

**REDES EMPRESARIALES DE COLABORACIÓN PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN  
LA REGIÓN TRANSFRONTERIZA PASO DEL NORTE**

**Área de investigación: Entorno de las Organizaciones**

**María Luisa Picard-Ami Vogan**

Investigación y Proyectos

Universidad de Texas

Estados Unidos de Norteamérica

[marialp@utep.edu](mailto:marialp@utep.edu), [malupicardami@gmail.com](mailto:malupicardami@gmail.com)

**XVIII**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## REDES EMPRESARIALES DE COLABORACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA REGIÓN TRANSFRONTERIZA PASO DEL NORTE<sup>1</sup>

### Resumen

Este estudio utiliza una perspectiva de redes sociales para analizar cómo los procesos de participación de la pequeña y mediana empresa en organizaciones y alianzas multisectoriales enfocadas al desarrollo económico y social influyen sobre la implementación de la responsabilidad social (RS). Se plantea que la responsabilidad social debe entenderse como un proceso dinámico mediante el cual las empresas interactúan con diversos sectores de la sociedad, responden estratégicamente a las expectativas de los grupos de interés de la empresa (stakeholders) e inciden en la construcción en su entorno social y operativo. Se emplea la recopilación y análisis de datos relacionales para estudiar una red regional de colaboración para la implementación de programas y proyectos de responsabilidad social que realizan la MPyME en la región transfronteriza Paso del Norte, conformado por los municipios de Ciudad Juárez, Chihuahua; El Paso, Texas y Doña Ana, Nuevo México.

**Palabras clave.** redes sociales, responsabilidad social empresarial, redes empresariales.

---

<sup>1</sup> Se presentan resultados parciales del trabajo de Tesis doctoral que se realiza para optar por el grado de Doctor en Ciencias de la Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.



## REDES EMPRESARIALES DE COLABORACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA REGIÓN TRANSFRONTERIZA PASO DEL NORTE

### 1. Problema de investigación y su importancia

En el contexto de la globalización e interdependencia económicas y en donde existe acceso generalizado y casi instantáneo a la información, las acciones de las empresas se encuentran cada vez más ante el escrutinio público. Por ello, el implementar alguna forma de responsabilidad social (RS) en la empresa se ha convertido en licencia para operar en el siglo XXI. Sin embargo, a pesar de su importancia para el campo de la administración de empresas y del número creciente de estudios que hay sobre el tema, existen aún áreas importantes sin explorar.

No existe una definición única de RS ya que ésta depende en gran medida del contexto en el que se utiliza. Por ello, en el presente trabajo se utiliza una definición operativa de la RS, entendiéndola como cualquier conjunto articulado de actividades, políticas o programas que realiza una empresa de manera voluntaria, en respuesta a su entorno no mercantil (social y político) y cuyo objetivo es generar algún tipo de valor que beneficia a la comunidad o a la sociedad en general.

La observación empírica de la RS a nivel global indica que cada vez es mayor el número de empresas que generan alianzas, establecen colaboraciones y/o se afilian a organizaciones multisectoriales cuyas misiones están relacionadas a la implementación de la RS en alguna de sus múltiples dimensiones. Sin embargo, existe relativamente poco reconocimiento de esta naturaleza relacional de la responsabilidad social. La mayoría de la literatura sobre el tema se enfoca hacia determinar –de manera normativa y prescriptiva– lo que la sociedad concibe como las obligaciones sociales de las empresas. Otro cuerpo importante de estudios analiza los efectos y el impacto de las políticas y programas de RS, sea sobre las empresas mismas en términos de incrementos en su competitividad o sus ganancias o mejoría de su imagen pública, o sobre la sociedad en la que opera y con la cual se interrelaciona, en términos del impacto social, ambiental o económico, por ejemplo de sus operaciones corporativas.

El análisis de los procesos mediante los cuales las empresas definen un modelo de RS con el cual identificarse y a partir del cual definir e implementar proyectos y programas de RS ha recibido menos atención (Van Marrewijk, 2003; Dahlsrud, 2008). Derivado de ello, existen vacíos en el conocimiento sobre los procesos de interacción e interrelación que se generan dentro del contexto de la responsabilidad social de las empresas.

Una de las modalidades relativamente recientes de esta interacción es la formación de redes empresariales de responsabilidad social. Esta estrategia empresarial, que ha ido creciendo en importancia en los últimos años y se ha tornado particularmente evidente desde los inicios del siglo XXI, implica la formación de redes multisectoriales que diseñan e implementan políticas y programas de responsabilidad social (Yeung, 2009; Gonzalez,



Riegler, y Riegler, 2011)

Por razones que no quedan todavía del todo claras, un número creciente de empresas se han estado integrando a redes multisectoriales que agrupan a empresas, entidades de la sociedad civil, instituciones académicas e instituciones gubernamentales a diferentes niveles. Estas redes operan a nivel local, regional, nacional, continental o, incluso, transnacional. Estas organizaciones, a las que se afilian individuos y organizaciones a nivel mundial, se forman y operan con múltiples objetivos y cumplen funciones que rebasan el ámbito estrictamente mercantil (Correa, 2007). A través de algunas de estas redes de colaboración, las empresas parecen buscar influenciar y beneficiar, no sólo a las empresas que forman parte de la red, sino también a la comunidad en la que operan (Besser, Miller, y Perkins, 2006, p. 335).

