

# La responsabilidad social de la empresa social. Prácticas de una productora de quesos en una zona rural mexiquense

**Patricia Mercado Salgado**  
**Patricia García Hernández**  
**Daniel Arturo Cernas Ortiz**

## **Resumen:**

La responsabilidad social (RS) está en la naturaleza de la actividad que desarrolla la empresa social. La duda de esta premisa es lo evidente y eficiente de las prácticas de RS y, por ente, de su reconocimiento como estrategia de negocios para que la empresa social cumpla con su misión. El objetivo de este trabajo es detectar las prácticas de RS de una empresa productora de quesos conformada por mujeres y ubicada en una zona rural del Estado de México. Mediante el análisis del trabajo de campo se identifica que en esta naciente empresa social se cuida la RS con los agentes externos, pero aún más la RS interna. Su reto es hacer visibles las prácticas de RS para reflejar sus logros externos.

**Palabras clave:** empresa social, responsabilidad social empresarial, proyecto social-rural, producción de quesos.

## **Abstract:**

Social responsibility (SR) is in the social enterprise activity. The doubt of this premise is the evident, efficient and recognition of SR practices as a business strategy for the social enterprise to fulfill its mission. The aim of this work is detect the SR practices of a social venture composed of female dairy-production units located in a rural area of the State of

Mexico. Through the analysis of the field work, we identify that in this nascent social enterprise the SR is taken care of with the external agents, but even more the internal RS. The challenge of this social enterprise is to make visible her RS practices to reflect their external achievements.

**Key words:** social Enterprise, corporate social responsibility, social-rural venture, cheese workshop

## **Introducción**

La falta de democracia, concentración de poder, riqueza de unos cuantos y pocas oportunidades para muchos, despierta cierta inquietud social. En respuesta, la sociedad civil en todo el mundo está adoptando los valores de equidad, igualdad e inclusión. Específicamente, algunas organizaciones tienden ya a incluir, junto con bienes y productos de calidad, un mercado justo y responsable, dando prioridad a la creación de riqueza social y responsabilidad ambiental, un enfoque más generoso que la mera maximización del beneficio del sector privado.

En este sentido, la empresa social es un modelo de negocios alternativo que a la par de prácticas empresariales eficientes, busca aportar justicia, democracia y responsabilidad social y ambiental, haciendo frente a la economía de mercado, donde cualquiera puede comerciar libremente en función de la oferta-demanda y la competencia abierta (Spreckley, 2011).

Por su propia naturaleza, la empresa social abandera responsabilidad social (RS). Sin embargo, nuestra tesis es que no siempre lo hace, o bien, no logra evidenciarlo mediante prácticas, políticas o rutinas. Para argumentar al respecto, a lo largo de este texto tomamos tres puntos de vista: (1) existen elementos de convergencia entre la RS y los principios que

norman y con que opera la empresa social; (2) las prácticas de RS deben ser manifiestas y latentes para quienes conforman la empresa social; (3) en la medida que la empresa social fortalece sus capacidades internas podría responder a su misión externa, por lo que el desarrollo de dichas capacidades es una práctica de responsabilidad social. Para los dos últimos, también recurrimos a evidencia empírica de una empresa social productora de quesos ubicada en una comunidad rural mexiquense.

Para dar cumplimiento a nuestro objetivo, la estructura de este capítulo es la siguiente. Primero se aborda el fundamento normativo de la empresa social en México, así como su definición, características y principios, además de la sustentabilidad de la ES, en aras de una complementariedad. En segundo lugar, aparece el enfoque de la ecología organizacional como paraguas de abordaje teórico de la RS en la naciente población de empresas sociales. En el tercer apartado, la RS de las empresas de la economía social, se desarrolla con definiciones conceptuales y operaciones en contraste con la RS de la empresa de propiedad privada. El cuarto y último apartado, incluye las prácticas de RS de la empresa anfitriona, recurriendo a evidencia empírica recolectada durante el trabajo de campo, el cual se llevó a cabo durante 2017 participando como instructores en dos ejes: propósito social y estrategias empresariales de un grupo de mujeres productoras de bovino leche y una quesería, ubicadas en Temascalcingo, Estado de México. Con esto, se logra la visibilidad de prácticas de responsabilidad social, partiendo de que es necesario enunciarlas para que sean vistas.

## **Sobre la empresa social**

### **Fundamento normativo en México**

La más reciente delimitación conceptual de economía social está planteada en la Carta de Principios de la Economía Social, promovida por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, según la cual tiene como principios la primacía de la persona y del objeto social sobre el capital, el control democrático por sus miembros, la conjunción de intereses de los miembros usuarios y del interés general, así como el destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general, entre otros (Monzón, 2010).

En este sentido, y de acuerdo a la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS, publicada en el DOF 23 mayo de 2012 y el DOF 20 de diciembre de 2015), la cual emana del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el sector social está integrado por ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios sociales.

La LESS regula el sector social de la economía cuyos fines versan sobre la promoción del desarrollo integral del ser humano, al participar en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios y al fomentar la educación y formación de prácticas que consoliden una cultura solidaria, creativa y emprendedora.

Lo anterior está enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (DOF 20 de mayo de 2013), el cual tiene como propósito llevar a México a su máximo potencial mediante cinco metas nacionales (México en paz, México incluyente, México con educación de calidad, México próspero y México con responsabilidad global) y tres estrategias transversales (Democratizar la productividad, Gobierno cercano y moderno, y Perspectiva de género). De

manera específica, la economía y empresa sociales se abordan en la cuarta meta nacional y la primera estrategia transversal. Un México Próspero busca el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica, mediante la generación de igualdad de oportunidades. Esta meta promueve condiciones favorables para el desarrollo económico, a través de una regulación que permite la sana competencia entre las empresas y el diseño de una política moderna de fomento económico enfocada a generar innovación y crecimiento en sectores estratégicos.

Como estrategia transversal, Democratizar la productividad significa que las oportunidades y el desarrollo lleguen a todas las regiones, a todos los sectores y a todos los grupos de la población. El proceso de crecimiento del país se debe impulsar desde los sectores privado, social y público. Así, la empresa social se está construyendo mediante dos líneas de acción: (a) realizar promoción, desarrollo y cooperación regional e intersectorial; y (b) fortalecer sus capacidades técnicas, administrativas, financieras y gerenciales. Es en esta última en donde la RS se amalgama para contribuir a la sobrevivencia y permanencia de la empresa social, como un modelo naciente en la economía social de México, ya que en la administración federal 2015-2018 se instrumenta el primer programa de fomento a la economía social, cuya esencia es la generación de empleo para reducir la intervención del Estado como dinamizador de la economía. Coincidente con Frankel & Bromberger (2013), la empresa social en México está en su etapa adolescente y “los mapas del éxito se construyen con el tiempo” (pág. 3).

