

■ ANNA LUISA CABRERA RUBIO

## La responsabilidad social empresarial de grandes multinacionales estadounidenses en México y su adaptación local desde la perspectiva institucional

### RESUMEN

La responsabilidad social empresarial consiste en acciones sociales de la compañía hacia sus grupos de interés. Estas acciones comúnmente son adaptadas por las empresas al contexto local en el que operan. A través de la teoría institucional se explora la adaptación de la responsabilidad social empresarial de diez compañías estadounidenses en México con base en el análisis del contenido de sus informes de responsabilidad social. La responsabilidad social empresarial de estas compañías presenta una institucionalización positiva con respecto del enfoque tradicional filantrópico y de asistencia, institucionalización ambigua acerca del apoyo a mipymes y seguridad de los empleados, mientras que temas como la libertad de asociación y los derechos humanos están exentos de institucionalización, es decir, presentan institucionalización negativa.

**PALABRAS CLAVE:** RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, MULTINACIONALES, MÉXICO, INSTITUCIONALISMO, GRUPOS DE INTERÉS

Recepción: 4 de mayo de 2015.  
Dictamen 1: 26 de junio de 2015.  
Dictamen 2: 29 de septiembre de 2015.

*Corporate social responsibility of large us multinationals  
in Mexico and their local adaptation from the institutional perspective*

**ABSTRACT**

Corporate social responsibility consists in the social actions of the company towards its stakeholders. The companies frequently adapt these activities to the local context where they operate. Through institutional theory, this exploratory paper analyzes the adaptation of corporate social responsibility of 10 American companies in Mexico based on content analysis of their social responsibility reports. It was found that corporate social responsibility in these companies exposes positive institutionalization about the Mexican corporate social responsibility philanthropic approach, ambiguous institutionalization about support to small companies and employees security, while topics like freedom of association and human rights are negatively institutionalized, that means, are infrequent in Corporate Social Responsibility, consistently with the Mexican environment.

**KEYWORDS:** CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, MNC, MEXICO, INSTITUTIONALISM, STAKEHOLDERS

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE GRANDES MULTINACIONALES ESTADOUNIDENSES EN MÉXICO Y SU ADAPTACIÓN LOCAL DESDE LA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL\*

ANNA LUISA CABRERA RUBIO\*\*

La responsabilidad social empresarial (RSE) consiste en acciones sociales de la compañía hacia sus grupos de interés.<sup>1</sup> La compañía adapta sus programas de responsabilidad social al contexto local en el que opera. La adaptación de la RSE al contexto ha sido abordada en diversas investigaciones (Jamali y Mirshak, 2007; Jamali y Sidani, 2008; Wanderley, Lucian, Farache y Sousa Filho, 2008); su importancia radica en al menos cuatro factores: primero, destaca las instituciones formales e informales determinantes del contexto local, que tienen capacidad de influir en lo económico, político y social del país en cuestión. Segundo, subraya la influencia del contexto global, pues con frecuencia los países han adoptado procesos y acciones estandarizadas alrededor del mundo; estudiar la adaptación al contexto señala la presencia y el seguimiento de estos modelos en la RSE. Tercero, apunta hacia las problemáticas del contexto más relevantes e influyentes para las compañías. Cuarto, arroja luz sobre la relación empresa-grupos de interés y, por lo tanto, expone las áreas de oportunidad que estos grupos pueden trabajar para influir en las acciones sociales de la compañía. Esta investigación contribuye en estas cuatro áreas; además clasifica el tipo de institucionalización de las diferentes prácticas de RSE de grandes corporaciones transnacionales estadounidenses en México.

\* La autora agradece los valiosos comentarios de los revisores, así como del doctor José de Jesús Salazar, quienes ayudaron a mejorar sustancialmente este trabajo.

\*\* ITESM Campus Monterrey. Correo electrónico: annaluisa.cr@gmail.com

<sup>1</sup> Como sucede con frecuencia en la literatura académica, no hay un consenso acerca del significado del concepto principal, responsabilidad social empresarial, incluso los autores usan conceptos sinónimos o similares, como ciudadanía corporativa, sustentabilidad, creación de valor compartido, entre otros. De ahí que, a manera de presentación, se adopte una definición general y, posteriormente, una operativa.

Así, el objetivo de esta investigación es identificar de modo exploratorio las instituciones mexicanas que impactan en la RSE de diez subsidiarias de empresas estadounidenses en México a fin de conocer a fondo su responsabilidad social local. Para ello, se usa el institucionalismo como marco teórico y se analizan el contenido de los reportes locales de las diez empresas seleccionadas en un momento dado. Cabe señalar que se tomaron los reportes de la RSE para conocer qué hacen público las empresas en este tema; así se identifican los grupos de interés y las instituciones primordiales a las que responden. La información que publican y difunden las firmas es de carácter discrecional y puede no representar las acciones reales de la organización; verificar esta brecha entre el discurso y la realidad no es objetivo de esta investigación. Además, no corresponde a este estudio observar el proceso de institucionalización de las diferentes temáticas; para ello se requeriría un estudio longitudinal, si no observar la presencia en las instituciones mexicanas en la RSE de ciertas compañías en determinado momento.

Enseguida, se presenta la literatura previa acerca de la RSE y su adaptación al contexto. Después, las aportaciones teóricas del institucionalismo en que se basa este estudio. Le sigue la descripción del entorno partiendo de la relación entre México y Estados Unidos, en la que se enmarca el intercambio de inversiones, que es de carácter asimétrico; luego, las instituciones políticas, económicas y sociales principales relacionadas. Posteriormente, se expone la metodología, los resultados y su discusión; las conclusiones y las limitaciones de esta investigación.

## LA RSE Y SU ADAPTACIÓN AL CONTEXTO LOCAL

En este apartado se toma la definición de RSE de Matten y Moon (2008) porque es concreta y amplia de manera suficiente, pues toma en cuenta las acciones sociales de las compañías, pero da espacio a la interpretación local de acuerdo con el contexto. Asimismo, considera la RSE como el reflejo de las instituciones. La premisa de esta investigación es la siguiente:

En el centro de la RSE está la idea de que refleja los imperativos sociales y las consecuencias sociales del éxito del negocio. La RSC (y sus sinónimos) consiste empíricamente en políticas y prácticas de las corporaciones claramente articuladas y comunicadas que reflejan la responsabilidad de la empresa por algún bien socialmente más amplio. No obstante, la manifestación y dirección precisan estribar en la discreción de la corporación. La RSE está, por

lo tanto, diferenciada del cumplimiento de la responsabilidad central de generar ganancias y de las responsabilidades sociales del gobierno (Matten y Moon, 2008, p. 405).

Las empresas, entonces, adecúan estas actividades socialmente responsables al país anfitrión en el que operan (Jamali, 2010). Así como las políticas de una compañía son adaptadas al contexto local, sucede con la RSE. Una misma corporación, con sus diferentes subsidiarias, atiende a sus grupos de interés de acuerdo con la situación y la dinámica locales. Aunque la compañía contemple temáticas globales en su agenda de RSE, en un contexto desarrollado estarían fuera de lugar las acciones sociales para mejorar las condiciones de pobreza o los programas de apoyo a la educación básica, que sí se procuran en los países en vías de desarrollo.

Varios autores convienen en que la RSE se adapta al contexto, tal como sucede con las demás prácticas organizacionales (Blindheim, 2012; Bondy, Moon y Matten, 2012; Wanderley, Lucian, Farache y Sousa Filho, 2008). Se han realizado diversos trabajos vinculados a la adaptación de la RSE al entorno. Algunos autores se han enfocado en la comparación de regiones desarrolladas y sus instituciones; otros, en las diversas trayectorias históricas de éstas. También se han contrastado las instituciones mexicanas con las de otro país. Otros investigadores se han dedicado a las particularidades de la RSE en México, con sus dimensiones globales y locales. Sin embargo, hay pocos estudios orientados a países en vías de desarrollo desde una perspectiva institucional.

Al comparar países europeos con Estados Unidos, Matten y Moon (2008) toman a Whitley (1999); explican cómo cada país tiene un marco institucional específico basado en su historia que constituye el sistema de negocios nacional (SNN), el cual afecta las decisiones y acciones de las firmas, y prevalece a pesar de que las compañías tiendan hacia una convergencia de RSE explícita promovida por Estados Unidos. Regionalmente, Gond, Kang y Moon (2011) compararon la RSE en Europa Occidental y Asia del Este estudiando la trayectoria histórica de las instituciones locales principales, como el gobierno y la filantropía. Estas investigaciones refuerzan las diferencias institucionales que prevalecen a pesar de los fenómenos globales o de la estandarización de las políticas corporativas.

Por su parte, Blasco y Zolner (2010) compararon la RSE en México y en Francia, únicamente desde las instituciones normativas formales, es decir, no tomaron en cuenta las instituciones económicas o sociales ni las informales que también tienen influencia en la RSE de cualquier país. En Líbano, un contexto en vías de desarrollo, Jamali y Neville (2011) analizaron las orientaciones de la RSE con base

en un marco teórico institucionalista para observar el fenómeno de convergencia y divergencia de la RSE local y la global. En México, Logsdon, Thomas y Van Buren III (2006) estudiaron las particularidades de la RSE local en tres casos de empresas mexicanas. Weyzig (2006) investigó dimensiones locales y globales de las acciones sociales en México usando una muestra de empresas holandesas, desde la perspectiva administrativa. Así, la mayor parte de la escasa literatura que aborda la adaptación de la RSE al contexto investiga el fenómeno en países desarrollados; sólo unos cuantos en países en vías de desarrollo o emergentes. Los estudios en México no han tomado en cuenta las instituciones formales e informales que influyen en la RSE. De ahí que esta investigación cubra un espacio que ha sido poco indagado en la literatura al observar las instituciones mexicanas presentes en la RSE de subsidiarias estadounidenses en el país.

El presente estudio se enfoca en las grandes empresas porque son las que con mayor frecuencia cuentan con programas de responsabilidad social. Esto se debe a que tienen operaciones de gran magnitud y poder económico suficiente para incidir en lo político y social, capacidad financiera para contratar especialistas de RSE y una mayor visibilidad frente a los grupos de interés (Laudal, 2011; Villar, Butcher, Gandini y Sordo, 2014). En el caso de México, el contexto se considera en vías de desarrollo,<sup>2</sup> donde estas empresas tienden a impactar más en lo social y lo medioambiental, debido a las laxas regulaciones locales y la gran cantidad de operaciones de estas compañías (Gond *et al.*, 2011; Jones, 1999), lo cual, como ya se mencionó, les da poder económico, político y social. Fueron seleccionadas diez subsidiarias estadounidenses por su relevancia mundial y por la influencia económica de Estados Unidos en México, como se explica enseguida.

## MARCO TEÓRICO INSTITUCIONALISTA

La teoría institucional es útil para estudiar la adaptación de la RSE porque provee herramientas para analizar las esferas económica, política y social de las organizaciones a través de sus pilares institucionales. Esta teoría da cuenta del entorno en el que suceden los fenómenos y de los agentes que intervienen en los mismos fenómenos, por lo que ya algunos otros autores han retomado esta teoría para el

<sup>2</sup> De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2006), México es un país en vías de desarrollo y mercado emergente, es decir, su mercado de capital ha liberalizado su sistema financiero para promover flujos de capital con no residentes y son ampliamente accesibles para inversionistas extranjeros.

análisis organizacional y el contexto para estudiar la RSE local o para comparaciones *cross* nacionales (Brumana y Delmestri, 2012; Jackson y Apostolakou, 2010; Jamali y Neville, 2011; Kim, Amaeshi, Harris y Suh, 2012; Salomon y Wu, 2012).