Sin embargo, a pesar de su creciente presencia, en una búsqueda de la literatura se encontraron escasos análisis sobre estas redes y lo que representan para el movimiento transnacional de RS. Por ello, persisten interrogantes sobre la estructura y función de estas redes y el efecto que tienen sobre la implementación de la responsabilidad social de las empresas, sobre todo en México y América Latina. La reticularidad se puede considerar una dimensión poco estudiada de la RS, a pesar de ser un fenómeno cada vez más generalizado en su implementación. Existen vacíos en el conocimiento sobre las redes de interacción que se establecen como parte de esta relación entre empresa y sociedad conocida como responsabilidad social. Esta perspectiva relacional es fundamental para entender cómo las empresas interactúan con y son influenciadas por su entorno al implementar políticas y programas de RS.

En las siguientes páginas se presentan resultados parciales de una investigación analítica, documental y de campo. En ella se analizan características relacionales de una muestra de empresas que participan en una organización que implementa proyectos y programas de desarrollo social y económico en la región transfronteriza del norte de México y el suroeste de Estados Unidos, conocida como Grupo Paso del Norte. El estudio se basa en la premisa de que la responsabilidad social del siglo XXI requiere de una interacción entre la empresa y otros actores de su macro-entorno.

Analizar estos procesos en el contexto de interrelaciones de la región fronteriza permitirá generar conocimientos sobre la injerencia de las redes en las formas en que las empresas fronterizas se interrelacionan con sus grupos de interés. Contar con esta perspectiva relacional de la RS permite ofrecer recomendaciones tanto metodológicas y conceptuales como operativas para el estudio y la implementación de la responsabilidad social de las empresas.

## 2. Objetivo de la investigación

El estudio tiene como objetivo fundamental analizar cómo los procesos de participación de la pequeña y mediana empresa en organizaciones y alianzas multisectoriales enfocadas al desarrollo económico y social influyen sobre la implementación de la RS. Para ello se describen las estructuras reticulares, formadas por empresarios y otros actores sociales relacionados con la implementación de programas y proyectos de RS en la región transfronteriza Paso del Norte.



### 3. Antecedentes y estado del arte

El problema de investigación se ubica dentro del campo de las ciencias sociales y administrativas que estudia la relación entre las empresas y la sociedad, fundamentalmente dentro de las teorías de análisis de sistemas, y las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés (stakeholders). En este contexto, la sociedad se entiende como el macro-ambiente o entorno en el que opera la empresa en donde interactúan no sólo los factores mercantiles que intervienen directamente en la producción de bienes y servicios, sino también factores sociales, económicos y políticos considerados no mercantiles. Estas interrelaciones de factores mercantiles y no mercantiles le implican a la empresa y a su gerencia retos a los que deben responder para mantenerse en operación de manera competitiva y sostenible (Carroll y Buchholtz, 2011).

Vista desde una perspectiva relacional, la RS es un proceso de interacción entre empresa y sociedad que surge de la necesidad que tienen las empresas de definir estrategias que les permitan interactuar con estos componentes no-mercantiles de su entorno. Estas interacciones inter-organizativas se dan entre las empresas y diversos grupos de interés internos y externos a la empresa, entre la empresa con otras empresas, y entre la empresa con agentes gubernamentales y supra-gubernamentales, así como con organizaciones de la sociedad civil a nivel regional, nacional e internacional que, juntos, moldean la RS. Ello equivale a decir que la RS se ve influenciada por las interrelaciones e interacciones multisectoriales en las que participa la empresa (Boddewyn, 2003; Bach, 2006; Baron y Diermeier, 2007).

En el contexto de estas interrelaciones o redes multisectoriales de las empresas, la RS adquiere múltiples dimensiones y características que son dinámicas y cambiantes, ya que se ve influenciada por estos factores contextuales que tiene componentes culturales y geopolíticos también dinámicos y cambiantes. Por lo anterior, la responsabilidad social como forma de interrelación entre empresa y sociedad está en constante evolución, sobre todo dadas las expectativas cambiantes de la sociedad y la búsqueda de la empresa de nuevas maneras de responder a ellas (Hammack, 2002; Wagenberg, 2006).

Como puede observarse en la Figura No. 1, los tipos de proyectos y programas tienden a corresponder a uno o varios de los modelos de responsabilidad social predominantes a nivel mundial, mismos que Carroll en 1991 clasificaba en filantrópicos, éticos, legales y económicos, a los que autores más recientes han añadido la dimensión política, social y ambiental (Carroll, 1991; Garriga y Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; Geva, 2008; Finch, 2012).



**Figura No. 1. Principales modelos y tipos de programas de responsabilidad social**

*Fuente: Elaborada por el autor y corroborado con datos de campo en la región Paso del Norte*

Por su parte, las redes empresariales se pueden definir como sistemas de vínculos, tanto económicos como no económicos, que existen al interior de las empresas, entre las empresas y de las empresas con otros sectores de la sociedad (Yeung, 1997). Derivado de la perspectiva de sistemas, se concluye que las redes tienen un carácter dual: son tanto estructuras como procesos que facilitan el logro de estos objetivos.

Vistos como estructura, las redes son alianzas de empresas interconectadas, posicionadas para responder a un ambiente cargado de información y en constante cambio (Ebers, 1997; Lin, 2006; Weisband, 2009). Visto como procesos, las redes facilitan los flujos de información, la interdependencia de recursos y la generación de capital social y valor intangible para la empresa ya que operan a través de la confianza, la cooperación y la solidaridad, generando reciprocidad y permitiendo la ayuda y el apoyo mutuo entre los diferentes actores sociales y las comunidades dentro de la red (Axtle y Barber, 2007).