## **Definición, principios y características de la empresa social**

Como modelo recién naciente, prevalece cierta diversidad en las definiciones de empresa social, de acuerdo a diferentes escuelas y enfoques, sin hacer de lado elementos de tropicalización en cada país o región.

La European Research Network, red de universidades e investigadores cuya meta ha sido la construcción paulatina de un corpus de conocimiento teórico y empírico, multidisciplinario y metodológico sobre el tercer sector, define desde 1996 a la empresa social como aquellas organizaciones con un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad, iniciada por un grupo de ciudadanos en el cual el interés material de los inversores de capital está sujeto a límites. Las empresas sociales atribuyen un alto valor a su autonomía y a asumir riesgos económicos relacionados con las actividades socioeconómicas (Defourny y Nyssens, 2006).

De acuerdo a estos autores, la definición de empresa social se sostiene en dos pilares: (1) criterios económicos y dimensiones emprendedoras, e (2) indicadores predominantemente sociales. Entre los primeros está: una actividad continua de producción y/o venta de bienes y servicios; autonomía de gestión; y, nivel significativo de riesgo económico. Los que establecen una empresa social, asumen -total o parcialmente- el riesgo de la iniciativa, y su viabilidad financiera depende de los esfuerzos de sus miembros y trabajadores para asegurar los recursos adecuados.

Para Frankel y Bramberger (2013) la empresa social está para reducir la cantidad de sufrimiento en el mundo, ya sea físico, espiritual y emocional. También es disminuir la cantidad de sufrimiento dentro de nosotros mismos al sentirnos bien por el trabajo que realizamos de manera eficiente. Es eliminar la disyuntiva en las formas organizacionales que nos obligan a elegir entre hacer el bien y hacerlo bien. Para evitar cualquier sectarismo, lo de

disminuir el sufrimiento puede ser sustituido por mejorar el bienestar de todos. Entonces, una empresa social conlleva, por su naturaleza, una visión inspiradora en donde al hacer el bien, hacemos una diferencia positiva.

La empresa social es una forma de ser y hacer; es un híbrido que opera en la intersección de lo social y lo comercial; busca alcanzar una misión social, al tiempo que participa en actividades comerciales para sustentar sus operaciones a través de la venta de productos y/o servicios (Battilana, Sengul, Pache y Model, 2013).

La delimitación del alcance de actuación predominantemente social está en que las cosas sean más justas: mayor equidad en la distribución de recursos entre quienes tienen y quienes no tienen, o bien, que los derechos de mujeres y hombres sean iguales. La empresa social trabaja para el bienestar de los otros y de quienes la conforman, pero también por un medio ambiente saludable que incube abundancia y reduzca la pobreza y la enfermedad; busca beneficios para todos y no solo para unos cuantos afortunados.

Lograrlo implica cumplir con principios diversos, es decir, reglas o normas de conducta de carácter intrínseco que se manifiestan y se hacen realidad en la cultura de la empresa social, en la forma de ser, de pensar y de conducirse de quienes la integran, como soporte de su visión, misión, estrategia, objetivos y metas. Para el caso de México, la LESS (2012 y 2015) marca como principios para la organización y operación interna de la empresa social, la autonomía e independencia del ámbito político y religioso; el régimen democrático participativo; la forma autogestionaria de trabajo y el interés por la comunidad (Artículo 9°).

Lo anterior es consistente con la manera en que Yunus (2011), creador y promotor de este modelo social en Bangladesh, caracteriza a la empresa social. Su objetivo es superar la pobreza o enfrentar problemas que amenacen a la sociedad. En el cumplimiento de éste, no se buscan utilidades, pero sí debe lograrse la sostenibilidad financiera-económica, es decir,

los inversionistas recuperan sólo su inversión inicial. Se trata de trabajar para la gente y no para los dueños del dinero, a la par de brindar un salario justo y mantener condiciones laborales sanas a quienes trabajan en la empresa social.

### **La sustentabilidad de la empresa social**

Además de lo ya referido, para atribuirse la etiqueta “social”, la empresa social debe cumplir con un requisito: su política de asignación de los flujos económicos excedentes debe invertirse en su propia estrategia social, permitiendo a sus clientes de la base de la pirámide (los más necesitados, los más pobres), la captura de la mayor parte del valor económico creado por el modelo de negocios (Barrera, 2007).

Desde el enfoque de la Triple Línea Base (TLB) (Elkington, 1994), la sustentabilidad organizacional conformada por las dimensiones social, ambiental y económica, es requisito *sine qua non* de la empresa social. Las asociaciones civiles o las organizaciones no gubernamentales buscan resolver problemas sociales dando caridad, pero no son sustentables; son “barriles sin fondo” con impacto social cuestionable. En la empresa social los inversionistas no obtienen utilidad financiera, pero sí recuperan su inversión. Con el mismo dinero, se aborda el problema social una y otra vez. En un negocio convencional, todo es para los inversionistas, para los dueños; nada para los otros. En una empresa social todo es para los otros, nada para los dueños del dinero (Grove y Beg, 2014).

Los teóricos organizacionales (Scott y Davis, 2016) argumentan que las organizaciones que sirven a múltiples grupos (empleados, clientes y beneficiarios, por ejemplo) tienden a cumplir más las demandas de aquellos de quien depende el acceso a sus recursos clave y llegan a descuidar a sus beneficiarios. Tal descuido, sin embargo, pone en peligro la capacidad de la

empresa social para lograr su misión social y dejar en tela de juicio su razón de existir. Consecuentemente la empresa social como organización híbrida, tiene el reto de crear valor social y alcanzar la sustentabilidad organizacional.

Por ejemplo, las empresas sociales de integración laboral, de las cuales se tienen sólidas experiencias en Inglaterra (the Big issue), Francia (ENVIE) y Estados Unidos (Goodwill stores), tienen como misión social contratar personas desempleadas para que produzcan bienes y servicios que pueden ser vendidos en el mercado comercial. Estas empresas enfrentan un dilema al decidir cómo asignar o distribuir sus recursos y no priorizar la actividad comercial sobre su misión social (Agoston, 2014).

En 1978, el Colegio Beechwood de Yorkshire (Reino Unido) y el Movimiento de Propiedad Común Industrial (ICOM), establecieron y definieron el concepto y la estructura de la empresa social. La entonces nueva empresa social tenía las reglas básicas de las empresas cooperativas y de propiedad común, cada miembro poseía una acción y cada acción otorgaba a cada miembro un voto en el gobierno general de la empresa. A ello, se agregó el modelo de la Triple Línea Base por el cual la empresa asumió la responsabilidad no solo de ser financieramente viable, sino también de generar riqueza social y ser ambientalmente responsable en la forma en que opera y de donde obtiene sus insumos (Spreckley, 2011).

