



La responsabilidad social corporativa en la empresa familiar estudio de caso

Ruiz-Díaz, Fernando Miguel¹; Saldaña-Contreras, Yolanda²; Gaona-Tamez, Laura Leticia³ & Muñoz-Peña, Kelly Alejandra⁴

¹Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México, fernandor075@gmail.com Carretera 57 Km. 4.5 (866)1318186

² Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México ysalco@yahoo.com.mx Carretera 57 Km. 4.5 (866)11166858

³ Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México lauraogaonatamez@hotmail.com, Carretera 57 Km. 4.5 (866)1331949

⁴ Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México k_2308@hotmail.com Carretera 57 Km. 4.5 (866)1428801

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de envío: marzo de 2017

Fecha de publicación en línea: junio de 2018

Resumen

Existen opiniones a favor y en contra de los beneficios de ser una Empresa Socialmente Responsable (ESR). El objetivo de esta investigación fue analizar un caso real de un negocio familiar certificado recientemente como ESR, para evaluar el impacto que tuvo dicha certificación y determinar si ser una ESR resultó en un beneficio o no. Se efectuó una investigación documental mediante el estudio de caso. Los resultados obtenidos muestran que: se han dado cambios positivos en la administración de la empresa y en la conducta profesional de los administradores ya que estos deben apearse a los compromisos éticos establecidos. Los programas sociales se han fortalecido con la creación de la fundación METELMEX y existe mayor entusiasmo y compromiso de los empleados con la empresa. No se han medido aún los resultados financieros y se están iniciando contactos con proveedores y clientes ESR para establecer convenios de beneficio mutuo.

Palabras clave: *Empresa familiar, responsabilidad social corporativa.*

Abstract

There are opinions in favor and against the benefits obtained of being a Socially Responsible Company (SRC). The objective of this research was to analyze a real case of a family business recently certified as a SRC, to evaluate the impact of such certification and determine whether or not being a SRC is of benefit. It was made a documentary research through the case study method. The results obtained show that: there have been positive changes in the Company management and the professional conduct of the managers because they should follow the ethical compromises established. The social programs have strengthened and there is more enthusiasm of the employees within the Company. The financial results have not been measured yet and they are beginning to make contact with suppliers and customers that are also SRC to establish agreements of benefit for both parties.

Key words: *Family business, corporate social responsibility.*

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son, desde hace algunos años, objeto de investigación por su importancia económica. Davis (1998) afirma que “una gran cantidad de empresas en México son empresas familiares, siendo estas muy importantes para la economía del país, ya que son las que generan un gran porcentaje de la producción nacional”. Se calcula que de los tres millones de empresas que existen en México, el 90% son empresas familiares con una tasa de crecimiento del 2% y que éstas constituyen la fuente de empleo de 54 millones de mexicanos (Grant-Thornton, 2011). Por su parte, Belausteguigoitia (2010) advierte que entre el 90 y el 95% de las empresas en Latinoamérica son familiares.

Dada la cantidad de empresas familiares en el país resulta relevante cuestionarse el impacto que puede tener en una empresa familiar el obtener una certificación como Empresa Socialmente Responsable (ESR).

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de empresa familiar

Una empresa es familiar cuando pertenece total o mayoritariamente a una familia, la misma ejerce el control al que le da derecho esta propiedad y existe el deseo de los dueños de que el proyecto empresarial perdure en el tiempo. De acuerdo con Quintana (2005), la existencia de una empresa familiar exige determinados criterios éticos que orienten la actuación de las diferentes partes implicadas en ella. Entre estos criterios están el de que todos los accionistas obtengan beneficios, no solo los que trabajan en la empresa o son administradores de esta, que los directivos de la empresa no se conduzcan de manera que, aunque sea legal, perjudique el proyecto familiar o arriesgue su continuidad y que se tome en cuenta el deseo de continuidad de la familia cuando se considere su fusión o venta. La existencia de estos principios éticos es una buena base para el desarrollo de la RSC en las Empresas familiares ya que, por definición, sin ética no puede haber RSC.

2.2 Dilemas de la empresa familiar

De acuerdo con Folle (2014) una empresa familiar presenta una serie de trampas tales como: la existencia de confusión entre propiedad y capacidad de dirigir, nepotismo por parte del fundador al nombrar las personas que ocuparán puestos de importancia en la empresa, confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa, etc.

Asimismo, existe confusión entre el nivel de gobierno y el nivel ejecutivo, por ejemplo, la propensión del dueño o fundador de inmiscuirse en asuntos para los cuales ya existen instancias nombradas por la misma empresa y cuya función está bien definida. De igual manera, el proceso de sucesión es complicado por las implicaciones que conlleva para la empresa y el sucesor.