Una de las perspectivas que ofrece la posibilidad de analizar y visualizar los aspectos relacionales de la RS es el análisis de redes sociales (ARS). El ARS se basa en la premisa de que las membresías y la participación en actividades conjuntas generan vínculos entre los actores bajo estudio. A este tipo de redes de actores vinculados entre sí a partir de membresías de los individuos se les conoce como redes de afiliación, de membresía, redes duales o híper-redes. Ejemplos de este tipo de redes de afiliación incluyen mesas directivas de las organizaciones, membresías en organizaciones de afiliación voluntaria, membresías en clubes, y la participación en eventos sociales o ceremoniales. Igualmente, como es el caso que nos ocupa, incluye la participación conjunta de los miembros en proyectos y programas específicos (Faust, 1997).

El ARS utiliza la teoría de grafos para medir y visualizar los atributos de los vínculos entre

los miembros de la red. La representación gráfica permite a) visualizar la estructura de la red y descubrir grupos o comunidades de actores (empresas) que se encuentran ligados entre sí, y b) comparar las posiciones que ocupan los actores (empresas y su liderazgo) dentro de la red o el sistema social (Freeman, 2000). De particular interés para el presente estudio son los atributos de contenido relacional, transmisión de contenidos, intensidad de la relación, multiplicidad de relaciones y centralidad. El análisis de subgrupos o de comunidades dentro de una red permite detectar sus patrones de difusión e innovación (Granovetter, 1973; Wasserman y Faust, 1994; Borgatti y Halgin, 2011). Existen antecedentes en el uso del ARS para examinar los procesos de activismo político de las grandes empresas. Los resultados de estos estudios indican que la detección de patrones de conexión intra-empresarial son útiles para el análisis de actividades y conductas compartidas, entre las que se incluye la RS (Useem, 1980, 1986; Mizruchi y Koenig, 1991; Dreiling, 2000). Son estos estudios los que dan sustento metodológico al presente trabajo.

#### 4. Contexto del estudio

La región Paso del Norte es una región geopolítica formada por tres municipios y sus áreas de influencia social, económica y política en tres entidades federativas y dos estados-nación.

#### Figura No. 2. Croquis de ubicación de la región transfronteriza Paso del Norte



*Fuente: Elaboración propia con base en mapas del Nationsonline.org y el Paso del Norte Watershed Council Rio Grande Data Portal. Mapa no a escala*

Además de ser una región geográficamente contigua, en el estudio se conceptualiza y operacionaliza a la región PdN como un espacio en el que las redes y las relaciones formales e informales forman una región económica a partir de “un espacio relacional, de extensión variable y cambiante, donde se concentran las fuerzas económicas” (Sánchez,

2001, pg. 98).

Definida relacionamente, la región PdN es una región transfronteriza e interdependiente, y una de las zonas de integración económica y social de las varias que existen en la frontera norte de México con Estados Unidos (Giménez, 1994; 2007). Factores históricos, económicos, sociales y políticos de la región han generado una tradición de reticularidad. La economía interdependiente y globalizada hace que las cadenas de producción, la estructura laboral y la de servicios se entrelacen y operen a ambos lados de la frontera. El contexto sociopolítico de la región ha favorecido el establecimiento de lazos y redes transfronterizas entre líderes comunitarios, políticos y empresariales para resolver problemas comunes (William y Form, 1965; Scott, 2002; Ayala, Chapa, y Hernández, 2009).

Tradicionalmente, a través de este tipo de redes las empresas han intervenido en esferas que rebasan el ámbito estrictamente mercantil de la región. En la actualidad existen varias organizaciones multisectoriales que conforman sistemas de interrelación entre las empresas y otros sectores de la sociedad fronteriza. Están estructuradas como redes de afiliación con objetivos definidos y reglas de coexistencia explícitas. Operan de manera reticular para implementar programas y proyectos en el ámbito de la RS. En estas redes se implementan una o varias de las dimensiones de RS que se presentan a nivel mundial y particularmente en el continente americano.

En términos económicos la región PdN se caracteriza por tener una economía globalizada, transfronteriza e interdependiente, en donde las redes empresariales han tenido una presencia constante (Martínez, 1994; Murphy, 2003; Staudt, Fuentes, y Monárrez, 2010). Históricamente se han formado organizaciones reticulares impulsadas por empresarios de capital local que trascienden las fronteras internacionales y que se han dedicado a promover una participación multisectorial en el desarrollo social y económico regional. Actualmente existen diversas redes que reflejan esta tradición de interrelación entre empresas fronterizas y organizaciones sociales y políticas en su entorno (William et al.; Vázquez, 2000; Carrillo, Miker, y Morales, 2001).

El desarrollo social y económico regional es de los tipos de programas de responsabilidad social que ha cobrado particular relevancia como tal en la primera década del siglo XXI. Paralelamente, ha crecido el reconocimiento del papel cada vez más predominante del sector empresarial en este tipo de iniciativas (Núñez, 2003; Albareda, Lozano, Tencati, Midttun y Perrini, 2008; Mendoza, 2008).

Por lo anterior, el estudio de la región Paso del Norte es relevante para el análisis de los procesos relacionales de la RS en general y del modelo de desarrollo impulsado por el sector empresarial, en particular. Para examinar este tipo de procesos relacionales, el trabajo introduce el concepto de responsabilidad social reticular o “RSr”, definida operativamente como la práctica de formar alianzas, establecer colaboraciones y/o afiliarse a organizaciones multisectoriales que operan de manera reticular y cuyo objetivo está relacionado con alguno de los modelos de RS y/o alguna de sus múltiples dimensiones.

