

**¿Cómo mejorar el comportamiento socialmente responsable?  
Experiencias en una empresa de análisis clínicos en el sureste de  
México**

**How to improve the socially responsible behavior? Experiences in a clinical  
analysis enterprise in the South East of Mexico**

**Dr. Francisco G. Barroso-Tanoira<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>División de Negocios, Universidad Anáhuac Mayab, México.

E-mail: [francisco.barroso@anahuac.mx](mailto:francisco.barroso@anahuac.mx)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2035-2113>

Recepción: 30/10/2020. Aceptación: 15/12/2021. Publicación: 30/01/2021

## RESUMEN

Se presenta el diagnóstico general para evaluar el comportamiento socialmente responsable de una empresa de análisis clínicos líder en su sector y la intervención para mejorar dicho comportamiento, como parte de los requerimientos del programa de aceleración de la Oficina de Transferencia de una institución de educación superior en el sureste de México. La intervención, mediante dos ciclos de investigación-acción participativa, fue realizada de julio a noviembre de 2018, con una post prueba al término del último. Los resultados muestran mejoría significativa en los resultados de preservación del medio ambiente, ubicándose el comportamiento socialmente responsable como satisfactorio en general. Y aunque las diferencias no fueron significativas en los demás ámbitos, es importante resaltar la importancia del liderazgo para motivar al personal e involucrarlo en los procesos de investigación acción.

**PALABRAS CLAVE:** responsabilidad social empresarial, empresas medianas, investigación-acción participativa,

desarrollo organizacional, laboratorios de análisis clínicos

## ABSTRACT

The general diagnosis for evaluating the socially responsible behavior of a clinical analysis laboratory is presented, as well as the intervention for improving such behavior, as part of the requirements of the acceleration program of the Transfer Office of a higher education institution in the South East of Mexico. The intervention, through two participative action-research cycles, was performed from July to November in 2018, with a post test at the end of the last one. Results show a significant improvement in the environment preservation results, considering the socially responsible behavior as satisfactory in general. And although the differences were not significant in the other ambits, it is important to highlight leadership for motivating and involving employees in action research processes.

**KEYWORDS:** corporate social responsibility, middle sized enterprises, participative action-research,

organizational development, clinical analysis laboratories

## INTRODUCCIÓN

### ***Antecedentes***

La empresa en estudio comenzó a operar en 1975 en la Ciudad de Mérida, Yucatán, en el sureste de México. Ofrece todo lo relacionado con análisis clínicos para hospitales privados, públicos y para el público en general, con los más altos estándares de calidad. Es una empresa con certificación ISO 9001 y con todas las acreditaciones relativas a sus actividades. Se distingue por su eficiencia, innovación, trato amable y confidencial.

La capacitación del personal es constante y actualiza de manera constante sus equipos. Siempre está a la vanguardia, con procedimientos de control interno y externo oportunos y confiables, lo que ha contribuido con la satisfacción de sus clientes. Los resultados se entregan puntual y oportunamente y son estrictos en cuanto al uso de material desechable de la mejor calidad.

Mediante los equipos más modernos y automatizados se minimiza el error humano, a la vez que se hace más rápido el servicio. El uso de tecnologías de la información permite realizar consultas por internet, lo que además fomenta un clima de confianza y transparencia. Lo más importante es el restablecimiento de la salud de quienes requieren los servicios del laboratorio.

### ***Plantamiento del Problema***

Como parte de sus actividades para mejoramiento constante, la empresa decidió participar en un programa de aceleración de negocios en la Oficina de Transferencia de una reconocida universidad privada en la ciudad. Dicho programa incluye una sección en que se pide a cada empresa participante una evaluación de su comportamiento socialmente responsable, así como la implementación de mejoras en caso de detectarse áreas de oportunidad, lo cual dio origen a este estudio. De aquí se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿el comportamiento de la empresa es socialmente responsable? En caso de detectarse áreas de oportunidad, ¿qué acciones hay que implementar para mejorar el

comportamiento socialmente responsable, de manera que la empresa aprenda a hacerlo por sí misma? Por ello, el objetivo fue diseñar e implementar estrategias para mejorar el comportamiento socialmente responsable de la empresa, de manera que ella fuera gestora de su propio aprendizaje.

### **Justificación**

Las empresas deben operar en un marco de responsabilidad social para ser más exitosas, ya que no se trata solamente de obtener ganancias, sino de contribuir con la sociedad, lo cual es un deber de éstas (Barroso, 2017).

