on company market valuation and payout policy in Chile.
- Moreno-Gómez, J. y Calleja-Blanco, J. (2018) "The relationship between women's presence in corporate positions and firm performance: The case of Colombia", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 10 Issue: 1, pp.83-100, <https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2017-0071>
- Moreno-Gómez, J; Lafuente, E; Vaillant. Y, (2018) "Gender diversity in the board, women's leadership and business performance", *Gender in Management: An International Journal*, 33 (2) pp.104-122, <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- Padgett, C. & Shabbir, A. (2005). The UK Code of Corporate Governance: Link Between Compliance and Firm Performance. ICMA Centre Finance, Discussion Paper No. DP2005-17.
- Pérez de Toledo, E. (2007). Quality of Governance and firm performance: Evidence from Spain, Universitat Autònoma de Barcelona - Dept. Economia de l'Empresa.
- Pérez de Toledo, E. (2010). The Relationship Between Corporate Governance and Firm Value: A Simultaneous Equations Approach for Analyzing the Case of Spain. *CAAA Annual Conference 2010*. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=1535073>.
- Renders, A.; Gaeremynck, A. & Sercu, P. (2010). Corporate-Governance Ratings and Company Performance: A Cross-European Study. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 87-106.
- Weir, C., Laing, D. & McKnight, P.J. (2002). Internal and External Governance Mechanisms: Their Impact on the Performance of Large UK Companies, *Journal of Business, Finance and Accounting*, 29, 579-611



## ANEXO A: Descripción de Variables

| Variable   | Medición  | Codificación |
|--|---|--------------|
| <b>Medición Valor de la empresa:</b>                           |   |              |
| Ln(Capitalización bursátil)                                    | Logaritmo natural (número de acciones comunes suscritas y pagadas multiplicado por la cotización al cierre).  | LnCap        |
| Q Tobin 1  | Cotización acción al cierre/ Valor libro acción al cierre.  | Q1           |
| Q Tobin 2  | Valor de mercado de la empresa M\$ a fecha de cierre/ Valor del activo medio al cierre. Valor de mercado, corresponde al número de acciones en circulación por su cotización bursátil, a fecha de cierre.                 | Q2           |
| Q Tobin 3  | Valor libro activo al cierre – valor libro patrimonio al cierre+ valor de mercado de las acciones en circulación al cierre)/ Valor libro activo al cierre.  | Q3           |
| Rentabilidad del patrimonio                                    | Utilidad o pérdida del año dividido por patrimonio al cierre.   | ROE          |
| Rentabilidad del activo  | Utilidad del año dividido por el total de activo al cierre.   | ROA          |
| <b>De control:</b>   |   |              |
| Propiedad principal accionista                                 | Porcentaje de propiedad del accionista principal de la entidad.   | Conc         |
| Propiedad inversionista institucional AFP                      | Porcentaje de propiedad de los accionistas que son Administradoras de Fondos de Pensiones.  | AFP          |
| Pay out  | Porcentaje de la utilidad distribuida. Se expresa en forma de ratio y es el resultado de dividir los dividendos (incluye dividendos provisorios, dividendos definitivos y dividendos eventuales) por la utilidad del año. | Pay          |
| Deuda  | Nivel de endeudamiento medido como el ratio Total deuda/Total activo, al cierre.  | Deb          |
| Tamaño   | Logaritmo natural del total de activos a la fecha de cierre.  | Lna          |
| Leverage   | Ratio Total deuda al cierre/Valor libro del Patrimonio al cierre.   | Lev          |
| Dividendo por acción   | Dividendos declarados dividido por las acciones con derecho. Son las acciones existentes al cierre del mismo período del devengamiento del resultado distribuido.   | Div          |
| Índice de Precios Selectivo de Acciones                        | Variable dummy. Pertenece=1; No pertenece= 0.   | IPSA         |
| American Depository Receipts                                   | Variable dummy. Emisión ADR en el año = 1; Sin emisión ADR en el año= 0   | ADR          |
| <b>Participación de mujeres:</b>                               |   |              |
| Participación de mujeres en el directorio de la empresa        | Porcentaje de mujeres respecto al total de directores en la empresa   | %MDir        |
| Participación de mujeres en el cargos ejecutivos de la empresa | Porcentaje de mujeres respecto al total de ejecutivos principales de la empresa   | %MEjec       |
| <b>Calidad de Gobierno Corporativo:</b>                        |   |              |
| Indice cumplimiento principios gobierno corporativo OCDE       | Indicador de cumplimiento de gobierno corporativo, valor entre 0 y 1, siendo 1 el mayor nivel de cumplimiento. Se obtiene de la suma de los subindices ponderados.  | ICGC         |
| Derechos de los accionistas                                    | Sub índice principio 2 OCDE, cumplimiento de 49 criterios esenciales, valor entre 0 y 1.  | Pp2          |
| Trato equitativo de los accionistas                            | Sub índice principio 3 OCDE, cumplimiento de 13 criterios esenciales, valor entre 0 y 1.  | Pp3          |
| Rol stakeholders o partes interesadas                          | Sub índice principio 4 OCDE, cumplimiento de 4 criterios esenciales, valor entre 0 y 1.   | Pp4          |
| Transparencia y divulgación de la información.                 | Sub índice principio 5 OCDE, cumplimiento de 42 criterios esenciales, valor entre 0 y 1.  | Pp5          |
| Responsabilidad del Consejo                                    | Sub índice principio 6 OCDE, cumplimiento de 70 criterios esenciales, valor entre 0 y 1.  | Pp6          |

## ANEXO B: Resultados de modelos completos de LnCap

| Modelo 1 - ICGC           |             |               | Modelo 2 - Principios     |             |               |
|---------------------------|-------------|---------------|---------------------------|-------------|---------------|
| Variable                  | Coeficiente | Significación | Variable                  | Coeficiente | Significación |
| (Constante)               | 8,3178      | 4,83E-05      | (Constante)               | 7,7857      | 0,0026        |
| IPSA                      | 0,6836      | 0,0050        | IPSA                      | 0,7272      | 0,0052        |
| Conc                      | 0,0095      | 0,0298        | Conc                      | 0,0090      | 0,0461        |
| AFP                       | -0,0944     | 0,0001        | AFP                       | -0,0997     | 0,0001        |
| ADR                       | 0,5524      | 0,0925        | ADR                       | 0,4357      | 0,2104        |
| Pay                       | 0,0000      | 0,4519        | Pay                       | 0,0000      | 0,5582        |
| Deb                       | -0,4053     | 0,7103        | Deb                       | -0,0116     | 0,9922        |
| Lna                       | 0,7853      | 6,14E-10      | Lna                       | 0,8293      | 1,66E-09      |
| Lev                       | -0,0575     | 0,8553        | Lev                       | -0,1644     | 0,6223        |
| Div                       | 0,0000      | 0,9500        | Div                       | 1,18E-06    | 0,9952        |
| %MDir                     | -0,0022     | 0,8511        | %MDir                     | 0,0036      | 0,7828        |
| %MEjec                    | 0,0109      | 0,3260        | %MEjec                    | 0,0058      | 0,6336        |
| ICGC                      | 2,4428      | 0,1375        | Pp2                       | 0,8330      | 0,5818        |
|                           |             |               | Pp3                       | 0,8173      | 0,2696        |
|                           |             |               | Pp4                       | 0,4570      | 0,4074        |
|                           |             |               | Pp5                       | -0,8868     | 0,5866        |
|                           |             |               | Pp6                       | 0,5469      | 0,5995        |
| Estadístico F             | 27,335      | 6,58E-22      | Estadístico F             | 20,291      | 1,18E-19      |
| R <sup>2</sup>            | 0,822       |               | R <sup>2</sup>            | 0,829       |               |
| R <sup>2</sup> -corregido | 0,792       |               | R <sup>2</sup> -corregido | 0,788       |               |
| Error típico estimación   | 0,651       |               | Error típico estimación   | 0,657       |               |

### ANEXO C: Resultados de modelos completos de Q1

| Modelo 1 - ICGC           |             |               | Modelo 2 - Principios     |             |               |
|---------------------------|-------------|---------------|---------------------------|-------------|---------------|
| Variable                  | Coeficiente | Significación | Variable                  | Coeficiente | Significación |
| (Constante)               | 1,7427      | 0,5017        | (Constante)               | -0,0615     | 0,9853        |
| IPSA                      | 0,7717      | 0,0175        | IPSA                      | 0,8739      | 0,0117        |
| Conc                      | 0,0126      | 0,0310        | Conc                      | 0,0104      | 0,0827        |
| AFP                       | -0,1046     | 0,0007        | AFP                       | -0,1031     | 0,0019        |
| ADR                       | 0,5907      | 0,1788        | ADR                       | 0,3378      | 0,4662        |
| Pay                       | -0,0001     | 0,4109        | Pay                       | -0,0001     | 0,5483        |
| Deb                       | -0,8500     | 0,5622        | Deb                       | -0,8149     | 0,6064        |
| Lna                       | -0,2171     | 0,1452        | Lna                       | -0,1269     | 0,4274        |
| Lev                       | 0,5108      | 0,2301        | Lev                       | 0,5322      | 0,2355        |
| Div                       | 0,0001      | 0,7376        | Div                       | 0,0000      | 0,9545        |
| %MDir                     | 0,0113      | 0,4725        | %MDir                     | 0,0246      | 0,1666        |
| %MEjec                    | 0,0262      | 0,0816        | %MEjec                    | 0,0142      | 0,3855        |
| ICGC                      | 3,9278      | 0,0764        | Pp2                       | 3,2351      | 0,1128        |
|                           |             |               | Pp3                       | 0,1980      | 0,8408        |
|                           |             |               | Pp4                       | 1,1330      | 0,1271        |
|                           |             |               | Pp5                       | -1,1241     | 0,6064        |
|                           |             |               | Pp6                       | 0,2087      | 0,8808        |
| Estadístico F             | 2,663       | 0,005         | Estadístico F             | 2,177       | 0,014         |
| R <sup>2</sup>            | 0,310       |               | R <sup>2</sup>            | 0,342       |               |
| R <sup>2</sup> -corregido | 0,194       |               | R <sup>2</sup> -corregido | 0,185       |               |
| Error típico estimación   | 0,874       |               | Error típico estimación   | 0,879       |               |

## ANEXO D: Resultados de modelos completos de ROE

| Modelo 1 - ICGC           |             |               | Modelo 2 - Principios     |             |               |
|---------------------------|-------------|---------------|---------------------------|-------------|---------------|
| Variable                  | Coeficiente | Significación | Variable                  | Coeficiente | Significación |
| (Constante)               | 0,1683      | 0,5889        | (Constante)               | -0,4755     | 0,2207        |
| IPSA                      | 0,1468      | 0,0003        | IPSA                      | 0,1692      | 4,91E-05      |
| Conc                      | 0,0017      | 0,0141        | Conc                      | 0,0016      | 0,0259        |
| AFP                       | -0,0167     | 1,28E-05      | AFP                       | -0,0136     | 0,0005        |
| ADR                       | -0,0312     | 0,5518        | ADR                       | -0,0708     | 0,1883        |
| Pay                       | -3,35E-05   | 0,0019        | Pay                       | -3,29E-05   | 0,0019        |
| Deb                       | 0,5077      | 0,0050        | Deb                       | 0,3527      | 0,0569        |
| Lna                       | -0,0401     | 0,0265        | Lna                       | -0,0238     | 0,2003        |
| Lev                       | -0,0938     | 0,0685        | Lev                       | -0,0620     | 0,2323        |
| Div                       | 1,37E-04    | 2,81E-05      | Div                       | 1,35E-04    | 3,54E-05      |
| %MDir                     | -0,0012     | 0,5382        | %MDir                     | 0,0009      | 0,6480        |
| %MEjec                    | 0,0030      | 0,1014        | %MEjec                    | 0,0022      | 0,2423        |
| ICGC                      | 0,6314      | 0,0187        | Pp2                       | 0,7740      | 0,0014        |
|                           |             |               | Pp3                       | 0,0659      | 0,5637        |
|                           |             |               | Pp4                       | 0,0294      | 0,7303        |
|                           |             |               | Pp5                       | 0,1169      | 0,6430        |
|                           |             |               | Pp6                       | 0,0527      | 0,7434        |
| Estadístico F             | 5,642       | 1,07E-06      | Estadístico F             | 5,065       | 1,05E-06      |
| R <sup>2</sup>            | 0,488       |               | R <sup>2</sup>            | 0,547       |               |
| R <sup>2</sup> -corregido | 0,402       |               | R <sup>2</sup> -corregido | 0,439       |               |
| Error típico estimación   | 0,105       |               | Error típico estimación   | 0,102       |               |

## ANEXO E: Resultados de modelos completos de ROA

| Modelo 1 - ICGC           |            |               | Modelo 2 - Principios     |            |               |
|---------------------------|------------|---------------|---------------------------|------------|---------------|
| Variable                  | Coficiente | Significación | Variable                  | Coficiente | Significación |
| (Constante)               | 0,1380     | 0,4950        | (Constante)               | -0,4253    | 0,0786        |
| IPSA                      | 0,0759     | 0,0030        | IPSA                      | 0,0936     | 0,0002        |
| Conc                      | 0,0010     | 0,0274        | Conc                      | 0,0010     | 0,0226        |
| AFP                       | -0,0087    | 3,24E-04      | AFP                       | -0,0060    | 0,0110        |
| ADR                       | 0,0024     | 0,9440        | ADR                       | -0,0270    | 0,4154        |
| Pay                       | -1,98E-05  | 0,0046        | Pay                       | -1,99E-05  | 0,0024        |
| Deb                       | 0,4096     | 5,88E-04      | Deb                       | 0,2765     | 0,0168        |
| Lna                       | -0,0263    | 0,0249        | Lna                       | -0,0132    | 0,2505        |
| Lev                       | -0,0875    | 0,0097        | Lev                       | -0,0652    | 0,0445        |
| Div                       | 8,70E-05   | 4,15E-05      | Div                       | 8,97E-05   | 1,05E-05      |
| %MDir                     | -0,0011    | 0,3696        | %MDir                     | 0,0004     | 0,7301        |
| %MEjec                    | 0,0022     | 0,0589        | %MEjec                    | 0,0021     | 0,0783        |
| ICGC                      | 0,3507     | 0,0431        | Pp2                       | 0,5593     | 0,0002        |
|                           |            |               | Pp3                       | 0,1094     | 0,1246        |
|                           |            |               | Pp4                       | -0,0359    | 0,4964        |
|                           |            |               | Pp5                       | 0,0898     | 0,5654        |
|                           |            |               | Pp6                       | 0,0201     | 0,8399        |
| Estadístico F             | 4,398      | 3,24E-05      | Estadístico F             | 4,889      | 1,80E-06      |
| R <sup>2</sup>            | 0,426      |               | R <sup>2</sup>            | 0,539      |               |
| R <sup>2</sup> -corregido | 0,329      |               | R <sup>2</sup> -corregido | 0,428      |               |
| Error típico estimación   | 0,068      |               | Error típico estimación   | 0,063      |               |