Tradicionalmente la empresa se enfoca a generar valor económico, tal como rentabilidad, productividad, eficiencia y eficacia. Sin embargo, en las empresas familiares esto es sólo la mitad de la ecuación. Falta considerar la dimensión familiar: el afecto producido por la consanguinidad del cual se derivan muchos otros aspectos tales como: la lealtad, el apoyo

En esta investigación, se entiende por Responsabilidad Social Corporativa (RSC) “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad” (Comunicación de la comisión al parlamento europeo, 2011). Esto es, la RSC es una forma de administrar las empresas tomando en cuenta los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sobre la comunidad en general.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es presentar y analizar el caso del Grupo METELMEX, S.A. DE C.V., una empresa familiar certificada como Empresa Socialmente Responsable (ESR). Esto con la finalidad de explorar y evaluar el impacto que tuvo dicha certificación en su administración, en los empleados, clientes y proveedores; en la competitividad de la empresa, y en la comunidad para determinar si el ser una ESR resulta ser un beneficio, o no.

incondicional, el compromiso, la fidelidad y la generosidad. Es decir, valores que son congruentes con la RSC. Entonces, una empresa familiar debiera ser en general, socialmente responsable (Belausteguigoitia, 2016).

2.3 Formulación teórica de la empresa familiar

Berrone et. al., (2012) proponen una formulación teórica en el campo de la empresa familiar denominado, el modelo de salud socioemocional. Este modelo, está basado en estudios previos de la empresa familiar y en los de las conductas organizacionales. El modelo al que nombran Social Emotional Wealth, SEW, por sus siglas en inglés, propone que las empresas familiares están típicamente motivadas y comprometidas con la preservación de su salud socioemocional, que se refieren a aspectos de *legados afectivos* no financieros de los dueños de la empresa.

Desde esta perspectiva, las pérdidas o ganancias en el SEW representan el marco de referencia crucial que las empresas familiares usan para realizar opciones estratégicas mayores y tomar decisiones. Sin embargo, aunque una empresa familiar presenta características afines a la adopción de los valores que conforman la RSC, la existencia de un conflicto de intereses entre la familia y la empresa se generará –si no existe una gestión eficiente de la misma– problemas en la supervivencia del negocio familiar (Aldeanueva, 2012).

2.4 Retos de la Responsabilidad Social Corporativa

Son varias las dificultades que se mencionan acerca de la promoción de la RSC entre las empresas en general, incluidas las familiares. Una de ellas es que no existe una suficiente cantidad de estudios empíricos que demuestren que una empresa socialmente responsable es más competitiva en el mercado actual, sobre todo cuando estudios han demostrado que los criterios de compra en un consumidor son el precio, la calidad y la marca (Gómez, G., 2010).

Villalobos, J. (2010) presidente del Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), organización que otorga el reconocimiento de ESR en México, menciona que, aunque la gran mayoría de las empresas en México son PYMES; y de

estas una buena parte son empresas familiares, no todas pueden aspirar a ser socialmente responsables pues no cumplen con todas las obligaciones de ley y no lo hacen por toda la cadena de valor. Por ejemplo, las grandes empresas que son familiares y socialmente responsables, no necesariamente eligen a sus proveedores en base al criterio de ser socialmente responsables.

Un aspecto relevante para las empresas socialmente responsables es la credibilidad, esencial para las instituciones y organizaciones de la sociedad Tost, (2011). Ya que puede esta contribuir a que sean atractivas para invertir en ellas u obtener lealtad de las personas que llegan a tener contacto con ellas. En este sentido la RSC ha surgido como una forma en la cual una empresa puede tener credibilidad ya que alinea los valores de la empresa con los de una sociedad cada día más preocupada por los impactos que una empresa tiene en la misma sociedad.

Sin embargo, cada vez se escuchan más historias acerca de empresas familiares y no familiares que no han cumplido con buenas prácticas o que se ven envueltas en casos de corrupción o comportamientos no éticos que erosionan la confianza pública en la moralidad corporativa. La revista Fortune encontró que, de 100 empresas investigadas, 40 de éstas se involucraron en prácticas consideradas no éticas (Clement, 2006). Otro estudio efectuado por KPMG International, encontró que mientras el 83 % de 250 empresas que publican reportes anuales, el 25 % podría estar manejando la RSC como un ejercicio de relaciones públicas (Thomas and Lamm, 2012). Las credibilidades de las afirmaciones de la RSC dependen de un número de variables que incluyen el desempeño de la compañía respecto a los componentes de la RSC, la efectividad de su estrategia de comunicación de la RSC y también el sector

III. MÉTODO

3.1 El estudio de caso como método de investigación

Cómo método de investigación, el estudio de caso consiste en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real para contribuir a la gestión del conocimiento científico (Hancock & Algozzine 2011; Sampieri, et. al., 2010 y Yin, 2003). Feagin, Orum y Sjoberg (1991) definen este método como una investigación a fondo de un fenómeno social empleando el enfoque cualitativo. El fenómeno analizado puede ser una organización, un rol, un proceso, un evento, etc. Esta investigación se llevó empleando el estudio de caso como método de investigación y se determinó la pertinencia de este método de investigación dado que el problema objeto de estudio cumple con los tres requisitos establecidos por Yin (2003): las preguntas de investigación deben girar en torno al cómo y/o porqué del fenómeno objeto de estudio; no se tiene control sobre los eventos que se están investigando, es decir, no es posible experimentar, y el fenómeno objeto de estudio es contemporáneo, en lugar de un evento histórico.