En esencia, la sustentabilidad de la empresa social se entiende desde la paradoja inherente de servir, de manera separada, a sus beneficiarios (lo social) y a sus clientes (lo económico), representado la igualdad de derechos y el bienestar, para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental.

## **La ecología organizacional, paraguas de la responsabilidad social de la empresa social**

Para el estudio de la RS de las empresas de propiedad privada, la posición más antigua es la teoría de los accionistas, según la cual la dimensión ética queda externa a la esfera de acción de la empresa. Milton Friedman es el ejemplo de tal influencia de pensamiento. “Hay una sola responsabilidad social de la empresa: aumentar sus ganancias”. El verdadero deber social de la empresa es obtener las más altas ganancias en un mercado abierto y competitivo, produciendo riqueza y trabajo para todos de la manera más eficiente posible. El comportamiento ético contribuye de forma positiva al buen desempeño empresarial, equivale a decir que “la ética rinde sus frutos”, posición que postula un autointerés por parte de los agentes económicos, es decir, la maximización de las ganancias es por largos períodos. Otra línea de pensamiento es la teoría de los *stakeholders* o agentes, la cual se remonta a los años ochenta con Edward Freeman. Cada grupo de *stakeholders* tiene derecho a participar de las determinaciones del rumbo futuro de la empresa, sin perder de vista la maximización de la ganancia. Los inversionistas son los responsables últimos del destino de la empresa, por lo que tienen una consideración distinta del resto de los demás grupos de interés y la finalidad de la empresa es obrar como vehículo para coordinar los intereses de los *stakeholders* (Wood, 2010).

Pero cuando ni el fin último es la maximización de las ganancias ni las decisiones recaen en los intereses de los accionistas, el enfoque de la ecología organizacional es viable para abordar la RS de la empresa social, ya que se trata de un modelo de negocios naciente,

vinculado al emprendimiento social, que busca sobrevivir mediante sus rutinas y procesos para alcanzar la sustentabilidad. Veamos.

Como se mencionó anteriormente, el modelo de empresa social como agente de la economía social en México, es de reciente reconocimiento (LESS, 2012 y 2015). Es un modelo más en la dinámica de los procesos demográficos de poblaciones de organizaciones, surgido de demandas políticas y sociales para hacer frente a la pobreza, la migración, el desempleo y, en general, a la desigualdad. Sin embargo, el entorno de la empresa social es factor crítico que determina la supervivencia de estas organizaciones al verse obligadas a confrontarse con otras, casi siempre más fuertes, por los recursos escasos. Las más hábiles sobreviven, al desarrollar capacidades para la obtención de insumos en las mejores condiciones (Morgan, 1999). La concepción ecológica está arraigada en un modelo de sistema abierto y sistema natural, en donde la línea de fondo es sobrevivir y la unidad de análisis no es la empresa social, sino la población de empresas sociales, quienes como modelo naciente deberán perpetuarse como marca exitosa de adaptación (Scott y Davis, 2016).

Un instrumento de batalla para lograr lo anterior son las rutinas y los procesos. Desde el enfoque de la ecología organizacional las rutinas permean la evolución de las organizaciones, son persistentes y constituyen el fundamento para regular su comportamiento. Son la base para acumular las operaciones organizacionales, las cuales implican en sí mismas conocimiento (Nelson y Winter, 1982) y generación de innovaciones (Dosi, 1988). En esencia, las rutinas permeadas de RS son una capacidad ejecutable para desempeños repetidos que han sido aprendidos en respuesta a presiones internas y externas (Cohen, 1972). Esto es, las prácticas o rutinas de RS se deben manifestar en hechos y, lo más importante, convertirse en capacidades y conocimiento como fuerza poderosa en la operación cotidiana de la empresa social.

Por otro lado, un aspecto metodológico de los ecologistas organizacionales es estudiar los procesos que tienen lugar a lo largo del tiempo y no sólo las relaciones entre variables en un tiempo determinado (Pfeffer, 2002). En otras palabras, el enfoque de la ecología organizacional es aplicable al estudio de la población de la empresa social, pues nos interesa saber cómo se conforma y crece mediante procesos y rutinas, para no quedarnos en las lamentables causas de muerte. En este sentido, el análisis evolutivo a lo largo del tiempo recobra importancia, ya que la existencia de las nacientes empresas sociales no implica la desaparición de organizaciones no lucrativas o sin fines de lucro que, si bien también atienden necesidades sociales apremiantes, es usual que descuiden sus prácticas empresariales y no brinden la suficiente atención a la sustentabilidad financiera. O bien, que la empresa social tenga que confrontar el mismo mercado que las empresas de propiedad privadas. De acuerdo a la experiencia en países como Inglaterra, Francia y Alemania, la empresa social no será un reemplazo de otras poblaciones organizacionales como las empresas sin fines de lucro o las de propiedad privada.

La pertinencia de tomar el enfoque de la ecología organizacional para estudiar la RS de la empresa social, también estriba en que la creación de un tipo nuevo de organización está ligado al emprendimiento, es decir, a la necesidad de logro y la propensión a tomar riesgos en un contexto determinado, conformado por redes de relaciones o redes sociales, conocimiento y recursos (tangibles e intangibles) (Scott y Davis, 2016).

La empresa social es un modelo de organización innovadora y la ecología organizacional enfatiza que las organizaciones reproductoras meramente incrementan la población organizacional, mientras que las organizaciones innovadoras, si tienen éxito, contribuyen a la creación de una nueva población de organizaciones. El economista institucional Joseph Shumpeter (1961) caracterizó estos tiempos como el desencadenamiento de “los vientos de

la destrucción creativa”, es decir, la creación de nuevas tecnologías contribuye al desarrollo de nuevos tipos de organizaciones e industrias. Precisamente, el modelo de negocios de la empresa social es una innovación tecnológica destructiva asociada a la creación de nuevos tipos de organizaciones, para lo cual es necesario desaprender antes de adaptarse.

## **La RS de las empresas de la economía social**

Los hechos han demostrado que la RS de las grandes corporaciones es deficitaria e insuficiente y que sólo la acción reguladora de los poderes públicos, junto a la actividad socialmente responsable del conjunto del tejido empresarial, podrá asegurar el desarrollo de mercados competitivos, la eficiencia, la equidad y el interés general. Para el logro de estos objetivos, todas las fuerzas económicas y sociales son necesarias y, entre ellas, la nueva economía social como una institución para la sustentabilidad del crecimiento económico, la revalorización de la actividad económica al servicio de las necesidades sociales, la distribución más equitativa de la renta, la riqueza y la corrección de los desequilibrios en los mercados. En este sentido, la economía social se define como el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad. Aquí tienen cabida la propia empresa social, las cooperativas, las asociaciones y las fundaciones, entre otras (Monzón, 2010).