## ANEXO F: Correlaciones entre las variables independientes

|        | Conc                                 | AFP                         | Pay                         | Deb                         | Lna                         | Lev                       | Div                       | ICGC                        | Pp2                         | Pp3                         | Pp4                         |
|--------|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| AFP    | -0,107<br><i>Valor-p (0,333)</i>     | 1                           |                             |                             |                             |                           |                           |                             |                             |                             |                             |
| Pay    | 0,061<br><i>Valor-p (0,581)</i>      | -0,062<br><i>(0,573)</i>    | 1                           |                             |                             |                           |                           |                             |                             |                             |                             |
| Deb    | -0,194 *<br><i>Valor-p (0,077)</i>   | 0,293 ***<br><i>(0,007)</i> | -0,128<br><i>(0,245)</i>    | 1                           |                             |                           |                           |                             |                             |                             |                             |
| Lna    | -0,080<br><i>Valor-p (0,469)</i>     | 0,229 **<br><i>(0,036)</i>  | -0,052<br><i>(0,638)</i>    | 0,248 **<br><i>(0,023)</i>  | 1                           |                           |                           |                             |                             |                             |                             |
| Lev    | -0,268 **<br><i>Valor-p (0,014)</i>  | 0,177<br><i>(0,108)</i>     | -0,125<br><i>(0,257)</i>    | 0,907 ***<br><i>(0,000)</i> | 0,320 ***<br><i>(0,003)</i> | 1                         |                           |                             |                             |                             |                             |
| Div    | 0,017<br><i>Valor-p (0,877)</i>      | -0,125<br><i>(0,257)</i>    | 0,754 ***<br><i>(0,000)</i> | -0,175<br><i>(0,111)</i>    | 0,035<br><i>(0,754)</i>     | -0,154<br><i>(0,163)</i>  | 1                         |                             |                             |                             |                             |
| ICGC   | -0,431 ***<br><i>Valor-p (0,000)</i> | 0,328 ***<br><i>(0,002)</i> | 0,103<br><i>(0,350)</i>     | 0,130<br><i>(0,238)</i>     | 0,350 ***<br><i>(0,001)</i> | 0,160<br><i>(0,147)</i>   | 0,141<br><i>(0,202)</i>   | 1                           |                             |                             |                             |
| Pp2    | -0,044<br><i>Valor-p (0,688)</i>     | -0,152<br><i>(0,167)</i>    | 0,079<br><i>(0,475)</i>     | -0,014<br><i>(0,901)</i>    | -0,170<br><i>(0,123)</i>    | -0,106<br><i>(0,335)</i>  | 0,100<br><i>(0,367)</i>   | 0,207 *<br><i>(0,059)</i>   | 1                           |                             |                             |
| Pp3    | -0,236 **<br><i>Valor-p (0,031)</i>  | 0,175<br><i>(0,111)</i>     | -0,046<br><i>(0,679)</i>    | 0,097<br><i>(0,382)</i>     | -0,005<br><i>(0,963)</i>    | 0,141<br><i>(0,200)</i>   | -0,073<br><i>(0,507)</i>  | 0,344 ***<br><i>(0,001)</i> | -0,010<br><i>(0,928)</i>    | 1                           |                             |
| Pp4    | -0,070<br><i>Valor-p (0,526)</i>     | 0,316 ***<br><i>(0,003)</i> | 0,126<br><i>(0,253)</i>     | -0,169<br><i>(0,125)</i>    | 0,307 ***<br><i>(0,004)</i> | -0,109<br><i>(0,324)</i>  | 0,204 *<br><i>(0,063)</i> | 0,545 ***<br><i>(0,000)</i> | -0,131<br><i>(0,234)</i>    | 0,401 ***<br><i>(0,000)</i> | 1                           |
| Pp5    | -0,120<br><i>Valor-p (0,277)</i>     | 0,123<br><i>(0,266)</i>     | 0,220 **<br><i>(0,044)</i>  | 0,073<br><i>(0,510)</i>     | 0,123<br><i>(0,265)</i>     | 0,024<br><i>(0,832)</i>   | 0,198 *<br><i>(0,070)</i> | 0,610 ***<br><i>(0,000)</i> | 0,281 ***<br><i>(0,010)</i> | 0,065<br><i>(0,557)</i>     | 0,253 **<br><i>(0,020)</i>  |
| Pp6    | -0,420 ***<br><i>Valor-p (0,000)</i> | 0,364 ***<br><i>(0,001)</i> | 0,041<br><i>(0,709)</i>     | 0,132<br><i>(0,230)</i>     | 0,438 ***<br><i>(0,000)</i> | 0,198 *<br><i>(0,071)</i> | 0,085<br><i>(0,443)</i>   | 0,905 ***<br><i>(0,000)</i> | -0,106<br><i>(0,337)</i>    | 0,146<br><i>(0,186)</i>     | 0,483 ***<br><i>(0,000)</i> |
| %MDir  | -0,091<br><i>Valor-p (0,410)</i>     | 0,089<br><i>(0,423)</i>     | -0,046<br><i>(0,679)</i>    | 0,163<br><i>(0,139)</i>     | -0,205 *<br><i>(0,061)</i>  | 0,135<br><i>(0,220)</i>   | -0,070<br><i>(0,528)</i>  | 0,159<br><i>(0,148)</i>     | -0,066<br><i>(0,549)</i>    | 0,014<br><i>(0,901)</i>     | -0,022<br><i>(0,846)</i>    |
| %MEjec | 0,046<br><i>Valor-p (0,675)</i>      | 0,056<br><i>(0,613)</i>     | -0,104<br><i>(0,347)</i>    | 0,097<br><i>(0,382)</i>     | 0,358 ***<br><i>(0,001)</i> | 0,174<br><i>(0,114)</i>   | -0,095<br><i>(0,389)</i>  | -0,189 *<br><i>(0,085)</i>  | -0,167<br><i>(0,129)</i>    | -0,053<br><i>(0,633)</i>    | 0,170<br><i>(0,123)</i>     |

\*, \*\*, \*\*\*, indica significación estadística al 10%, 5%, 1%, respectivamente

# EL USO DE REPORTES DE SUSTENTABILIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA Y DE LA TRANSPARENCIA

## Área Temática: Ética y Responsabilidad Social

### Autores

**Jonathan Hermosilla Cortés**  
jonathan.hermosilla@pucv.cl

**Loreto Morales Acevedo**  
[loreto.morales@pucv.cl](mailto:loreto.morales@pucv.cl)  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

### Resumen

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) asume en el año 2009 el compromiso de informar y transparentar anualmente su gestión institucional siguiendo la metodología del *Global Reporting Initiative* (GRI), y de este modo, agregando información adicional relacionada con indicadores reconocidos por el sistema de educación superior chileno.

Para lograr el objetivo, la Universidad define un mapa de sus *stakeholders* prioritarios, dando respuesta a sus diversas demandas y manteniendo un vínculo estable en el tiempo, con: a) S. Internos: directivos, académicos, estudiantes y personal no académico; b) S. Externos: sector educacional, productivo, autoridades y organismos públicos, organizaciones sociales y culturales.

Este enfoque de *stakeholders*, llamado “modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés (*stakeholders*)”, toma en cuenta los efectos de los conflictos asociados a la repartición de recursos entre las diversas partes interesadas o grupos de interés; sus raíces se basan en la representación de la organización como equipo de producción, donde la creación de valor se debe a las sinergias entre los diferentes factores productivos, ampliando tales conflictos más allá de aquellos entre directivos y controladores o entre estos y acreedores; se incluyen también aquellos que surgen con los trabajadores, los proveedores, los clientes, entre otros.

Con el objeto de observar el comportamiento de los indicadores básicos de la calidad de la formación comprometida, el estudio analiza la tendencia histórica observada en dichos informes respecto a estudiantes y académicos. Los resultados se relacionan con las oportunidades de mejora observadas, que permiten lograr los objetivos esperados por la institución, como parte de la responsabilidad social universitaria.

**Palabras claves:** *Networking con Stakeholders*, Informe de Sostenibilidad, Universidad, Responsabilidad Social, Transparencia

## **Introducción**

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile) asume en el año 2009 el compromiso de informar y transparentar anualmente su gestión institucional siguiendo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI), agregando información adicional relacionada con indicadores reconocidos por el sistema de educación superior y, validados por la institución. Para contextualizar el uso de la metodología GRI, la Universidad ha incorporado una serie de interés propio para el sector universitario chileno.

Para lograr el objetivo deseado la Universidad ha definido un mapa de sus partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés (Stakeholders), que permitan su priorización con el objeto de dar respuesta a sus diversas demandas, con el propósito de mantener un vínculo estable en el tiempo. Dentro de las partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés se cuentan: a) Internas: directivos, académicos, estudiantes y personal no académico; b) Externas: sector educacional, sector productivo, autoridades y organismos públicos, y organizaciones sociales y culturales.

Este enfoque de stakeholders permite tomar en cuenta los efectos de los conflictos asociados a la repartición de recursos entre las diversas partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés. Este modelo se denomina modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés (Stakeholders), el que a su vez, basa sus raíces en la representación de la organización como equipo de producción, en la cual la creación de valor se debe a las sinergias entre los diferentes factores productivos.

En este enfoque, el gobierno toma la forma de un sistema disciplinario haciendo la síntesis entre las dimensiones contractuales y cognitivas, permitiendo la creación



durable de valor a todas las partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés.

Para visualizar el logro del objetivo central del informe de sostenibilidad, se analiza tanto la evolución como la información proporcionada en él, con el objeto de observar el comportamiento de los indicadores básicos de la calidad de la formación comprometida, el estudio analiza la tendencia histórica que proporcionan dichos informes respecto a estudiantes y académicos.

Los resultados se relacionan con las oportunidades de mejora observadas, que permiten lograr los objetivos esperados por la institución, como parte de la responsabilidad social universitaria.

## **Contexto**

Este trabajo se comenzó a desarrollar a inicios del presente año, con la idea de analizar como la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) estaba informando a sus partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés o grupos de interés (*Stakeholders*) los principales resultados de su actuación frente a ellos, teniendo en consideración que ha basado su informe de sostenibilidad en el modelo del *Global Reporting Initiative* (GRI). Poniendo especial atención en la calidad de la formación comprometida y por ende, en los dos *stakeholders* que soportan esta dimensión a saber, estudiantes y académicos.

Por otra parte, para los autores siempre ha sido de interés el tema de gobiernos corporativos y en especial el modelo contractual de *stakeholders*, que se contrapone al modelo financieros de *shareholders*; se decide, entonces, analizar los informes de sostenibilidad que la PUCV comenzó a publicar en el año 2009.

La continuación de este trabajo será analizar todo el mapa de *stakeholders* definido por la Universidad y con ello poder tener una visión global e integral de dichos informes como un camino de socialización de la responsabilidad social universitaria.

## **Marco teórico - referencial**

El Reporte de Sostenibilidad de la Universidad, desde el 2009 hasta la fecha, se ha constituido en un instrumento de rendición de cuentas, donde se presentan los contenidos materiales o relevantes para la Institución y sus partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés, fundamentalmente los avances y desafíos del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI).

En el presente trabajo se vincularon tres marcos teóricos referenciales que permiten dar una mayor claridad respecto lo que se quiere lograr con un reporte de sostenibilidad, para lo cual se consideran el modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés, la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (*Global Reporting Initiative*) y la norma ISO 26.000.

**Primero**, el modelo contractual de partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés de Gobiernos Corporativos («*Stakeholders*») basa sus raíces en la representación de la empresa como equipo de producción, en la cual la creación de valor se debe a las sinergias entre los diferentes factores de producción. La diferencia con el modelo accionarial está dada en la repartición de la ganancia residual, considerando que no sólo los accionistas son acreedores de este valor residual. Por lo tanto, los otros factores de producción serán incitados a contribuir a la creación de valor, teniendo presente que ellos participarán de la repartición de la renta o ganancia residual, al igual que los accionistas. Para Zingales (1998), el GC influye en la creación de la renta organizacional sólo vía la repartición y el sistema de gobierno no es más que un conjunto de restricciones actuando en la negociación ex post que se dará entre las diferentes partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés para compartir la renta.

Esta visión se origina en la redefinición de la noción de propiedad debido a la teoría de contratos incompletos. Por ejemplo, los trabajadores al ser considerados parte de aquellos que participarán en la distribución de la ganancia residual, se

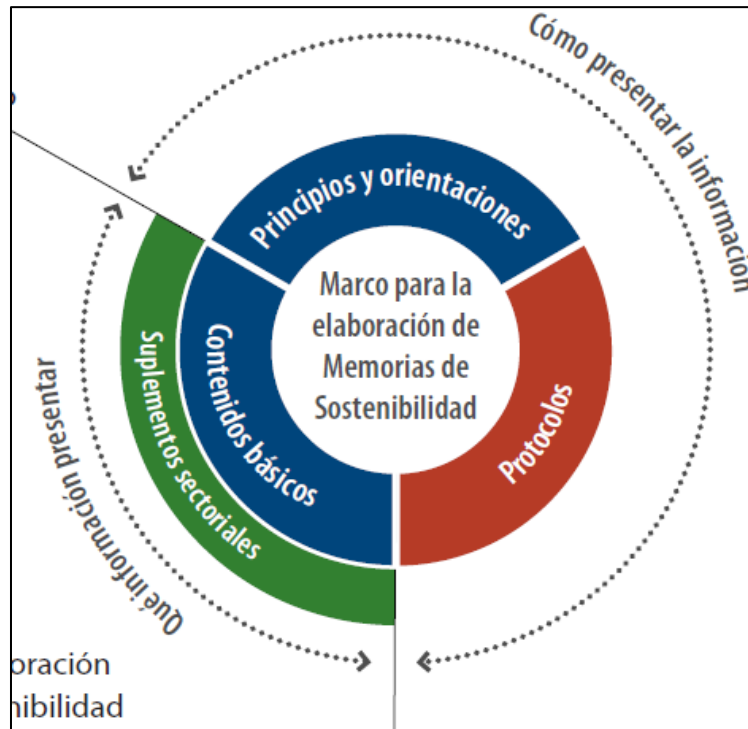
implicarán de mejor manera en los procesos de la empresa con el objeto de aumentar su valor.