3.2 Tipología de diseños de estudios de casos.

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información requerida. Los diseños para un estudio de caso se agrupan en tres categorías: por su finalidad o contribución teórica, por el número de casos y la unidad de análisis y por el alcance que se desea obtener respecto a la obtención de conocimientos (Stake, 2007).

industrial al cual pertenece (Du et al. 2010; Maignan y Ferrell 2004). De este modo, la credibilidad de la RSC puede surgir de la integración de la empresa en una cultura más grande donde las percepciones de la sociedad acerca de la sinceridad y la confianza en las acciones de la RSC se forman. En este sentido, las organizaciones están limitadas en su capacidad de tener credibilidad, ya que esta también proviene de la cultura y la ideología de quien la evalúa.

2.5 RSC y la empresa familiar

En una empresa familiar habría menos dificultades para lograr credibilidad una vez que adopte la RSC; ya que muchas de las acciones que forman parte de la RSC tendrán un buen impacto en su entorno, sin las dificultades de comunicación que sería el caso de una gran empresa. Es de esperarse que las empresas familiares tengan una ventaja sobre las grandes compañías en función de que las crisis de credibilidad actuales se asocian generalmente con las grandes compañías sobre las cuales la prensa pone mayor atención.

Spence y Lozano (2000) afirman que debido a las fuertes y cercanas conexiones locales de los propietarios de una empresa familiar hacia la compañía, los dueños se esfuerzan por tener una imagen y una reputación buena. Inclusive, los negocios familiares podrían tener lazos más cercanos hacia la comunidad, y la prosperidad de la familia estaría firmemente ligada a la reputación local de la familia y de la empresa (Uhlener et. al., 2012). En una muestra de las 500 empresas Standars & Poors (S&P), se obtuvo como conclusión que las empresas con fundadores como administradores están asociadas con menores niveles de iniciativas de RSC y mayores niveles de preocupaciones respecto a la RSC (Block, y Wagner, 2010).

Por su finalidad o contribución teórica, el diseño correspondió al instrumental. Pues permite entender en mayor profundidad las explicaciones teóricas existentes sobre la ESR en la empresa familiar, a través del estudio de uno o varios casos reales (Hancock y Algozzine, 2011). Respecto al alcance de los conocimientos que se desean obtener, el diseño es descriptivo ya que tiene como finalidad obtener una representación descriptiva del impacto de contar con el sello de ESR en la administración; en clientes, proveedores y empleados; en la competitividad de la empresa, y en el entorno social de la empresa familiar denominada Grupo METELMEX, S.A. de C.V.

3.3 Determinación del número de casos a investigar (único o múltiple):

Una decisión fundamental que considerar para emplear el estudio de casos como método de investigación es determinar si se elige un caso, o varios. Un factor clave que influye en la decisión de elegir entre un caso único o varios depende del propósito de la investigación (De Massis y Kotlar, 2014). Para esta investigación se seleccionó un caso único: la empresa familiar denominada Grupo METELMEX S.A. de C.V. De acuerdo con Yin (2003), uno de los componentes del estudio de caso guarda relación con la definición de la unidad de análisis, es decir, cuál es el "caso". Para esta investigación se eligió como unidades de análisis: el impacto de la RSC en la administración; en clientes, proveedores y empleados; en la comunidad y en la competitividad de la empresa familiar Grupo METELMEX S.A. de C.V.

3.4 Confiabilidad y generalización en los estudios de casos.

En cuanto a la confiabilidad, Arzaluz (2005) agrega: “los estudios de caso no siempre son iguales porque se analizan fenómenos con escenarios sociales que están cambiando constantemente”. Giménez (2012) señala que uno de los principales cuestionamientos que suelen hacerse a los estudios de casos es su “incapacidad radical para generalizar sus resultados”. Pues los resultados obtenidos para un solo fenómeno no pueden aportar información confiable sobre el resto de los fenómenos considerados. Sin embargo, Peña-Collazos (2009) afirma que “Un estudio de caso apunta a describir un caso y no busca conocimientos universalmente válidos. Así lo corrobora Arzaluz (2005) cuando afirma que “los estudios de caso no pueden definir leyes generales y no pueden ser usados para obtener patrones generales, sin embargo, los resultados y la interpretación pueden ser suficientes para generar ideas y opciones para diferentes escenarios”.