Los principios que abandera este enfoque de la economía social son (Salinas y Osorio, 2012; INAES, 2017): primacía de la persona y del objeto social sobre el capital; adhesión voluntaria

y abierta; control democrático por sus miembros (excepto por las fundaciones que no tienen socios); defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad; autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos; y, reinversión de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los miembros y del interés común.

A partir de lo anterior, puede decirse que las reglas de funcionamiento y los valores en los que se inspira la economía social, configuran a las organizaciones sociales como entidades modelo y empresas representativas de la aplicación de RS (Monzón, 2010).

### **La responsabilidad social empresarial**

La empresa social tiene la misión de servir a la comunidad o a un grupo vulnerable, sin perder su capacidad de autofinanciamiento. De aquí que el término de responsabilidad social corporativa (o simplemente responsabilidad social, RS) se confunda, a veces, con el de empresa social (Yunus, 2011).

Para el Banco Interamericano de Desarrollo la RS es un compromiso continuo y permanente que adoptan voluntariamente las empresas de propiedad privada para responder, a través de su gestión directiva, por la forma en que su actividad impacta en las dimensiones social, económica y ambiental, actuando éticamente para garantizar desarrollo humano y sustentable para las partes interesadas (García y Mercado, 2013).

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) define la RS como un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que la empresa toma de ella; es una forma de hacer negocios de manera sustentable, en donde se distingue la responsabilidad

interna –aquella que la propia organización tiene hacia sus integrantes y los miembros de la comunidad- de aquella que es impuesta y por la cual se rinden cuentas frente a alguien que tiene la autoridad para exigir su cumplimiento, es decir, la responsabilidad externa o exigible (Schvarstein, 2003).

Cornelius *et al*, 2008 sostienen que, si bien la mayoría de los estudios abordan el impacto social en la comunidad y su relación con los *stakeholders* como indicador de la RS, casi no se toma en cuenta la responsabilidad social interna, es decir, el bienestar y desarrollo humano de quienes conforman la empresa social, lo cual puede ser abordado desde el enfoque de las capacidades (Cohen, 1972).

En México, la RS de las empresas y corporaciones está representada o normada por instancias diferentes, tales como el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la Unión Social de Empresarios de México (USEM), el Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), así como las normas voluntarias NMX-SAST-004-IMNC-2004 e ISO 26000.

Mercado y García (2007), con una muestra de 31 empresas afiliadas al Consejo Empresarial del Valle de Toluca, concluyeron que aunque en la literatura se afirma que las empresas son cada vez más conscientes de que no es posible separar la operación corporativa de su RS, parece que todavía hay poco interés o cierta ausencia de cultura de RS, pues si bien es cierto que hay políticas que requieren ser apoyadas financieramente (la administración del impacto ambiental y las vinculadas con el respeto al trabajador, principalmente), también existen otras (autorregulación de la conducta, relaciones transparentes con la sociedad, diálogo y participación y liderazgo social) en donde lo que se precisa es voluntad directiva para mejorarlas.

La RS frecuentemente designa un fondo caritativo, aportado por una empresa de propiedad privada con ánimo de lucro para beneficiar a la comunidad local, al tiempo que mejora su imagen y promueve la idea de ser un buen vecino o un buen ciudadano. Es decir, actúa para incrementar sus utilidades y mejorar su imagen corporativa.

La RS de la empresa de propiedad privada se logra gradualmente con iniciativas que no necesariamente representan grandes erogaciones, que pueden llevarse a cabo sin alterar sus funciones operativas ni disminuir su productividad. Cuando la participación en proyectos sociales no aporta una contribución al desarrollo de la empresa, los recursos humanos y materiales asignados se minimizan o incluso se eliminan. Aunque este tipo de programas sociales puede ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva, también las pone en la arena del mayor riesgo (Mitra y Borza, 2012).

Por ejemplo, Nestlé, a través del Plan Nescafé, manifiesta su compromiso firme de ayudar a asegurar el futuro del café. A partir de promover la viabilidad y el crecimiento en las condiciones de vida de los agricultores de café, de la salud de las tierras y de la sostenibilidad en el desarrollo de los cafetales, esta empresa transnacional crea valor compartido, contribuyendo a una sociedad mejor a la vez que garantiza el éxito a largo plazo de este negocio (<https://www.nestleprofessional.es/>).

En síntesis, en el ámbito de la inversión privada, una empresa socialmente responsable fundamenta su visión y compromiso en políticas y programas que beneficien su negocio e impacten positivamente a las comunidades en las que opera.

En contraparte, la empresa social nace con la RS integrada y su reto está en visibilizarla, tanto para quienes la conforman, como también para sus clientes. Desde el referido enfoque de la ecología organizacional, el surgimiento de los cohortes organizacionales durante un periodo dado tiende a exhibir características estructurales similares y una vez establecida una

organización de cierto tipo, tiende a mantener las características básicas de cuando se fundó. Las formas organizacionales se *imprimen* y debido a sus propiedades iniciales, probablemente mantengan las características adquiridas durante su origen (Aldrich, 1990). Este es el caso de la naciente población de empresas sociales, por lo que en colaboración, estudiosos de las organizaciones y tomadores de decisiones debemos fortalecer la visibilidad de acciones de RS para reforzar su impacto social y menguar los efectos negativos con los que ha contribuido la economía dominante.

La RS empieza su existencia con el nacimiento de la empresa social, lo que propicia que ambos términos desdibujen su frontera. Mientras que la empresa social es un modelo de negocios híbrido, tanto en su misión como en su estructura, la RS es una herramienta cotidiana que contribuye a la solución de problemas sociales.

Para la empresa social la RS es creación de valor social y está en su misión y su naturaleza; para la grande empresa privada capitalista, es más una obligación y está casi ausente, o a nivel de filantropía, en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mercado y García, 2007). Ante un imprevisto o contingencia, la empresa se vuelca hacia el valor económico, pues trabaja para los dueños del capital, mientras que la empresa social trabaja para la gente. En otras palabras, en la empresa social predomina el valor social sobre el económico y la empresa de propiedad privada busca integrar valor social, a veces de manera eventual, mediante la creación de valor económico, cayendo en algunos casos en la filantropía antes que en la RS y siempre en aras de una mejor imagen y más ocupación de mercado.