Al incorporarse las otras partes interesadas o grupos de interés o grupos de interés en los procesos de creación de valor en la empresa, y su preocupación respecto a los conflictos de interés se amplía más allá de aquellos entre accionistas y ejecutivos o entre accionistas-ejecutivos y acreedores financieros; sino que se incluyen también aquellos que surgen con los trabajadores, con los proveedores, con los clientes, etc. Esta ampliación de la noción de empresa y de gobierno, hace que surja este modelo de gobierno corporativo denominado de “*stakeholders*”.

En este enfoque, el Gobierno Corporativo (GC) toma la forma de un sistema disciplinario haciendo la síntesis entre las dimensiones contractuales y cognitivas y, se trata de un sistema que permite la creación durable de valor a todas las partes interesadas o grupos de interés.

**Segundo**, la metodología utilizada para el desarrollo de estos Reportes es proporcionada por *Global Reporting Initiative* (GRI), institución que desarrolla la Guía de mayor reconocimiento internacional.

**Figura 1: Marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad**



Fuente: G3 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, 2000-2011

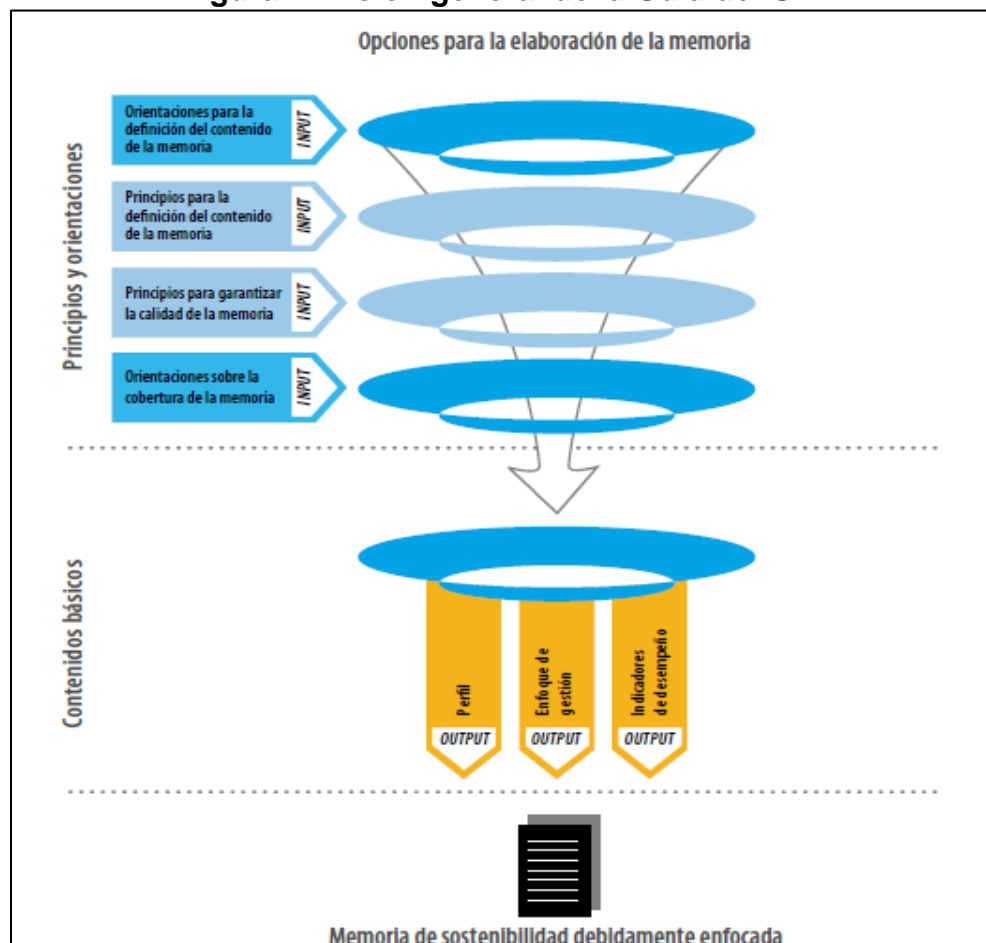
La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible. “La elaboración de memorias de sostenibilidad” es un término muy amplio que se considera sinónimo de otros términos también utilizados para describir la información relativa al impacto económico, ambiental y social (por ejemplo, triple cuenta de resultados, informes de responsabilidad corporativa, etc.). (GRI versión 3.1 2011, p.11)

Una memoria de sostenibilidad deberá proporcionar una imagen equilibrada y razonable del desempeño en materia de sostenibilidad por parte de la organización informante, e incluirá tanto contribuciones positivas como negativas.

Según la guía del GRI, las memorias se pueden utilizar, entre otros, para los siguientes propósitos:

- Estudio comparativo y valoración del desempeño en materia de sostenibilidad con respecto a leyes, normas, códigos, pautas de desempeño e iniciativas voluntarias
- Demostración de cómo una organización influye en –y es influida por– las expectativas creadas en materia de desarrollo sostenible
- Comparación del desempeño de una organización y entre distintas organizaciones a lo largo del tiempo.

**Figura 2: Visión general de la Guía del GRI**



Fuente: G3 Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, 2000-2011

Cabe señalar que esta metodología ha permitido estructurar los Reportes, bajo un estándar internacional que posibilita comparar y verificar la información presentada.

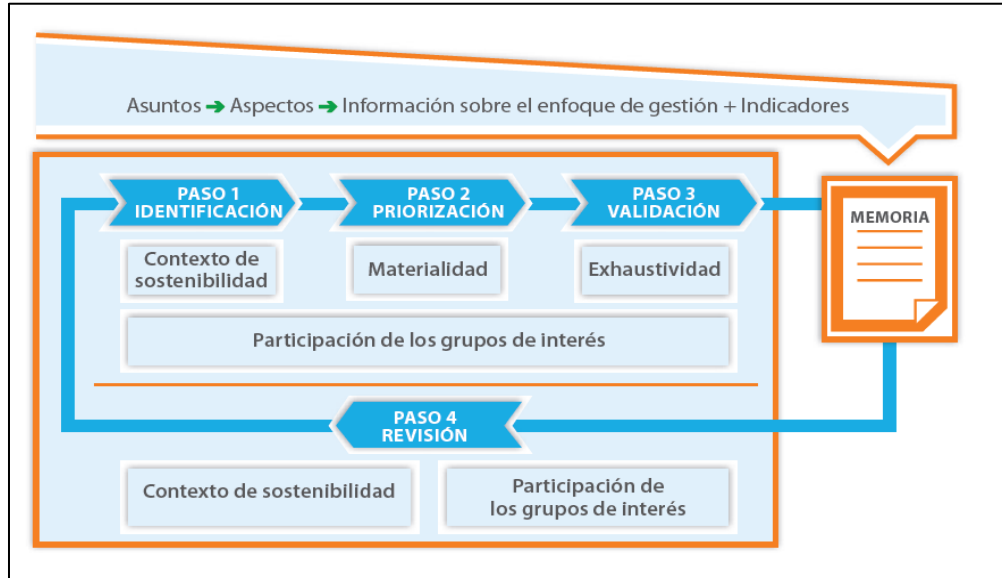
En febrero de 2014, se publica la nueva versión corregida de la Guía GRI, la cual es la G4, la cual se planificó y elaboró en un contexto de acuerdo a nivel internacional de los contenidos y los sistemas de medida que favorece la accesibilidad y la comparabilidad de la información que se incluye en las memorias de sostenibilidad y, por consiguiente, mejora la calidad de la información para que los grupos de interés tomen las decisiones pertinentes.

Siendo su objetivo el “ayudar a los redactores de memorias a elaborar memorias de sostenibilidad significativas en las que se recojan datos útiles sobre las cuestiones más importantes para cada organización relacionadas con la sostenibilidad, así como contribuir a que la elaboración de memorias se convierta en una práctica habitual” (GRI-G4, 2013).

Según la GRI, la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad se revisa periódicamente a fin de convertirla en una guía de mayor calidad y con información más actualizada para una elaboración eficaz de dichas memorias.

Por lo tanto, es fundamental para la sociedad y los mercados que el contenido de las memorias de sostenibilidad evolucione y que su elaboración pase a ser una práctica habitual.

**Figura 3: El proceso de definición de los Aspectos materiales y su Cobertura.**

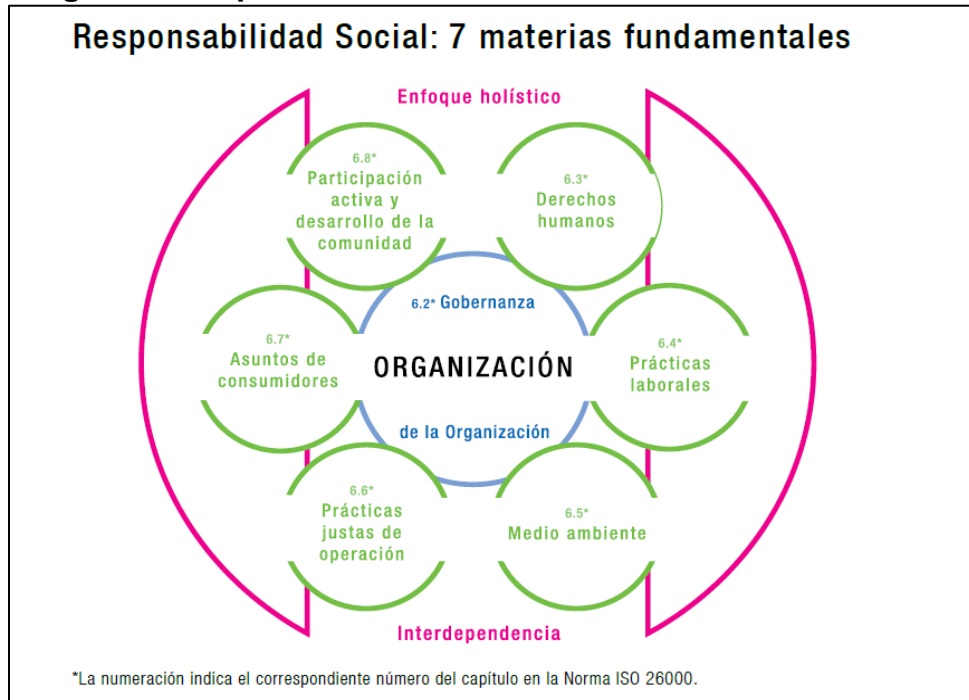


Fuente: G4 Guía para la Elaboración de Memorias de sostenibilidad, 2014

**Tercero**, la norma ISO 26000 proporciona una guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño o ubicación, sobre:

1. Conceptos, términos y definiciones relacionadas con la responsabilidad social
2. Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social
3. Principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social
4. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social
5. Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su esfera de influencia
6. Identificación e involucramiento con las partes interesadas o grupos de interés
7. Comunicación de los compromisos, el desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

**Figura 4: Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales.**



Fuente: ISO 26000

La ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Se pretende promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social, sin reemplazarlos.

Para aplicar la Norma ISO 26000 se aconseja que la organización tome en consideración la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

Finalmente, podemos señalar que los reportes de sostenibilidad en la PUCV han sido preparados basándose en la Guía G3 (hasta 2012), la Guía G4 (desde 2012)



y la Norma ISO 26000 (desde 2011), en un enfoque del modelo contractual de stakeholders.

## **Metodología**

La metodología aplicada se sustenta en un análisis documental descriptivo, el cual nos ha permitido lograr describir los pasos seguidos por la Universidad en la estructuración y desarrollo del Informe de Sostenibilidad desde su creación en el año 2009 hasta 2015 (último Reporte disponible). Como también en la evolución de la información proporcionada para observar el comportamiento de los indicadores básicos de la calidad de la formación comprometida. El estudio analiza la tendencia histórica que proporcionan dichos informes respecto a estudiantes y académicos.

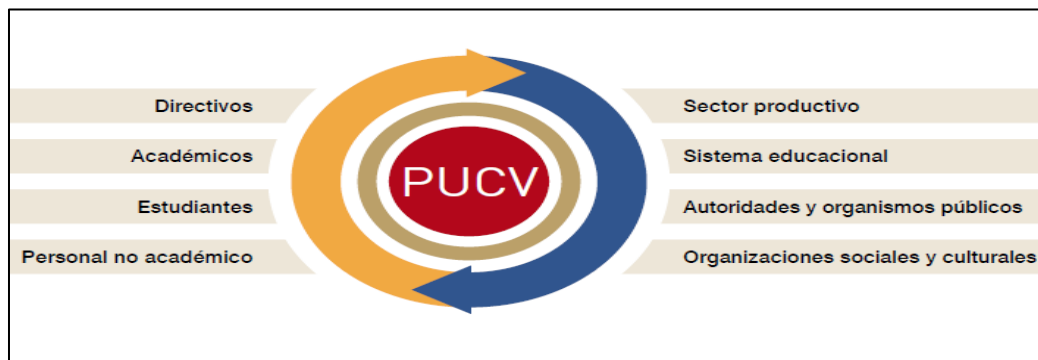
Para lograr el objetivo planteado, primero se hizo un análisis de los informes de sostenibilidad 2009 hasta 2015, respecto al mapa de stakeholders. Luego se centró el análisis en la información proporcionada de los estudiantes y académicos que nos permitieran ver el comportamiento de los principales indicadores relacionados con la calidad de la formación comprometida como parte de la responsabilidad social universitaria. Finalmente, se desprenden algunas conclusiones respecto a oportunidades de mejora que la Universidad pudiera implementar en el futuro para darle mayor sustento a lo reportado en dichos informes.

## **Resultados**

Lo primero que podemos constatar es que desde su origen en el año 2009, en su primer Reporte de Sostenibilidad, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso definió su mapa de partes interesadas o grupos de interés que permiten guiar sus actividades en pro de la mejora continua, manteniendo a lo largo de todo el período analizado con estas mismas 8 partes interesadas o grupos de interés. A

continuación en la figura 4 se presenta el mapa de partes interesadas o grupos de interés de la PUCV:

**Figura 5: Mapa de Partes interesadas o grupos de interés (Stakeholders) de la PUCV.**



Fuente: Reporte de Sostenibilidad 2012 PUCV

Seguidamente, una vez concluido el análisis de los reportes de sostenibilidad PUCV 2009 al 2015, se pudo apreciar que en los primeros años la Universidad toma como referencia el G3 del GRI, el que fue utilizado hasta el año 2012, ya que al año siguiente, recibiendo una invitación de la Global Reporting Initiative para aplicar el G4, la PUCV aceptó con beneplácito y además se utilizó la norma ISO 26000 sobre Responsabilidad Social. Todo ello nos llevaría a tener presente que ese año se genera un punto de inflexión que hace que, cierta información no se declara de la misma forma que en informes anteriores. (ver anexos 1, 2 y 3)

De los indicadores tomados de base, el análisis está centrado solamente en dos partes interesadas o grupos de interés, a saber: estudiantes y académicos, quienes están directamente involucrados en la calidad de la formación comprometida. Sin perjuicio de aquello, consideramos que estos reportes no aportan mayor información respecto a la percepción de estos actores, salvo en algunos años que presentan información acerca de la opinión estudiantil y de los académicos asociada a dicha dimensión.