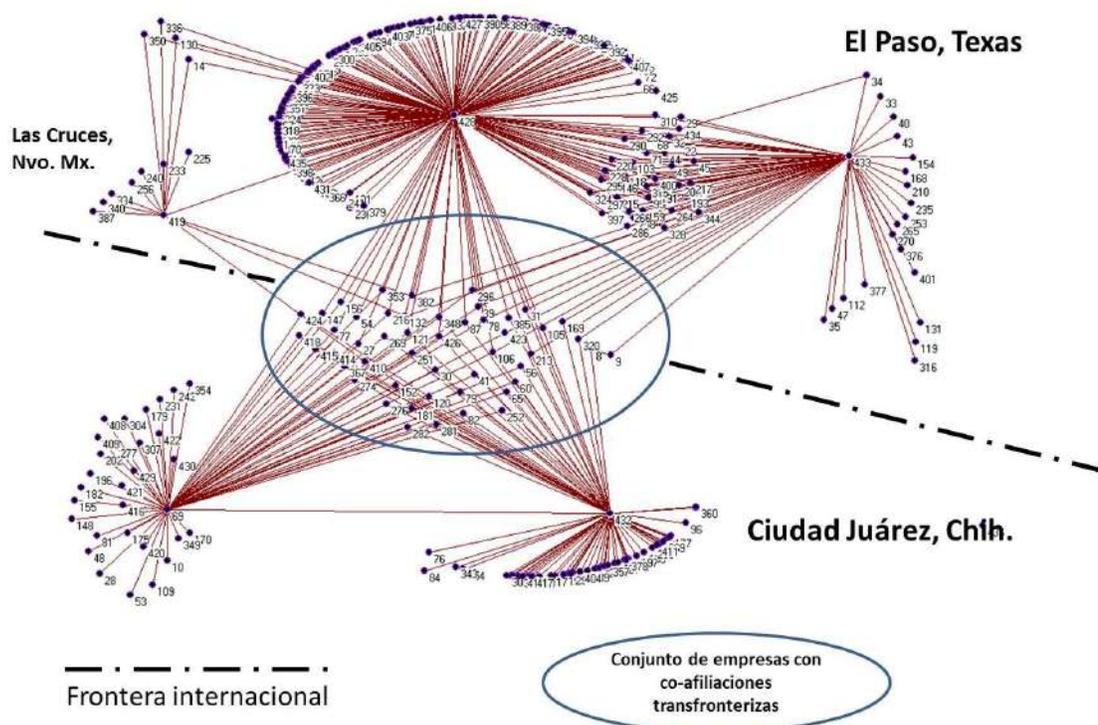


## 5. Población de estudio, unidad de análisis y tipo de muestra

Por población de estudio se entiende un conjunto de entidades que tiene por lo menos una característica en común. Para fines de este estudio, se toma por la población de estudio al conjunto de empresas que operan en la región transfronteriza Paso del Norte y que estuvieron afiliadas a una organización empresarial dedicada a promover el desarrollo social y económico de la región. Por ello, la unidad de análisis es la micro, pequeña y mediana empresa que opera en la región Paso del Norte, en el entendido de que operativamente, en este tipo de empresas, los dueños suelen ser los administradores de la empresa y son, a la vez, los responsables de tomar decisiones sobre las relaciones inter-organizacionales de la empresa y sobre la naturaleza de la participación de la empresa en cualquier programa de responsabilidad social.

Para la determinación de la población del estudio se analizaron las co-afiliaciones de siete organizaciones multisectoriales que operan en la región Paso del Norte y cuyas misiones incluyen alguno de los modelos de RS implementados internacionalmente, siguiendo la clasificación de modelos anteriormente mencionados. Para ello se utilizaron listados de afiliación públicamente disponibles. Estas co-afiliaciones se muestran en la Figura No. 3.

**Figura No. 3. Ejemplos de redes de co-afiliación transnacional en la región Paso del Norte Determinación de la población de estudio**



**Pie de figura.** Se observan empresas vinculadas entre sí a través de redes de co-afiliación. Al centro se destaca un conjunto de empresas cuyas afiliaciones trascienden la frontera internacional.

*Fuente: Elaboración propia a partir de afiliaciones a organizaciones regionales dedicadas a programas y proyectos de responsabilidad social en Paso del Norte.*

En estas organizaciones se detectaron más de 500 empresas, principalmente micro, pequeñas y medianas (MPyMEs) junto con asociaciones profesionales y empresariales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones bancarias, de educación media y superior y representantes de los diferentes niveles de gobierno afiliados a estas organizaciones. Un número perceptible de éstas son micro, pequeña y mediana empresas de capital regional con numerosas afiliaciones, y por lo menos el 10% mostraban afiliaciones que cruzaban la frontera internacional.

A partir de este análisis preliminar, se determinó utilizar como marco muestral una de las siete organizaciones, por ser ésta transfronteriza y multisectorial. Esta organización, conocida como Grupo Paso del Norte (GPdN) y parte desde 2013 de la Alianza Económica Binacional Borderplex, se constituyó en 2004, producto de la fusión de varios grupos de líderes empresarios que buscaban implementar un modelo de desarrollo de iniciativas cívicas, sociales y económicas en beneficio de la región. La misión del grupo ha sido “la promoción de la vitalidad económica, social y cultural de la región a través del esfuerzo coordinado, la interacción social y el libre intercambio de ideas y perspectivas de colaboración”. Aunque su composición es fundamentalmente empresarial, agrupa organizaciones de diversos tamaños y sectores de la sociedad transfronteriza, así como un número perceptible de empresas con relaciones sociales, políticas y económicas a ambos lados de la frontera. Asimismo, aun cuando existen a su interior algunas empresas grandes y multinacionales, predomina numéricamente la pequeña y mediana empresa de capital local.