La RS en la empresa social se guía por un criterio de servicio a los socios y a la comunidad, convirtiéndose en un principio y no meramente en un distintivo (Monzón, 2010). Las prácticas de RS son decisiones de la empresa social que van más allá de intereses técnicos y

económicos, que son emprendidas para atender causas sociales (migración, pobreza, discriminación, injusticia, violencia, por ejemplo) y que no se realizan en solitario.

La RS de la empresa social radica en: (1) la creación de valor social para permitir a sus clientes de la base de la pirámide la captura del valor económico creado a través del modelo de negocio; (2) la disposición natural por la construcción interna de sus propios recursos y capacidades inimitables y únicas; (3) la mejora de su reputación ante los agentes y aumento de la confianza de la comunidad en su actividad económica (Barrera, 2007).

Para cumplir con su RS la empresa social requiere relaciones de colaboración y asociación con otras empresas sociales, con empresas de propiedad privada, con organizaciones sin fines de lucro y con dependencias del sector público para crear condiciones favorables, dirigidas tanto a la comunidad como a quienes integran la propia empresa, con la finalidad de minimizar riesgos y efectos adversos, al tiempo de maximizar beneficios sociales y económicos.

Para su operacionalización, la RS de la empresa social se divide en externa e interna (Palakshappa y Grant, 2016; Cornelius *et al*, 2008). La primera se traduce en el principio de puerta abierta al garantizar que el acceso a los servicios cooperativos de todos aquellos que los necesiten no se verá dificultado por criterios especulativos. La solidaridad con la comunidad y con el entorno también tiene un carácter diacrónico, en la medida que se genera un patrimonio en forma de reservas que es irrepartible entre los socios, incluso en caso de disolución de la entidad (Monzón, 2010). Abarca desde la participación de las partes interesadas (*stakeholders*) hasta las campañas de educación y promoción que realiza la ES en beneficio de la comunidad. Los instrumentos para evaluar la RS externa son las auditorías (medir, evaluar e informar el impacto ambiental y ético) y los informes sociales anuales que evidencien su actuar socialmente responsable (Cornelius *et al*, 2008).

En cuanto a la responsabilidad social interna, la doble condición de socio y usuario otorga a todos un papel protagonista en la empresa social. Esta dimensión se sostiene en el principio de educación, articulado en reglas que garantizan la dotación de fondos para invertir en capital humano. También sobresale la organización del personal, el plan de carrera, la calidad de vida del personal y el desarrollo de capacidades (Monzón, 2010).

Nussbaum y Sen (1993) parten del enfoque orientado hacia las capacidades para sostener que la pobreza no radica sólo en el dinero que tienen o del que carecen, sino qué tan capaces son las personas en conducir sus vidas para lograr funcionamientos valiosos. Desde el valor social, es importante cuestionar en qué medida y de qué manera las empresas sociales contribuyen a que socios, personal y usuario desarrollen capacidades que les lleven al bienestar como satisfactor de preferencias, o su habilidad para hacer actos valiosos como parte de su vida. La esencia del enfoque de capacidades es la voz y la agencia, dimensiones explícitamente políticas, donde la oportunidad de ser escuchado se considera clave para permitir que los individuos y grupos ayuden a dar forma a las agendas que a su vez moldearán su futuro. Este enfoque de capacidades (Mitra y Borza, 2012) apunta hacia la construcción de un entorno humano digno, formal e informal, que mejore el bienestar de los miembros/empleados y, por ende, el lugar de trabajo, el hogar y la vida comunitaria.

Por su parte, Cornelius et al (2008) observan que la dimensión interna de la RS está compuesta por la gestión del capital humano, normas de salud y seguridad, calidad de la gestión, adopción del cambio e innovación, así como el cuidado de los recursos naturales y la administración financiera.

En concordancia con lo anterior, distinguir entre RS externa e interna puede ser beneficioso, ya que las empresas sociales pudieran centrarse más en prestar servicio a las comunidades y pasar por alto cuestiones cruciales de recursos humanos internos (Cornelius et al, 2008). En

otras palabras, las empresas sociales deben considerar las características internas (calidad de vida de los trabajadores, por ejemplo) y externas de la RS (cuidado del ambiente, por ejemplo), con la finalidad de responder a las necesidades de la comunidad de una manera sostenible (social, ambiental y económicamente) y abordar obligaciones morales y cuestiones éticas internas. En esencia, el reto de la empresa social es generar al interior prácticas socialmente responsables para reflejar sus logros externos.

Además de lo anterior, Barrera (2007) propone incluir en la RS de la empresa social, la educación del cliente, toda vez que su identidad organizacional es relacional en la medida que busca la expansión e inclusión integral de sus clientes mediante relaciones de servicio regidas por los principios de respeto, dignidad humana, confianza y compromiso con el progreso humano y social. Hay una relación directa entre los recursos de la empresa social y la interacción con los clientes, a partir de la cual se activan los mecanismos para la creación de valor social. La educación del cliente tiene que ver con el empoderamiento para insertarlos como ciudadanos con capacidad para ejercer sus derechos y libertades en el sistema socioeconómico, así como su capacidad de expandir sus derechos humanos.

Una cuarta dimensión de la RS de la empresa social es la inversión en sus propios recursos y capacidades para desplegar su estrategia social. Es reinvertir flujos económicos excedentes en el crecimiento de su actividad empresarial enfocada en los estratos de ingresos bajos de la población, con la finalidad de contribuir a empoderar a sus clientes, para lo cual tiene a su alcance la colaboración con otras organizaciones lucrativas, sin fines de lucro y gubernamentales (Barrera, 2007).

# **Prácticas de RS en una empresa social productora de quesos en un contexto rural**

## **Antecedentes de un proyecto entre productores, universidad y gobierno**

En mayo de 2017 la Universidad Autónoma del Estado de México firmó un contrato de prestación de servicios con el Instituto Nacional de la Economía Social Delegación Estado de México (INAES), para desarrollar el proyecto: “Innovación tecnológica participativa e inclusión productiva y financiera de organismos del sector social de la economía” en la cadena productiva de bovinos leche y ovinos, con la atención de cinco ejes: sanidad, nutrición, registros (de producción y contables), cadena de valor y economía social.

El alcance de lo presentado en este estudio corresponde a 20 unidades de producción familiar del municipio de Temascalcingo, Estado de México, mismas que son atendidas, principalmente, por mujeres. Se realizaron 54 visitas de campo, participando 7 profesores investigadores, 43 alumnos y 6 estudiantes de movilidad nacional e internacional.