En términos generales, se aprecia una evolución positiva respecto a los indicadores considerados en el análisis, lo que muestra que la Universidad ha tratado de hacerse cargo en parte, con su compromiso de mejora continua en la formación de los futuros profesionales, poniendo a disposición de ellos recursos para apoyo estudiantil incluso desde antes del ingreso a la Universidad se están llevando a cabo e impulsando acciones de acercamiento y de captación de talentos, independiente de la situación socioeconómica de ellos, lo que ha permitido aportar a la movilidad social de los estudiantes que se reciben, especialmente ya que la mayoría de los estudiantes PUCV provienen de colegios municipalizados (alrededor de un 80% de los estudiantes) y por ende, con un nivel de educación básica y media desmedrada.

Otro aspecto a destacar en este cumplimiento de compromiso social de la PUCV, se observa en la mejora en las tasas de retención, ya que pasan de un 76,9% a un 79% en los años de estudio, y de titulación oportuna pasando de un promedio de 8 años a 7,5 años en el año 2015. Resalta a su vez lo referente a los procesos de acreditación de programas de pregrado, que son el reflejo de un proceso de desarrollo de mejora continuo y de aseguramiento de la calidad, ya que 79% de las carreras PUCV están acreditadas en promedio 5,8 años, partiendo con un promedio de 5 años en el año 2013, año en que recién se presentan estas cifras más allá de informar acerca de la cantidad de carreras acreditadas, no entregando este promedio. Sin embargo, falta avanzar en este aspecto, ya que 13 programas al 2015 no se habían acreditado aun.

Considerando la importancia de la internacionalización en los últimos años, un aspecto a destacar también es la cantidad de estudiantes que cursan un semestre en el extranjero, partiendo de manera incipiente en el año 2000, llegando a 187 estudiantes PUCV el año 2015 y recibiendo 707 estudiantes extranjeros.

Respecto a los académicos y su rol en los procesos formativos de calidad, podemos considerar que han sido aporte, siendo esto percibido por los

estudiantes, ya que la evaluación docente en promedio ha mejorado desde un 3,3 en 2010 a 3,45 en 2015, lo que representa un 4,5% de incremento.

Para apoyar estos procesos de formación de calidad, la PUCV ha constantemente invertido recursos en biblioteca, lo que ha generado un aumento en el acervo bibliográfico de un 24,2% entre 2008 y 2015, permitiendo incrementar la cantidad de libros por alumnos. Misma situación se ha dado con la infraestructura, pasando de 8,5 m<sup>2</sup> a 9,3 m<sup>2</sup> por alumno en 2015, lo que se debería mantener de manera sostenida en el tiempo.

También es importante subrayar que, en la búsqueda del cumplimiento de su rol, la Universidad ha invertido una cantidad importante de recursos propios en becas de apoyo para los estudiantes que así lo requieran, aumentado en un 3,7% durante el periodo de análisis (M\$777.078 en 2009 a M\$805.823). Esto es el fiel reflejo del rol social que cumple la Universidad y que permite la inclusión social y la equidad.

Los resultados que se relacionan con las oportunidades de mejora observadas, que permiten lograr los objetivos esperados por la institución como parte de la responsabilidad social universitaria, son explicitados a continuación.

Dentro de los principales resultados obtenidos podemos señalar los siguientes:

1. Falta definir claramente los indicadores relevantes que se hagan cargo de esta dimensión y por ende, cumplir con el compromiso de formación de calidad, como parte de su responsabilidad social.
2. Explicitar claramente elementos cualitativos que permitan a los stakeholders tener una visión clara respecto a la sostenibilidad de la institución como también de su responsabilidad social.
3. Que se defina una presentación de la información en el informe de manera uniforme, es decir que no se generen muchos cambios entre un informe y otro, lo que permitirá una mejor comparabilidad.

4. Dentro de las conclusiones del reporte de sostenibilidad se debiera incluir un plan de mejora para los periodos siguientes, lo que permitirá pasar de un informe descriptivo e informativo, a otro informe más propositivo y con clara visión de ser un mecanismo de apoyo a la mejora continua.
5. La Universidad debe continuar por la senda de adhesión a los principios de la Responsabilidad Social definidos en la Norma ISO 26000, estándar internacional que reconoce y utiliza para analizar sus prácticas. Dentro de los cuales se incluyen: Rendición de cuentas, Transparencia, Comportamiento ético, Respeto a los intereses de las partes interesadas o grupos de interés, Respeto al principio de legalidad y a la normativa internacional de comportamiento, y Respeto a los derechos humanos.

### **Conclusiones y reflexiones finales**

La Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en el año 2015 publicó su “Política de Sostenibilidad”, la cual se constituye en un marco de referencia para guiar el desempeño institucional bajo la perspectiva de la sostenibilidad y de su respectiva Responsabilidad Social, sobre la base de los principios definidos en la ISO 26000, ya que en su centro se encuentra la preocupación por las personas y, como consecuencia, la valoración de la participación, la autonomía, la diversidad y la solidaridad.

En la ocasión de la entrega oficial a la comunidad del Reporte de Sostenibilidad 2015, en el mes de diciembre 2016, el Rector de la Universidad señalaba: “son muy pocas las universidades en nuestro país que publican un reporte de este tipo. Es un ejercicio que refleja la misión y la visión de nuestra Universidad y su capacidad de adaptación permanente a los desafíos y cambios que se viven en nuestra sociedad, en la región y en el país. La Universidad procura identificar proactivamente sus riesgos para prevenir, mitigar y remediar su incidencia. Nuestra Casa de Estudios comprende la sostenibilidad como un tema transversal al quehacer institucional que se impregna en sus funciones fundamentales”, lo que refleja el claro compromiso institucional de transformar este reporte en una

herramienta de transparencia y rendición de cuentas a todas las partes interesadas o grupos de interés.

La Universidad en estos siete años la PUCV ha ido consolidando una metodología de elaboración del reporte, la que está basada en estándares internacionales como es la metodología GRI y la norma ISO 26000. Adicionalmente, se han incorporado los objetivos estratégicos, poniendo en conversación el Plan de Desarrollo estratégico Institucional con las metodologías anteriormente señaladas.

Otro aspecto a destacar es que la PUCV fue reconocida por la Global Reporting Initiative (GRI), institución independiente que creó el primer estándar internacional en la materia, pues la Universidad fue capaz de alinear esta metodología con sus objetivos estratégicos.

Se percibe un avance significativo y positivo desde el primer reporte de sostenibilidad preparado y publicado en el año 2009, que fue más forzado pues contemplaba una metodología de corte empresarial hasta el último reporte 2015 que se alinea con G4 del GRI, la ISO 26000 y el PDEI.

Finalmente, la Universidad debe mantenerse en esta misma senda pero considerando los principales hallazgos mencionados anteriormente, con el objeto de darle uniformidad y consistencia al reporte de sostenibilidad, que permita a las partes interesadas o grupos de interés lograr la comparabilidad, como una característica cualitativa de la información.

## Bibliografía

- CHARREAUX G. (2002), «L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives», *Revue Française de Gestion*, Vol. n° 141, novembre-décembre, p. 75-107.
- CHARREAUX G. (2003), « Le Gouvernement d'entreprise », in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Viubert, p. 628-640.
- CHARREAUX G. & DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des Entreprises: valeur partenariale et valeur actionnariale », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 1, n° 2.
- De BEAUFORT V. (2006), *Gouvernance d'Entreprise en Europe*, Economica, Paris.
- GRI Empowering Sustainable Decisions, (2008; 2012). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G-3*. Boston, USA.
- GRI Empowering Sustainable Decisions, (2013; 2016). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad G-4*. Boston, USA. (<https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-G4-Part-One.pdf>)
- LARCKER D.F., RICHARDSON S.A. & TUNA A.I. (2004), « How Important is Corporate Governance? », September, SSRN, <http://ssrn.com/abstract=595821>.
- PUCV, (2009; 2015). *Reportes de Sostenibilidad. Dirección de Desarrollo Institucional y Análisis Estratégico*. Valparaíso, Chile. <http://www.pucv.cl/pucv/la-universidad/reportes-de-sostenibilidad/2015-08-17/091647.html>
- ROE M.J. (2003), *Political Determinants of Corporate Governance – Political Context*, Corporate Impact, Oxford University Press.
- ROLL R. (1986), « The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers », *Journal of Business*, Vol. 59, n° 2.
- SCHLEIFER A. & VISHNY R. (1997), « A Survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*. Vol.52.
- ZINGALES L. (1998), « Corporate Governance », in P. Newman (Ed.), *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law*, London, Stockton Press.

## Anexos

### 1. Tablas Información Académicos

| <b>Tabla 1: Personal Académico</b>         |              |              |              |              |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Grado</b>                               | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| Doctorado                                  | 250          | 288          | 288          | 302          | 352          | 383          | 431          |
| Magíster                                   | 319          | 337          | 356          | 358          | 381          | 357          | 384          |
| Título profesional                         | 506          | 522          | 553          | 513          | 475          | 596          | 595          |
| Especialidad médica                        | 6            | 7            | 7            | 4            | 6            | 5            | 5            |
| Licenciado                                 | 51           | 61           | 41           | 93           | 85           | 0            | 0            |
| Técnico                                    | 2            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| S/I  | 98           | 21           | 11           | 3            | 3            | 0            | 0            |
| <b>Totales</b>                             | <b>1.232</b> | <b>1.236</b> | <b>1.256</b> | <b>1.273</b> | <b>1.302</b> | <b>1.341</b> | <b>1.415</b> |
|  |              |              |              |              |              |              |              |
|  | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| <b>Número de académicos nuevos por año</b> | 35           | 59           | 73           | 51           | 29           | 39           | 74           |
|  |              |              |              |              |              |              |              |
|  | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| <b>Número de docentes capacitados</b>      | 426          | 50           | 7            | 53           | 4            | 7            | 2            |
|  |              |              |              |              |              |              |              |
|  | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| <b>Número de docentes jerarquizados</b>    | 473          | 408          | 375          | 375          | 372          | 365          | 372          |
| <b>Número de docentes no jerarquizados</b> | 759          | 870          | 881          | 898          | 930          | 976          | 1.043        |
|  |              |              |              |              |              |              |              |
| <b>Género</b>                              | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| Femenino                                   | S/I          | 35%          | 37%          | 39%          | 38%          | 35%          | 37%          |
| Masculino                                  | S/I          | 65%          | 63%          | 61%          | 62%          | 65%          | 63%          |
|  |              |              |              |              |              |              |              |
|  | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
| <b>Evaluación docente</b>                  | Plan piloto  | 3,3          | 3,3          | 3,3          | 3,39         | 3,42         | 3,45         |



## 2. Tablas Información Estudiantes

| <b>Tabla 2: Estudiantes</b>                                    |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Detalle</b>   | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Matrícula total  | 13.086      | 13.293      | 13.419      | 13.511      | 13.492      | 13.520      | 13.855      |
| Matrícula primer año   | 2.810       | 2.921       | 3.247       | 3.102       | 3.300       | 3.316       | 3.406       |
| Promedio PSU   | 617,84      | 616,5       | 615,7       | 611,7       | 610,8       | 616,1       | 618,9       |
| Porcentaje de mujeres primer año                               | 46,00%      | 45,50%      | 46,30%      | 46,10%      | 41,00%      | 41,00%      | 40,00%      |
| Porcentaje de estudiantes provenientes de fuera de la región   | 41,90%      | 41,20%      | 38,10%      | 40,60%      | 39,00%      | 40,00%      | 40,00%      |
| Porcentaje de estudiantes de colegio municipal o subvencionado | 80,0%       | 79,0%       | 79,0%       | 79,0%       | 79,0%       | 77,0%       | 78,0%       |
| Retención de Primer año  | 76,90%      | 78,10%      | 74,50%      | 76,00%      | S/I         | 78,00%      | 79,00%      |
| Titulados por año  | 1.522       | 1.426       | 1.223       | 1.771       | 1.874       | 1.912       | 2.089       |
| Tiempos de titulación (años)                                   | 8,0         | 8,1         | 8,1         | 8,2         | S/I         | 8,0         | 7,5         |
| Total de programas   | 56          | 63          | 64          | 63          | 63          | 63          | 62          |
| Número de programas acreditados                                | 43          | 45          | 40          | 42          | 44          | 47          | 49          |
| % Programas acreditados  | 76,70%      | 71,43%      | 62,50%      | 66,67%      | 69,84%      | 74,60%      | 79,00%      |
| Promedio de años de acreditación                               |             |             |             |             | 5           | 5,4         | 5,8         |
| Estudiantes en Movilidad Estudiantil                           | 152         | 120         | 128         | 118         | 158         | 154         | 187         |
| <b>Becas propias (cantidad de estudiantes)</b>                 |             |             |             |             |             |             |             |
| Beca Honor Rector Rubén Castro                                 | 39          | 35          | 33          | 37          | 36          | 33          | 31          |
| Beca Ingreso Destacado   | 65          | 55          | 75          | 52          | 115         | 104         | 196         |
| Beca PUCV  | 69          | 90          | 99          | 95          | 102         | 103         | 103         |
| Beca Isabel Caces de Brown                                     | 502         | 507         | 495         | 383         | 363         | 351         | 405         |
| Beca 75 años / 85 años   | 10          | 3           | -           | -           | -           | 32          | 13          |
| Beca Complementaria 75 años                                    | 84          | 15          | -           | -           | -           | S/I         | S/I         |
|  | 769         | 705         | 702         | 567         | 616         | 623         | 748         |
| <b>Becas propias (montos PUCV M\$)</b>                         |             |             |             |             |             |             |             |
| Beca Honor Rector Rubén Castro                                 | 77.635      | 74.781      | 73.270      | 88.935      | 85.730      | S/I         | S/I         |
| Beca Ingreso Destacado   | 50.269      | 60.961      | 98.291      | 50.283      | 165.247     | S/I         | S/I         |
| Beca PUCV  | 114.806     | 151.913     | 167.032     | 169.839     | 172.961     | S/I         | S/I         |
| Beca Isabel Caces de Brown                                     | 242.258     | 227.009     | 228.798     | 233.844     | 219.385     | S/I         | S/I         |
| Beca 75 años / 85 años   | 22.320      | 7.297       | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         |
| Beca Complementaria 75 años                                    | 47.790      | 15.889      | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         |
|  | 555.078     | 537.850     | 567.391     | 542.901     | 643.323     | 0           | 0           |
| <b>Becas (cantidad de estudiantes)</b>                         |             |             |             |             |             |             |             |
| Estudio  | 302         | 299         | 210         | 131         | 204         | 200         | 188         |
| Residencia   | 410         | 366         | 299         | 271         | 345         | 309         | 332         |
| Jardín Infantil  | 85          | 117         | 104         | 88          | 87          | 117         | 109         |
| Alimentación   | 757         | 427         | 364         | 300         | 254         | 341         | 323         |
|  | 1.554       | 1.209       | 977         | 790         | 890         | 967         | 952         |
| <b>Becas (montos asignados PUCV M\$)</b>                       |             |             |             |             |             |             |             |
| Estudio  | 30.000      | 30.000      | 22.000      | 20.351      | 22.000      | S/I         | S/I         |
| Residencia   | 95.000      | 75.000      | 75.000      | 77.898      | 78.000      | S/I         | S/I         |
| Jardín Infantil  | 12.000      | 14.000      | 17.500      | 17.680      | 17.500      | S/I         | S/I         |
| Alimentación   | 85.000      | 60.000      | 45.000      | 43.039      | 45.000      | S/I         | S/I         |
|  | 222.000     | 179.000     | 159.500     | 158.968     | 162.500     | 0           | 0           |