El diseño de la investigación utiliza una metodología mixta en la que se emplea el análisis de redes sociales (ARS). Debido a la naturaleza del ARS, desarrollado originalmente para universos relativamente pequeños<sup>2</sup>, las interdependencias e interconexiones suman retos metodológicos a los métodos probabilísticos. Por ello, ha sido necesario el uso de diversas técnicas de muestreo intencional, que combinan fuentes documentales de las empresas, encuestas cerradas y entrevistas semi-dirigidas, y técnicas de procesamiento y de análisis tanto cuantitativas como cualitativas.

Durante el trabajo de campo se recopilan datos vía encuestas y entrevistas estructuradas dirigidas a la muestra de empresas, de redes y de sectores sociales. Para determinar la distribución de la encuesta se utilizó la base de datos electrónica con la lista de membresías del Grupo. Se utilizaron datos de documentos públicamente disponibles para determinar de manera preliminar el tipo de organización y la ubicación de la sede o casa matriz. Dado que el enfoque del estudio es el análisis de la perspectiva empresarial, se eliminaron de la muestra a todas aquellas organizaciones afiliadas al GPdN que no fueran empresas; es decir, entidades de gobierno, asociaciones empresariales o profesionales, organizaciones sin fines de lucro y centros de educación media y superior. Adicionalmente, dado el carácter regional del estudio, se eliminaron aquellas empresas con sedes fuera de la región Paso del

<sup>2</sup> Una red pequeña puede estar formada por decenas de vértices; una red mediana, por centenares de nodos y una red grande, por varios miles (de Nooy, Mrvar, y Batagelj, 2005). Se presentan problemas de validez cuando se intenta extraer una muestra aleatoria de individuos para realizar un análisis de redes sociales, ya que los vínculos que conectan a una muestra aleatoria de individuos no necesariamente coincide con una muestra aleatoria de los vínculos en sí y por ello no constituyen una muestra representativa (Erickson y Nosanchuk, 1983).



Norte. Para las empresas resultantes, se buscaron datos de contacto públicamente disponibles. Se envió un total de 104 invitaciones a tomar parte en el estudio, con una tasa de respuesta del 38%.

El 75% de las empresas encuestadas por vía oral, telefónica y a través de internet mostraron interés en ser entrevistadas. Para la determinación de las empresas a entrevistar, se utilizó una estrategia etnográfica establecida por el tipo de información, en lugar de técnicas de muestreo aleatorias. El método etnográfico de selección requiere delimitar claramente la población de estudio, determinar el número total y características de esta población total, el tamaño del grupo a entrevistar y sus características, y definir claramente la manera en que éstos últimos fueron seleccionados (LeCompte y Preissle, 1994). Para la primera ronda de 10 entrevistas se aplicó la técnica conocida como selección de casos con máxima varianza y para la etapa final de entrevistas se empleó la técnica de selección conocida como selección de casos críticos.

Se realizó un total de 30 entrevistas a 28 MPyME y 2 empresas que pueden clasificarse como grandes. Se utilizaron preguntas de la encuesta para determinar el tamaño de la empresa, el giro, y asegurar que el entrevistado tuviese capacidad de decisión a nivel gerencial en la empresa (como dueño, socio, presidente o gerente general).

Los tipos de datos recolectados derivan del enfoque de redes sociales que predomina en el estudio. Los instrumentos se estructuraron para recolectar y analizar datos que expresaran contactos, transacciones, lazos, conexiones, vínculos, servicios dados y recibidos y comunicaciones entre grupos (Lozares Colina, 1996; Lozares Colina, Verd Pericás, Martí Olivé, y López Roldán, 2002). Para las encuestas se combinaron preguntas con varios tipos de formatos: a) listados cerrados, respuestas abiertas; b) selección definida o abierta (número máximo o mínimo de selecciones). Las entrevistas se utilizaron para la recolección de datos patrones estables de interacción y documentar relaciones de carácter general y no casuales ni individuales (Freeman, Romney, y Freeman, 1987). Los datos de encuestas y entrevistas se complementaron con datos de censos económicos y otras estadísticas oficiales. Se utilizaron también fuentes secundarias para la elaboración del marco contextual.

## 6. Resultados Preliminares

Los resultados preliminares que se presentan giran en torno a los tres principales componentes de la investigación: la estructura reticular, los procesos reticulares y los modelos de responsabilidad social existentes. Estructura y procesos reticulares están ligados entre sí, y juntos facilitan la implementación de los diversos modelos. De los resultados preliminares obtenidos a través de los datos tanto de las entrevistas como de las encuestas resaltan dos tipos en particular.

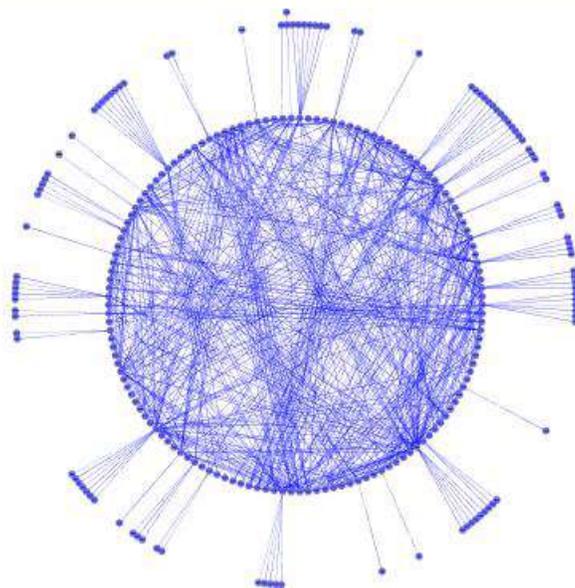
- 1) La existencia de un componente central de empresas y diversos componentes menores a su alrededor, lo que indica la existencia de grupos y comunidades de trabajo y
- 2) La presencia de por los menos tres tipos de vínculos entre las empresas de la red, mismos que indican tres tipos diferentes de redes al interior de la organización.