Es un ejercicio institucional con enfoque de la Triple Hélice: universidad-gobierno-empresa. El carácter técnico y social del proyecto requiere de la voluntad y el trabajo cotidiano de los productores, de un marco legal para la operación de la empresa social y del conocimiento generado y sistematizado por los integrantes del equipo de trabajo multidisciplinario de dicha institución de educación superior. Los resultados se comparten y complementan: los productores trabajan para que su proyecto se convierta en empresa social, los universitarios contribuimos al cumplimiento eficiente de la vinculación con la sociedad y con la generación de conocimiento y el INAES incrementa su eficiencia operativa mediante la sana conformación de agentes de la economía social.

## **Método de trabajo**

Para cumplir con el objetivo planteado al inicio de este documento y lograr mayor claridad sobre las prácticas de la responsabilidad social en una ES, se eligió como caso de estudio a la quesería ubicada en Temascalcingo, Estado de México.

Según Yin (2013), un caso de estudio es una investigación empírica sobre un fenómeno contemporáneo, donde las fronteras entre éste y el contexto no son claramente evidentes, y en el cual se utilizan múltiples fuentes de información.

Desde el empirismo, Remenye (2013) afirma que a través del caso de estudio puede llegarse al conocimiento con la exploración de situaciones o eventos, a partir de la observación, la reflexión sobre lo observado y el intercambio o discusión con informantes y colegas.

Los actores participantes en este caso de estudio se conformaron en tres grupos interrelacionados: (1) la empresa manufacturera de quesos (empresa familiar); (2) cuatro grupos de productoras de leche con cinco integrantes cada uno; (3) un equipo de trabajo (académicos y administrativos) multidisciplinario de una universidad pública. Como capacitadores, también utilizamos el espacio para discutir el pasado, el presente y el futuro de las productoras, no tanto en lo individual, sino como grupo y con un compromiso social hacia ellas, la familia y la comunidad.

En el marco de la natural convivencia entre los actores, producto del trabajo de campo y la capacitación duración 2017 (sesiones semanales), se construyó una narrativa sobre la historia de la empresa de quesos y se detectaron breves expresiones entre las mujeres productoras, como base para la visibilización de las prácticas de responsabilidad social.

De acuerdo a Gibbs (2012), la narración o relato de historias es una de las formas fundamentales de las personas para organizar su conocimiento del mundo. En las historias, las personas le dan sentido a su experiencia pasada y comparten esa experiencia con otros. Por tanto, el análisis de los temas, el contenido, el estilo, el contexto y el relato de narraciones revela la comprensión de las personas del significado de los acontecimientos clave en su vida o su comunidad y los contextos culturales en los que viven.

En este sentido, para las actividades de análisis no se recurrió a la detección de códigos y categorías, así como el cálculo de las respectivas frecuencias, según lo propone Álvarez (2004) para el análisis de información en proyectos de investigación cualitativa. En contra parte, y como etapa anterior a dicha propuesta, se procedió de la siguiente manera. A partir del material grabado en las sesiones de trabajo, de las notas tomadas y de las entrevistas grupales e individuales a las productoras participantes en la capacitación y/o a sus familiares, (1) se hizo una transcripción para familiarizarnos con la estructura y el contenido de lo narrado o expresado; (2) se preparó un resumen corto para identificar rasgos clave, (3) mismos que se contrastaron o vincularon a las notas tomadas durante el proceso de capacitación.

La razón de ello es que buscamos la mayor cantidad de las manifestaciones de prácticas de responsabilidad social, sin importar cuál puede ser más importante que otra, o bien, a cuál se le está dando mayor atención. Es un momento inicial en que el todos los involucrados debemos conocer la manera en que una comunidad está respondiendo socialmente a su entorno con la actividad productiva de bovinos leche y la manufactura de quesos.

## **Historia de la empresa anfitriona**

¡Un problema, una necesidad social! Los “boteros” pasaban a recoger la leche y “son encajosos”. ¡No pagan la leche!: “Tu leche me salió mal”, “ai’ en la semana te voy dando” y la necesidad en la familia seguía creciendo. Como respuesta, Doña Gloria empezó a hacer quesos con su leche y a comprar la leche de los otros corrales cercanos. El proceso de elaboración de quesos inició en la cocina familiar. “Cuando mi mamá empezó a hacer los quesos los vendíamos en el centro de Temascalcingo y Atlacomulco. De inicio trabajamos solos. Gracias a que mi mamá tuvo la inteligencia y, aunque no fue a la escuela, ha logrado hacer muchas cosas. ¡Me siento orgullosa de mis padres, los presumo!, dice la actual administradora de la quesería.

Cuando creció la demanda ya no teníamos tiempo de hacer el queso y atender el ganado de ordeña, pues somos una familia pequeña: yo (entrevistada), mis papás, mi hermano y mi cuñada. De producir 10 litros de leche y hacer cinco quesos para salir a venderlos en la tarde, ahora tenemos productores que nos venden leche. Son más de 100 familias de las comunidades cercanas como La Cuadrilla, San Vicente Solís y el propio San Francisco Solís. El proceso de producción es manual porque no usamos conservadores. Producimos queso Oaxaca, manchego y panela, aunque el producto estrella es el queso ranchero natural, con chipotle, epazote y jalapeño. También producimos crema, requesón, cajeta, yogurt y chongos zamoranos. Para diversificar la producción tuvimos capacitación. En la quesería ya somos autosuficientes y nos han tomado como modelo de empresa social. Los capacitadores que vienen de la universidad son transitorios, pero es con ellos como hemos logrado esta autosuficiencia.

Esta empresa social ya tiene la figura jurídica de Sociedad de Producción Rural. El Consejo de Administración recae en la familia. Entre los derechos de los socios están: pertenencia a la sociedad de producción rural, acompañamiento para la obtención de apoyos gubernamentales y la relación con personal de la universidad pública. ¡Podemos presumir que somos parte de esta universidad! Esta experiencia ya es un proyecto estratégico en la comunidad de San Francisco Solís y como grupo y figura legalmente constituida, tenemos más oportunidades de desarrollo. Las instituciones educativas y las dependencias de gobierno tienen más confianza en este grupo que en productores individuales.

La quesería tiene mejores oportunidades de promover el emprendimiento social, comenzando por el hecho de que tiene, ante todo, una misión social.

### **Prácticas de RS de la empresa social anfitriona**

Puesto que la empresa social existe para dirigir fines sociales, en este caso de estudio prevalecen políticas y prácticas de RS. Sin embargo, junto con esta historia de éxito, esta ES debe detectar y visibilizar sus rutinas de RS, tomando para tal fin, lo anteriormente referido y sin perder de vista que al generar prácticas internas de RS se están reflejando sus logros externos.