Desde el enfoque institucionalista existen dos tipos de estudios (Bondy *et al.*, 2012): los que tratan de la institucionalización de la RSE, es decir, el proceso en el que se ha cristalizado su práctica, y aquellos acerca de la forma en la que la RSE es afectada por las instituciones formales e informales en cierto entorno. Este trabajo señala las instituciones tomadas en cuenta en las acciones de las empresas, considerando que las compañías deciden su responsabilidad social en un contexto institucional que influye en sus acciones sociales (Jackson y Apostolakou, 2010).

El contexto institucional, en cualquiera de sus ámbitos (económico, político y social) marca una frontera para que, aunque haya factores de la RSE que convergen en el mundo, aún existen diferencias nacionales (Jamali, Safieddine y Rabbath, 2008; Whitley, 1994, 1999). Una institución es un conjunto de reglas formales e informales que crean patrones de comportamiento en una comunidad de individuos (North, 1999; Vergara, 2010b); formalmente puede tener nombre y edificio, como una secretaría gubernamental, o ser parte de una constitución o ley, y también ser, únicamente de manera informal, una construcción analítica, como la familia, tabúes, costumbres, tradiciones y códigos arraigados en la sociedad (North, 1991). Se dice que hay una institución cuando existen controles construidos socialmente que contrarrestan las desviaciones de estos patrones (Jepperson, 1999), tales como una sanción que castigue el incumplimiento de una ley, o la falta de reconocimiento o legitimidad por una comunidad. Scott (2008) agrega que estas instituciones están comprendidas por elementos regulativos, normativos y cultural-cognitivos que son facetas que se refuerzan mutuamente, dan estabilidad y significado a la vida social.

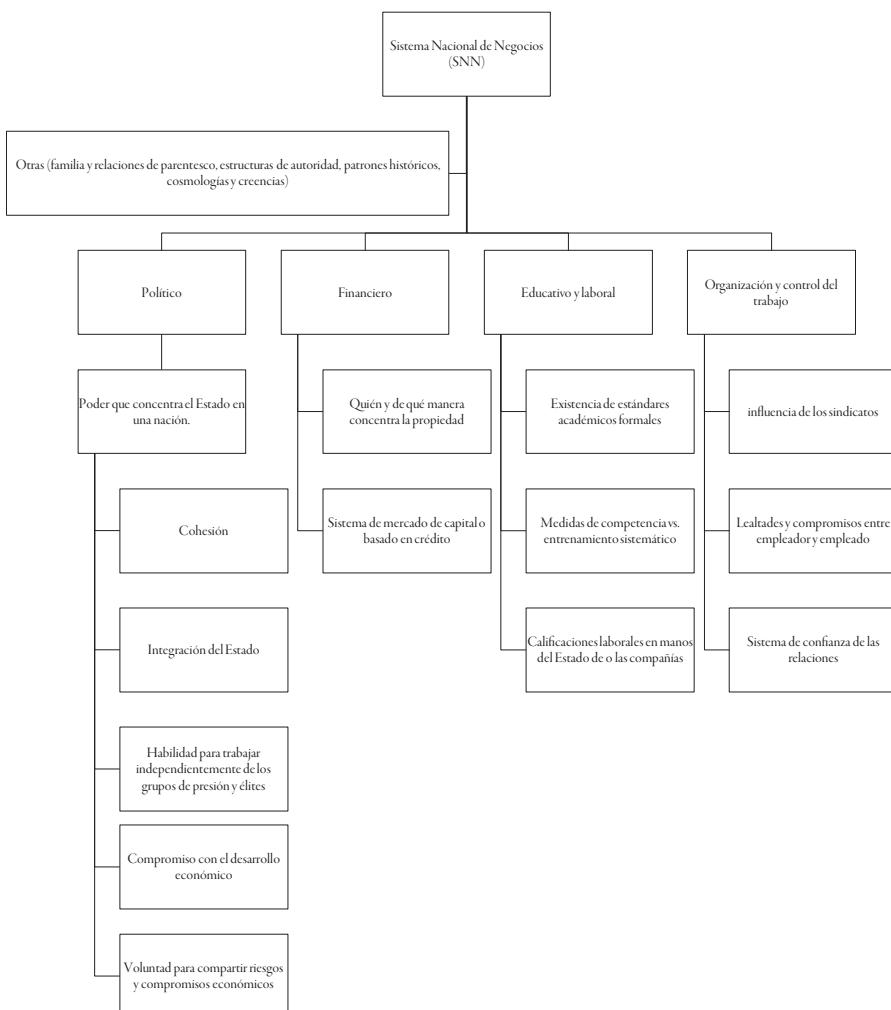
La literatura acerca del institucionalismo conviene en que la teoría sigue tres vertientes: la de acción racional, la normativa y la organizacional (Campbell, 2009; DiMaggio y Powell, 1999; Scott, 2010; Vergara, 2010b). Si bien no hay una distinción clara entre las tres ramas, ponen énfasis en diferentes cuestiones para entender el fenómeno:

1. *Institucionalismo económico o de acción racional.* Las compañías son entes económicos que buscan maximizar sus beneficios y evadir sanciones, de manera que seguir los reglamentos les aporta legitimidad y hasta ahorro. Se adaptan y respetan las instituciones con rapidez, en comparación a las otras vertientes (Ayala Espino, 1999; North, 1991, 1999; Vergara, 2010a).

2. *Institucionalismo político o normativo.* Las organizaciones crean rutinas, siguen procesos y toman decisiones con base en ambos. Las instituciones son reglas, procedimientos y acuerdos que duran a través del tiempo, y son útiles para evitar decisiones riesgosas, logrando resultados no óptimos, pero sí aceptables. La legitimidad se obtiene al seguir los códigos o estándares de conducta (March y Olsen, 2010; Powell y DiMaggio, 1999).
3. *Institucionalismo sociológico u organizacional.* Se enfoca en cuánto se semejan las acciones organizacionales al entorno. La legitimidad se observa en el reconocimiento y aceptación de la organización por parte de la sociedad. Las instituciones son impuestas por la estructura, el cambio en ellas es más lento que en las otras dos vertientes (Friedland y Alford, 1999; Powell y DiMaggio, 1999; Scott, 2008; Suchman, 1995).

Es posible observar que estas contribuciones dan poder tanto al agente como a la estructura para sustentar una institución. Asimismo, concuerdan en la búsqueda de legitimidad y en la adaptación de las organizaciones al contexto. Por lo tanto, las instituciones son limitaciones establecidas por el ser humano (individual o colectivamente) que estructuran la interacción económica, política y social (Ayala Espino, 1999; North, 1999). Estas delimitaciones impuestas por el institucionalismo van en dos sentidos. Por una parte, se explica la homogeneización de las organizaciones de acuerdo con el contexto, pero este mismo proceso, por otra parte, hace que se acentúen diferencias locales, lo que da por resultado un fenómeno de *crossvergencia* (Jamali y Neville, 2011), como el señalado por Whitley (1999a), en el cual se producen escenarios institucionales principales dentro de las fronteras de los países que los llamó sistemas de negocios nacionales (SNN). Whitley definió los SNN como “Formas particulares de organizar, controlar y dirigir empresas que se establecen en diferentes contextos, que reflejan los patrones exitosos de conducta empresarial y entendimientos de cómo administrar las actividades económicas que son reproducidas y reforzadas por instituciones sociales” (1994, pp. 7-8). Considera que cuatro sistemas institucionales afectan de manera inmediata la conducta empresarial: el político, el financiero, el educativo y laboral y de organización y control del trabajo (véase la figura 1). El autor menciona también otras instituciones próximas que afectan el sistema de negocios, como la familia y las relaciones de parentesco, las estructuras de autoridad, así como los patrones históricos de confianza y de cooperación, las cosmologías y creencias tradicionales. No obstante, se centra en los primeros cuatro sistemas institucionales que considera de influencia directa.

FIGURA 1. SISTEMA NACIONAL DE NEGOCIOS DE ACUERDO CON WHITLEY



Fuente: elaboración propia con base en Whitley, 1994, 1999.

De estos sistemas, el político consiste en el poder que centraliza el Estado dentro de una nación. Los factores que lo constituyen son la cohesión e integración del Estado para formar políticas coherentes para el desarrollo y crecimiento económicos; su habilidad para trabajar con independencia de los grupos de presión y élites establecidas; su compromiso con el desarrollo económico, así como su

voluntad para compartir riesgos y compromisos económicos. En el sistema financiero, Whitley (1994) toma en cuenta quién y cómo concentra la propiedad de los negocios, si se trata de un sistema financiero de mercado de capital o basado en el crédito. El sistema educativo y de entrenamiento explica cuánto la educación está dominada por estándares académicos formales, las medidas de competencia *versus* el entrenamiento sistemático; por ejemplo, un país puede tener un sistema académico general y otro puede separar el entrenamiento técnico y práctico de las competencias académicas. En este sistema, se puede señalar también si las calificaciones laborales quedan en manos del Estado o de las compañías. Finalmente, el sistema de organización y control del trabajo incluye la influencia de los sindicatos, las lealtades y compromisos entre empleador y empleado y el sistema de confianza en el que se basan estas relaciones.

Autores como Matten y Moon (2008) y Jamali y Neville (2011) explican que los SNN influyen al mismo tiempo que el contexto global y el isomorfismo institucional que presentan las compañías; es decir, la adopción homogénea de instituciones de acuerdo con el ambiente puede ser local o global. Por ejemplo, las empresas se vuelven isomórficas cuando localmente respetan el sistema religioso (a pesar del contexto de sus oficinas centrales o subsidiarias); globalmente, cuando se adscriben al Pacto Global. De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), el isomorfismo institucional puede ocurrir por tres mecanismos: coercitivo, normativo y mimético. En el primero, las instituciones se homogeneizan en respuesta a mandatos por parte del gobierno o a un ambiente legal común; en el segundo, debido a la profesionalización de los agentes, en el nivel individual o por la red hasta crear códigos y estándares; en el tercero, las organizaciones copian características de otras unidades para evitar la incertidumbre. En sí mismo, el proceso de institucionalización, de acuerdo con March y Olsen (1998), implica el desarrollo de prácticas y reglas en el contexto de su uso, en el que surgen instituciones y conductas individuales dentro de éstas.

Tanto Matten y Moon (2008) como Jamali y Neville (2011) siguen los conceptos de SNN de Whitley (1994) y de isomorfismo de DiMaggio y Powell (1983) adaptándolos para analizar la RSE. No obstante, el trabajo original de Whitley (1994) versa sobre las estrategias de negocios en general. Además, data de la década de los noventa, y desde entonces se ha incrementado la relevancia de otras áreas en estos sistemas institucionales. Por ejemplo, Whitley (1994) no incluye en su análisis el medio ambiente, la influencia de los clientes o de los medios. El mismo investigador acepta que, al igual que las instituciones, los sistemas que propone son abiertos y no permanentes. El trabajo de Whitley (1994) aporta un marco de

análisis de los SNN; sin embargo, a veinte años de su propuesta, cualquier análisis empírico requerirá una nueva interpretación y la inclusión de nuevos conceptos que no fueron considerados en su modelo.

Estas diversas aportaciones teóricas coinciden en que las instituciones formales e informales afectan la estructura de los incentivos en la sociedad y, por lo tanto, la conducta de las organizaciones (Lee, 2011). Si bien estas contribuciones dan orden para estudiar las instituciones en determinado contexto, en esta investigación se abordan aquellas que, al pertenecer al contexto político, económico o sociocultural, se presentan con consistencia en los reportes de RSE de las compañías de la muestra; a ello se le llamó “institucionalización positiva”. Una presencia media en los reportes se le llamó “institucionalización ambigua”. Ahora bien, existen instituciones del contexto que, aunque son determinantes en el entorno local, están ausentes en los reportes. En este trabajo se consideró que ello también puede ser un resultado valioso, pues hablaría de la ausencia consistente de estas instituciones en la RSE de las empresas muestra, es decir, una “institucionalización negativa”.

Para observar a través del cristal institucionalista, a continuación se presenta de manera amplia el escenario, es decir, la relación entre Estados Unidos y México, de carácter asimétrico a favor del primer país; posteriormente se exponen los factores destacados en el contexto institucional de México.

## ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO: UNA RELACIÓN ASIMÉTRICA

A lo largo de siglos, Estados Unidos y México han compartido más que una frontera. Su posición geográfica ha facilitado la influencia e intercambio en ambos sentidos. A pesar de las alianzas, la situación económica en particular ha fomentado una relación asimétrica (Délano y Serrano, 2010). Por un lado, se tiene a una de las economías más grandes del mundo y origen de las mayores entidades económicas corporativas; por el otro, un país en vías de desarrollo, que se impulsa como economía emergente.

Desde hace años, el gobierno mexicano ha reconocido esta relación de términos desiguales y ha propuesto en sus planes de desarrollo la oportunidad de diversificar el comercio con nuevos mercados y bloques (Estados Unidos Mexicanos, 2006, 2012), pues “la diversificación de relaciones comerciales del país fortalece su soberanía y respalda la conducción independiente de su política exterior” (Estados Unidos Mexicanos, 2006, p. 299). No obstante, la posición geopolítica no da gran

margen de acción; incluso se podría hablar de una asimetría institucionalizada por la subordinación de México ante Estados Unidos (Acquier y Gond, 2007; Blowfield y Murray, 2008) (véase el cuadro 1).

CUADRO 1. RELACIÓN ASIMÉTRICA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

	México	Estados Unidos
<i>Principales socios comerciales</i>		
1. Estados Unidos	1. Canadá	
2. China	2. China	
3. Canadá	3. México	
Importaciones relativas al otro país	186 393.4 mdd (48.9% del total)	12.4% del total
Exportaciones relativas al otro país	299 633.5 mdd (78.8% del total)	14.3% del total
IED proveniente del otro país	11,255.4 mdd (32% del total)	29,175 mdd (1.1% del total)

Fuente: elaboración propia con base en datos de DGIE (2013), SE (2013), Pasha y Crabtree (2013) y United States Census Bureau (2014).

Así, Estados Unidos es el principal socio comercial de México, mientras éste es el tercero de aquél (SE, 2013; United States Census Bureau, 2014). Las importaciones estadounidenses a México en 2013 fueron de 186 393.4 millones de dólares (48.9 por ciento de las importaciones mexicanas) (SE, 2013); en el mismo año, las exportaciones de México a Estados Unidos ascendieron a 299 633.5 millones de dólares (78.8 por ciento de las exportaciones mexicanas) (SE, 2013). Por su parte, la inversión extranjera directa (IED) de Estados Unidos hacia México durante 2013 fue de 11 255.4 millones de dólares, que representaron 32 por ciento de la IED total (DGIE, 2013). El comercio total con México representó para Estados Unidos sólo 13.2 por ciento; las exportaciones a México fueron de 14.3 por ciento y las importaciones de apenas de 12.4 por ciento (United States Census Bureau, 2014). Al mismo tiempo, la IED proveniente de México, de 29 175 millones de dólares, apenas representó 1.1 por ciento (Pasha y Crabtree, 2013). Como se puede notar, la interdependencia México-Estados Unidos es asimétrica (Curzio, 2013); favorece a este último y se traduce en poder económico y político del mismo carácter.

Asimismo, en la lista de las cien entidades económicas más grandes en 2012,<sup>3</sup> trece compañías son estadounidenses (Keys, Malnight y Stoklund, 2013), incluyendo Walmart, la segunda más poderosa, con fuerte presencia en México, ya que es el segundo empleador en el país después del gobierno (Aguilar, 2014;

<sup>3</sup> Cuarenta por ciento eran corporaciones que generaron ingresos de 7.9 billones de dólares, casi once por ciento del producto interno bruto global (Keys *et al.*, 2013).

CNNExpansión, 2014), que en 2014 fue rebasada por Royal Dutch Shell (Reino Unido) y Exxon (Estados Unidos) como las compañías más grandes del mundo. En ese mismo año, esta última rebasó las economías de países como Austria, Sudáfrica y Dinamarca, quedando en la posición 30 como potencia económica mundial. Las demás compañías estadounidenses de la lista son Chevron, Conocophillips, General Motors, General Electric, Berkshire Hathaway, Fannie Mae, Ford Motor Company, Hewlett-Packard, AT&T, Valero Energy y McKesson (Keys, Malnight y Stoklund, 2013). Es notoria la relevancia de las compañías estadounidenses en el mundo, también en México, puesto que algunas de ellas operan en este país. Estados Unidos es el mayor proveedor de IED en México.

Si bien México se ve beneficiado de la relación con Estados Unidos, estas inversiones y la presencia de sus compañías en México también dejan externalidades negativas de gran magnitud: contaminación, explotación de recursos naturales y de mano de obra, entre otras. Las compañías encuentran en la RSE la vía para reparar estas consecuencias negativas, prevenirlas o legitimar sus operaciones ante los grupos de interés locales. También les da la oportunidad de actuar junto al gobierno y las organizaciones de la sociedad civil frente a otras problemáticas sociales del país, comunes en los países en vías de desarrollo, como la pobreza, la educación y los servicios de salud deficientes. En el interior de la organización, les permite mejorar el clima laboral al generar un sentimiento de pertenencia a la empresa.

A continuación expongo de manera sucinta las características del contexto mexicano y el desarrollo de la RSE en el país; después, la teoría institucionalista y de grupos de interés que guían este trabajo.

## LAS INSTITUCIONES EN MÉXICO: EL CONTEXTO Y LA RSE

Más allá de la relación con Estados Unidos, el contexto mexicano cuenta con rasgos propios que dan forma a la RSE local. Para comprender la adaptación de la RSE de las subsidiarias de empresas estadounidenses que operan en México es necesario observar primero las particularidades institucionales del entorno político, socioeconómico y sociocultural que pueden impactar en la RSE en lo local. El primero da cuenta de las características del gobierno y de su agenda, es decir, las prioridades que deben tratar las entidades públicas. El segundo describe las características socioeconómicas de la población, así como las unidades productivas en el país. El tercero expone características y valores socioculturales de la sociedad

mexicana. Igualmente, se exponen las características institucionales de la RSE en México. Aunque no es una selección exhaustiva de propiedades institucionales en México, hace referencia a las más relevantes y provee un punto de comparación para observar si son integradas en la responsabilidad social de las grandes empresas norteamericanas de la muestra.

### *Contexto político*

México está organizado políticamente como una república representativa, democrática y federal.<sup>4</sup> La mayoría de la población del país está conformada por mujeres (51 por ciento); no obstante, sólo 37 por ciento de los puestos de elección popular es ocupado por mujeres (OECD/IDB, 2014).

Entre los objetivos del gobierno actual señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 se encuentran: recobrar el orden, la seguridad y la justicia; inclusión respecto de la pobreza, el género, los indígenas, niños y adultos mayores; impulsar la educación (elevando su calidad y promoviendo la ciencia, la tecnología y la innovación); apoyar a las pequeñas y medianas empresas; promover la generación de empresas; desarrollar la infraestructura para aumentar la competitividad; finalmente, ser un país con responsabilidad global buscando la consolidación como potencia emergente. Además, señala tres estrategias transversales: democratizar la productividad, consolidar un gobierno cercano y moderno e incorporar la perspectiva de género.

En 2014, el gobierno mexicano fue blanco de críticas por parte de la comunidad empresarial a causa del mal desempeño de la economía y la falta de consenso en la reforma fiscal. De acuerdo con un reporte del Grupo de Economistas y Asociados e Investigaciones Sociales Aplicadas (GEA e ISA, 2014): “persiste una sensación de rigidez y de empecinamiento gubernamental y falta de diálogo con los sectores económicos”, que puede afectar el desempeño de la economía, al menos en el corto y mediano plazo.

Otra de las críticas importantes al gobierno mexicano se refiere a las violaciones de los derechos humanos. Organismos como Human Rights Watch (2015) y la

<sup>4</sup> El país está dividido en 32 entidades federativas, una de ellas es el Distrito Federal, donde residen los Poderes federales. Después de siete décadas de gobierno de centro izquierda por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), en 2000 llegó al poder el Partido Acción Nacional (PAN), de derecha. Esta transición daría pie a la consolidación democrática y participativa del país. En 2012 regresó el PRI al poder promoviendo una agenda de reformas en las que prevalecen políticas neoliberales.

Misión Diplomática de los Estados Unidos en México (2015), entre otros, han denunciado los pocos avances del gobierno en los juicios de asesinatos, desapariciones forzadas, torturas cometidas por soldados y policías, el subjetivo sistema de justicia militar y la violencia de género, como temas de urgente atención en el país.

### *Contexto económico*

Como se resume en el cuadro 2, y según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), el producto interno bruto (PIB) de México asciende a casi 13 billones de pesos. Este país tiene una población de 112 millones de personas; de éstas, 51 por ciento son mujeres y 49 por ciento son hombres (INEGI, 2014b). Del total, 33 por ciento son jóvenes; 10 por ciento son indígenas (PNUD, 2014). La población de 5 o más años con primaria equivale a 32.46 por ciento; los derechohabientes de servicio de salud corresponden a 64.55 por ciento del total; se estima que 91 por ciento es usuaria de instituciones públicas de seguridad y asistencia social (INEGI, 2014b). La población económicamente activa (PEA) es de 46 por ciento; la mayoría ocupada en el sector terciario, luego en el secundario y primario (INEGI, 2014b). Se calcula que de la PEA se encuentra desocupada el equivalente a cinco por ciento (INEGI, 2014b). Un indicador relevante es el índice de Gini,<sup>5</sup> que es de 48.1 para México (El Banco Mundial, 2014). Por su parte, México está en el lugar 71 de 187 países en el índice de desarrollo humano<sup>6</sup> (IDH), con 45.4 por ciento de la población en situación de pobreza multidimensional<sup>7</sup> (PNUD, 2014). Del gasto gubernamental, se calcula que 33.6 por ciento es para protección social, 14.5 es para salud, 12.5 es para educación, 13.6 es para servicios públicos generales, 10.5 es para asuntos económicos, 3.9 es para orden público y seguridad y 2.5 es para defensa (OECD, 2013). Estos datos nos permiten ubicar a México como un país en vías de desarrollo, el cual, a pesar de ser un mercado emergente, tiene cerca de la mitad de su población en condiciones de pobreza, por lo que entidades tanto

<sup>5</sup> El índice o Coeficiente de Gini “mide hasta qué punto la distribución del ingreso (o, en algunos casos, el gasto de consumo) entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. [...] Un índice de Gini de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un índice de 100 representa una inequidad perfecta” (El Banco Mundial, 2014).

<sup>6</sup> El índice de desarrollo humano, creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es una medida que resume el logro promedio en dimensiones clave de desarrollo humano: una vida larga y saludable, educación y un nivel de vida digno (United Nations Development Programme, 2014).

<sup>7</sup> De acuerdo con el PNUD (2014), “una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de, al menos, uno de sus derechos para el desarrollo social y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades”.

públicas como privadas han intervenido para cubrir algunas de sus necesidades.<sup>8</sup>

Otra de las características relevantes del contexto socioeconómico para este estudio es la composición de las unidades económicas. En México, de acuerdo con el INEGI (2014a), las empresas con menos de diez personas (micro) representan 95.4 de los establecimientos, que generan 39.7 por ciento de los empleos; en tanto que las empresas de más de 250 (grandes) representan 0.2 por ciento, con 28.6 por ciento de los empleos. No obstante, el contraste más grande es el de los ingresos; mientras que las microempresas tienen 14.2 por ciento, las grandes compañías concentran 49.4 por ciento. Esto señala la brecha de acuerdo con el tamaño de las compañías y justifica el interés del gobierno por apoyar especialmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES).