La experiencia relatada en este estudio puede ser útil a otras empresas para verificar su propio comportamiento en cuanto a responsabilidad social empresarial (RSE) y diseñar e implementar estrategias, de manera que aprendan a descubrir sus áreas de oportunidad y resolverlas por sí mismas. Por eso se utilizó y se recomienda la metodología de investigación-acción (IA), en su versión de investigación-acción participativa (IAP), pues se trata de que cada empresa sea gestora de su propio aprendizaje.

Con este estudio se benefició una empresa en el sureste de México que, en cuanto a tamaño, califica como mediana según los criterios de la Secretaría de Economía (2009). Esta empresa de por sí ya era exitosa, pero con el mejoramiento en su comportamiento socialmente responsable mejoró su desempeño general, haciendo evidente que ser socialmente responsable está al alcance de todos, además de que la metodología de IAP es adecuada para este tipo de estudios. Además, se muestran los beneficios que puede traer a las empresas el vincularse con instituciones de educación superior.

### **Limitaciones y delimitaciones**

La principal limitación fue el tiempo de intervención, ya que la empresa solo autorizó cuatro meses para no afectar sus ciclos estacionales de operación, lo cual solo sería para dos ciclos de intervención, acuerdo aprobado por la Oficina de Transferencia de la universidad referida anteriormente. Y aunque los hallazgos obtenidos en este estudio son válidos únicamente para la empresa participante, por lo que no se pretende generalizarlos, la metodología sí puede ser replicada en otros contextos.

Los resultados fueron recabados del 19 de junio al 5 de diciembre 2018, aunque el primer acercamiento a la empresa fue el 10 de abril de ese año y la intervención fue de solo cuatro meses. Cabe mencionar que la empresa, durante la intervención, estuvo en capacitación y procedimientos para un cambio de sistema informático, lo que afectó la realización de algunas actividades.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En esta sección se abordarán los conceptos de responsabilidad social empresarial (RSE), sus ámbitos y consideraciones. También se abordarán los conceptos de investigación-acción (IA) e investigación-acción participativa (IAP), que fueron utilizados en la metodología del trabajo.

### ***Concepto de RSE***

Según el Libro Verde de la Unión Europea (Porto y Castromán, 2006), la RSE es la contribución activa y voluntaria de las empresas hacia el mejoramiento social, económico y ambiental. Para Ramos (2006), las empresas deben

enfocarse al bien común, lo que les permitirá crear y repartir la riqueza generada de manera justa y eficiente, en un marco de respeto a la dignidad y los derechos fundamentales de las personas. Esto significa también evitar actos de corrupción desde el gobierno corporativo hasta todos los niveles de la organización, incluyendo la implementación de sanciones por falta del cumplimiento correspondiente.

Medina (2006) indica que la RSE debe ser parte de la esencia misma de la empresa, lo que conlleva a no conformarse con acatar las obligaciones jurídicas, sino ir más allá del cumplimiento de éstas. Para ello, Rochlin (2005) sugiere que es necesario invertir más en la generación y desarrollo del capital humano, al mismo tiempo en que se implementan acciones de preservación del medio ambiente y se mejoran las relaciones con los involucrados en la empresa, llamados también stakeholders.

Por su parte, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) incluye cuatro ámbitos que debe cumplir toda empresa socialmente responsable y

mediante los cuales las certifica (Porto y Castromán, 2006; Barroso, 2008):

- 1) Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa.
- 2) Cuidado y preservación del medio ambiente.
- 3) Desempeñarse con un código de ética.
- 4) Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos.

Barroso (2008) indica que las empresas socialmente responsables, en el sentido amplio del concepto, son las que cumplen los cuatro ámbitos al mismo tiempo, ya que si practican sólo algunos de ellos, apenas estarán realizando acciones sociales o de compromiso empresarial con la sociedad. Y únicamente a través de una relación ganar-ganar entre todos los stakeholders es que la RSE podrá ser una vía hacia el desarrollo sostenible. Desde este punto de vista, es posible ser socialmente responsable y rentable al mismo tiempo.

### ***Investigación – acción (IA)***

Para Lois (s.f.), era inaceptable la forma acrítica de aproximarse a la

realidad social desde los métodos de las ciencias naturales, las cuales, por su naturaleza positivista, pretenden lograr objetividad. ¿Y qué posibilidad hay para la crítica? Ante esto, había que encontrar la manera de construir conocimiento desde la praxis política y la ética, de manera que los sujetos de estudio fueran gestores de su propio aprendizaje. Entonces surgió la IA como método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad con base en la participación activa de los grupos participantes, fomentando el análisis crítico de manera sistemática para lograr el cambio social a través de prácticas transformadoras (Eizagirre y Zabala, 2000).