**Responsabilidad social externa.** Aunque parece prematuro, la evaluación que INAES y la UAEM realizaron sobre los resultados del proyecto de capacitación 2017 resultó favorable, lo que acreditó a las productoras para continuar con los apoyos de capacitación.

En cuanto a cómo la organización es percibida (identidad y reputación), esta empresa y el grupo de mujeres productoras de bovinos leche son reconocidas como ejemplo y modelo de

empresa social, tanto en su comunidad como por autoridades gubernamentales a nivel federal y estatal.

Aunque incipiente, las manifestaciones de regreso a la comunidad por parte de los migrantes reflejan el impacto social de la empresa en la comunidad. Por otro lado, si bien no se da la contratación de personas desfavorecidas, sí se empiezan a generar empleos dignos para segar pastura y limpiar corrales, como complemento a las labores de los integrantes de la familia.

**Responsabilidad social interna.** El pegamento entre la quesería y las productoras ha sido la capacitación técnica y empresarial. Una vez a la semana se reúnen para recibir capacitación en dos rubros: propósito social y prácticas empresariales de la empresa social. A partir de estas reuniones, se ha construido un espacio para el intercambio de experiencias, un entorno amigable y la socialización de prácticas saludables para el cuidado del ganado bovino (cría y ordeña): un ambiente que antes de la capacitación no existía.

Ante los problemas comunes de la comunidad, la quesería y este grupo de productoras ha propuesto tres proyectos sociales con miras a obtener apoyo de redes y colectivos similares: el tratamiento de desechos orgánicos (estiércol), el abigeato (robo de ganado) y una comercializadora de medicamento y alimento para ganado.

En estas mujeres productoras se ha fomentado una visión de empresarias sociales. La quesería sigue gestionando capacitación para que las señoras tengan la oportunidad de aprender a elaborar quesos y otros derivados. Así, cuando ya no quieran entregar su leche a la quesería, ellas puedan procesarla. Estas nuevas capacidades son manifestaciones de empoderamiento y mejor calidad de vida, pero también de colaboración y confianza.

**Educación del cliente.** La quesería se debe más a las mujeres productoras de bovinos leche que a los consumidos finales. En este sentido, las productoras manifiestan satisfacción al proveer leche de mejor calidad, pero al mismo tiempo también libertad de comercializarla en

otro lugar, o bien, de industrializarla por cuenta propia, pues todas han recibido capacitación técnica, aunque parece todavía necesario reforzar el aprendizaje socio empresarial.

A modo de **estrategia social**, no se ha manifestado la (re)inversión en más capacidades para la sustentabilidad organizacional de la empresa social. Por ahora lo hacen mediante apoyos de programas gubernamentales. Sin embargo, la pregunta en el aire es ¿Cómo hacer para que las productoras confíen en la quesería? La respuesta es una estrategia social: con resultados y gestionando proyectos y recursos. Anteriormente, no había ni resultados ni nada y todo se queda en las buenas intenciones. La postura de la familia al frente de la quesería es que las productoras mejoren la calidad de la leche para que los productos lácteos también sean mejores, lo que redundaría en la salud de los consumidores. Sin embargo, la postura de las productoras de leche bovina se deja escuchar: “Tú vas a querer crecer y nosotros nos quedamos igual”, le decían a la dueña de la quesería. Con la intervención de los capacitadores, se ha construido la confianza entre la quesería y los productores. Todos están aprendiendo, algo que no se veía en la comunidad.

Como puede verse, en las actividades que desarrolla la empresa social está su RS, por lo que podría decirse que ésta es la *práxis* de aquella.

Dichas prácticas de RS han tocado el terreno del empoderamiento de las mujeres productoras a través de las prácticas empresariales. Para la evidencia cualitativa de, se presentan las siguientes breves, emitidas por las mujeres integrantes de los grupos de productoras de bovinos leche que abastecen a la quesería.

- Una señora dice que ya no quiere hacer el trabajo de la casa, prefiere vender queso, pues con ello gana más que su esposo como policía. “Yo gano más que tú y mi dinero está en la bolsa todos los días. Tú tienes que esperar la quincena”.

- Me da gusto lo que se logró al final de la asesoría y capacitación. Antes si el marido no les daba permiso, ellas no insistían para no generar problemas. “Ahora ya voy (a la capacitación) porque ya aprendí que tengo derecho”. “Nos damos cuenta de lo que haces en casa”, dicen los esposos.

Aunque queda más por investigar sobre el empoderamiento como tema actual y de gran relevancia social, parece que en estas mujeres el empoderamiento se construyó (o se está construyendo) mediante la relación entre las productoras, entre ellas y la queseería; y entre todas y los integrantes con la capacitación de los especialistas de la universidad pública participante. Por ejemplo, durante la presentación y aprendizaje de registro de actividades y movimientos contables de todos los días como práctica para aprovechar de la mejor manera los recursos tangibles e intangibles, las mujeres se dieron cuenta que su proyecto productivo debe llegar a remunerar el trabajo y que es necesario evidenciar lo que hacen como grupo y lo que les ofrece el ambiente.

Así, al aprender a registrar y controlar sus recursos, dicen las mujeres, nos estamos empoderando, ya que con la información generada podemos saber qué está pasando en la unidad de producción y, entonces, tener soporte para tomar decisiones. Dejamos atrás la postura conformista de que “comen los animales y no se mueren, aunque tampoco produzcan leche” o que “la leche está barata y si compramos alimento no nos queda nada”.

Además, al involucrar a los niños en la tarea de registrar, estamos compartiendo el conocimiento recibido y, al mismo tiempo, reforzando el compromiso de toda la familia para continuar con la producción agropecuaria en el marco de la empresa social.

## **REFLEXIÓN FINAL**

La empresa social se está convirtiendo en una fuerza global donde las organizaciones y redes de empresas sociales están surgiendo a medida que las personas se unen para detonar proyectos realistas y permanentes. Se empieza a demostrar que mediante el modelo de negocios de la empresa social puede reducirse la brecha entre los que tienen y los que no tienen.

Desde su creación a mediados de la década de los noventa, la empresa social se reviste de RS pues surge a partir de necesidades sociales sentidas por un colectivo en contextos de pobreza, migración, violencia, abuso de autoridad o discriminación. El riesgo de que fallen está en no incluir en sus procesos y rutinas prácticas empresariales eficientes. En contra parte, tienen a su favor factores normativos y políticos que le brindan apoyo, pues en otros países de nuestro continente todavía no se cuenta con leyes ni programas de esta naturaleza. Sin embargo, en México no ha recibido suficiente atención la capacidad de las organizaciones sociales para adaptarse a los retos ambientales.