### 3. Tablas Información Biblioteca e Infraestructura

| <b>Tabla 3: Biblioteca e Infraestructura</b> |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Biblioteca</b>                            | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
| Numero de libros                             | 294.451     | 304.785     | 313.549     | S/I         | S/I         | S/I         | 365.725     |
| Número de títulos de Revistas en papel       | 200         | 265         | 265         | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         |
| Número de títulos de Revistas on line        | 26.990      | 29.707      | 30.790      | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         |
| Número Base de Datos on line                 | 39          | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         | S/I         |
| <b>Infraestructura</b>                       |             |             |             |             |             |             |             |
| Metros cuadrados construidos                 | 123.979     | 123.979     | 123.979     | 125.652     | 125.652     | 143.817     | 144.247     |
| Inversiones en Infraestructura M\$           | 850.000     | 2.000.000   | 3.070.000   | 3.150.000   | 4.296.000   | 7.105.000   | S/I         |

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA EMPRESA CINCO ESTRELLAS HOTEL CARIBE Y LA PERCEPCION DE SUS GRUPOS DE INTERES

**Área temática: Ética y responsabilidad social**  
**Sub área Temática: Responsabilidad social**

**Autores**

**Alain Castro Alfaro**

alain.castro@curnvirtual.edu.co  
Corporación Universitaria Rafael Núñez

## **Resumen**

Durante la última década, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha venido ganando relevancia a nivel global, por un lado, los algunos estudios indican que existe una relación positiva entre las acciones de RSC y la reacción de los clientes para con dicha organización y sus productos. Asimismo, se puede afirmar que se está dando un cambio importante en los clientes, ya que está orientando sus decisiones de compra hacia un consumo responsable, además se puede identificar que los mismos están cambiando hacia las empresas que proporcionan productos y servicios que son social y medioambientalmente responsables, especialmente, en lo referido al valor de marca, selección de productos e intenciones de recomendar su uso a terceros.

El grado de comprensión, de los objetivos e impacto que provoca la responsabilidad social corporativa en los directivos se mide en el desarrollo y aplicación de las políticas que se implementan en este campo, de ahí la necesidad de analizar y plantear las correcciones necesarias que apunten a conseguir las metas planteadas.

El propósito de esta investigación radica en analizar la gestión de la responsabilidad social corporativa en el hotel Caribe en la ciudad de Cartagena de Indias y cuál es la percepción que tienen sus grupos de interés ante el trabajo en RSE de la organización.

La metodología utilizada fue del tipo descriptivo y como método fue el de la observación directa. Como fuente de recolección de información primaria se tuvo una encuesta dirigida al gerente del hotel y una encuesta para cada grupo de interés relacionada con la organización. Como fuente de recolección secundaria se tomaron artículos científicos, base de datos, tesis, libros, entre otros.

Como conclusión, se puede decir que el hotel está ampliamente comprometido con el tema de la responsabilidad social dentro de su gestión corporativa.

## **Introducción**

La Responsabilidad Social Corporativa es una estrategia práctica que le permitirá a la empresa evaluar el grado de desarrollo de sus estrategias, políticas y prácticas en los distintos ámbitos que involucra la responsabilidad de un «buen ciudadano corporativo». A través de la evaluación la empresa podrá conocer, a nivel cualitativo como cuantitativo, su desempeño en estas materias por área y en forma agregada.

Además, hace referencia a las relaciones de la empresa con el entorno en el que actúa. Este entorno, tanto interno como externo, está formado por diferentes colectivos como empleados, accionistas, clientes, proveedores, organismos públicos y sociedad en general. Todos estos grupos son conocidos como los stakeholders o grupos de interés y según Freeman (1970) son aquellos que afectan o son afectados por el accionar de la organización empresarial.

El grado de comprensión de los objetivos y del impacto que provoca la responsabilidad social en los directivos se mide en el desarrollo y aplicación de las políticas que se implementan en este campo. En esto radica la importancia de analizar y plantear las correcciones necesarias que apunten a conseguir las metas planteadas, entendiendo que la RSE debe gestionarse, lo que implica iniciar con planeación y culminar con control, pasando por organización, ejecución y supervisión.

La aprobación del Código Ético Mundial para el Turismo en 1999 y la constitución en el año 2003 del Comité Mundial de Ética del Turismo buscan promover un orden turístico mundial equitativo, responsable y sostenible, en beneficio mutuo de todos los sectores de la sociedad y en un entorno de economía internacional abierta y liberalizada, fomentando el turismo responsable y sostenible al que todos tengan acceso en ejercicio del derecho que corresponde a todas las personas de emplear su tiempo libre para fines de ocio y viajes, y con el debido respeto a las opciones de sociedad de todos los pueblos.

De lo anteriormente expuesto, se puede inferir que la complejidad social que presentan las empresas para todos los que se ven afectados, directa o indirectamente, por su accionar, sea necesario plantear la creación de un marco de trabajo que involucre la empresa y las comunidades que forman parte de su entorno, enfocándose en un proceso de aprendizaje para la formación de capital social.

El hotel Caribe es un hotel histórico en primera línea de playa de El Laguito, Bocagrande, la cual es una de las zonas más hermosas de la ciudad monumental de Cartagena de Indias. Esta cuenta con la categoría de 5 estrellas y es considerado uno de los monumentos nacionales de Cartagena debido a su espectacular arquitectura colonial de grandes pasillos y arcadas de estilo español, sus jardines y sus elementos históricos. A su vez, las habitaciones están distribuidas en tres espectaculares torres, la torre Colonial, con habitaciones históricas; la torre Laguito, con espacios modernos y minimalistas; y la torre Lagomar, que cuenta con habitaciones inspiradas en la época de los años 60 y vistas al mar.

En relación a la aplicabilidad de la responsabilidad social por parte del hotel se encuentra la certificación en su sistema de gestión ambiental desde el 2006 y actualizado el 2015 por medio de un sistema de sostenibilidad bajo los requisitos de la Norma NTC 5133, lo cual comprende, en primer lugar, un programa de manejo integral de los residuos sólidos convencionales y peligrosos; en segundo lugar, un programa de ahorro y uso eficiente de agua y energía; y en último lugar, un programa de almacenamiento y uso de productos químicos. Sin embargo, no existe un programa de RSE enfocado a su comunidad y entorno.

El propósito de esta investigación tiene como objetivo general analizar la gestión de la responsabilidad social corporativa en el hotel Caribe en la ciudad de Cartagena de Indias, con la intención de influir y orientar hacia un comportamiento cada vez más responsable del sector empresarial. Esto se llevó a cabo por medio de los siguientes objetivos específicos: a) Identificar el desarrollo de la

responsabilidad social corporativa del hotel Caribe en la ciudad de Cartagena de Indias; b) Determinar la percepción de quienes tienen nexos con el hotel de acuerdo a sus grupos de interés en lo referente a las acciones de responsabilidad social; c) Elaborar una propuesta de mejoramiento que permita hacer un seguimiento a los indicadores de responsabilidad social en la empresa hotelera.

### **Conceptualización de la responsabilidad social empresarial**

La palabra responsabilidad deriva del verbo latino *respondeo*, que significa responder, a su vez, el sufijo *abilis* indica la condición de ser capaz (Scarini, 2004). Por lo tanto, el ser responsable indica que la persona u organización *tiene la capacidad de responder ante una situación*, pero en forma consistente, como hábito.

El sentido etimológico de la palabra responsabilidad ha sido enriquecido con connotaciones morales, ya que se refiere a la disposición a actuar de forma estable o sostenida. Las personas responsables, habitual y sistemáticamente, responden frente a los requerimientos de su entorno. Además, se entiende que responden bien a estos, es decir, de la mejor forma posible (Preziosa, 2005).

Una vez que se ha definido el término responsabilidad, se analiza el término social. Se entiende por social a los mecanismos para imponer restricciones a los privados y promover el uso sostenible de los recursos naturales (Taquia, s/f). Esto indica que el término social implica a un colectivo, lo cual se aleja de la visión individual, y también contempla los recursos comunes.

En la actualidad, muchas definiciones de responsabilidad social corporativa o empresarial. Sin embargo, para ellos, una que destaca es la que dio la Comisión Europea en su publicación *The Green Book*, donde se indica que responsabilidad social empresarial es cuando las empresas integran los aspectos sociales y ambientales a sus operaciones, y a la interacción con sus *stakeholders* de forma voluntaria (Server y Capó, 2001).

Dentro de la definición de responsabilidad social empresarial (RSE) hay dos elementos básicos o esenciales: (a) una cosmovisión que sustenta la forma en que ha de ser el comportamiento de los empresarios en la sociedad; y (b) una invitación al cambio de comportamiento empresarial, incorporando aspectos sociales y ambientales más allá de lo que requiere la ley (Se Responsable, 2014).

La Responsabilidad Social es una actitud consciente, que nace de una inspiración voluntaria, basada en el reconocimiento y aceptación de los compromisos que se tienen con la sociedad. Es una actitud proactiva que permite adoptar hábitos, estrategias y procesos para reducir o minimizar los impactos negativos que se generan al medio ambiente y a la sociedad en general. Esta responsabilidad social puede ser individual o en conjunto cuando se trata de una empresa u organización.

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad social y el Servicio Brasileño de apoyo a la Micro y Pequeñas Empresas “SEBRAE” (citado en Vergara y Carbal, 2014), la responsabilidad social de la empresa en una forma gestionaría que se caracteriza por la transparencia y la ética en todas las actividades del ente corporativo con los públicos a los cuales tiene contacto y que sus metas sean respetuosas con el desarrollo sostenible, con el fin de preservar los recursos naturales para las generaciones venideras. A su vez, Castro (2013), enfatiza la importancia de que las empresas tengan el enfoque ético en sus operaciones sin dejar de lado la generación de utilidades económicas.

### **Origen y filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial**

El concepto de responsabilidad social empresarial o corporativa surgió en 1889, cuando Carnegie explicó que la administración o distribución del bienestar era el centro de los problemas de su época. Desde su perspectiva, se necesitaba optimizar la distribución del bienestar, estableciendo relaciones de hermandad entre las personas. Los afortunados tenían la obligación de no despilfarrar su

riqueza y ayudar a los desfavorecidos mediante la distribución de los sobrantes (Cancino, 2008). Posteriormente, Bowen (1953) quien es considerado el padre de la RSE, publicó su libro: La responsabilidad social de los hombres de negocio. En este documento indicó que los empresarios están obligados a aplicar políticas y acciones acordes a los valores y objetivos de la sociedad. Asimismo, la responsabilidad social empresarial comprende decisiones y actividades que se emprenden por razones que no son económicas y no obedecen a intereses técnicos (Davis, 1960).

Es así que desde los años 60 las empresas luchan por definir cuál es la responsabilidad que tienen con la sociedad. En esos años grupos de activistas pedían ampliar el concepto de responsabilidad, y fue en la década de los 70 que el mensaje se hizo claro y se crearon una serie de agencias gubernamentales en los Estados Unidos, como la Agencia de Protección Ambiental, la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Trabajo, la Administración de Seguridad Ocupacional y Salud, y la Comisión de Seguridad y Protección de los Consumidores. Estos entes mostraron que el ambiente, los empleados y los consumidores eran finalmente reconocidos como grupos de interés. Desde ese momento, los directivos se han visto en la obligación de balancear los intereses de los accionistas con los de otros grupos (Carrol, 1991).

En 1971, el Comité para el Desarrollo Económico publicó un libro en el que se representaba a la RSE como tres círculos concéntricos. Cada círculo contenía áreas distintas, es así que el primer círculo se refería a las funciones económicas, como producción, empleos y crecimiento. El segundo círculo recordaba que las funciones económicas debían ser ejercidas considerando los valores y prioridades. Mientras que el tercer círculo explicaba que las empresas tenían que convertirse en gestores activos involucrados con su entorno social, al que debían mejorar (Committe for Economic Development Social Responsibility of Business Corporation, 1971).



Sin embargo, a pesar de que ya en la década de los 50 se entendía a la RSE como una obligación con la sociedad y se había avanzado hasta el establecimiento de agencias que vigilasen el comportamiento empresarial, en 1970 surgió la opinión controversial de Milton Friedman, quien sostuvo que la única responsabilidad que tenían las empresas era maximizar sus utilidades, cumpliendo con la legislación. Las empresas se deben a sus accionistas y su función en la sociedad es generar bienes y servicios, además de incrementar la riqueza de los inversionistas (Friedman, 1970).

Fue Carroll quien introdujo la idea de que las empresas no solo tienen obligaciones económicas y legales, sino también éticas y filantrópicas o discrecionales. En resumen, la RSE comprende el cumplimiento simultáneo de responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas, lo cual implica que la empresa debe generar ganancias, obedecer las leyes, actuar de forma ética o correcta y ser un buen ciudadano corporativo.

### **Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial**

Los stakeholders o grupos de interés son aquellos que son afectados o intervienen de forma directa o indirecta en el proceso operacional de la empresa. Edward Freeman en el año 1984 fue el precursor de esta palabra al concepto de RSE, la estrategia y la ética organizacional. En este concepto, la empresa debe adquirir un compromiso moral con cualquier grupo o persona que pueda influir o ser influido por el logro de los planes de una organización. Los stakeholders incluyen a los empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ser de ayuda o daños a la empresa. Por lo tanto, se puede inferir que una organización no se encuentra independiente de sus grupos de interés, sino que más bien están integrados por múltiples actores como los ya nombrados líneas arriba.

La Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006), expone seis dimensiones de la RSE las cuales se toman en cuenta para el análisis del hotel objeto de estudio, tales son:

- a) Valores y coherencia.- Se refiere al comportamiento ético de una organización. Estas, establecen un marco ético que define su accionar, estableciendo límites en su actuar por parte de los que forman parte de la empresa, además de la forma de relacionarse del público interno con el público externo, los cuales son los proveedores, los consumidores, el medioambiente y la comunidad.

Hay que tener presente que los valores corporativos son los que dan eje a la gestión ética de una organización. Esto se podrá llevar a cabo por la comunicación que se haga de tales valores a todos los miembros de la empresa para que se haga parte de su accionar.

Dentro de este punto existen unas subdimensiones, los cuales son: Código de ética, Gobierno corporativo, Transparencia en informes contables, Relaciones leales con la competencia y Reportes de sustentabilidad.

- b) Público Interno.- Es el desempeño de una organización en relación con sus empleados. La manera como se configure este tipo de relación marcará en gran medida el funcionamiento de la empresa y su permanencia en el tiempo.

El objetivo central de este punto es potenciar el crecimiento del capital humano del ente, dando crecimiento profesional y personal de sus miembros, promoviendo una cultura organizacional que promueva el sentido de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.

El público interno es la dimensión de la RSE donde más se puede observar la importancia de implementar prácticas que vayan más lejos de lo puramente legal.

Se contempla las implementaciones de códigos, prácticas y políticas que definan el marco por medio del cual se desarrolla la relación entre empleador y trabajador.

Existen subdimensiones los cuales son: Seguridad e higiene, Política de salud, Políticas con los sindicatos, Políticas de contratación, Políticas de capacitación, Políticas de beneficios, Conciliación de vida personal y vida

laboral, Política de previsión, Políticas de prevención y sanción del acoso y Política de Diversidad.

- c) Relación con los Proveedores.- Esto significa la manera de actuar de la organización con sus proveedores, los cuales son personas o empresas que abastecen productos o servicios al ente organizativo.

Busca establecer relaciones a largo plazo, promoviendo el compromiso activo de ambas partes.

Existen subdimensiones, a saber: Desarrollo de proveedores, Encadenamiento productivo, Aspectos laborales y Subcontratación.

- d) Relación con los Consumidores.- El comportamiento hacia los clientes es fundamental para una empresa, debido a que puede influir en el aumento o disminución de las ventas de un producto o servicio, lo cual repercute fuertemente en la organización.

Las empresas deben de implementar prácticas, sistemas y políticas orientadas a conseguir la fidelización y bienestar del consumidor, construyendo formas comunicativas que retroalimenten de manera constante a resolver conflictos.

Existen subdimensiones, a saber: Satisfacción de los consumidores, Política publicitaria y Conocimiento de daños potenciales.

- e) Relación con la Comunidad.- Es la manera en que una organización establece relaciones armoniosas con su entorno cercano y con la sociedad en la que desempeña sus actividades.

El insertarse en una sociedad de forma positiva, generando relaciones de confianza y transparentes, le da al ente organizativo el contar con una red de apoyo que es propicio para que el negocio tenga éxito y logre un desarrollo sustentable, a la vez que es valorada y respetada.

Las subdimensiones de este punto son: Diálogos con Públicos de Interés, Vinculación Comunidad/Inversión Social y Voluntariado Corporativo.

- f) Medioambiente.- Tiene relación con las actividades que el ente empresarial genera en cuanto a impacto ambiental, el cual no necesariamente es inmediato, ni deja secuelas palpables, pero si pueden tener efectos a largo plazo. Cualquier cambio en el medio ambiente, sea beneficioso o perjudicial, el

cual es producto de las actividades de una organización, debe de llevar al ente a internalizar los impactos diarios que producen.

Las subdimensiones a este punto son: Actitud proactiva frente a exigencias medioambientales, Prácticas ambientales y Sistema de gestión ambiental.

## **Metodología**

### ***Tipo de estudio***

La presente investigación es de tipo descriptivo aplicativo debido a que se buscó identificar características y propiedades del estado de la Responsabilidad Social empresarial en el hotel Caribe y que sirvieron como guía para la elaboración de una propuesta de mejora en los indicadores de RSE de la organización.

A su vez, es de orden cuantitativo ya que se establecieron la percepción de la responsabilidad social empresarial por parte del hotel Caribe y sus grupos de interés, esto se pudo llevar a cabo por medio de la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

### **Método**

El enfoque fue el analítico, debido a que se llevó a cabo el análisis detallado de los elementos característicos en la responsabilidad social empresarial y la interacción que se produce entre sus stakeholders, para llegar mediante un proceso de interpretación a la búsqueda del significado y la discusión sobre la necesidad presentada en cuanto a la caracterización de la RSE en el hotel.

### ***Variables de la investigación***

Valores y coherencia

Público interno

Relación con los proveedores

Relación con clientes

Relación con la comunidad

Medio ambiente

## ***Recolección de la Información***

***Fuentes Primarias:*** esta información primaria se obtendrá empleando la técnica de encuesta, siendo aplicado al gerente del hotel, trabajadores, clientes, proveedores y entorno social.

***Fuentes Secundarias:*** esta información se conseguirá a través de libros, revistas científicas, páginas web y proyectos de grado relacionadas a la materia.

## ***Población y Muestra***

### ***Población***

El universo de estudio estará constituido por los públicos del hotel Caribe, estando constituida por 200 empleados, 20 proveedores y 250 clientes como promedio por día.

### ***Muestra***

En esta investigación la muestra es por conveniencia, distribuyéndose de la siguiente manera:

30 empleados

5 proveedores

10 clientes

## **Resultados**

### ***Desarrollo de la responsabilidad social corporativa del hotel Caribe en la ciudad de Cartagena de Indias***

Con relación a la Identificación del desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa del Hotel CARIBE en la ciudad de Cartagena de Indias, se presentan los resultados puntuales sobre este componente de la investigación, de acuerdo con una valoración efectuada para dar respuesta a la interrogante formulada y lograr en respectivo objetivo específico.

Por lo tanto, los resultados arrojados por la situación real del hotel Caribe son valorados en función de las dimensiones e indicadores, de conformidad con la variable de la investigación, que es la Responsabilidad Social Empresarial.

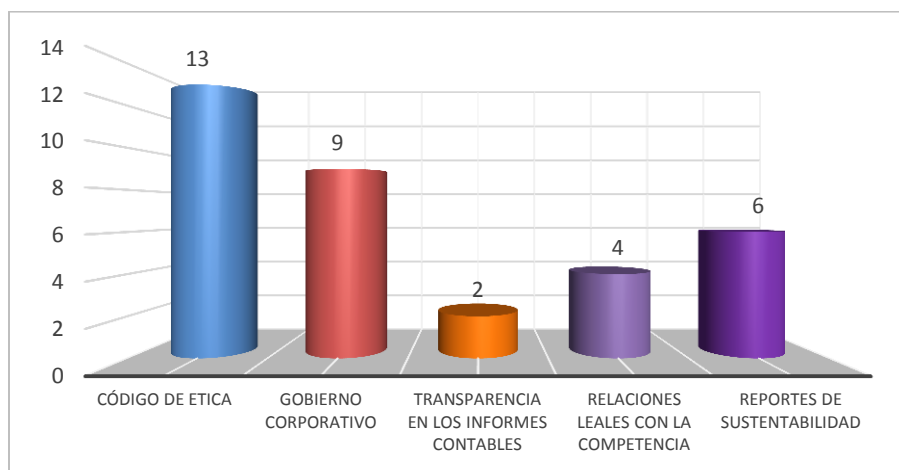
Al respecto, se tomó como referente el documento de la Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006); por medio de esta fuente se pudo valorar cada dimensión e indicador para en función de ello poder realizar la interpretación y análisis correspondiente. Dicho rango se presenta a continuación:

**Tabla 1. Rango de Medición de Valores y Coherencia**

| Calificación | Referente (puntos) |
|--------------|--------------------|
| EXCELENTE    | Más de 30          |
| BUENO        | 22 - 29            |
| REGULAR      | 14 - 21            |
| INSUFICIENTE | Menor de 13        |

Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006).

**Figura 1. Dimensión: Valores y Coherencia**



Fuente: Elaboración propia

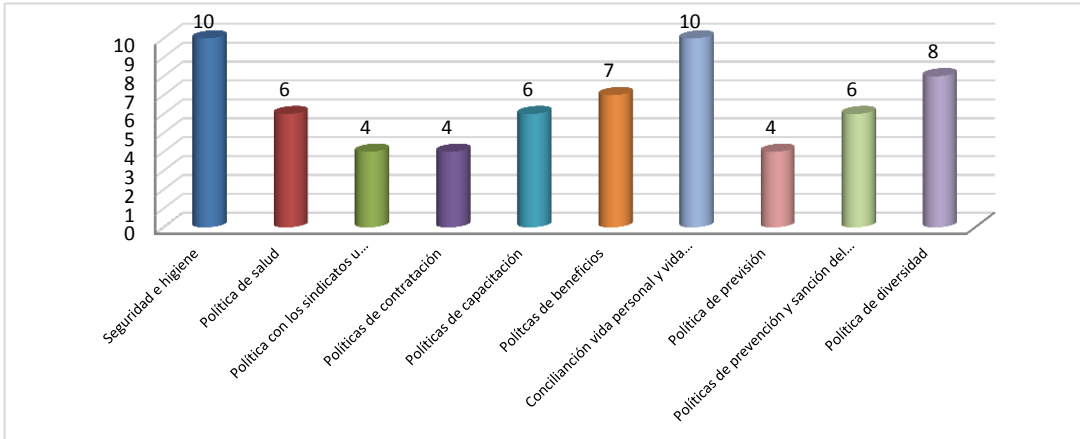
En la primera dimensión Valores y Coherencia, el hotel arrojó un puntaje total de 34 puntos, siendo considerado como una excelente gestión. Los indicadores con mayores puntajes fueron el Código de Ética con 13 puntos y Gobierno Corporativo con 9 puntos. En un punto intermedio se presentó Reportes de Sustentabilidad con 6 puntos; y entre los menores puntajes, Relaciones Leales con la Competencia con 4 puntos y Transparencia en los Informes Contables con 2 puntos respectivamente. Esto indica que el hotel valora más la imagen corporativa que la coherencia financiera.

**Tabla 2. Rango de Medición de Público Interno**

| Calificación | Referente (puntos) |
|--------------|--------------------|
| EXCELENTE    | Más de 53          |
| BUENO        | 28 - 52            |
| REGULAR      | 23 - 27            |
| INSUFICIENTE | Menor de 22        |

Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006).

**Figura 2. Público Interno**



Fuente: Elaboración propia

El hotel tuvo un puntaje total de 65 puntos, por lo que se considera que tiene una excelente gestión corporativa con el público interno. Los indicadores con mayores puntajes fueron la Seguridad e Higiene y otra como la Conciliación Vida Personal y

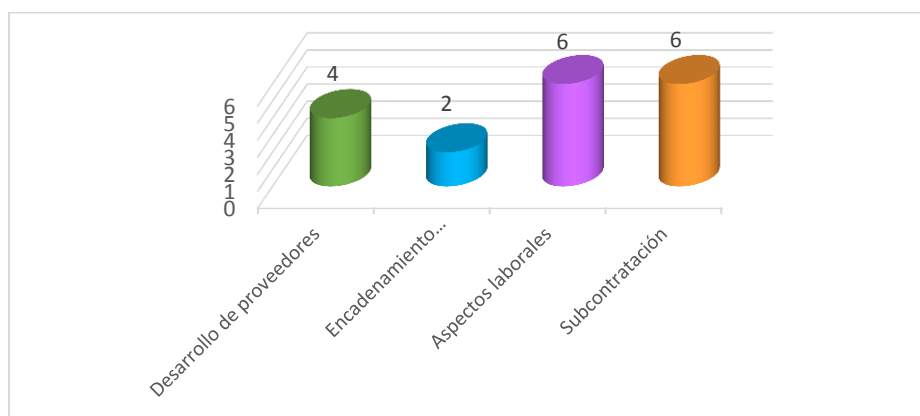
Vida Laboral con 10 puntos cada una de ellas. Le sigue Política de Diversidad con 8 puntos, seguido por Políticas de Beneficios con 7 puntos. Luego, Política de Salud, Políticas de Capacitación y Políticas de Prevención y Sanción del Acoso con 6 puntos cada uno de ellos y, finalmente, con 4 puntos, Política con los Sindicatos u Organizaciones de Trabajadores, Políticas de Contratación y Política de Previsión, respectivamente. Este resultado denota que el hotel le da más preponderancia a unos aspectos relacionados con el bienestar laboral de los empleados, pero hay otros que ameritan mayor atención.

**Tabla 3. Rango de Medición de Relación con los Proveedores**

| Calificación | Referente (puntos) |
|--------------|--------------------|
| EXCELENTE    | Más de 23          |
| BUENO        | 17 - 22            |
| REGULAR      | 11 - 16            |
| INSUFICIENTE | Menor de 10        |

Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006).

**Figura 3. Relación con los Proveedores**



Fuente: Elaboración propia

El hotel Caribe logró un puntaje total de 18 puntos, por lo que es considerado como bueno en su gestión de responsabilidad social empresarial con respecto a



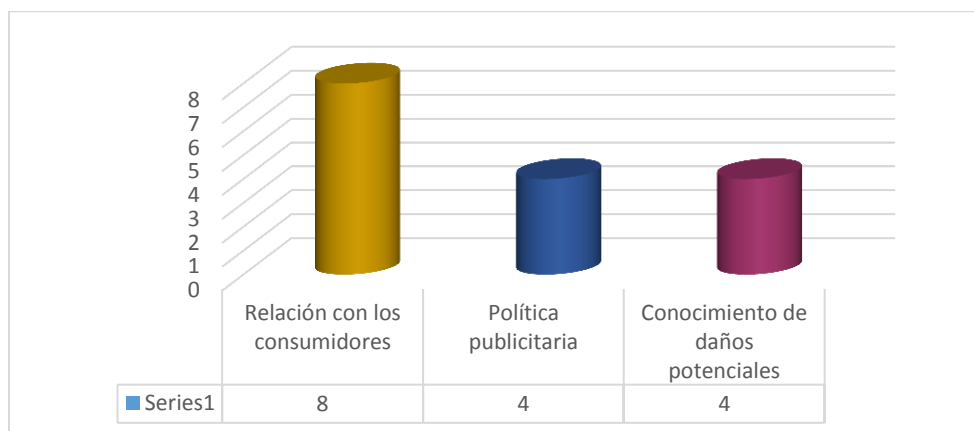
los proveedores. Los indicadores con mayores puntos se encuentran los aspectos laborales y contractuales con 6 puntos cada uno de ellos. Desarrollo de Proveedores con 4 puntos y, con el menor puntaje, Encadenamiento Productivo, con 2 puntos. Este resultado, refleja que la empresa hotelera le da más importancia a las condiciones o parámetros legales al contratar los bienes y servicios de los proveedores que a todo el proceso que implica la relación con los mismos.