## 6.1 El componente central

En primer lugar, es clara la existencia de un componente central de empresas –conocido en ARS como componente gigante- interconectado mediante diferentes tipos de vínculos que se explican más adelante, y la existencia de diversos componentes menores que se manifiestan como comunidades al interior de la red. Estas comunidades se encuentran vinculadas entre sí. En la siguiente figura se muestra la red interna de co-afiliación y la red externa de colaboración.

**Figura No. 4. Colaboraciones internas y externas de responsabilidad social en una red de co-afiliados en la región Paso del Norte.**



***Pie de figura.** En el grafo es posible observar un grupo centralizado de empresas que conforman el corazón de la organización. Es también notorio que ciertas empresas sirven de enlaces hacia otros grupos de empresas quienes también trabajan entre sí en cierto tipo de programas y proyectos de responsabilidad social.*

*Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas y entrevistas levantadas entre febrero y junio, 2013.*

## 6.2 Tres tipos de relaciones

Se detecta la presencia de tres tipos de subredes sobrepuestas que interactúan sinérgicamente entre sí: de co-afiliación, de confianza y de colaboración. Estos vínculos no son excluyentes entre sí.

- a. Subredes formadas por vínculos de co-afiliación entre empresas: oportunidades de colaboración

Los vínculos de co-afiliación se establecen a partir de la participación o membresía de grupos de empresas y/o de su liderazgo (los actores) en organizaciones (eventos)

relacionados con programas de responsabilidad social en alguna de sus modalidades<sup>3</sup>. Existen dos formas de analizar este tipo de vínculos: como redes bimodales o como redes unimodales. Cada enfoque requiere técnicas diferentes ya que uno analiza los vínculos entre actores del mismo tipo y el otro entre actores de distinto tipo.

El primer enfoque asume una relación entre dos tipos de actores diferentes; es decir, en este caso, entre la empresa y la organización y se considera una red de tipo bimodal (Borgatti, et al). Para su análisis se generaron tablas de frecuencia con el número y tipo de afiliaciones que se presentan para una empresa determinada. Este análisis permite determinar la tasa de participación del actor individual, así como el promedio de afiliaciones en la organización.

**Tabla 1 Empresas encuestadas miembros de redes de afiliación**

	0	Uno o más	1	2	3
Clubs empresariales	24	37%	34%	3%	0%
Redes empresariales	19	49%	30%	14%	5%
Redes profesionales	19	47%	26%	16%	5%
Organizaciones de la Alianza Binacional	2	95%	18%	71%	5%
Cámaras empresariales	10	74%	53%	21%	0%
			1	2	3

El segundo enfoque analiza los vínculos que se establecen entre actores, en este caso, entre empresas que se establecen por el hecho de pertenecer a una misma organización o de haber participado en un mismo evento. A este tipo de vínculos se les conoce como vínculos de co-afiliación y generan redes de tipo unimodal, mismas que son las que normalmente analizan los estudios de redes sociales. Para el análisis de este tipo de vínculos se le asignó un peso relativo a cada una de las co-afiliaciones que vinculan a una díada de actores específicos. Ello indica que una empresa puede tener mayor o menor número de co-afiliaciones con otra empresa.

En el ámbito específico de acción que interesa, el desarrollo social y económico regional, predominaron tres de las posibles siete co-afiliaciones bajo observación. Entre las empresas del GPdN se presentan numerosas subredes de co-afiliación, aunque prevalecen dos: una marcada por la afiliación a una de las cámaras de comercio en la ciudad de El Paso y la otra marcada por la afiliación a la organización de Rotarios.

La importancia de este tipo de subredes para la implementación de los programas de responsabilidad en la región radica en que abren oportunidades para la colaboración futura en programas específicos de responsabilidad social, ya que la co-afiliación genera vínculos potenciales de confianza mutua (Wasserman et al. 2009, Borgatti et al., 2011).

#### b. Redes basadas en vínculos de confianza mutua

La segunda estructura detectada son las redes basadas en vínculos de confianza mutua que pueden ser producto de relaciones de parentesco, relaciones profesionales, de negocios, y

<sup>3</sup> En el análisis de redes sociales (ARS), a las redes establecidas de esta manera se les considera redes bimodales ya que vinculan actores de diferentes tipos y, como tales, generan retos metodológicos.



colaboraciones en actividades previas que generan confianza de un individuo hacia otro (y por extensión entre las empresas a las que representan). En este tipo de redes el flujo es fundamentalmente de información y de apoyo solidario en proyectos y campañas de interés para uno o varios de los integrantes de la red.

### c. Subredes formadas por vínculos de colaboración

La tercera estructura detectada son las redes formadas por vínculos de colaboración. Los vínculos de colaboración se refieren a la co-participación de empresas en programas o proyectos específicos de responsabilidad social, identificados a través de las encuestas y/o entrevistas. En términos relacionales, se detectan dos tipos y varios subtipos de colaboración, dependiendo de la naturaleza y la direccionalidad del intercambio que se realiza a través de la red<sup>4</sup>.