Al respecto, Yin (2003) establece una diferencia entre la generalización estadística y la analítica cuando afirma que: “La primera es la que se basa en una inferencia realizada a partir de una muestra estadísticamente representativa, mientras que la segunda tiene que ver con la expansión a otros casos de una teoría o de un modelo que ha permitido analizar (exitosamente) un caso concreto”. Por tanto, la generalización analítica busca generalizar teorías y no enumerar frecuencias. Es decir, en los estudios de caso lo que se generaliza es el modelo teórico que condujo satisfactoriamente a determinados resultados y que se infiere conducirá a resultados análogos, (aunque no idénticos) en otros casos. Por tanto, dado que el estudio de caso proviene del enfoque cualitativo, estas concepciones no pueden ser estrictamente aplicadas como ocurre en el enfoque cuantitativo.

3.5 Estudio de caso bajo el diseño tipo exploratorio

Los procesos de producción de conocimientos siguen una secuencia de desarrollo progresivo. Se inicia estableciendo

contacto y acercándose al fenómeno objeto de estudio (fase exploratoria). Posteriormente se organiza y sistematiza la realidad objeto de interés (fase descriptiva). Finalmente, en la fase explicativa se construyen las explicaciones y/o interpretaciones de esa realidad (Padrón, 2001 y Yin, 2003). Por tanto, de acuerdo con el alcance que se desea obtener en cuanto a la obtención de conocimientos, esta investigación es del tipo exploratorio. Este diseño se elige cuando el tema seleccionado ha sido poco explorado y no hay suficientes datos previos. También cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite todavía una descripción sistemática.

Dado que esta investigación se encuentra en su fase exploratoria solamente se incluyeron tres entrevistas semi-estructuradas efectuadas en el mes de enero del 2017 a los tres directores que conforman el Grupo METELMEX. S.A de C.V: Dirección General, Dirección de Finanzas y Dirección de operaciones de las cuatro plantas que integran dicho grupo corporativo. Esto, como una forma de establecer el contacto inicial con el fenómeno objeto de estudio.

Para analizar las respuestas vertidas en las entrevistas se procedió a cotejar y examinar las coincidencias, aportaciones y diferencias en dichas respuestas. En ésta fase exploratoria, no se consideró oportuno proceder a la triangulación de las fuentes de información dado que ésta empresa familiar recientemente obtuvo su sello de Empresa Socialmente Responsable (ESR) y se consideró pertinente efectuar dicho procedimiento cuando se dé continuación a éste trabajo en la fase descriptiva. Una de las limitaciones inherentes es que todavía no se cuenta con suficiente evidencia para obtener conclusiones más sólidas y robustas. Esta limitación permite elaborar conclusiones previas en cuanto al impacto en los trabajadores y otros grupos de interés. En la fase descriptiva se obtendrá un panorama holístico del impacto de ser una ESR en una organización de estructura familiar. Se consideraron cuatro variables a medir: el impacto de ser una ESR en la administración; en sus clientes, proveedores y empleados; en la competitividad de la empresa y en la comunidad o entorno social. Las variables, indicadores e ítems que integraron dicha entrevista se exponen en la tabla 1.

Tabla 1: Variables, indicadores e ítems

Variables	Indicadores	Ítems
Impacto de la RSC en la administración de la empresa.	Conciencia de las implicaciones de la RSC en una empresa.	¿Cómo interpreta la RSC?
	Compromiso del personal para incrementar su productividad.	¿Qué cambios se han presenciado en la administración como consecuencia de la certificación ESR?
Impacto de la RSC en clientes, proveedores y empleados.	Resultados financieros a partir de la certificación.	¿Qué resultados financieros se observaron a partir de la certificación ESR?
	Credibilidad con los clientes.	¿Qué cambios observó en los clientes, posterior a la certificación?
	Mayor colaboración entre proveedores con RSC y la empresa.	¿Cómo han respondido los proveedores al hecho de que cuentan con la certificación ESR?
Impacto de la RSC en la competitividad de la empresa.	Orgullo de pertenecer a una ESR.	¿Qué significó para los empleados el ser una ESR?
	Satisfacción con los beneficios obtenidos por ser una ESR, en el entorno.	¿Qué cambios ha observado en dichos empleados?
	Relación directamente proporcional entre ser una empresa familiar y ser una ESR.	¿Considera que el hecho de que sea empresa familiar favoreció la obtención del ESR? ¿Por qué?
	Productividad, asistencia y puntualidad de los empleados.	¿Qué resultado tangible en la competitividad de la empresa atribuye a la obtención del sello ESR?
Impacto de la RSC en el entorno social.	Colaboración sin exceso de requisitos entre la empresa y otras ESR.	¿Cómo se ha visto la empresa favorecida en sus relaciones comerciales con otras empresas que cuentan con el sello ESR?
	Sondeo de la opinión entre la comunidad aledaña respecto a la empresa.	¿Cómo puede demostrar que la credibilidad de la empresa se ha incrementado entre la comunidad?