**Tabla 4. Rango de Medición de Relación con los Consumidores**

| Calificación | Referente (puntos) |
|--------------|--------------------|
| EXCELENTE    | Más de 18          |
| BUENO        | 13 - 17            |
| REGULAR      | 8 - 12             |
| INSUFICIENTE | Menor de 7         |

Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006).

**Figura 4. Relación con los Consumidores**



Fuente: Elaboración propia

En la cuarta dimensión, Relación con los Consumidores, según los datos recopilados, la empresa hotelera muestra un resultado total de 16 puntos. Dónde los indicadores reflejan un mayor puntaje a la Relación con los consumidores, con

8 puntos; seguido de Política Publicitaria y Conocimiento de Daños Potenciales con 4 puntos cada uno de ellas. Los puntajes de esta dimensión evidencia un alto nivel de responsabilidad social corporativa para con los clientes, que a su promoción en el mercado o la concienciación de las repercusiones negativas generadas.

**Tabla 5. Rango de Medición de Relación con la Comunidad**

| Calificación | Referente (puntos) |
|--------------|--------------------|
| EXCELENTE    | Más de 18          |
| BUENO        | 13 - 17            |
| REGULAR      | 8 - 12             |
| INSUFICIENTE | Menor de 7         |

Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006)

**Figura 5. Relación con la Comunidad**



Fuente: Elaboración propia

En la quinta dimensión, Relación con la Comunidad, la empresa hotelera muestra un puntaje total de 15, lo cual equivale a una medición buena. Siendo los indicadores con mayor puntaje, el de Diálogos con Públicos de Interés y Vinculación Comunidad/Inversión Social, con 6 puntos respectivamente, seguido de Voluntariado Corporativo, con solamente 3 puntos. Este resultado evidencia la preponderancia que se le da al entorno más inmediato de la organización, con lo cual la misma siente un mayor nivel de responsabilidad, que con iniciativas

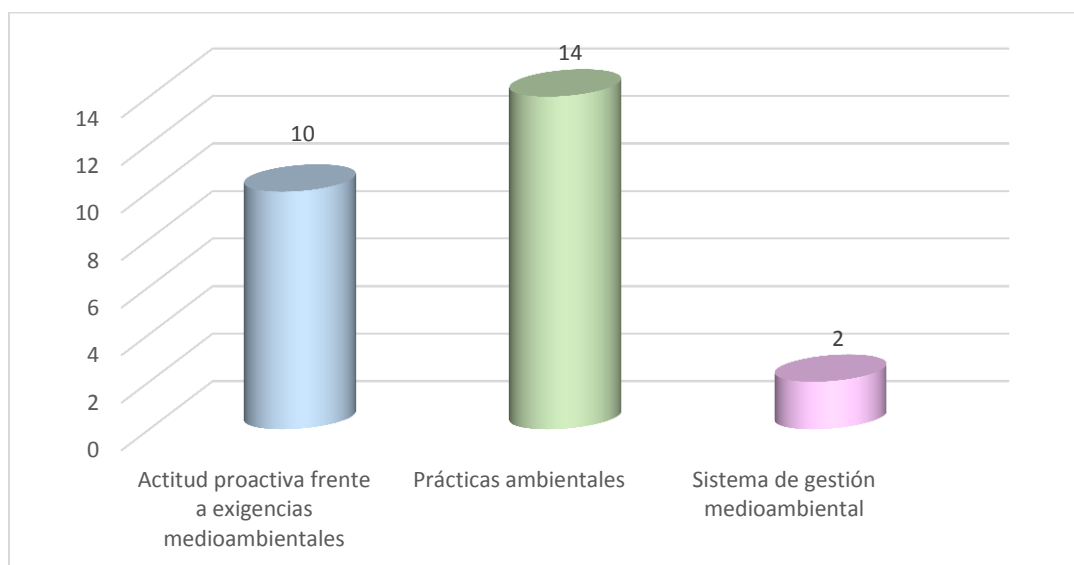
relacionadas con beneficios no exigibles por parte dicho entorno; es decir, que no hay mayores disposiciones de propiciar o emprender actividades benéficas para con el contexto social donde está localizada la empresa hotelera.

**Tabla 6. Rango de Medición del Medio Ambiente**

| Calificación | Referente (puntos) |
|--------------|--------------------|
| EXCELENTE    | Más de 26          |
| BUENO        | 19 - 25            |
| REGULAR      | 12 - 18            |
| INSUFICIENTE | Menor de 11        |

Fuente: Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana (2006).

**Figura 6. Medio Ambiente**



Fuente: Elaboración propia

En la sexta y última dimensión llamada Medio Ambiente, la empresa hotelera muestra un total de 26 puntos, lo cual lo coloca en el rango de excelente. La misma presenta en sus indicadores la siguiente evaluación: Prácticas Ambientales, la cual presenta el mayor puntaje, siendo este 14; seguido con 10

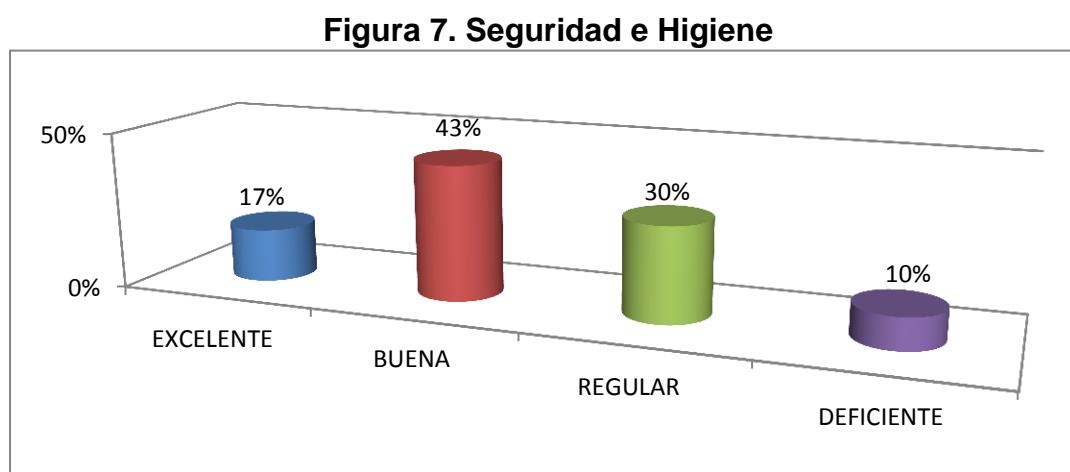
puntos, Actitud Proactiva Frente a las Exigencias Medioambientales y, con el menor puntaje, Sistema de Gestión Medioambiental, con solamente 2 puntos. Este resultado indica que el hotel Caribe trata en todo momento de cumplir con las exigencias medioambientales como parte de la responsabilidad social corporativa, mas no se lleva un control estricto, ni se toman iniciativas en la materia. Por lo tanto, con respecto al desarrollo de la responsabilidad social corporativa del hotel Caribe en la ciudad de Cartagena de Indias, el mismo presenta resultados favorables en dicha gestión, según la opinión de su directiva. No obstante, hay aspectos que no son lo suficientemente valorados para que dicho desarrollo sea alcanzado plenamente.

***Percepción de quienes tienen nexos con el hotel, de acuerdo a sus Grupos de interés, en lo referente a las acciones de responsabilidad social***

Sobre las bases de la situación en estudio, a través del proceso de investigación, se obtienen los resultados logrados con la aplicación de la encuesta a 30 empleados, 5 proveedores y 10 clientes. Los datos son procesados en función de la debida interpretación y análisis de los indicadores correspondientes al segundo objetivo establecido. De este modo, se reflejan las tendencias de las opiniones de los encuestados, con base en una escala de valoración, cuyas opciones de respuesta son: excelente, bueno, regular y deficiente, para determinar la percepción de quienes tienen nexos con el hotel de acuerdo a sus grupos de interés, en lo referente a las acciones de responsabilidad social.

Dichos resultados son presentados, de la manera en que son procesados, mediante la técnica de tabulación, presentándose los datos proporcionados por los encuestados, en tablas, donde se registran los mismos en frecuencias absolutas y relativas, permitiendo establecer las tendencias de los mismos. Asimismo, dichos datos son expuestos mediante la representación gráfica, para su mejor apreciación visual y discernimiento.

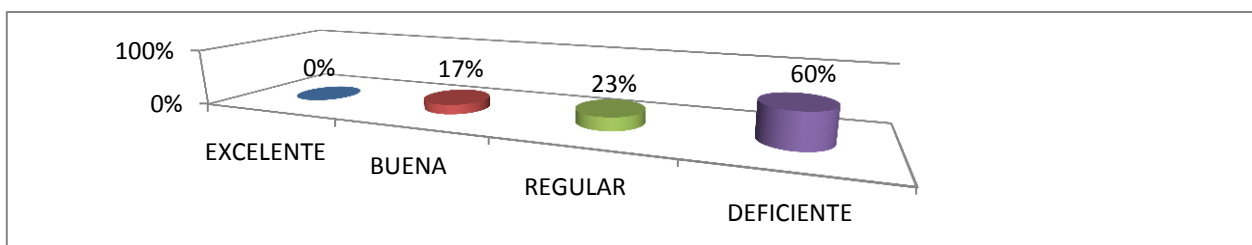
En virtud de los criterios señalados, se presentan los resultados puntuales de un determinado objetivo de la investigación, para proporcionar respuesta a la interrogante formulada con respecto al problema expuesto. Todo ello, en correspondencia con la variable delimitada y sus respectivas dimensiones e indicadores, para de esta manera garantizar que la información pueda ser obtenida en el tiempo requerido, y así poder para maximizar la calidad de la misma. A continuación se presentan tales resultados según el orden de las encuestas aplicadas:



Fuente: Elaboración propia

El 43% de los empleados encuestados, califica como buena la seguridad e higiene que el hotel Caribe ofrece a su personal como parte de su responsabilidad social empresarial. Mientras que el 30% del personal, califica este indicador como regular. Otro 17% lo valora como excelente, denotando mayor grado de satisfacción para estas personas. Tan solo un 10% considera que dicho aspecto es deficiente, por lo cual se puede apreciar una opinión dividida por parte de quienes desempeñan sus labores en esta organización, ya que consideran que en esta materia aún deben satisfacerse ciertas condiciones y capacitarlos en la materia.

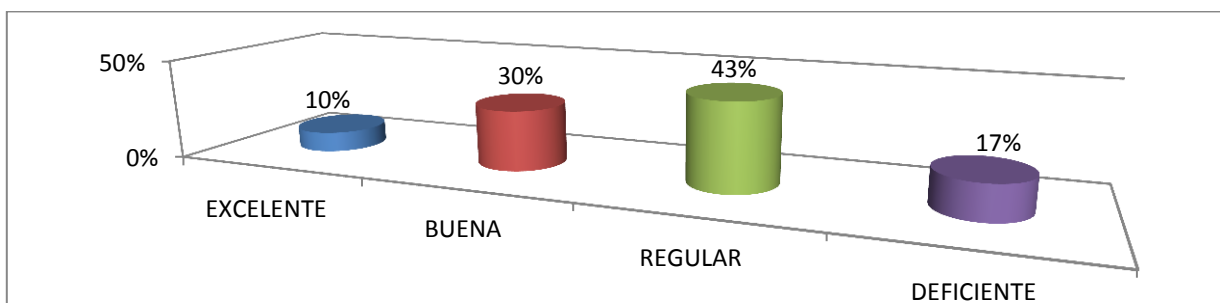
**Figura 8. Política de Contratación**



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los empleados del hotel Caribe que han sido encuestados, califica como deficiente la política de contratación de dicha organización. El 23% de ellos la considera regular, y apenas un 17% la tilda de buena. De acuerdo con este resultado, se puede inferir que hay inconformidad o insatisfacción por parte de los mismos en cuanto a los criterios de contratación de la empresa; por tal razón, la responsabilidad social corporativa no está bien aspectada en esta materia, representando una debilidad que debe ser oportunamente atendida.

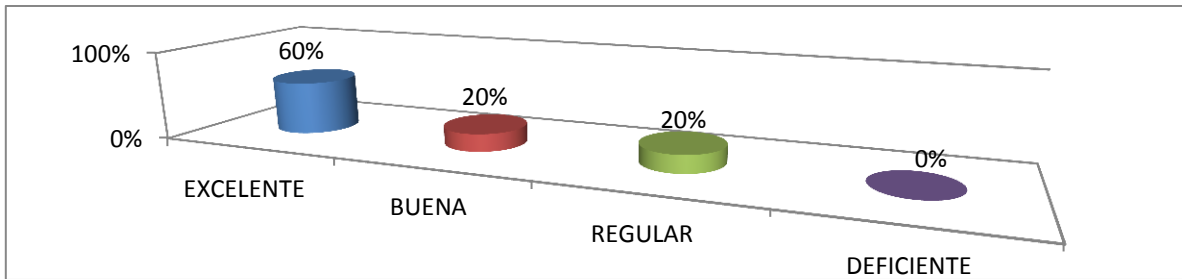
**Figura 9. Política de Beneficios**



Fuente: Elaboración propia

El 43% de los trabajadores del hotel Caribe que han sido encuestados, considera que la política de beneficios de esta organización es regular. Mientras que el 30% califica dicha política como buena; en tanto que un 17% la señala como deficiente y tan solo un restante 10% manifestó que la misma es excelente. Este resultado refleja que hay inconformidad con los beneficios ofrecidos a los empleados de la empresa hotelera en el marco de su responsabilidad social corporativa. Por ello, dicho aspecto también constituye una debilidad que debe ser corregida para mejorar la relación con el público interno.

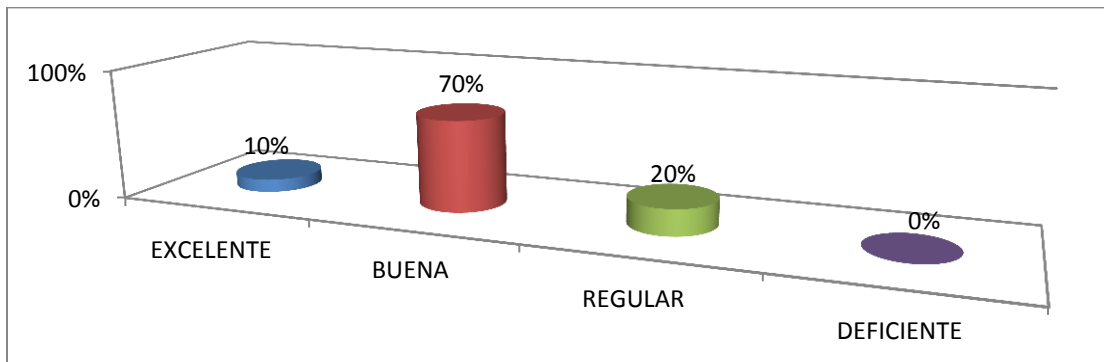
**Figura 8. Relación con el Proveedor**



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los proveedores encuestados, califica de excelente la relación que el hotel Caribe mantiene con ellos; mientras que un 20% las califica como buena y otro 20% la considera regular. En virtud de este resultado, puede inferirse que en general es positiva la relación de la empresa hotelera con sus proveedores. No obstante, este factor debe seguirse cuidando exhaustivamente para seguir mejorando este tipo de relaciones, como parte importante de la responsabilidad social corporativa.