CUADRO 2. PRINCIPALES DATOS SOCIOECONÓMICOS DE MÉXICO

PIB (2012)	12,912,907 millones de pesos
Inversión pública en desarrollo social (2010)	164,248,572 miles de pesos
Población (2010)	112,336,538 personas
Mujeres	57,481,307 (51%)
Hombres	54,855,231 (49%)
Población de 5 o más años con primaria (2010)	36,467,510 (32.46%)
Población derechohabiente a servicios de salud (2010)	72,514,513
Población usuaria de instituciones públicas de seguridad y asistencia social (2011)	102,178,279
PEA (primer trimestre 2014)	51,790,637
Población ocupada por sector (2010)	Primario 13.36%
	Secundario 24.44%
	Terciario 60.88%
Población ocupada como comerciante y vendedores ambulantes	14.52%
PEA desocupada	2,484,798
Índice de Gini (2012)	48.1
Índice de Desarrollo Humano (2014)	71

Fuente: elaboración propia con base en datos de El Banco Mundial (2014); INEGI (2014); OECD (2013); PNUD (2014)

<sup>8</sup> Para darse una idea, en Estados Unidos, el Coeficiente de Gini es de 0.4, y se encuentra en quinto lugar en el IDH.

Además, las empresas transnacionales en las que se basa esta investigación tienen un impacto económico a través de la inversión extranjera directa (IED). La inversión que estas realizan es considerada una condición fundamental para el crecimiento y desarrollo económico, en especial en países como México, en vías de desarrollo, pues se trata de una relación a largo plazo y menos volátil (Alba Vega y Labazée, 2010). En el país, el monto de IED registrada en 2014 fue de 22 568.4 millones de dólares, que ingresaron principalmente para la industria manufacturera, servicios financieros, minería y comercio, en 57, 24.6, 9.8 y 8.6 por ciento, respectivamente. Aunque la IED registrada en 2013 representaba apenas tres por ciento del PIB (Secretaría de Economía, 2015), su impacto se ve multiplicado porque ha traído tecnología dura (equipo especial para procesos productivos), tecnología blanda (mejores prácticas), inversión en infraestructura, y al mismo tiempo puede influir en el presupuesto del gobierno, el empleo y el capital humano (UNCTAD, 2008). Para completar el panorama, se exponen algunas de las características socioculturales más relevantes de México.

### *Contexto sociocultural*

El contexto sociocultural mexicano es complejo e interrelacionado con el político y económico. Una de las maneras más comunes de describir las culturas es de acuerdo con las dimensiones culturales de Hofstede<sup>9</sup> (Coronado, 2008; Howell *et al.*, 2007; Pérez Chavarría, 2008; Slater *et al.*, 2002; Stephens y Greer, 1995, entre otros), las cuales toman en cuenta características base de la sociedad y cultura de diversos países. Según estas categorías, los mexicanos tienen una alta distancia con respecto del poder, bajo individualismo, tienden a evadir la incertidumbre y reproducen una sociedad masculina. Esto se refleja en diversos rasgos socioculturales como el valor de la familia y el autoritarismo, la discriminación, la corrupción y la falta de confianza, entre otros. Por una parte, la familia es el núcleo central de la sociedad

<sup>9</sup> Según Hofstede (1980), la distancia con respecto del poder es el grado en el que los miembros menos poderosos de la sociedad u organización aceptan y esperan que el poder sea distribuido de manera desigual. Una alta distancia implica aceptar jerarquías sin cuestionarlas, mientras que con poca distancia se trata de una sociedad de relaciones más horizontales. Por su parte, el individualismo (*v.s.* colectivismo) hace referencia al grado en el que los individuos están integrados y enfocados en grupos. En sociedades individualistas son más importantes los logros y derechos individuales, mientras que el colectivismo refleja importancia de familias extendidas y valora la lealtad. Asimismo, la evasión a la incertidumbre refleja la tolerancia a lo ambiguo e incierto, entre más evadan la incertidumbre, menos propensos a tomar decisiones riesgosas o que generen ansiedad. En cuanto a la masculinidad, ésta señala que las culturas “masculinas” valoran conductas típicamente masculinas, como la competitividad, el materialismo, la ambición, el poder; mientras las culturas “femeninas” aprecian las relaciones y la calidad de vida.

mexicana. Las personas tienen apego y respeto a esta agrupación. Aunque autores como Howell *et al.* (2007) señalan que la desintegración familiar es uno de los problemas en México (y que cada vez más, las mujeres se vuelven líderes de familias nucleares o monoparentales), es uno de los valores destacados y que permea en la cultura del país. Por ejemplo, las empresas son vistas como una extensión del hogar, el jefe puede ver a sus empleados paternalistamente como una extensión de su familia, mientras los empleados esperan recibir beneficios de sus jefes, así como dirección (Schuler, Jackson, Jackofsky y Slocum, 1996). La alta distancia del poder se refleja en las marcadas jerarquías aceptadas en las relaciones padre-hijo y jefe-empleado (Schuler, Jackson, Jackofsky y Slocum, 1996). Este autoritarismo quedó establecido desde la llegada de los españoles, como en el catolicismo.

El sistema de creencias católico es el principal en México. De acuerdo con Howell *et al.* (2007), el catolicismo ha promovido cierta pasividad en la sociedad mexicana, pues se reza para que se cumplan las peticiones, en lugar de trabajar para ello como en otras religiones. Más allá de esto, la Iglesia católica ha sido una institución con un papel social relevante, ya que desde su llegada a México ha recaudado dinero para financiar educación, hospitales, programas sociales en áreas de pobreza o apoyo a indígenas. Tiempo después, en el siglo XX, a partir de la Revolución Mexicana la secularización permitió mayor participación del Estado. La Constitución de 1917 dio formalidad a políticas paternalistas<sup>10</sup> por parte del sector privado, que tendrían que proveer a sus empleados beneficios como clínicas de salud, vivienda y comidas (Schuler, Jackson, Jackofsky y Slocum, 1996).

A pesar de las características autoritarias y de las figuras de poder, desde los años ochenta, la llegada de las políticas neoliberales y la democratización han dado paso a nuevas oportunidades para la acción colectiva y la libertad de expresión. No obstante, por una parte, la falta de unidad dentro de las agrupaciones ha complicado su consolidación y su fuerza (Brumley, 2010); por la otra, en 2014 se consideró a México como el país más peligroso para periodistas (antes de Colombia, Brasil y Honduras), e incluso las intimidaciones provienen de autoridades federales y estatales (Reporteros Sin Fronteras, 2014). Esta es una de las razones por las que se ha sostenido la falta de confianza en el poder y las instituciones a través de la historia cultural e institucional de México (Logsdon *et al.*, 2006).

<sup>10</sup> La tendencia paternalista se manifiesta en cuanto a que las empresas consideran a sus empleados como parte de la familia que encabezan. En esta Constitución se permitió a las empresas proveer beneficios a sus empleados que, en manos del gobierno, corresponderían a un Estado de bienestar, los cuales en el sector salud y educativo son actualmente de carácter universal y no exclusivos de los empleados.

La sociedad mexicana no confía en el gobierno: la opinión pública acerca del gobierno es poco optimista: en 2012, únicamente 33 por ciento de los mexicanos confiaba en su gobierno nacional (OECD, 2013). Además, de acuerdo con Transparencia Internacional, la percepción de corrupción es de 34 sobre 100 puntos (donde 0 es altamente corrupto); el índice de pagos de sobornos<sup>11</sup> es de 7 y el índice de control de corrupción<sup>12</sup> es de -0.37 (TI, 2014). Además, la falta de legitimidad del Estado, así como la insuficiencia de actividades de bienestar social y educación, ha hecho que empresarios asuman la responsabilidad de roles sociales (Schuler, Jackson, Jackofsky y Slocum, 1996).

Sin embargo, de fondo persiste un problema más fuerte, que es la exclusión social; aun el propio gobierno ha visto que es indispensable solucionarlo pues “persisten altos niveles de exclusión, privación de derechos sociales y desigualdad entre personas y regiones de nuestro país” (Estados Unidos Mexicanos, 2013, p. 43). Al día de hoy, prevalecen las condiciones de abierta exclusión de personas con preferencias no heterosexuales, indígenas, de minorías religiosas, adultos mayores, discapacitados y enfermos de sida. Si bien existe una ley para prevenir y eliminar la discriminación, que promueve las condiciones para que los ciudadanos sean libres e iguales en los distintos ámbitos de la vida política, económica, cultural y social, y en la Ley Federal del Trabajo se menciona que no se podrá impedir el trabajo a ninguna persona (mientras sea lícito), aún continúan las prácticas discriminatorias.

El contexto político, económico y social ha sido determinante en la RSE en México. La agenda gubernamental, con frecuencia, deja tareas pendientes, que son cubiertas por la iniciativa privada. Las características del entorno económico muestran la necesidad de una redistribución de la riqueza o de actividades que mitiguen la ineficiente distribución de los recursos y las ganancias de la producción en el país que afectan el bienestar de los ciudadanos. Por último, el factor socio-cultural muestra los valores y las consecuencias de la estructura en la sociedad, es decir, la familia y la religión que permean en la manera de hacer las cosas en México, así como la sociedad excluyente y la falta de confianza en las instituciones que demandan un país que dé oportunidades a las minorías y a los desfavorecidos. Todos estos factores influyen en las características organizacionales en México, así como en la concepción que se tiene de la RSE en el país.

<sup>11</sup> El índice de pagos de sobornos de Transparencia Internacional (2014) señala qué tanto las compañías con oficinas centrales aquí sobornan operando al exterior, donde 10 es la menor tendencia a sobornar al exterior.

<sup>12</sup> El índice de control de corrupción (TI, 2014) refleja la percepción de que el poder público se ejerce para ganancias privadas, y va de -2.5 a 2.5, donde a mayor puntuación, mejores resultados de gobernanza.

## *La RSE en México*

En el caso particular de México, los antecedentes y el desarrollo de lo que hoy se conoce como RSE han ido de la mano de la relación entre Estado e Iglesia, por lo que se dice que las empresas tomaron un rol basado en la historia religiosa y política del país (Almaraz, 2014; Lara, 2000; Logsdon *et al.*, 2006; Verduzco Igartúa, 2003). Así se sentaron los antecedentes de filantropía y asistencialismo que prevalecen hasta el día de hoy.

La primera iniciativa de asistencia social data de la Conquista, puesto que se le atribuye a Hernán Cortés el primer hospital de atención a indígenas, quienes morían en grandes cantidades por las enfermedades importadas por los españoles. Posteriormente, las diversas órdenes religiosas, además de evangelizar, fundaron centros de ayuda para indígenas y mestizos principalmente, así como hospitalares, asilos de ancianos y casas cuna. Usaban las donaciones privadas o de la Iglesia para comprar haciendas, cuyo beneficio del trabajo se invertía en bienestar social (Verduzco Igartúa, 2003).

En 1855, Benito Juárez limitó los poderes de la Iglesia y creó la Dirección General de Fondos de Beneficencia. Durante el porfiriato, el gobierno mexicano reenfocó sus políticas sociales a los más pobres y la filantropía se volvería una alternativa de protección social y un mecanismo de redistribución. No obstante, este modelo también permitía la participación del empresariado en obras de ayuda social (Almaraz, 2012). También en este periodo se creó la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada del Distrito Federal y la Junta de Beneficencia. Para 1917, las instituciones estatales tenían más peso en el asistencialismo, lo que fue reforzado durante la guerra cristera. Las acciones filantrópicas que antes realizaba la Iglesia quedaron a cargo del Estado (Almaraz, 2012; Blasco y Zolner, 2010), que permitía la participación privada, la cual también tuvo un gran impulso por el empresariado regiomontano a partir de 1929 (Almaraz, 2014).