Fuente: Elaboración propia

IV. RESULTADOS

4.1 Antecedentes del GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V.

Con la información recopilada se estructuró el caso objeto de estudio bajo la siguiente narrativa etnográfica: GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V., fabricante de rejilla electroforjada es una pujante empresa familiar de capital 100% mexicano que ha surtido con éxito al sector industrial y de construcción del país y el extranjero productos de calidad y precios competitivos. Dicha rejilla se fabrica por el proceso de electroforjado, que consiste en soldar por resistencia varillas atiesadoras de acero a soleras perpendiculares y equidistantes mediante descargas de alta corriente y elevada presión mecánica, obteniendo la fusión de los elementos moleculares de ambos componentes, sin depositar material de relleno o adhesión, como ocurre con la soldadura del arco. El proceso de electroforjado ha sido utilizado con éxito desde hace varias décadas y garantiza un producto de gran resistencia y calidad.

Su origen se remonta a 1981 cuando se creó una pequeña fábrica con la finalidad de elaborar rejilla electroforjada para

pisos industriales que demandaba la industria mexicana. Su producto cumple con los más rígidos estándares de calidad, como son los de National Association of Architectural Metal Manufacturers (NAAMM) y la American Society for Testing and Material (ASTM). Actualmente, este Grupo cuenta con cuatro plantas: METELMEX Plantas I, II y III y la Planta Galvanizadora. Sus oficinas generales se localizan en la ciudad de Frontera, Coahuila. Además, tiene oficinas de distribución y representación de ventas en Mexicali B.C., Chihuahua, Chih., Monterrey, N.L., Tampico, Tamps., Guadalajara, Jal., Minatitlán y Coatzacoalcos, Ver., Cd. Del Carmen, Q.R., Campeche, Camp., Mérida, Yuc., y más recientemente, San Antonio, Texas. El 30 de marzo del 2016 se obtuvo el sello de ESR.

4.2 Testimonios de las entrevistas efectuadas

La información recopilada a través de las entrevistas efectuadas se presenta en los formatos que a continuación se presentan: (Ver Tabla 1 para cotejar el contenido correspondiente al número de pregunta efectuada)

Datos del entrevistado	
Nombre: Isidro R. Ruiz Olivares	
Puesto: Director General Grupo METELMEX. S.A. DE C.V.	
Correo electrónico: isidro.ruiz@metelmex.com	
Pregunta	Respuesta
1	Es un compromiso, público y voluntario, con todas las partes relacionadas (stake holders) sobre el interés que tiene la empresa de mejorar continuamente en los ámbitos social y ambiental, y llevarlos de a la par de la mejora en aspectos financieros y de calidad.
2	Cambios positivos en conducta profesional, toda vez que se deben guardar evidencias del apego a estos compromisos éticos establecidos. Se ha dado mayor formalidad a los programas sociales con la creación y puesta en marcha de la Fundación METELMEX. Las acciones y medidas de gestión son revisadas y contrastadas con el enfoque de ESR.
3	Es muy pronto para medir resultados, pero confiamos en que tendremos acceso a nuevos mercados internacionales que sabemos toman en cuenta la RSC para los participantes de su cadena de valor.
4	Estamos en etapa de comunicación al interior de la empresa, y este año daremos a conocer formalmente la obtención del distintivo ESR.
5	Estamos en etapa de comunicación al interior de la empresa, y este año daremos a conocer formalmente la obtención del distintivo ESR.
6	Mayor compromiso y entrega (lo medimos en el ejercicio de los 4 pilares)
7	A pesar de estar pasando por una crisis que nos ha afectado y que hemos tenido que tomar medidas drásticas como reajustes, los colaboradores están dispuestos a asumir sacrificios y a redoblar esfuerzos por la organización, ya que la consideran afín a sus propios valores.
8	Sí, porque ya existía una cultura de responsabilidad social y compromiso ético con la sociedad. Haber obtenido el distintivo nos ayudó a estandarizar los parámetros bajo los cuales se mide y entiende hoy en día dicha responsabilidad-evidencias, programación, etc.
9	Hemos sido pioneros en la integración de los sistemas de gestión, dándole un valor a la ecología y la salud ocupacional similar al de la calidad. Esto nos ha permitido tener acercamientos con empresas de talla internacional (GE), que nos empiezan a tomar en cuenta sobre otros competidores.
10	Estamos por entrar en una etapa de solidaridad entre empresas ESR, con apoyos económicos y de preferencia. Creemos que ahí se empezara a notar dicho beneficio.
11	Contamos con evidencia de agentes beneficiados con nuestros programas, así como de colaboradores que expresan su gratitud en testimonios video-grabados.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas

Datos del entrevistado	
Nombre: Marco A. Suárez García	
Puesto: Director de Finanzas Grupo METELMEX. S.A. DE C.V	
Correo electrónico: marco.suarez@metelmex.com	
Pregunta	Respuesta

1	Es la compensación y legado en forma material e intangible que entrega la empresa a la sociedad por la oportunidad de desarrollarse en la comunidad.
2	Se percibe un compromiso de mejora y responsabilidad en el ejercicio de las actividades productivas y administrativas.
3	Se han orientado los recursos a los ámbitos específicos que recomienda la ESR, por lo que nos ayuda a ordenar nuestros presupuestos y mejorar nuestros programas sociales.
4	No hemos iniciado la etapa de información a los clientes, por lo cual no se observan cambios.
5	Hemos estado en contacto con nuestros proveedores comunicándoles sobre algunos puntos de la ESR, en cuanto a nuestra responsabilidad y compromiso ante la Corrupción, además de informarles sobre la atención que debemos prestarles y canales adecuados de comunicación.
6	Fue un reconocimiento a los esfuerzos que todos hemos realizado a favor de la comunidad, además de que es un incentivo para mejorar y establecer nuevos objetivos.
7	Mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento ante las autoridades, vecinos, medioambiente etc.
8	Si, desde la fundación de la empresa los dueños han tenido y considerado a la comunidad en el crecimiento conjunto, aprovechando sus recursos para mejorar. Un ejemplo es utilizar la maquinaria de la empresa para despejar y mejorar las vías de comunicación, compactar caminos, mano de obra para limpieza y construcción de banquetas para transitar los peatones, Contribuir para la gestión y construcción del drenaje y pavimentación.
9	Así que la adopción de la ESR ha sido solo la documentación y normalización de las políticas familiares. No tengo información todavía de resultados en este ámbito.
10	No nos hemos favorecido todavía con algún beneficio, pero se está creando una asociación dentro de la ESR, para beneficiarnos con descuentos o cupones.
11	Los procedimientos de la ESR nos solicitan que todas nuestras actividades sean documentadas, por lo que es un proceso continuo, contamos con evidencias y testimonios por escrito.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas

Datos del entrevistado

Nombre: Misael terrazas de la Cruz
Puesto: Director de Operaciones Grupo METELMEX. S.A. DE C.V
Correo electrónico: misael.terrazas@metlemex.com

Pregunta	Respuesta
1	Es un compromiso que toma la empresa para conducirse por decisión propia con ética y valores ante todas las partes con las que interactúa bien sea empleados, clientes, proveedores comunidad, etc. Esto también cumpliendo con las leyes y/o reglamentos que el entorno demande.
2	Principalmente los de controlar y documentar las actividades que se realizan para dejar evidencia de la forma en que la empresa se está conduciendo.
3	No se tiene una estadística del impacto directo sobre las finanzas.
4	Aunque verbalmente se les informa, no hay evidencia del impacto directo.
5	No se ha documentado.
6	Orgullo y satisfacción de que se reconozca por un organismo externo el trabajo que por tanto tiempo ha realizado la empresa.
7	Un compromiso y lealtad hacia la empresa, además de cumplir y hacer cumplir las leyes y/o reglamentos que a cada uno competen se tiene la confianza que como individuo se respetaran siempre tus derechos y recibirás un trato justo y digno.
8	Si, los valores y forma de conducirse de la empresa coinciden con el comportamiento de los dueños, además del ejemplo que por sí mismo motiva, al poder recibir de primera mano los sueños y objetivos que ellos mismos se plantean para la empresa, se logra que todos los empleados trabajen en una misma dirección para lograr cualquier objetivo.
9	Personalmente creo que el desarrollo de profesionistas con valores afines a la empresa, personas con un comportamiento ético dentro y fuera de la empresa.
10	No existe evidencia.
11	En el caso de METELMEX creo que se dio a la inversa, ya contaba con la credibilidad y al obtener el sello se demostró lo mucho que se hace.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas

V. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de la certificación ESR, que otorgó el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), de acuerdo con la opinión de los directores de finanzas y de operaciones y del director general de la empresa se han manifestado

principalmente entre los empleados y la comunidad asentada alrededor de la empresa. A pesar de que la empresa está viviendo una crisis por la reducción en la cantidad de trabajo, los administradores perciben un compromiso de mejora y

responsabilidad de los empleados en el ejercicio de las actividades productivas y administrativas. Asimismo, sienten que existe orgullo y satisfacción entre los empleados al saber que el esfuerzo de tantos años les sea reconocido por un organismo externo y esto ha sido un incentivo para la mejora y el establecimiento de nuevos objetivos.

Los empleados incluso han mostrado disposición de asumir sacrificios y de redoblar esfuerzos por la organización al conocer de primera mano los principios de la RSC. Aun antes de la certificación, la empresa año con año ya había apoyado económicamente y con mejoras físicas a los centros educativos fincados alrededor de la empresa. Después de la certificación han continuado con estos apoyos y se ha agregado un programa de educación sanitaria para los vecinos.