Elliot (1993) define la IA como el estudio de una situación social con el propósito de mejorar la calidad de la acción dentro de ella. La organización o unidad de análisis toma las decisiones con la ayuda del investigador, pero no bajo el mando del investigador. Se pretende que la organización sea gestora de su propio aprendizaje (Colmenares, 2012) y que en el futuro pueda continuar el proceso aún sin el investigador. Por lo tanto, la IA tiene una connotación educativa, pues la organización aprende a aprender a cambiar, lo que le permite

adaptarse a su entorno y continuar haciéndolo de manera sostenible.

El conocimiento práctico, continúa Colmenares (2012), no es el objetivo de la IA, sino solo el comienzo, pues más que investigar sobre las prácticas, se pretende entender lo que hacen los sujetos y por qué lo hacen. El investigador no debe verse como un experto que realiza estudios con personas, sino como un coinvestigador o facilitador que investiga junto con y para la gente interesada en la solución de problemas prácticos y en la mejora de la realidad. Esto significa que los participantes o sujetos en el estudio se convierten en coinvestigadores también (Bernal, 2006). No se buscan respuestas correctas o incorrectas como lo plantean los métodos positivistas, sino soluciones basadas en los puntos de vista e interpretaciones de los involucrados en la investigación o proceso de cambio, por lo que se emplean estrategias cualitativas. Esto indica que el investigador se aproxima al fenómeno de interés desde los actores.

La IA es un método de investigación aplicada que contribuye a la generación de principios y teorías y está,

al mismo tiempo, orientada a la acción (Arhar, Holly y Kasten, 2001; Sagastizábal y Perlo, 2002), permitiendo que los sujetos en el estudio estén más conscientes de su responsabilidad como una sociedad democrática y que puedan crear comunidad, así como mejorar la vida de todos los involucrados. Para la IA, el cambio constructivo puede ser logrado y sostenido ya que:

1. Es conducido por personas dentro del sistema en lugar de personas del exterior, lo que implica un enfoque cualitativo debido a que una realidad compleja no puede encerrarse en casilleros cuantitativos.
2. Tiene una orientación explícita hacia los valores de los sujetos y no se aferra a la "objetividad" en el sentido tradicional.
3. Fomenta el mejoramiento del investigador debido a la práctica misma, y
4. Favorece la autocrítica de los participantes mismos.

En IA, la validez del conocimiento depende de la capacidad que tiene una organización para lograr su transformación, en la búsqueda de una

mejor calidad de vida de los involucrados en el proceso (Bernal, 2006). Se pretende que el sujeto de estudio sea actor y gestor de su propio aprendizaje durante el proceso de transformación, con base en el control operativo, lógico y crítico.

### ***El proceso de la IA y sus ciclos de intervención***

El proceso metodológico de IA consta de tres fases (Bernal, 2006):

1. Fase inicial, en la que se realiza el contacto con la comunidad.
2. Fase intermedia, en la que se elabora el plan de acción.
3. Fase de ejecución y evaluación del estudio.

McKernan, citado por Álvarez-Gayou (2003), planteó un método de proceso de IA que avanza en el tiempo a través de ciclos de intervención, llamados también ciclos de acción reflexiva o propuestas de cambio (ver la figura 1). Todo comienza con un diagnóstico inicial para detectar las áreas de oportunidad a abordar. Luego se plantea el primer ciclo de acción, en que el investigador, junto con los sujetos participantes, definen el problema a abordar y deciden las

acciones a emprender, estableciéndose las limitaciones del proceso (internas y externas). Se espera que los participantes den ideas, propuestas e hipótesis, las cuales se toman como alternativas de acción, no como soluciones definitivas. Luego se elabora y analiza el plan de acción del ciclo, se verifica la puesta en marcha y se evalúan los resultados, siendo éstos parte del diagnóstico del ciclo siguiente. Se reflexiona y evalúan los aprendizajes sobre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos.

En el segundo ciclo y en cada uno de los sucesivos se redefine el problema o se plantean los nuevos problemas a abordar y se efectúa una nueva evaluación de las necesidades, a partir de las cuales surgirán los planes de acción para el ciclo, su implementación y evaluación de resultados. Se vuelven a tomar decisiones incluyendo la comprensión, la explicación obtenida y los nuevos aprendizajes. Estos ciclos pueden continuar en el tiempo tantas veces como el investigador y los participantes acuerden. Lo ideal es que, en el futuro, la organización aprenda a hacer todo esto por sí misma.