Aparte de la exención de impuestos, el sector empresarial encontró inspiración en las doctrinas sociocristianas como el *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno* y *Mater et Magistra*, o en bases liberales, con medidas paternalistas fundadas en una actitud de *noblesse oblige*. Estas responsabilidades se consideraron del empresariado porque éste “es consciente de sus deberes sociales y tradicionalmente tiene una participación en el proceso de resolución de problemas de la comunidad. Es su deber honorable tomar en cuenta la justicia social dentro de su compañía. Al planear su negocio, tiene siempre en mente el bienestar de la comunidad” (Lobo, cit. en Vellinga, 1979, p. 102). Así, la beneficencia privada fue y sigue

siendo auxiliar en el papel asistencialista del Estado (Lara, 2000). Parte de esta ayuda social se dirigía a los trabajadores de las compañías, mediante programas de educación, salud y vivienda, como la Escuela Politécnica Cuauhtémoc o la Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Almaraz, 2012).

Tiempo después, el proceso democrático, junto con la movilización civil originada con el terremoto de 1985 en la ciudad de México daría pie a una mayor participación de ayuda social por parte de la sociedad civil (Blasco y Zolner, 2010). Aunque, como sucede en los países en vías de desarrollo, la sociedad civil se encuentra organizada alrededor de las temáticas más urgentes, como la pobreza y la educación, lo cual les da una legitimidad implícita, no se observan grandes corporaciones (Guadarrama Sánchez, 2006; Weyzig, 2006), mientras que los medios masivos no asumen el papel de guardianes, como ocurre en países desarrollados (Kemp, 2001; Logsdon *et al.*, 2006).

Diversos autores concuerdan en que la RSE mexicana es de corte altruista, pero hay evidencia de que en la actualidad las compañías actúan de forma socialmente responsable, de manera estratégica, en especial alineando las acciones sociales a su negocio principal; por ejemplo, las empresas de servicios financieros como BBVA Bancomer tiene programas de educación financiera (BBVA Bancomer, 2015), lo que facilita que en algún momento varios de sus beneficiarios se vuelvan clientes de sus productos.

Si bien los móviles de las compañías no parecen ser del todo altruistas, puesto que son motivados por tratos fiscales favorables, requisitos legales y la influencia en los consumidores (Husted y Salazar, 2005), algunos grupos empresariales cuentan con un registro de asociación civil como fundación o asociación (Almaraz, 2012) con el objetivo de crear principalmente un “brazo social” (Villar *et al.*, 2014). Además, al menos la RSE de las empresas locales sigue vinculada a las convicciones personales de los empresarios, quienes aún influyen en la decisión de los programas sociales, seguida por el consejo de directores y el departamento de recursos humanos (Husted y Salazar, 2005).

De acuerdo con Husted y Salazar (2005), 43.9 por ciento de las empresas realiza programas sociales en conjunto con otras organizaciones, 31.7 por ciento lo hace de manera independiente y 18.6 por ciento a través de donativos (Husted y Salazar, 2005, p. 20), aunque autores como Weyzig (2006) señalan que las organizaciones no gubernamentales (ONG) no han demostrado gran interés en colaborar en las

acciones sociales de las compañías y la sociedad civil muestra cierta hostilidad hacia el sector privado.

En la actualidad, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es la institución formal de mayor importancia en México en cuanto a la responsabilidad social y filantropía. Es el que otorga el distintivo denominado Empresa Socialmente Responsable (distintivo ESR). Se encarga de promover acciones filantrópicas de los ciudadanos y sus organizaciones con el objetivo de lograr una sociedad más “equitativa, solidaria y próspera” (CEMEFI, 2014). Para el CEMEFI, la RSE es “el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (CEMEFI, 201, p. 4).

En México, la obtención del distintivo ESR<sup>13</sup> y la creación de fundaciones son comunes denominadores de la RSE de las grandes empresas. La filantropía sigue siendo la forma más frecuente de responsabilidad social en este país. De ahí que autores como Almaraz (2012) sostengan que las acciones socialmente responsables son en sí mismas la institucionalización de la filantropía, que refleja los diferentes modelos de Estado y que ha sido practicada por las compañías más grandes, las cuales tienen mejores posibilidades socioeconómicas para realizar la RSE.<sup>14</sup>

Por su parte, Meyskens y Paul (2010) y Almaraz (2012) concuerdan la RSE de las compañías en México ha avanzado hacia una perspectiva global. Su información de responsabilidad social y transparencia es publicada en otros idiomas y se toman cada vez más en cuenta las normas internacionales; es decir, de enfatizar comunidades locales y valores éticos, ahora adoptan también estándares del Pacto Global y de reportes del GRI (Global Reporting Initiative). Sin embargo, esta evolución está lejos de ser concretada, ya que, como se expondrá en los resultados de esta investigación, la RSE en México conserva características locales, que van desde la falta de estandarización en los reportes hasta los temas predominantes en su agenda, que siguen siendo pobreza y salud.

<sup>13</sup> Cabe aclarar que el distintivo ESR lo han recibido empresas de diferentes tamaños, y las fundaciones en México no son exclusivamente empresariales, aunque sí hay una correlación positiva entre el tamaño de la compañía y la probabilidad de que tenga una fundación. Este estudio no profundiza en la labor y las características de las fundaciones porque no siempre están alineadas con la responsabilidad social de la empresa en cuestión (cfr. Villar *et al.*, 2014)

<sup>14</sup> Otra manera de institucionalizar la filantropía es profesionalizándola: el segundo motivo por el que se crean fundaciones de acuerdo con el estudio de fundaciones de Villar *et al.*, 2014.

## METODOLOGÍA

Para observar las instituciones mexicanas que afectan la RSE de las compañías estadounidenses, se realizó un análisis cualitativo iterativo de los reportes de responsabilidad social de diez compañías subsidiarias en México. Se codificaron *in vivo* los factores económico y social (de acuerdo con el *triple bottom line*<sup>15</sup>) en los diez informes, por grupos de interés relacionados. Posteriormente, se agruparon los códigos en categorías temáticas.

### Muestra

La muestra (véase el cuadro 3) se seleccionó a partir del *ranking* de las cien empresas extranjeras más importantes en México publicado por la revista Expansión en 2013. Se descartaron las compañías de origen no estadounidense y, después, las que no tenían reporte de responsabilidad social en México; así quedaron diez empresas.

CUADRO 3. MUESTRA

Compañía	Ranking multinacionales	Ranking 500	Giro económico	Año de reporte en Mx
1. Walmart	1	3	Comercio autoser-vicio	2012
2. General Motors	2	8	Armadora	2012
3. Pepsico	13	41	Bebidas y cervezas	2010
4. Metlife	19	58	Seguros y fianzas	2011
5. Procter y Gamble	23	68	Cuidado personal	2012
6. Coca-Cola	63	161	Bebidas y cervezas	2012
7. Pfizer	66	168	Química farma-céutica	2012
8. Microsoft	75	184	Computación y servicios	2012
9. Praxair	76	186	Química y petro-química	2012
10. Manpower	87	215	Servicios profesio-nales	2012

Fuente: elaboración propia

<sup>15</sup> John Elkington (1997) fue quien propuso el concepto de *triple bottom line* para referir las tres bases de la sustentabilidad: el factor económico, el medio ambiente y el factor social. En esta investigación no se examinó el factor medioambiental porque ya hay numerosas investigaciones exclusivamente de éste (Walden y Schwartz 1997).

Se tomó como reporte de responsabilidad social el documento que expone las acciones sociales (más allá de las económicas) de las compañías, es decir, los informes de responsabilidad social, sustentabilidad, ciudadanía corporativa, o cualquiera de sus equivalentes.

### *Análisis de contenido*

Una vez que se tuvieron los documentos de responsabilidad de las compañías, se empleó el método de análisis de contenido cualitativo que es en particular apto para el estudio de comunicaciones preguntándose quién dice qué, a quién, por qué, cómo y con qué efecto e las acciones de RSE de una misma empresa(Babbie, 2005). Se trata de un método para analizar información de datos narrativos cuyos segmentos e se categorizan de manera sistemática y en el que las categorías pueden ser seleccionadas con antelación o surgir durante el análisis (Tashakkori y Teddlie, 2003). En este estudio, se trabajó en específico qué se dice y qué presenta el documento.

Se decidió codificar *in vivo* porque no hay uniformidad de las categorías usadas en investigaciones previas basadas en el análisis de contenido cualitativo. En algunos estudios se usan las categorías de acuerdo con diversas temáticas específicas (Fortanier, Kolk y Pinkse, 2011; Gamerschlag, Möller y Verbeeten, 2010; Gray, Kouhy y Lavers, 1995; Young y Marais, 2012) y en otros con temáticas amplias (AlNaimi, Hossain y Momin, 2012; Gao, 2011; Momin y Hossain, 2011; Tate, Ellram y Kirchoff, 2010); otros trabajos forman categorías según la adopción de la RSE (Meyskens y Paul, 2010), las modalidades de ésta (Chapple y Moon, 2005) o considerando detalles técnicos de los reportes como frecuencia y formato (Paul *et al.*, 2006). Por lo tanto, se codificó a partir de las temáticas provenientes de los reportes tipo *index*, es decir, se registraron las temáticas de los reportes. Después, se clasificaron los códigos de acuerdo con el grupo de interés involucrado, para luego evaluar su institucionalización (véase el anexo). Los grupos de interés se tomaron de Freeman (1984), quien menciona que las acciones de la compañía afectan a los actores primarios, que a su vez afectan a la compañía: accionistas, proveedores, empleados, clientes y comunidades; así como los secundarios: gobierno, competidores, grupos de defensa del consumidor, grupos de interés especial y medios de información.

En el caso del grupo de interés gobierno, se formularon categorías intermedias, es decir, se categorizaron las temáticas específicas de acuerdo con el tipo de referencia al actor gubernamental: aliado estratégico, respecto de leyes y regulaciones nacionales,

proveedores de certificación, vinculación y participación, organismos internacionales y respecto de leyes internacionales. Posteriormente, fue evaluada su institucionalización en una escala de frecuencia de 0 a 10 (véase el cuadro 4), considerando que entre más frecuente una categoría, mayor es su institucionalización positiva en la RSE, es decir, es consistente, y entre más ausente, mayor es su institucionalización negativa, es decir, su ausencia está institucionalizada o no es relevante para la RSE, de acuerdo con la muestra. Así, cuando hay una relación de 50/50 se trata de una categoría ambigua, que puede o no presentarse en la responsabilidad social de este tipo de compañías. Se clasificó la institucionalización de esta manera ya que es baja la frecuencia de algunas categorías temáticas relacionadas con las instituciones mexicanas. Este bajo nivel revela la falta de importancia de ciertos temas para las compañías. Por lo tanto, están “institucionalizadas negativamente” o no son fundamentales según los documentos analizados (institucionalización ambigua).

CUADRO 4. NIVEL DE INSTITUCIONALIZACIÓN

Número de reportes en los que se encuentra la categoría	Nivel de institucionalización (+, positiva; -, negativa)
0	10(-)
1	8(-)
2	6(-)
3	4(-)
4	2(-)
5	0
6	2(+)
7	4(+)
8	6(+)
9	8(+)
10	10(+)

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

En el cuadro 5 se muestran los grupos de interés recogidos en los reportes de la muestra. Las diez empresas seleccionadas tienen un enfoque hacia los grupos de interés primarios. Todas exponen responsabilidad social ante los empleados y la

comunidad; la mayoría lo hace hacia los clientes y los proveedores. En cuanto a la inclusión de los inversionistas, sólo Walmart y Coca Cola la tomaron en cuenta. Walmart es la primera la única compañía que integró el reporte de sustentabilidad con el reporte financiero. Destaca también el grupo de interés de proveedores de Manpower, ya que al dedicarse a recursos humanos este grupo se traslapa con sus empleados. De los grupos de interés secundarios, el gobierno fue el destacado por todas las compañías; sólo Coca Cola mencionó a los grupos de interés medios. De los competidores y los grupos de interés especializados, no se encontró alguna referencia en los reportes.