En el primer tipo de colaboración, el flujo predominante es de recursos y la tendencia es a que este flujo sea direccionado de una empresa hacia una organización de la sociedad civil (OSC). La actividad principal es de donación de recursos que puede tomar diversas formas –tiempo, dinero y especie, así como el acervo de relaciones o capital social con el que cuenta la empresa y/o el individuo que la representa ante la OSC.

En el segundo tipo de colaboración, el flujo fundamental es de información, la dirección del flujo de información es no direccionada (recíproca), y es el vínculo predominante existente entre empresas. En este tipo de colaboración, las empresas combinan recursos en la forma de tiempo, dinero, productos, trabajo voluntario, conocimientos profesionales y/o relaciones para la realización de proyectos y programas de interés social colectivo.

## 7. Discusión de resultados

La literatura empírica aporta evidencia de que las empresas generan redes basadas en la confianza para enfrentar situaciones de vulnerabilidad, de riesgo, de incertidumbre (Meyerson, Weick y Kramer 1996, 175-180). La evidencia empírica a la fecha corrobora los hallazgos que indican que la cooperación informal tiende a desarrollarse a partir de la confianza generada por intercambios en un contexto social, ya que normalmente esta confianza no puede adquirirse a través de los intercambios mercantiles. La cooperación informal se desarrolla a partir de la confianza generada por el intercambio en un contexto social, ya que normalmente esta confianza no puede adquirirse a través de los intercambios mercantiles. La cooperación informal evoluciona a partir de la toma de conciencia creciente de la existencia de intereses en común, lo que toma tiempo y recursos (Hakansson y Johanson, 2004.)

Los resultados preliminares indican que las redes sociales de los empresarios y de las empresas a nivel regional interactúan a diversos niveles para incidir en los procesos de implementación de la responsabilidad social. Lo que parece estar fundamentalmente en juego es el acceso y uso del capital social de los integrantes de las redes puesto a disposición de su red de colaboración.

<sup>4</sup> Esta clasificación sigue, en términos generales, lo planteado por Ahuja 2000, 451-452 como beneficios de las redes de colaboración inter-empresarial.



Resulta también claro por los datos que el actor principal de las redes de colaboración es la pequeña y mediana industria, en donde las redes de colaboración se construyen sobre redes regionales de interconexión social y profesional, en un fenómeno que recuerda al descrito por Saxenian en 1990 sobre el Valle del Silicón en California, en donde las relaciones sociales se desarrollan a partir de experiencias profesionales compartidas e interacción constante (Amin y Thrift 584-585). También empieza a resultar claro el papel central de la gran empresa local en la red de colaboración filantrópica, lo que es congruente con la expectativa de la comunidad local.

La red de colaboración de responsabilidad social parece ser, en parte, una red construida a partir de actividades que se relacionan con dimensiones del capital social de un individuo, entendido éste como los sistemas de relaciones subyacentes en la confianza mutua que permite poner a disposición de otro parte de su capital social generada por actividades previas. La literatura empírica aporta evidencia de que las empresas generan redes basadas en la confianza para enfrentar situaciones de vulnerabilidad, de riesgo, de incertidumbre.

No es el papel de este trabajo entrar en la discusión de la viabilidad de las estrategias de desarrollo regional basados en las aglomeraciones de sistemas de producción locales, sino resaltar la importancia que la promoción de este tipo de estrategias tiene en la generación de sistemas de vínculos multisectoriales entre empresas locales y otros actores regionales. Al promover una interacción entre la empresa y otros actores de la sociedad regional con fines de desarrollo social y económico, el sector empresarial responde estratégicamente a las expectativas de los grupos de interés de la empresa (stakeholders) e incide en la construcción en su entorno social y operativo, lo que responde a la definición de responsabilidad social de las empresas.

## 8. Bibliografía

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.
- Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A. & Perrini, F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), 347-363.
- Amin, A. & Thrift, N. (2009). Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 16 (4), 571-579.
- Axtle Ortiz, M. A. & Barber Kuri, C. M. (2007). La responsabilidad social en las Pymes. *Fortuna. Negocios y Finanzas*, Año V (No. 52. Mayo).
- Ayala Gaytán, E. A., Chapa Cantú, J. C. & Hernández González, I. D. (2009). Integración regional binacional: Evidencia para los estados del norte de México y Texas. *Frontera Norte*, 21 (Núm. 41, enero-junio), 105-125.
- Bach, D. (2006). Defensa de la competencia y estrategias "no de mercado": el caso Volvo-Scania. *Revista de Empresa* (16), 82-92.
- Baron, D. P. & Diermeier, D. (2007). Strategic Activism and Nonmarket Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16 (3), 599-634.