En este momento la empresa no ha evaluado formalmente los cambios, producto de la certificación ESR, entre los proveedores y clientes, aunque esta les ha permitido tener acercamientos con empresas de talla internacional como General Electric (GE) que empiezan a tomar en cuenta a la empresa sobre otros proveedores. El Director General comentó que se está en el proceso de buscar trabajar con proveedores y clientes que también tengan el sello de ESR con el fin de obtener beneficios para ambas partes.

Como resultado del análisis y cotejo de las respuestas vertidas en las entrevistas efectuadas puede concluirse que los funcionarios entrevistados consideran que el hecho de ser una empresa familiar favoreció la obtención del sello de ESR por varias razones:

- a) Desde sus inicios en la empresa ya existía una cultura de responsabilidad social y compromiso ético con la sociedad.
- b) Los valores y la forma en que la compañía es administrada coinciden con el comportamiento de los dueños.
- c) Los dueños establecieron la empresa en una zona donde la población estaba asentada en terrenos irregulares que no contaban ni siquiera con drenaje y la compañía desde sus inicios contrató personal del área y ha apoyado el desarrollo urbano, con maquinaria de la propia empresa y ha sido un pilar en el fomento de la educación básica en la zona en donde se asentó.
- d) Asimismo, el proceso de obtención del sello de ESR fue un proceso que implicó trabajo con los empleados, los administradores, la comunidad, los proveedores y los clientes. Sin embargo, la obtención del sello ESR para la empresa, de acuerdo con lo comentado por su Director General, se facilitó por el hecho de que la empresa desde su fundación es familiar y su fundador tuvo en cuenta la idea de que la comunidad alrededor de la empresa se beneficiara también del crecimiento y desarrollo de la empresa.
- e) La RSC ha sido una constante en la empresa, ya que los centros educativos alrededor de la empresa, a donde asisten los hijos de los empleados de la empresa, obtienen año con

año, desde que se fundó la empresa, beneficios en efectivo previa presentación de proyecto de mejora aprobado por la empresa. De la misma manera también los empleados se han visto beneficiados con programas de capacitación que ha permitido que todos los obreros tengan educación secundaria y ahora estén en el proceso de otorgar la preparatoria para todo el personal operario. No solo se ha fomentado el aspecto educativo, sino que la lideresa histórica de la comunidad donde se asentó la empresa, ha sabido gestionar recursos para la mejora de los servicios básicos en la colonia, ya que esta nació en forma irregular y fue a través de los años que se ha ido regularizando.

- f) Desde que el fundador decidió crear la empresa y tomar en cuenta que es de beneficio mutuo para la empresa y la comunidad que los empleados fueran los vecinos de la empresa, el resultado ha sido que los empleados se sienten parte de la misma, la cuidan y se preocupan porque su fuente de trabajo permanezca en la comunidad y que sus hijos tengan la posibilidad de trabajar también en la empresa.
- g) En este caso, el hecho de que la empresa sea familiar y que haya nacido con la idea de beneficiar a la comunidad ha facilitado la obtención del sello ESR y ha agregado un componente de orgullo a los empleados una vez que se ha dado un proceso de capacitación del significado de ser una ESR y de que estos han entendido las implicaciones de este hecho, que se espera de ellos y que deben esperar ellos de los administradores.
- h) La crisis que afecta al país también afecta a METELMEX, pero de acuerdo con sus Directivos, la obtención del sello ESR les permitirá diversificar su mercado a empresas internacionales que valoran a las empresas con estas características. Hasta el momento de la entrevista solo habían hecho contacto con una empresa internacional (GE) que valoró que fueran ESR, pero confían en que al paso del tiempo podrán aumentar su presencia internacional.

Actualmente se está en el proceso de involucrarse con proveedores que también cuentan con el sello ESR y esto ha permitido que comiencen a pensar en esquemas que faciliten las relaciones comerciales entre ambas partes. Aún no se valora la respuesta de las grandes empresas que son ESR y que son clientes y proveedores de ellos, pero confían en que el sello les permitirá tener mejores relaciones con ellas. No se han medido los beneficios financieros de la obtención del sello ESR, pero en ningún momento de las entrevistas con los administradores se mencionó que este representara una carga económica para la empresa. Lo que sí fue evidente es que la crisis de la empresa ha sido paliada en parte con la dedicación de todo el personal de la empresa que siente el orgullo de pertenecer a una ESR.

Este trabajo contribuyó a abordar el esclarecimiento del impacto ocurrido cuando una empresa familiar de tamaño mediano decide constituirse en una Empresa Socialmente Responsable. Esto, representa una aportación a la literatura existente la cual se enfoca más a las grandes empresas familiares que son ESR.