CUADRO 5. GRUPOS DE INTERÉS EN LOS REPORTES DE LA MUESTRA

Empresa	Primarios						Secundarios			
	EMP	INV	CLI	PROV	COM	GOB	COMP	GCONS	MED	GIE
1. Walmart	Sí	Sí*	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
2. General Motors	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No
3. Pepsico	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
4. Metlife	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
5. PyG	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
6. Coca Cola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí	No
7. Pfizer	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
8. Microsoft	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
9. Praxair	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No
10. Manpower	Sí	No	No	Sí*	Sí	Sí	No	No	No	No
Total	10	2	8	9	10	10	0	0	1	0

Fuente: elaboración propia.

\* Casos especiales. Walmart fue la única compañía que publica su reporte de RSE junto con el financiero. Por su parte, el grupo de proveedores de Manpower son las mismas personas a las que como agencia de recursos humanos emplea.

En el anexo se comprendían los resultados. Respecto de los empleados, el voluntariado es la categoría con mayor número de frecuencias en los diferentes reportes, es decir, nueve de diez compañías involucran a sus colaboradores en actividades de servicio a la comunidad. Las categorías equidad de género, balance de vida y carrera, desarrollo y carrera se presentaron en ocho de diez cada una. Diversidad e inclusión y salud y actividad física tuvieron siete de diez. Derechos en el lugar de trabajo, asesorías y derechos humanos fueron de las menos mencionadas (dos de diez).

Las categorías menos frecuentes son actividades culturales y la contratación de trabajo local (una de diez).

Acerca de los inversionistas, el grupo de interés estuvo prácticamente ausente: dos compañías indicaron que los reportes y las juntas son relevantes en su responsabilidad social hacia los inversionistas. El gobierno corporativo, el código de ética y la inclusión del reporte financiero en el mismo documento se encontraron en una compañía, cada una.

El grupo de interés clientes sólo se mostró en la categoría de gustos y preferencias en la mayoría de los reportes (seis de diez). Ahorro, calidad de vida, mercadotecnia, comunicación, transparencia, confidencialidad, seguridad y reconocimiento de la lealtad son temáticas presentes en menos de la mitad de la muestra. Este último tuvo la menor frecuencia, pues sólo es considerado por Praxair.

Las diversas temáticas de los proveedores no fueron recurrentes en más de la mitad de los reportes. Sin embargo, la compra a pymes y proveedores locales y la compra responsable tuvieron cinco de diez. Desarrollo de proveedores, auditorías, normas y estándares, eficiencia, transparencia, prohibición de soborno, comunicación y ferias de proveedores fueron encontradas en menos de cinco compañías; esta última sólo en Walmart.

Comunidad es el grupo de interés con más diversidad de categorías. Únicamente la categoría donaciones tuvo una frecuencia de nueve de diez; seguida por educación (ocho de diez), salud y ejercicio (siete de diez). Las categorías apoyo en desastres naturales, hambre y pobreza, desarrollo de comunidades locales y la existencia de fundación tuvieron una frecuencia de seis de diez cada una. La categoría convocatorias, premios y reconocimientos estuvo presente en cinco de diez compañías. Aunque CEMEFI no pertenece a la clasificación de grupos de interés que aquí se toma, cabe mencionar que nueve de diez empresas cuentan con su distintivo, que les provee reconocimiento y legitimidad de acuerdo con esta organización local. Por su parte, las categorías menos frecuentes son espacios públicos, entrenamiento, derechos humanos, empleo, jóvenes e indígenas (dos de diez), así como proyectos para ayuda a víctimas de trata, publicidad social y enfermedades terminales (una de diez).

Las leyes y regulaciones nacionales en el grupo de interés gobierno y el papel del gobierno como certificador presentan una frecuencia alta (ocho de diez). Al mismo tiempo se mencionó el respeto a organismos internacionales en tres de diez documentos; la vinculación y participación con el gobierno y el seguimiento de leyes internacionales, en dos de diez.

En los reportes son casi inexistentes las menciones de los medios, pero se registraron comunicación con ellos (dos de diez) y la mercadotecnia responsable (una de diez).

## DISCUSIÓN

De acuerdo con la metodología, a cada una de las frecuencias resultantes se le asignó un valor. De manera exploratoria, se observó la institucionalización positiva, ambigua o negativa que propone este artículo.

### *Institucionalización positiva*

En el grupo de interés denominado empleados destacan de modo positivo: la equidad de género, el balance de vida y carrera, el desarrollo y carrera, la diversidad e inclusión, la salud y actividad física, el voluntariado y el ambiente laboral. El voluntariado obtuvo el mayor valor de institucionalización. La familia es la unidad de impacto, pues los programas de bienestar para los empleados toman en cuenta a la familia, y el apoyo comunitario se enfoca en mejorar la vida de esta agrupación social. En la RSE de estas compañías se integra la perspectiva de género, pero aún no se ha consolidado, es decir, no aparece de manera sistemática en nueve o más reportes.

La comunidad, el apoyo en desastres naturales, las donaciones, el combate al hambre y la pobreza, la educación, la promoción de salud y ejercicio, el desarrollo de comunidades locales y la existencia de una fundación están presentes en la mayoría de los reportes; sobresalen las donaciones. Las categorías destacadas (voluntariado y donaciones) son consistentes con el enfoque filantrópico que ha mantenido la RSE en México. La educación, la existencia de una fundación propia, el apoyo en desastres naturales y combate del hambre y la pobreza, también de giro filantrópico, cumplen funciones lejanas a las actividades centrales de la compañía, pero cubren el vacío del gobierno nacional. A pesar de la estimación de que 91 por ciento de la población es usuaria de las instituciones públicas de seguridad y asistencia social, aún existe campo de actuación para las empresas.

El gobierno muestra institucionalización positiva en el respeto a leyes y regulaciones nacionales, así como la presencia del gobierno nacional como certificador. A pesar de que el gobierno nacional es un ente coercitivo, tiene el mismo nivel de proveedor de prestigio. Temas como la diversidad y la inclusión, así como la equidad

de género, pueden manifestarse en respuesta a la problemática reconocida por el gobierno. Tanto salud y actividades físicas de los empleados como salud y ejercicio en la comunidad podrían ser una respuesta a la situación de salud del país, así como al giro de la compañía.

Por su parte, el balance de vida y carrera, desarrollo y carrera y ambiente laboral no son temas que han sido particularmente observados en la RSE en México, que podrían provenir de políticas de las oficinas centrales de la compañía, es decir, impuestas por instituciones estadounidenses.

Respecto del gobierno nacional, las alianzas estratégicas y la vinculación y participación con el gobierno tuvieron la misma frecuencia que la relación con organismos internacionales y la inclusión de leyes internacionales. Llama la atención la representatividad de las alianzas estratégicas debido a que el grupo de interés es visto como ente coercitivo al mismo nivel que como aliado. Las organizaciones civiles se encargan de la parte operativa con recursos y patrocinios de las empresas. La mayor parte de los casos analizados colaboran con otras compañías en acciones sociales, pero consideran la alianza estratégica por excelencia aquella que tienen con asociaciones civiles. Por su parte, los organismos internacionales y las leyes internacionales son tomadas en cuenta, pero aún no se afianzan como elementos a considerar en la RSE, con excepción del distintivo ESR, que sí presenta institucionalización positiva.

Finalmente, los inversionistas, los proveedores, así como los medios, no tuvieron categorías positivas. El grupo de interés denominado clientes mostró institucionalizada de modo positivo sólo la categoría referente a satisfacer al cliente de acuerdo con sus gustos y preferencias.

### *Institucionalización ambigua*

En cuanto al grupo empleados, la seguridad, los sueldos y el talento fueron categorías ambiguas. La primera, en relación con la seguridad en el trabajo, de forma prescriptiva, es un tema obligatorio. Sin embargo, se puede manifestar a través de las certificaciones de seguridad o de otros ISO más allá del documento de responsabilidad social.

La institucionalización de la práctica de compra a pymes y proveedores locales sigue siendo ambigua, así como las compras responsables o justas. No se evidencia un apoyo claro a este tipo de compañías que el gobierno considera fundamental para la economía mexicana.

Las convocatorias, premios y reconocimientos también se mostraron ambiguas. Al no destacarse en la RSE en México o como parte de su contexto, se infiere que el número de frecuencias es inducido por políticas del corporativo.

### *Institucionalización negativa*

Gran parte de las categorías (53) tuvieron institucionalización negativa, lo que apunta a una gran dispersión en las temáticas que toma en cuenta la RSE en México. Respecto de empleados, se encuentra institucionalizado de modo negativo el no hablar de libertad de asociación, derechos en el lugar de trabajo y derechos humanos, entre otros temas, que, según apunta la ley mexicana, deben ser respetados por entes públicos y privados. El bienestar emocional y las actividades culturales dirigidas a empleados están eclipsadas, y se expone su irrelevancia en particular frente a actividades de voluntariado o que involucran eventos físico-recreativos que busquen la salud de los empleados. Por su parte, contratar personal local (trabajo local) también fue poco frecuente, aunque se busca comprar a proveedores locales y pequeños y realizar compras responsables, así como el desarrollo local, sólo no a través del trabajo directo.

El grupo de interés inversionistas fue incluido casi de manera superficial, ya que todas las compañías, menos Walmart, los reporta aparte. Se puede afirmar que la RSE de estas empresas no toma en cuenta a los inversionistas como grupos de interés y se enfoca en los demás. Acerca de los clientes, el reconocimiento a la lealtad fue el menos mencionado. La seguridad, el ahorro, la comunicación y la transparencia son poco importantes en la RSE de estas empresas en México. Este último consistente con la falta de transparencia acostumbrada en México.

Aunque la comunicación fue una categoría presente en diversos grupos de interés, no existe respecto del gobierno, sino de manera indirecta, como vinculación y participación en aquellas empresas que tienen un área de relación con el gobierno y participación en las políticas públicas, lo que señala la falta de diálogo entre el gobierno y el sector económico.

Los reportes analizados integran desarrollo, auditorías, normas y estándares impuestos a proveedores, pero no de un modo sólido. Destaca el caso de Walmart, que expone más variedad de cuestiones acerca de la cadena de valor. El apoyo a mipymes en el grupo de interés comunitario tiene institucionalización negativa, lo cual llama la atención, debido al elevado número de este tipo de empresas en el país y su importancia para el desarrollo económico y social. Infancia y juventud

tampoco destacan positivamente en la RSE, al igual que la ayuda a indígenas y el empoderamiento de la mujer. Actividades culturales, foros y congresos están a la par de los derechos humanos. Las empresas estudiadas tampoco integran con frecuencia la comunicación con los medios ni la mercadotecnia responsable.

## CONCLUSIONES

Las diez compañías seleccionadas incorporan instituciones mexicanas en su responsabilidad social. Sea de manera positiva, negativa o ambigua, se observa que la RSE de las subsidiarias estadounidenses se ajusta a la realidad mexicana.

De acuerdo con el contexto, la responsabilidad social de las grandes empresas estadounidenses complementa las acciones del gobierno, actuando junto a éste y a la sociedad civil frente a problemáticas comunes en países en vías de desarrollo, como la educación, el hambre, la pobreza y la salud, temas institucionalizados de manera positiva en la RSE de estas compañías. A ellos se agregan temas ajenos al contexto mexicano, como los relacionados con el espacio de trabajo, que podrían provenir de políticas corporativas. Sobresalen las alianzas estratégicas entre empresa y gobierno, ya que, además de ser un ente coercitivo, el gobierno se ha vuelto aliado y certificador, papeles que apelan a la interdependencia asimétrica con Estados Unidos y la relevancia de su IED en la economía mexicana.

Temas como la seguridad de los empleados, las convocatorias y reconocimientos y la compra a mipymes se presentaron de manera ambigua. Las primeras dos podrían provenir como una indicación del corporativo, ya que no han sido promovidas por el contexto mexicano. Sin embargo, en lo local, para el gobierno las mipymes son actores económicamente significativos, ante los cuales la RSE de las empresas estadounidense se mostró indiferente también.