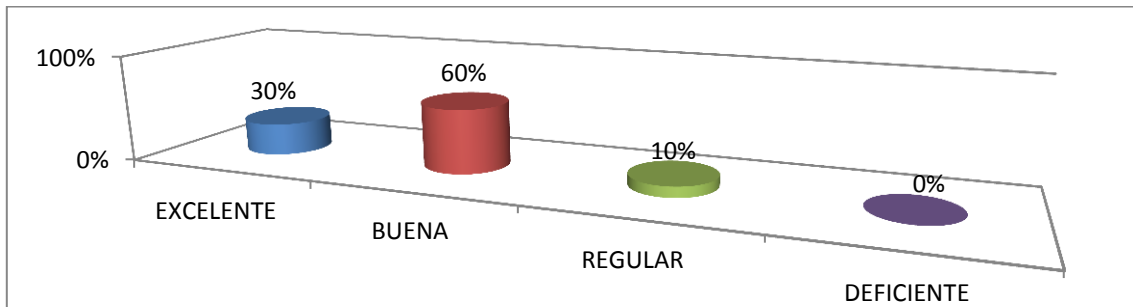
**Figura 11. Relación con el Cliente**



Fuente: Elaboración propia

El 70% de los clientes de la empresa hotelera, al ser consultados sobre la relación que la misma mantiene con ellos, respondieron que existe una buena relación entre ambas partes; mientras que el 20% contestó que es regular, y el restante 10% expresó que es excelente. Con este resultado se manifiesta que es positiva la percepción del cliente o consumidor, representando un factor favorable con relación a la responsabilidad social corporativa de esta organización.

**Figura 12. Satisfacción como Cliente**



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los clientes del hotel Caribe, respondieron que se sienten satisfechos con el servicio brindado por esta organización; en tanto que el 30% califica el mismo como excelente, y el restante 10% lo considera regular. Este resultado denota que en este sentido la empresa hotelera estaría cumpliendo con su responsabilidad social corporativa con respecto a sus consumidores. Al respecto, lo pertinente es que se mantengan y se mejoren aún más este tipo de relaciones, por cuanto el cliente también es la razón de ser de los productos y servicios que se ofrecen.

### **Propuesta de Mejoramiento de los indicadores de Responsabilidad Social para el Hotel Caribe**

La empresa hotelera debe tener un dominio absoluto de dichas acciones, poniéndolas en práctica en las actividades que realiza, elevando a su vez el nivel de conciencia sobre esta importante filosofía empresarial. Dicha propuesta es factible de poner en marcha en la organización, debido a que la directiva tiene la disposición de optimizar su responsabilidad social corporativa. En este sentido, es posible efectuar la combinación de recursos humanos, técnicos y financieros, que sean posibles de integrar a manera de sinergia, en el marco de un enfoque gerencial que permita redimensionar su gestión en función de estrategias y acciones de mejoramiento.



Por consiguiente, es preciso, en primer término, efectuar de un análisis DOFA, fundamentándose en los aspectos internos y externos de la organización, lo cual implica la identificación de las debilidades y fortalezas, con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Todo ello, con el propósito de escoger entre las alternativas estratégicas generadas, para que puedan ser evaluadas y aplicadas para lograr propósitos importantes. En tal sentido, la matriz de análisis constituye el punto de partida para establecer estrategias funcionales de mejoramiento, en las áreas de negocios, corporativas y globales. Las estrategias requieren identificarlas en conjunto para prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, lo cual es característico de la mayoría de las organizaciones modernas. A continuación se especifican los principales componentes en la matriz DOFA.

***Matriz DOFA con base en los indicadores de Responsabilidad Social para el Hotel Caribe***

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p><b>HOTEL<br/>CARIBE<br/>(RSE)</b></p>   | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Disposición de la empresa para mejorar la RSE.</li> <li>-Buen sistema de higiene y seguridad industrial.</li> <li>-Conciliación entre la vida personal y la vida laboral de los empleados,</li> <li>-Política de diversidad e inclusión en la contratación del personal.</li> <li>-Relaciones con el público externo.</li> </ul> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Política de salud.</li> <li>-Política de sindicatos u organizaciones de empleados.</li> <li>-Políticas de contratación, capacitación y beneficios.</li> <li>-Política de previsión general, prevención y sanción del acoso.</li> <li>-Gestión del público externo.</li> <li>-Voluntariado corporativo y gestión medioambiental.</li> </ul> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contribuir con el bienestar de todos los nexos de la empresa, a través de una excelente gestión en RSE.</li> </ul> | <p><b>ESTRATEGIAS - FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer de manera formal las acciones de mejoramiento de la RSE.</li> </ul>   | <p><b>ESTRATEGIAS - DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicar diversas mejoras significativas en las políticas relacionadas con el entorno interno y externo de la organización.</li> </ul>   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| -Representar un modelo a seguir en RSE en todo el entorno la organización.  | -Consolidar el modelo de RSE basado en una visión integral de beneficios y condiciones laborales para beneficio de todo el entorno organizacional.  | -Redimensionar el enfoque en la gestión integral del público interno y externo de la organización.   |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>-La resistencia al cambio que puede surgir en el todo el entorno de la organización.</p> <p>-Posibilidad de desventajas frente a la competencia y a los organismos rectores en materia de responsabilidad social corporativa.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS - FA</b></p> <p>-Emprender acciones que generen un impacto transformador y positivo en el entorno de la organización.</p> <p>-Motivar al público interno con mejores beneficios y condiciones laborales, cumpliendo con las exigencias legales en la materia, dando a su vez una referencia positiva.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS - DA</b></p> <p>-Revisar y mejorar todas las políticas relacionadas con el público interno y externo, para generar un efecto favorable que mejore la situación de la empresa en materia de RSE.</p> <p>-Innovar en los beneficios que se pueden proporcionar a todo el entorno organizacional para mejorar el posicionamiento legal y comercial de la empresa.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Con base en la matriz presentada, con sus respectivas estrategias, se establecen acciones concretas para el mejoramiento de la responsabilidad social corporativa del hotel Caribe, las cuales representan una alternativa real para la obtención de resultados oportunos y eficaces que se traduzcan en una gestión empresarial mucho más integral.

A partir de los resultados de todo el diagnóstico efectuado, se sugiere la puesta en marcha del siguiente plan de mejoramiento, el cual ha sido diseñado a partir de las fortalezas y debilidades de las áreas gerenciales, así como de los aspectos externos inherentes a la misma, que en materia de responsabilidad social, tiene la organización.

Para que los resultados reflejen el verdadero alcance, en la práctica, de la responsabilidad social corporativa, por parte del hotel Caribe, es imprescindible que el plan de mejoramiento propuesto sea liderado por la Gerencia de Gestión Humana de la empresa hotelera, mediante la conformación de un equipo de trabajo en RSE, fijándose como meta concreta la implantación de las actividades en un espacio de tiempo de 12 meses aproximadamente.

## Propuesta de mejora

| Área de Gestión           | Actividades   | Fuente de Verificación   |
|---------------------------|---|--|
| Valores y coherencia      | Dictar conferencias y capacitación que tengan por propósito incentivar el respecto de los valores institucionales.  | Informes y circulares.   |
|                           | Definir funciones y actividades del gobierno corporativo desde una perspectiva integral.  | Informe elaborado y publicado.   |
|                           | Elaborar documento e informes dirigidos y publicados a todos los empleados con las funciones propias de su cargo.   | Documento elaborado.   |
|                           | Publicar a través de medios como boletines, revista o página web, el reporte de sustentabilidad.  | Política elaborada y publicada.  |
| Publico interno           | Promover la conformación de sindicatos o formas de organización de los trabajadores.  | Documento explicativo y publicado.   |
|                           | Mejorar y dar a conocer la política de contratación y beneficios laborales a todos los empleados.   | Informes/ correo electrónico.  |
|                           | Generar mecanismos y acciones para incluir más personas discapacitadas el grupo laboral.  | Documento explicativo elaborado.   |
| Proveedores               | Establecer un sistema de diagnóstico y clasificación de los proveedores en función de los distintos niveles de riesgo, seguido de un diseño metodológico de evaluación basado en los criterios de compras responsables previamente definidos. | Documento de diagnóstico, clasificación y evaluación de Proveedores elaborado. |
|                           | Participar en asociaciones gremiales o grupos empresariales con miras a mejora el encadenamiento productivo.  | Actas y reuniones.   |
| Relación con consumidores | Difundir a través de los diferentes canales externos, la forma como los clientes, pueden acceder a éstos.   | Documento elaborado.   |
| Relación con la comunidad | Elaborar informes sobre las acciones solidarias o de acción social que realice la empresa.  | Documento elaborado.   |
| Medio ambiente            | Difundir interna y externamente la política de relación con los diferentes grupos de interés.   | Documento elaborado.   |
|                           | Evaluar e incrementar las iniciativas que implementa la empresa, con respecto a la comunidad y el medio ambiente.   | Programa ambiental elaborado.  |
|                           | Promover el voluntariado corporativo.   | Actas y reuniones.   |

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones**

En relación al desarrollo de la responsabilidad social corporativa del hotel Caribe en la ciudad de Cartagena de Indias, la organización valora más la imagen corporativa que la coherencia financiera, teniendo mayor preeminencia los aspectos que guardan relación con el bienestar laboral de los empleados, posee un alto nivel de responsabilidad social corporativa para con los clientes, tomando en cuenta la promoción en el mercado, lo cual le da mayor nivel de responsabilidad a la empresa hotelera, con iniciativas y buena disposición de propiciar o emprender actividades que sean beneficiosas para la empresa.

De igual forma, se logra evidenciar que la empresa hotelera refleja mayor importancia a las condiciones o parámetros legales, contratando bienes y servicios de los proveedores para una mejor relación con los mismos. Adicionalmente, se puede observar que el hotel Caribe trata en todo momento de cumplir con las exigencias medioambientales como parte de la responsabilidad social corporativa, mas no se lleva un control estricto, ni se toman iniciativas en la materia, logran tomar decisiones de implementar una eficaz y eficiente gestión dentro del Hotel Caribe para alcanzar un desarrollo organizacional pleno.

Con respecto a la percepción de quienes tienen nexos con el hotel, de acuerdo a sus Grupos de interés, en lo referente a las acciones de responsabilidad social se tiene que Una segunda contribución es el exitoso intento de medir el impacto de la responsabilidad social corporativa en términos de respuestas concretas de los empleados, clientes y proveedores, por lo cual se puede apreciar una opinión dividida por parte de quienes desempeñan sus labores considerando que se deben satisfacer sus condiciones laborales, demostrando poca relevancia con el tema de los sindicatos que logra garantizar los beneficios socioeconómicos y contractuales de los mismos, requieren mayor capacitación con respecto a su responsabilidad social corporativa, constituyendo una debilidad que debe ser corregida para mejorar la relación con el público interno, el estatus de vida de los

trabajadores, su acercamiento con la directiva de la empresa para la correcta inclusión de personas que laboren en la misma.

En cuanto a la relación de la empresa hotelera con sus proveedores se puede afirmar que es positiva, a pesar de que no existe una afluencia en el proceso comercial, el cual amerita una revisión y mejoramiento para obtener una mejor cadena productiva dentro del hotel para establecer proporciones de sus productos y servicios, ya que presenta debilidades. De manera que, esto indica que la empresa debe establecer parámetros claros, condiciones de los productos y servicios para evitar inconvenientes o controversias en el marco de la responsabilidad social corporativa de la misma.

Por su parte, la percepción de los clientes es positiva la representando un factor favorable con relación a la responsabilidad social corporativa dentro de la organización. Denotando que la empresa hotelera está cumpliendo con su responsabilidad social corporativa con respecto a sus clientes, permitiendo además que se mantengan y mejoren las relaciones con los mismos, puesto que los resultados reflejan la existencia de una percepción negativa por parte de los clientes de la organización hotelera, denotando la necesidad de controlar la responsabilidad social corporativa de manera más efectiva.

En cuanto al desarrollo de la propuesta de mejoramiento de los indicadores de RSE para el Hotel Caribe se puede inferir que es indispensable la evaluación y seguimiento de la misma, involucrando tanto a la directiva de dicha organización, como a sus empleados, proveedores, clientes y la comunidad; ya que dicha evaluación y seguimiento de permitirá medir el proceso global de implantación de la misma en todos sus momentos.

## Referencias

- Bowen, R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper
- Cancino, C. y Morales, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. Disponible en <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/122747>
- Carrol, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons Review*
- Confederación de la Producción y del Comercio y Prohumana. (2003). Manual de responsabilidad social empresarial para pymes. Disponible en [http://prohumana.cl/documentos/Guia\\_RSE\\_NUEVA.pdf](http://prohumana.cl/documentos/Guia_RSE_NUEVA.pdf)
- Committee for Economic Development. Social responsibility of business corporation. (1971). New York
- Davis, D. (1960). Can business afford to ignore social responsibility?. *California Management Review*
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York.
- Preziosa, M. (2005). La Definición de Responsabilidad Social como Tarea Filosófica. *Cuadernos de Difusión*, 10(18/19), 39-59.
- Scarini, P. (2004). Responsabilidad empresarial-responsabilidad personal. En Paladino, Marcelo. *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*. Buenos Aires: Ariel Sociedad Económica.
- Server, R. y Capó, J. (2001). The interrelationship between the demands of Corporate Social Responsibility and cooperative principles and values. *Revista CIREC-España, Economía Pública Social*. 73, pp. 212-232
- Se responsable. (2014). RSE y sustentabilidad, definición responsabilidad social.
- Taquia, R. (s/f). Aplicación de la responsabilidad social empresaria al derecho peruano.
- Vergara, J. y Carbal, A. (2014). Diseño de un sistema de gestión en responsabilidad social empresarial para pequeños hoteles de la ciudad de Cartagena. *Saber, Ciencia y Libertad*, 9, 2: 91-108. Recuperado en: <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/7>