VI. REFERENCIAS

- Aldeanueva, F.I., (2012), La responsabilidad social corporativa en la empresa familiar: el enfoque de los grupos de interés, *Gestión Joven*, No. 9, pp. 40-51.
- A renewed EU strategy 2011-2014 for CSR, [¿eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do? uri=com](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=com), extraído de internet el 14 de diciembre de 2016.
- Aranda, M., Baldazo, F., y Nieto, O., (2012). El método de estudio de caso para estudiar las empresas familiares. En *Revista, Pensamiento y Gestión*. N°. 33 Julio-Dic. Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4899/3879>
- Arzaluz, S., (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. En *Región y sociedad*, Vol. XVII N° 32. El Colegio de Sonora. Disponible en: <http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/32/4araluz.pdf>
- Barnea, A., & Rubin, A (2010). Corporate Social Responsibility as a conflict between shareholders, *Journal of Business Ethics*, 97(1), pp. 71-86.
- Belaustegiugoitia, R.I., (2016), cedef.itam.mx/sites/default/.../empresasfamiliaresyresponsabilidad-socialenMexico.pdf. Extraído de internet el 14 de diciembre de 2016.
- Belaustegiugoitia, Imanuel, *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc. Graw Hill, 2010.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Clement, R.W. (2006). Just how unethical is American business? *Business Horizons*, 49: 313- 327
- Comisión europea, Bruselas, 25.10.2011 COM (2011) 681 final, [www.europarl.europa.eu/.../2009...com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/.../2009...com(2011)0681_/com_com(2011)0681_es.pdf) , extraído de internet el 14 de diciembre de 2016
- Dam, L., & Scholtens, B. (2012). Does ownership type matter for corporate social responsibility? *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 233-252.
- Davis, J.A. (1998). *Sufren empresas familiares por liderazgos centralizados*. En *Globedia Grandespymes*. Extraído de internet el 20 de diciembre de 2016. http://mxglobedia.com/sufren-empresas-familiares_liderazgos_centralizados
- De Massis, A. y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. En *Journal of Family Business Strategy* 5, 15-29. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858514000114>
- Díaz, S., Mendoza, V. y Porras, C., (2011) Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso. En *Razón y Palabra*. Número 75, Febrero-Abril http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf
- Faller, Christian M., Dodo zu Knyphausen-Aufseß (2016) Does Equity Ownership Matter for Corporate Social Responsibility? A Literature Review of Theories and Recent Empirical Findings, *Journal of Business Ethics* (2016). doi10.1007/s10551-016-3122-x. Springer Science+Business Media Dordrecht 2016.
- Feagin, J., Orum, A. y Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill. University of North Carolina Press.
- Folle, C. (2012), Las trampas profundas en las empresas familiares, *Revista de Negocios del IEEM*, n° 60, Universidad de Montevideo, pp. 84-86, diciembre de 2014.
- Grant-Thornton, S. *Empresas familiares*. Extraído de internet el 16 de diciembre de 2016. <http://ssgt-correos.blogspot.com/2011/03/empresas-familiares.html>
- Gómez, G. (2010), www.grandespymes.com.ar/.../la-responsabilidad-social-en-las-empresas-familiares/, extraído de internet el 14 de diciembre de 2016.
- Joern B. y Wagner M. (2010). Corporate Social Responsibility in Large Family and Founder Firms, *Erasums Research Institute of Management, Report Series Research in Management*, pp. 1-44.
- Hancock, D., y Algozzine, B., (2011). *Doing Case Study Research*. Teachers College Press. New York.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición. Mc. Graw-Hill. México.
- Observatorio de RSC, observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/, extraído de internet el 14 de diciembre de 2016.
- Padrón, J., (2001) El Problema de organizar la Investigación. En *LIN-EA-I Línea de investigaciones en enseñanza/Aprendizaje de la investigación*. Extraído de internet el 14 de diciembre de 2016. <http://www.educar.org/articulos/problema.pdf>
- Quintana N., J/ Instituto de la Empresa Familiar (2005). *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*, [en línea] Disponible en www.iempresafamiliar.com/upload [2017, 3 de marzo]
- Scerpella, L. (2006). De “empresa familiar” a “familia empresaria”. *The World Leadership*. ISEAD on line school. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria
- Stake, R., (2007) *Investigación con estudio de casos*. Cuarta edición. Morata. Madrid, España.
- White, W., (1984) *Learning from The Field: A Guide From Experience*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Turban, D.B. & Greening, D.W. (1997) Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-673.
- Villalobos, J. www.expoknews.com/500-empresas-socialmente-responsables/, entrevista a Villalobos, J. (2010), presidente ejecutivo del CEMEFI, extraído de internet el 14 de diciembre de 2016.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. 3ª edición. Applied Social Research Methods Series. Volumen 5. Sage Publications London.