La poca frecuencia de temas como libertad de asociación y derechos humanos se encuentra institucionalizada en relación con el contexto, puesto que México ha sido señalado como poco garante de ambos, como se indicó en el contexto político. A través de la institucionalización negativa de categorías como transparencia, prohibición del soborno y libertad de asociación se reflejan las características o antivalores de corrupción, falta de confianza de la sociedad y autoritarismo en México. Otras categorías institucionalizadas de manera negativa, como el bienestar emocional, las actividades culturales y el empoderamiento de la mujer, señalan al contexto mexicano como poco propicio institucionalmente para que sean relevantes.

De esta manera, esta investigación cubre un espacio poco indagado en la literatura al usar el institucionalismo para el estudio de la RSE en un país en vías de desarrollo. Además, proporciona nuevos conceptos para clasificar las temáticas cuya escasa frecuencia se vincula con la realidad institucional mexicana.

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación señala instituciones locales mexicanas y su influencia en la RSE en México a través de los reportes de RSE en un momento determinado. Sería oportuno investigar estas categorías o temáticas en un estudio comparativo de las diferencias en la RSE con otros países, y si las instituciones mexicanas son exclusivas del país. Asimismo, sería conveniente replicar este trabajo con compañías de otros países o las subsidiarias de estas compañías en otro país. Por su parte, si bien un estudio exhaustivo de las instituciones y su influencia en la RSE en México es prácticamente imposible (porque el número de instituciones es incommensurable), sería útil indagar en otras instituciones más allá de las que se analizan en este trabajo, incluso con base en otras fuentes primarias como páginas web o métodos como entrevistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, A. (2014). Un Walmart verde, tarea de un mexicano. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2014/01/13/walmart-verde-tarea-mexicano>
- ALBA VEGA, C., y Labazée, P. (2010). Inversión extranjera directa en México. Comportamientos empresariales y políticas gubernamentales. En B. Torres y G. Vega (eds.). *Los grandes problemas de México. XII Relaciones Internacionales* (pp. 285-338). Distrito Federal, México: El Colegio de México.
- ALMARAZ, A. (2012). De la filantropía a la RSE en México. Una Revisión de los cambios en el marco institucional en el siglo XX. En *III Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Más allá de la Crisis: Nuevos Desafíos, Nuevas Capacidades*. Madrid, España: Fundación Ortega y Gasset.
- ALMARAZ, A. (2014). De la filantropía colonial a la filantropía globalizada. Una revisión del marco institucional y las prácticas empresariales en México. *Sociedad y Utopía. Revista de Ciencias Sociales*, 44(diciembre), 73-100.

- ALNAIMI, H. A.; Hossain, M., y Momin, M. A. (2012). Corporate social responsibility reporting in Qatar: A descriptive analysis. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 511-526. doi:10.1108/1747111211272093.
- AYALA ESPINO, J. (1999). *Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- BABBIE, E. (2005). *The Basics of Social Research*. Belmont: Thomson Learning.
- BBVA BANCOMER (2015). NEGOCIO RESPONSABLE. RECUPERADO DE [HTTPS://WWW.BANCOMER.COM/NUESTROM/NEGOCIO-RESPONSABLE-QUE-HACEMOS.JSP](https://www.bancomer.com/nuestrom/NEGOCIO-RESPONSABLE-QUE-HACEMOS.JSP)
- BLASCO, M., y Zolner, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Mexico and France: Exploring the Role of Normative Institutions. *Business y Society*, 49(2), 216-251. doi:10.1177/0007650307309434.
- BLINDHEIM, B. T. (2012). Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework. *Business y Society*, 20(10), 1-37. doi:10.1177/0007650312443961.
- BONDY, K.; Moon, J., y Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281-299. doi:10.1007/s10551-012-1208-7.
- BRUMANA, M., y Delmestri, G. (2012). Divergent Glocalization in a Multinational Enterprise: Institutional-Bound Strategic Change in European and US Subsidiaries Facing the Late-2000 Recession. *Journal of Strategy and Management*, 5(2), 124-153. doi:10.1108/17554251211222875.
- BRUMLEY, K. M. (2010). Understanding Mexican NGOs: Goals, Strategies, and the Local Context. *Qualitative Sociology*, 33(3), 389-414. doi:10.1007/s11133-010-9161-1.
- CAMPBELL, J. L. (2009). Surgimiento y transformación del análisis institucional. En E. Ibarra (ed.). *Estudios institucionales: Caracterización, perspectivas y problemas. La crisis de las instituciones modernas* (pp. 3-34). Barcelona, España: Gedisa.
- CEMEFI (2010). Responsabilidad Social Empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía.
- CEMEFI (2014). Información institucional. Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de <http://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>
- CHAPPLE, W., y Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business y Society*, 44(4), 415-441. doi:10.1177/0007650305281658.
- CNNExpansión (2014). Las 100 multinacionales 2013. *CNNExpansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/tablas/2013/07/16/las-100-multinacionales-2013>

- CORONADO, G. (2008). Discourses of Anti-corruption in Mexico. Culture of Corruption or Corruption of Culture? *PORTAL Journal of Multidisciplinary International Studies*, 5(1), 27-29. Recuperado de [http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/portal/article/view/479/nfiles/417/Discourses%20of%20Anti-corruption%20in%20Mexico.%20Culture%20of%20Corruption%20or%20Corruption%20of%20Culture\nfiles/384/Coronado - 2008-Discourses%20of%20Anti-corruption%20in%20Mexico.%20Culture%20o.pdf](http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/portal/article/view/479/nfiles/417/Discourses%20of%20Anti-corruption%20in%20Mexico.%20Culture%20of%20Corruption%20or%20Corruption%20of%20Culture\nfiles/384/Coronado%20-2008-Discourses%20of%20Anti-corruption%20in%20Mexico.%20Culture%20o.pdf)
- CURZIO, L. (2013). Las relaciones México-Estados Unidos, 1756-2010. *Norteamérica*, 8(2), 201-214.
- DÉLANO, A., y Serrano, M. (2010). Flujos migratorios y seguridad en América del Norte. En *Los grandes problemas de México. Migraciones Internacionales* (pp. 481-514). Distrito Federal, México: El Colegio de México.
- DGIE (2013). *Inversión extranjera directa en México y en el mundo. Carpeta de información estadística*. Recuperado de [http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/ied/analisis\\_publicaciones/carpeta\\_informacion\\_estadistica\\_0913.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/ied/analisis_publicaciones/carpeta_informacion_estadistica_0913.pdf)
- DIMAGGIO, P.J., y Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101.
- DIMAGGIO, P.J., y Powell, W. W. (1999). Introducción. En W. W. Powell y P.J. DiMaggio (eds.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 33-75). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- El Banco Mundial (2014). Índice de Gini. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Conscientious Commerce*. Oxford, Reino Unido: Capstone Publishing Limited. doi:0865713928
- Estados Unidos Mexicanos. Gobierno de la República (2006). Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Recuperado de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=documentos-pdf>
- Estados Unidos Mexicanos. Gobierno de la República (2012). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Recuperado de <http://pnd.gob.mx/>
- FORTANIER, F.; Kolk, A., y Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR Reporting, MNEs and Global CSR Standards. *Management International Review*, 51(5), 665-696. doi:10.1007/s11575-011-0089-9.
- FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Londres, Reino Unido: Pitman.

- FRIEDLAND, R., y Alford, R. R. (1999). Introduciendo de nuevo a la sociedad: Símbolos, prácticas y contradicciones institucionales. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 294-329). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- GAMERSCHLAG, R.; Möller, K., y Verbeeten, F. (2010). Determinants of Voluntary CSR Disclosure: Empirical Evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262. doi:10.1007/s11846-010-0052-3.
- GAO, Y. (2011). CSR in an Emerging Country: A Content Analysis of CSR Reports of Listed Companies. *Baltic Journal of Management*, 6(2), 263-291. doi:10.1108/17465261111131848.
- GEA e ISA (2014). *México: Política, sociedad y cambio. Escenarios políticos*. Distrito Federal, México: Grupo de Economistas y Asociados, Investigaciones Sociales Aplicadas. Recuperado de [http://structura.com.mx/images/uploads/gea/Segundo\\_Reporte-Escenarios\\_Politicos\\_Junio\\_2014.pdf](http://structura.com.mx/images/uploads/gea/Segundo_Reporte-Escenarios_Politicos_Junio_2014.pdf)
- GOND, J.; Kang, N., y Moon, J. (2011). The Government of Self-Regulation: On the Comparative Dynamics of Corporate Social Responsibility. *Economy and Society*, 40(4), 640-671. doi: 10.1080/03085147.2011.607364.
- GRAY, R.; Kouhy, R., y Lavers, S. (1995). Methodological Themes. Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting in UK Companies. *Accounting, Auditing y Accountability Journal*, 8(2), 78-101. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/111/11162207.pdf>
- GUADARRAMA SÁNCHEZ, G. (2006). Accountability, debilidades de las instituciones de asistencia privada en el Estado de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, VI(22), 457-495.
- HOFSTED, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad. *Organizational Dynamics* (Summer): 42-63. Recuperado de <http://www.ut.edu/management/lavelle/Notes/Hofstedearticle.pdf>
- HOWELL, J. P. et al. (2007). Leadership and culture in Mexico. *Journal of World Business*, 42, 449-462. doi: 10.1016/j.jwb.2007.06.006.
- Human Rights Watch (2015). Informe Mundial 2014: México. Recuperado de <https://www.hrw.org/es/world-report/2014/country-chapters/260113>
- HUSTED, B. W., y Salazar, J. (2005). Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México. *Contaduría y Administración* (215): 9-23. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/215/RCA21502.pdf>
- IMF (International Monetary Fund) (2006). Glossary of Selected Financial Terms. Terms and Definitions. Recuperado de <http://www.imf.org/external/np/exr/glossary/showTerm.asp#97>

- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2014a). Censos económicos 2014. Resultados Oportunos. Censos Económicos. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2014b). México en Cifras. Información nacional por entidad federativa y municipios. Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx>
- JACKSON, G., y Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371-394. doi: 10.1007/s10551-009-0269-8.
- JAMALI, D. (2010). The CSR of MNC Subsidiaries in Developing Countries: Global, Local, Substantive or Diluted? *Journal of Business Ethics*, 93(Supplement 2), 181-200. doi: 10.1007/s10551-010-0560-8.
- JAMALI, D., y Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243-262. doi: 10.1007/s10551-006-9168-4.
- JAMALI, D., y Neville, B. (2011). Convergence Versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-Layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621. doi: 10.1007/s10551-011-0830-0.
- JAMALI, D., Safieddine, A. M., y Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance. An International Review*, 16(5), 443-459. doi: 10.1111/j.1467-8683.2008.00702.x.
- JAMALI, D., y Sidani, Y. (2008). Classical vs. Modern Managerial CSR Perspectives: Insights from Lebanese Context and Cross-Cultural Implications. *Business and Society Review*, 113(3), 329-346. doi: 10.1111/j.1467-8594.2008.00323.x.
- JEPPERSON, R. L. (1999). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En W. W. Powell y P. J. DiMaggio (eds.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 193-215). Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- JONES, M. T. (1999). The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.
- KEMP, M. (2001). *Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Confident Expectation? Corporate Social Responsibility in Indonesia: Quixotic Dream or Technology*. *Business and Society*. Ginebra, Suiza: United Nations.
- KEYS, T. S.; Malnight, T. W., y Stoklund, C. K. (2013). *Corporate Clout 2013: Time for responsible capitalism*. Global Trends. Recuperado de <http://www.globaltrends.com/wp-content/uploads/2013/06/corporate%20clout%202013.pdf>