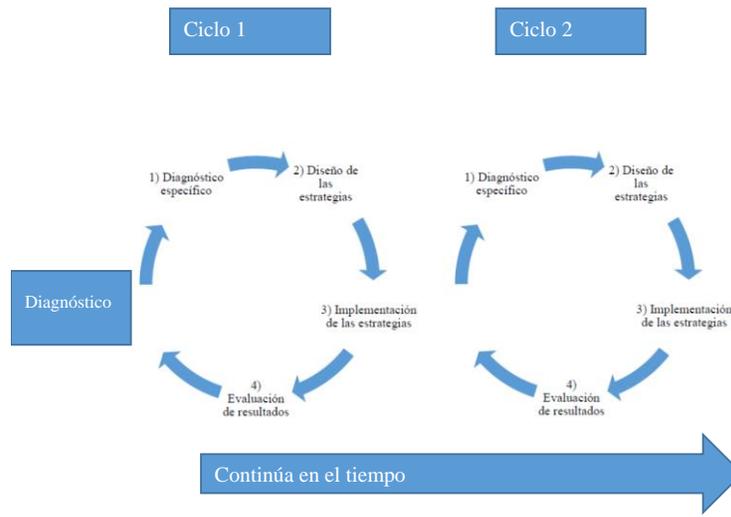


Figura 1. Ciclos de investigación-acción. Elaboración propia con base en McKernan, citado por Álvarez-Gayou (2003)

### **Investigación-acción participativa (IAP)**

En la IAP, según Colmenares (2012), el investigador contribuye al cambio organizacional y/o social en unión con los grupos mismos, por lo que los sujetos de la investigación pueden ser también objetos de estudio al mismo tiempo (Bernal, 2006), en un marco de respeto mutuo entre humanos y naturaleza (s.f.). A través del método dialéctico y la vivencia, el conocimiento surge de la práctica como fundamento epistemológico pretendiendo explicar la

realidad social más allá del empirismo. Para Sirvent (2008), la IAP puede tomar técnicas de diversas disciplinas como revisión documental, entrevistas, trabajo de campo, historias de vida o relatos, según sean los objetivos de cada estudio.

Colmenares (2012) admite la formación de grupos en que los sujetos participantes pueden interactuar (que en este trabajo se llamarán Comités IAP) para obtener y analizar los resultados, así como para tomar decisiones durante las intervenciones. Cabe mencionar que en un comité IAP, en que las decisiones se

toman de manera colectiva, el investigador es solo un facilitador. Esto significa que no dirige al grupo, por lo que quien está a cargo es alguna persona que tenga poder de decisión, elegida por la misma organización. De hecho, para propiciar que los sujetos sean también investigadores en el proceso (Colmenares, 2012), los integrantes del grupo de trabajo o comité deben representar adecuadamente a quienes van a participar.

## MÉTODO

El estudio consta de dos fases: (1) diagnóstico general, en el que se identificaron las acciones de RSE que lleva a cabo la empresa para descubrir las áreas de oportunidad, y (2) una intervención de dos ciclos para mejorar el comportamiento socialmente responsable, basada en IAP.

### **Fase 1: diagnóstico general**

#### ***Alcance y diseño***

El diagnóstico general fue de alcance exploratorio y luego descriptivo, con diseño no experimental transversal

debido a que no hubo manipulación deliberada de las variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), por lo que el investigador se limitó solamente a registrar los resultados e interpretarlos. El enfoque fue cuantitativo y el método fue deductivo con trabajo de campo, con la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento.

#### ***Participantes***

Como se mencionó anteriormente, la primera visita a la empresa fue el 10 de abril de 2018. En el diagnóstico participaron todos los trabajadores de la empresa, esto es, 22 personas, incluyendo a la Directora, al Gerente General y al personal de sucursales. La información se recabó durante ese mes.

#### ***Instrumentos y procedimiento***

Se empleó un cuestionario diseñado y validado por el autor de este reporte con base en los cuatro ámbitos propuestos por el CEMEFI (Barroso, 2008), con escala Likert (ver figura 2). El autor de esta investigación administró el cuestionario a la Directora y al Gerente General, pero la aplicación a los trabajadores fue por parte de la empresa.

Las preguntas del cuestionario pueden verse en las figuras 4 a 7.