La RS necesariamente va ligada a la competitividad sustentable o, simplemente, a la sustentabilidad. Podría decirse que una empresa social no es socialmente responsable si no labra, al mismo tiempo, su camino a la sustentabilidad organizacional, pues junto con la recuperación y reinversión financieras debe proporcionar valor social y ambiental. En otras palabras, para la empresa social es una irresponsabilidad no cumplir su misión y visión.

Puesto que la empresa social tiene en su ADN la RS, resultan naturales las rutinas y actividades que fortalecen sus capacidades y conocimientos acerca de la primacía de lo humano sobre lo material, del cuidado ambiental, del bienestar común y de prácticas empresariales eficientes. El reto es visibilizar estas prácticas, con la finalidad de reconocer avances en la construcción de capacidades empresariales y sociales que alimenten la

sobrevivencia y crecimiento de las empresas sociales, primero, y por ende de las comunidades en donde operan, favoreciendo así el desarrollo local.

Lo cierto es que, como tomadores de decisiones en las organizaciones y como estudiosos de ellas, no podemos postergar nuestra responsabilidad de contribuir a un mundo mejor a través de empresas sociales preparadas para el presente y para el futuro.

En conclusión, y a diferencia de lo que señalan Cornelius *et al* (2008), en cuanto a que la empresa social cuida más la RS con los agentes externos y le resta importancia a la RS interna, la empresa anfitriona sí práctica más ésta, con lo cual están labrando el camino para la sustentabilidad organizacional. La duda sigue en cuanto a lo evidente y eficiente de sus prácticas de RS y, por ente, de su reconocimiento como estrategia de negocios para la creación de valor social.

Por ahora, para la quesería y las mujeres productoras existe un antes y un después del proceso de capacitación técnica y empresarial con enfoque social. Tienen atinadas prácticas de RS. En el cobijo de apoyos gubernamentales, se detona el empoderamiento y se fomenta la colaboración entre ellas y con otros agentes para favorecer no sólo la productividad de las unidades de producción, sino también el desempeño social y económico de la comunidad. El reto está en su actuación futura y autosuficiente, es decir, en su capacidad de reinvertir en su capacitación y formación, en la creación de un fondo de educación.

Finalmente, no hay que olvidar que estamos presenciando la creación de una nueva población de organizaciones innovadoras: las empresas sociales. En el caso de estudio aquí presentado, queda pendiente una evaluación sobre el impacto social en este proyecto tripartita (productoras-universidad-gobierno), lo que necesariamente debe incluir el empoderamiento mediante el emprendimiento social de las mujeres.

.....

Una tarea pendiente una vez que se continúe con el trabajo de campo, es conectar las expresiones y/o manifestaciones orales de las mujeres que aparecen en esta breve narrativa con las publicaciones teóricas más amplias, así como llevar a cabo comparaciones caso-por-caso, lo cual puede ser revelador para la detección de redes sociales que están apoyando tanto las prácticas de responsabilidad social de la ES como las oportunidades y/o necesidades de empoderamiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- .....
- Agoston, A.I. (2014). Intellectual capital in social enterprises. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 9(4), 423-438.
- Aldrich, H.E. (1990). Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 7-24
- Álvarez, J.L. (2004). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Ecuador: México.
- Barrera, E. (2007). La empresa social y su responsabilidad social. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 17(30), 59-75
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.C. y Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: the case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*. 58(6), 1658-1685.
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. [[https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)]
- Cohen, B.P. (1972). On the construction of sociological explanations. *Synthese*, 24, 401-409.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. y Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*. 81:355-370.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2006). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*. XXVI, 1120-1171
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36,(2), 90-100.
- Frankel, C. y Bromberger, A. (2013). *The art of social Enterprise. Business as if people mattered*. New Society Publishers: Canada.

- García, P. y Mercado, P. (2013). Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad organizacional: significados y alcances. En: *Análisis de la responsabilidad social en el siglo XXI*. Tania Elena González Alvarado y V. Ma. Antonieta Martín Granados (coord.). De la Salle ediciones. México, 11-27.
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Morata: Madrid.
- Grove, A. y Beg, G.A. (2014). *Social Business. Theory, Practice, and Critical Perspectives*. United States: Springer.
- Instituto Nacional de Apoyo a la Empresa Social (INAES). *Reglas de operación del Programa de Fomento a la Economía Social para el ejercicio fiscal 2017*. [https://www.gob.mx/inaes]
- Ley de la Economía Social y Solidaria del párrafo octavo del Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Diario Oficial de la
- Mercado, P. y García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México): un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-13
- Mitra, C. y Borza, A. (2012). Social entrepreneurship and Corporate Social Responsibilities. *International Business Research*. 5(2), 106-113.
- Monzón, J.L. (2010). La economía social, germen de la Responsabilidad Social Corporativa. En: J.J. Almagro, J.A. Garmendia e I. de la Torre. *Responsabilidad social. Una reflexión global sobre la RSE*. Prentice Hall: España
- Morgan, G. (1999). *Las imágenes de la organización*. Editorial RA-MA: España
- Mullerat, R. (2007). *En Buena Compañía, La Responsabilidad Social de las Empresas*. Barcelona, España: Debate
- Nelson, R.R. y Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Nestlé, Plan Nescafé. Responsabilidad social. Nestlé, Mejorando la calidad de vida y contribuyendo a un futuro más saludable. [https://www.nestleprofessional.es/conocenos/responsabilidad-social.html]. Agosto 3, 2018
- Nussbaum, M.C. y Sen, A. (1993). *La calidad de vida*. Fondo de Cultura Económica: México.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2003). *La responsabilidad social de las empresas: mitos y realidades*. Educación obrera. 2003/1, Número 130
- Palakshappa, Nitha y Grant, Suzanne (2018) Social enterprise and corporate social responsibility: Toward a deeper understanding of the links and overlaps. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 606-625
- Pfeffer, J. 2002. *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización*. Oxford University Press: México.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 Presidencia de la República. Diario Oficial de la Federal del 20 de mayo de 2013 [https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\_6/Administracion\_Publica/2%20ap%20federal.pdf]
- Remenyi, D. (2013). *Case Study Research*. ACPI: United Kingdom
- Salinas, F. y Osorio L. (2012). Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129-151

- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Piados Tramas Sociales. Argentina, 2003.
- Scott, W.R. y Davis, G.F. (2016). *Organizations and Organizing. Rational, Natural, and Open System Perspectives*. Routledge Taylor & Francis Group. USA
- Shumpeter, J.A. (1961). *The Theory of Economic Development: An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Oxford University Press. USA
- Spreckley, Freer (2011). Social Enterprise Planning Toolkit. The British Council. [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)
- Wood, D.J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Review*
- Yin, Robert K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. 5ª edición. California. Cosmos Corporation SAGE
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Grupo Planeta. México