- Besser, T. L., Miller, N. & Perkins, R. K. (2006). For the greater good: business networks and business social responsibility to communities. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18 (4), 321-339.
- Boddewyn, J. J. (2003). Understanding and Advancing the Concept of 'Nonmarket'. *Business & Society*, 42 (3), 297-327.
- Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. (2011). Analyzing Affiliation Networks. En J. P. Scott y P. J. Carrington (Eds.), *The Sage Handbook of Social Network Analysis* (pp. 417-433). Lexington, Kentucky: Sage Publications.
- Carrillo Viveros, J., Miker Palafox, M. C. & Morales Cruz, J. C. (2001). *Empresarios y redes locales. Autopartes y confección en el norte de México*. México, DF: Plaza y Valdés.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2011). *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (Octava edición.). Mason, Ohio, USA: Southwestern Cengage Learning.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Correa Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico - Universidad de Medellín*, 10 (20 julio-diciembre), 87-102.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 15 (1), 1-13.
- De Nooy, W., Mrvar, A. & Batagelj, V. (2005). *Exploratory social network analysis with Pajek* (Primera edición). Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Dreiling, M. C. (2000). The Class Embeddedness of Corporate Political Action: Leadership in Defense of the NAFTA. *Social Problems*, 47 (1), 21-48.
- Ebers, M. (1997). *Explaining Inter-Organizational Network Formation*. Oxford: Oxford University Press.
- Erickson, B. H. & Nosanchuk, T. A. (1983). Applied network sampling. *Social Networks*, 5 (4), 367-382.
- Faust, K. (1997). Centrality in affiliation networks. *Social Networks*, 19 (2), 157-191
- Finch, N. (2012). Corporate Social Responsibility and Sustainability Reporting. En G. N. Gregoriou y N. Finch (Eds.), *Best Practices in Management Accounting*. New York: Palgrave Macmillan.
- Freeman, L. C. (2000). Visualizing Social Networks. *Journal of Social Structure (JoSS)*, 1 (1).
- Freeman, L. C., Romney, A. K. & Freeman, S. C. (1987). Cognitive Structure and Informant Accuracy. *American Anthropologist*, 89, 310-325
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), 51-71.



- Geva, A. (2008). Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice. *Business and Society Review*, 113 (1), 1-41.
- Giménez, G. (1994). Apuntes para una teoría de la región y de la identidad regional. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, VI (018), 165-173.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6 (May)), 1360-1380
- Hakansson, H. & Johanson, J. (2004). Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. En G. Grabher y W. W. Powell (Eds.), *Networks* (Vol. II, pp. 690). Cheltenham, RU: Elgar.
- Hammack, D. C. (2002). Nonprofit Organizations in American History: Research Opportunities and Sources. *American Behavioral Scientist*, 45 (11), 1638.
- LeCompte, M. D. & Preissle, J. (1993). *Ethnography and Qualitative Design in Educational Research* (Segunda Edición ed.). San Diego, CA: Academic Press.
- Lin, N. (2006). Building a network theory of social capital. En L. Nan, K. Cook y R. Burt (Eds.), *Social capital: Theory and research* (Vol. 3, pp. 3-30). New York: Aldine de Gruyter. (Reprinted from: 2006).
- Lozares Colina, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers: Revista de Sociología*, 48 (1996), 103-126.
- Lozares Colina, C., Verd Pericás, J. M., Martí Olivé, J. & López Roldán, P. (2002). Relaciones, redes y discurso: revisión y propuestas en torno al análisis reticular de datos textuales. *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 1 (2).
- Martinez, O. J. (1994). The Dynamics of Border Interaction. New approaches to border analysis. En C. H. Schofield (Ed.), *Global Boundaries* (Vol. World boundaries. Volume I). London: Routledge.
- Mendoza Mayordomo, X. (2008). Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional *Papers de Formació - Diputació de Barcelona* Vol. 23. Barcelona, España: Diputació de Barcelona.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. En R. M. Kramer y T. Tyler (Eds.), *En Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-196). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Mizruchi, M. S. & Koenig, T. (1991). Size, Concentration, and Corporate Networks: Determinants of Business Collective Action. *Social Science Quarterly* (University of Texas Press), 72 (2), 299-313
- Murphy, M. (2003). El Comercio Fronterizo. En V. Orozco (Ed.), *Chihuahua Hoy. 2003. Visiones de su Historia, Economía, Política y Cultura* (pp. 377-403). Ciudad Juárez, Chihuahua: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.



- Sánchez Hernández, J. L. (2001). La región y el enfoque regional en geografía económica. *Boletín de la A.G.E., No. 32*, 95-111.
- Saxenian, A. (1990). Regional Networks and the Resurgence of Silicon Valley. *California Management Review, Otoño (33)*, 89-112.
- Scott, J. W. (2002). On the Political Economy of Cross Border Regionalism: Regional Development and Cooperation on the US-Mexico Border. En M. Perkmann y N.-L. Sum (Eds.), *Globalization, Regionalization and Cross-Border Regions* (pp. 191-211). New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Staudt, K. A., Fuentes, C. M. & Monárrez Fragoso, J. E. (2010). *Cities and citizenship at the U.S.-Mexico border: the Paso del Norte metropolitan region*: Palgrave Macmillan.
- Useem, M. (1980). Corporations and the Corporate Elite. *Annual Review of Sociology*, 6, 41-77
- Useem, M. (1986). *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*: Oxford University Press.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44 (2), 95-105.
- Vázquez-Ruiz, M. A. (2000). *Los grupos de poder económico en el norte de México*: DEMOS Desarrollo de Medios, S.A de C.V.
- Wagenberg, A. (2006). La narrativa de la responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2, 113-120.
- Wasserman, S. & Faust, K. (2009). *Social Network Analysis. Methods and Applications* (Reprinted 1999 ed. Vol. 8). New York, NY: Cambridge University Press.
- Weisband, E. (2009). The Virtues of Virtue: Social Capital, Network Governance, and Corporate Social Responsibility. *American Behavioral Scientist*, 52 (6), 905-918.
- William, V. D. A. & Form, W. H. (1965). *Influentials in two Border Cities. A Study in Community Decision-Making*. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press.
- Yeung, H. W.-C. (1997). Business Networks and Transnational Corporations: A Study of Hong Kong Firms in the ASEAN Region. *Economic Geography*, 73 (1), 1-25.
- Yeung, H. W.-C. (2009). Transnational Corporations, Global Production Networks, and Urban and Regional Development: A Geographer's Perspective on Multinational Enterprises and the Global Economy. *Growth & Change*, 40 (2), 197-226.