- KIM, C. H. et al. (2012). CSR and the National Institutional Context: The Case of South Korea. *Journal of Business Research*. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.05.015
- LARA, M. L. (2000). *Filantrropía empresarial: Convicción y estrategia. Estrategias de mercadeo y relaciones públicas dirigidas a causas sociales*. Distrito Federal, México: Editorial Pax.
- LAUDAL, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234-256. doi: 10.1108/1747111111141512
- LEE, M. D. P. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298. doi:10.1007/s10551-011-0814-0.
- LOGSDON, J. M.; Thomas, D. E., y Van Buren III, H.J. (2006). Corporate Social Responsibility in Large Mexican Firms. *Journal of Corporate Citizenship*, 21(March), 51-60.
- MARCH, J. G., y Olsen, J. P. (1998). The Institutional Dynamics of International Political Orders. *International Org*, 52(4), 943-969.
- MARCH, J. G., y Olsen, J. P. (2010). Reglas e institucionalización de la acción. En R. Vergara (ed.). *Organización e instituciones* (pp. 115-141). Distrito Federal, México: Siglo XXI Editores.
- MATTEN, D., y Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. doi: 10.5465/AMR.2008.31193458.
- MEYSKENS, M., y Paul, K. (2010). The Evolution of Corporate Social Reporting Practices in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 211-227. doi: 10.1007/s10551-010-0615-x.
- Misión Diplomática de los Estados Unidos. México. (2015). *México: Informe de derechos humanos 2014*. Recuperado de <http://spanish.mexico.usembassy.gov/es/temas-bilaterales/democracia/mexico-informe-de-derechos-humanos-2014.html>
- MOMIN, M. A., y Hossain, M. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting by Multinational Corporations (MNCs) Subsidiaries in an Emerging Country. *Corporate Ownership and Control*, 9(1), 96-114. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261596795\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_CSR\\_Reportng\\_by\\_Multinational\\_Corporations\\_MNCs\\_subsidiaries\\_in\\_an\\_Emerging\\_Country\\_A\\_descriptive\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/261596795_Corporate_Social_Responsibility_CSR_Reportng_by_Multinational_Corporations_MNCs_subsidiaries_in_an_Emerging_Country_A_descriptive_analysis)
- NORTH, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- NORTH, D. C. (1999). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.

- OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2013). *Government at a Glance 2013. Country Fact Sheet México*. Recuperado de [http://www.oecd.org/gov/GAAG2013\\_CFS\\_MEX.pdf](http://www.oecd.org/gov/GAAG2013_CFS_MEX.pdf)
- OECD e IDB (Organisation for Economic Co-Operation and Development e Inter-American Development Bank (2014). *Government at a Glance. Latin America and the Caribbean 2014. Towards Innovative Public Financial Management. Country Fact Sheet Mexico*. Recuperado de [http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2014\\_9789264209480-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2014_9789264209480-en)
- PASHA, T., y Crabtree, R. (2013). *Foreign Direct Investment in the United States. Drivers of US Economic Competitiveness*. International Trade Administration, U.S. Departament of Commerce. Recuperado de [http://selectusa.commerce.gov/sites/selectusa.commerce.gov/files/documents/2014/february/full\\_report\\_-\\_fdi\\_in\\_the\\_united\\_states.pdf](http://selectusa.commerce.gov/sites/selectusa.commerce.gov/files/documents/2014/february/full_report_-_fdi_in_the_united_states.pdf)
- PAUL, K. et al. (2006). Corporate Social Reporting in Mexico. *Journal of Corporate Citizenship*, 22 (Summer), 67-80. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=900217e6-a405-4123-883c-7a4c01eb370d%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4101>
- PÉREZ CHAVARRÍA, M. (2008). *La responsabilidad social corporativa en México: ¿Ser o parecer? Análisis de la comunicación en 25 empresas del país*. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/marielaperez.pdf>
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (2014). México en breve. Recuperado de <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/countryinfo>
- POWELL, W. W., y Di Maggio, P. J. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Reporteros sin Fronteras (2014). *México. Informe Mundial*. Recuperado de <http://es.rsf.org/report-mexico,184.html>
- SALOMON, R., y Wu, Z. (2012). Institutional Distance and Local Isomorphism Strategy. *Journal of International Business Studies*, 43(4), 343-367. doi: 10.1057/jibs.2012.3
- SCHULER, R. S., Jackson, S. E., Jackofsky, E., y Slocum, J. W. (1996). Managing human resources in Mexico: A cultural understanding. *Business Horizons*, 39(May-June), 55-61. doi: 10.1016/S0007-6813(96)90009-9.
- SCOTT, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. California, Estados Unidos: SAGE.
- SCOTT, W. R. (2010). Teoría institucional y organizaciones. En R. Vergara (ed.). *Organización e instituciones* (pp. 163-185). Distrito Federal, México: Siglo XXI Editores.

- SE (Secretaría De Economía) (2013). *Balanza comercial de México año previo de entrada en vigor de los TLCs vs 2014*. Recuperado de [http://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/comercio\\_exterior/informacion\\_estadistica/total\\_ene\\_dic\\_2013.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/comercio_exterior/informacion_estadistica/total_ene_dic_2013.pdf)
- Secretaría De Economía (2015). *Informe estadístico sobre el comportamiento de la inversión extranjera directa en México (enero-diciembre de 2013)*. Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. Recuperado de <http://www.gep.mx/monitoreo/InformeIED.pdf>
- SLATER, C. et al. (2002). A Cross-cultural Investigation of Leadership in the United States and Mexico. *School Leadership y Management*, 22(February), 197-209. doi: 10.1080/1363243022000007755.
- STEPHENS, G. K., y Greer, C. R. (1995). Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences. *Organizational Dynamics*, 24(1), 39-55. doi: 10.1016/0090-2616(95)90034-9.
- SUCHMAN, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- TATE, W. L., Ellram, L. M., y Kirchoff, J. O. N. F. (2010). Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management* (January), 19-44.
- TEDDLIE, C., y Tashakkori, A. (eds.) (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications.
- TI (Transparency International) (2014). Corruption by country/territory. Recuperado de <http://www.transparency.org/country#MEX>
- UNCTAD (United Nations Conference On Trade And Development) (2008). *World Investment Report, 2008. Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge*. Berna, Suiza: United Nations Publication.
- United Nations Development Programme (2014). El índice de desarrollo humano. Human Development Reports. Recuperado de <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-humano-idh>
- United States Census Bureau (2014). *Top Trading Partners November 2013. Foreign Trade*. Recuperado de <http://www.census.gov/foreign-trade/statistics/highlights/top/top1311yr.html#imports>
- VERDUZCO IGARTÚA, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas: Visión de su trayectoria en México*. Distrito Federal, México: El Colegio de México, Centro Mexicano para la Filantropía.

- VERGARA, R. (2010a). El redescubrimiento de las instituciones: De la teoría organizacional a la ciencia política. En R. Vergara (ed.). *Organización e instituciones* (pp. 87-114). Distrito Federal, México: Siglo XXI Editores.
- VERGARA, R. (2010b). Introducción. En R. Vergara (ed.), *Organización e instituciones* (pp. 17-47). Distrito Federal, México: Siglo XXI Editores.
- VILLAR, R.; Butcher, J.; Gandini, L., y Sordo, S. (2014). *Fundaciones empresariales en México: un estudio exploratorio*. Distrito Federal, México: Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, Tecnológico de Monterrey, Centro Mexicano para la Filantropía.
- WANDERLEY, L. S. O.; Lucian, R.; Farache, F., y Sousa Filho, J. M. (2008). CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369-378. doi: 10.1007/s10551-008-9892-z.
- WEYZIG, F. (2006). Local and Global Dimensions of Corporate Social Responsibility in Mexico. *The Journal of Corporate Citizenship*, 24(December), 69-81.
- WHITLEY, R. (1994). *Business Systems in East Asia. Firms, Markets and Societies*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications.
- WHITLEY, R. (1999a). *Business Systems and Organizational Capabilities. The Institutional Structuring of Competitive Competences*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- WHITLEY, R. (1999b). *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- YOUNG, S., y Marais, M. (2012). A Multi-level Perspective of CSR Reporting: The Implications of National Institutions and Industry Risk Characteristics. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 432-450. doi: 10.1111/j.1467-8683.2012.00926.x

## ANEXO. CATEGORÍAS Y RESULTADOS

Grupo de interés	Categoría	Frecuencia	Valor	Institucionalización		
				Positiva	Ambigua	Negativa
Empleados (20 categorías)	Equidad de género	8	6	x		
	Balance de vida y carrera	8	6	x		
	Cultura corporativa	4	2			x
	Desarrollo y carrera	8	6	x		
	Diversidad e inclusión	7	4	x		
	Salud y actividad física	7	4	x		
	Asesorías	2	6			x
	Libertad de asociación	4	2			x
	Derechos humanos	2	6			x
	Voluntariado	9	8	x		
	Ambiente laboral	6	2	x		
	Seguridad	5	0		x	
	Atracción de talento	3	4			x
	Sueldos	5	0		x	
	Comunicación	5	0		x	
	Bienestar emocional	3	4			x
	Actividades culturales	1	8			x
	Ahorro	3	4			x
	Trabajo local	1	8			x
	Derechos en el lugar de trabajo	2	6			x
Inversionistas (5 categorías)	Reportes	2	6			x
	Juntas	2	6			x
	Gobierno corporativo	1	8			x
	Código de ética	1	8			x
	Inclusión de reporte financiero	1	8			x
Clientes (9 categorías)	Ahorro	3	4			x
	Calidad	2	6			x
	Gustos y preferencias	6	2	x		
	Mercadotecnia	4	2			
	Comunicación	4	2			x
	Transparencia	3	4			x
	Pruebas médicas gratuitas	2	6			x

## ANEXO. CATEGORÍAS Y RESULTADOS

(continuación)

Grupo de interés	Categoría	Frecuencia	Valor	Institucionalización		
				Positiva	Ambigua	Negativa
Clientes (9 categorías)	Confidencialidad	3	4			x
	Seguridad	3	4			x
	Reconocimiento a la lealtad	1	8			x
Proveedores (10 categorías)	Compra a pymes y proveedores locales	5	0		x	
	Desarrollo de proveedores	4	2			x
	Auditorías	3	4			x
	Ferias de proveedores	1	8			x
	Normas y estándares	4	2			x
	Eficiencia	2	6			x
	Transparencia	2	6			x
	Prohibición de soborno	2	6			x
	Compras responsables	5	0		x	
Comunidad (28 categorías)	Comunicación	3	4			x
	Sustentabilidad de la comunidad	4	2			x
	Empoderamiento de la mujer	4	2			x
	Apoyo en desastres naturales	6	2	x		
	Donaciones	9	8	x		
	Hambre y pobreza	6	2	x		
	Apoyo a mipymes	3	4			x
	Espacios públicos	2	6			x
	Entrenamiento	2	6			x
	Educación	8	6	x		
	Salud y ejercicio	7	4	x		
	Desarrollo de comunidades locales	6	2	x		
	Actividades culturales	4	2			x
	Foros y congresos	4	2			x
	Investigación	4	2			x
	Derechos humanos	2	6			x
	Infancia	4	2			x
	Comunicación	3	4			x
	Empleo	2	6			x

## ANEXO. CATEGORÍAS Y RESULTADOS

(continuación)

Grupo de interés	Categoría	Frecuencia	Valor	Institucionalización		
				Positiva	Ambigua	Negativa
Comunidad (28 categorías)	Convocatorias, premios y reconocimientos	5	0		x	
	Integración sociolaboral	3	4		x	
	Jóvenes	2	6		x	
	Víctimas de trata	1	8		x	
	Calidad de vida	3	4		x	
	Campañas de promoción	4	2		x	
	Publicidad social	1	8		x	
	Indígenas	2	6		x	
	Enfermedades terminales	1	8		x	
Gobierno (6 categorías)	Fundación	6	2	x		
	Alianzas estratégicas	2	6		x	
	Leyes y regulaciones nacionales	8	6	x		
	Gobierno nacional como certificador	8	6	x		
	Vinculación y participación con gobierno	2	6		x	
	Organismos internacionales	3	4		x	
Medios (2 categorías)	Leyes internacionales	2	6		x	
	Comunicación	2	6		x	
	Mercadotecnia responsable	1	8		x	