Para el análisis de los resultados se recurrió a las utilerías de Excel, así como al programa estadístico SPSS. Para interpretarlos, se utilizó la siguiente escala:

Escala de puntos	Interpretación del resultado según escala	Clave
1 a 1.49	Totalmente en desacuerdo o Totalmente insatisfactorio	Rojo
1.5 a 2.49	En desacuerdo o Insatisfactorio	Amarillo
2.5 a 3.49	Más o menos de acuerdo o Más o menos satisfactorio	Naranja
3.5 a 4.49	De acuerdo o Satisfactorio	Verde claro
4.5 a 5	Totalmente de acuerdo o Totalmente satisfactorio	Verde oscuro

**Figura 2.** Escala para la Interpretación de los Datos

**Fuente.** Elaboración propia

Para la información cualitativa proveniente de las preguntas abiertas al final del cuestionario, las respuestas se agruparon por frecuencia de mención en ideas clave, que a su vez fueron agrupadas en categorías definidas (Álvarez-Gayou, 2003).

### **Resultados del diagnóstico general**

En las figuras 4 a 7 pueden verse los resultados del diagnóstico, los cuales sirvieron como pre prueba para la intervención. En cuanto a calidad de vida laboral, los puntajes más altos corresponden a que el personal conoce la visión y la misión, y aunque están de

acuerdo con que los sueldos y beneficios (prestaciones) son competitivos y que pueden combinar su trabajo con otras actividades, estos ítems resultaron ser los más bajos (ver la figura 4). Los esfuerzos de calidad de vida son satisfactorios, según la escala de la figura 2.

En la figura 5 puede verse que los puntajes más bajos correspondieron a que la empresa no participa activamente en el cuidado ambiental, la capacitación al personal en cuanto al medio ambiente es más o menos satisfactoria y que no se organizaban actividades para cuidado ambiental. El personal reconoció que la empresa respeta el entorno ecológico debido al manejo responsable de los desechos, pero fue evidente la necesidad de mayor educación ambiental. El resultado general es más o menos satisfactorio para este ámbito.

El trato ético hacia los stakeholders es satisfactorio en general. En la figura 6 se aprecia que el mayor puntaje fue el que la empresa se desarrolla con un código de ética, pero aunque apenas es satisfactoria, hay que mejorar la comunicación y el trato justo.

El ámbito de la relación con la comunidad es más o menos satisfactorio (ver la figura 7). El puntaje más bajo se refiere a la ayuda que la empresa da a movimientos de filantropía, lo que sorprendió a la Directora y al Gerente General, pues manifestaron que sí se hace en la empresa, especialmente con organizaciones como la Cruz Roja. Esto corrobora la necesidad de mejorar la comunicación interna.

### ***Recomendaciones para la intervención***

- 1) Es necesario que la intervención se realice para mejorar los puntajes de aquellos rubros en que fueron bajos, por lo que se recomendó:
- 2) Comenzar con educación para la preservación del medio ambiente, así como acciones concretas que los trabajadores puedan realizar para este efecto.
- 3) Instaurar un medio de comunicación interno (gaceta, periódico mural, revista) para que los trabajadores estén al tanto de lo que se hace en la empresa. Los cumpleaños, cambios de puesto y logros también se deben incluir.

- 4) Aunque los trabajadores conocen la misión, se sugiere una reunión con ellos para reflexionar sobre los ejes fuerza de la misma y trazar actividades para el mejoramiento del desempeño empresarial.
- 5) Diseñar alguna actividad o implementar alguna iniciativa para vinculación con la comunidad.

### **Fase 2: Intervención**

#### ***Intervención***

Los ciclos siguieron el esquema de la figura 1. El primero fue del 19 de junio al 7 de agosto de 2018, y el segundo fue del 8 de agosto al 5 de diciembre del mismo año. A continuación (ver la figura 3) se presenta un cuadro de actividades y resultados por ciclo, en el que se pueden ver las áreas de oportunidad, los objetivos acordados, las acciones concertadas por el grupo IAP, los indicadores y los resultados. Al final se obtuvo un promedio de alcance de metas por grupo para comparar los resultados entre ciclos.

Se usó IAP debido a que se pretendió que la empresa aprendiera a aprender por sí misma a realizar sus procesos de cambio (Bernal, 2006;

Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Esto indica que el paradigma usado fue el cualitativo tomando a la empresa entera como unidad de análisis, participando sus 22 integrantes en todo el proceso. El grupo IAP estuvo formado

por la Directora, el Gerente General, el Gerente de Recursos Humanos y el autor de esta investigación. El líder del proyecto fue el Gerente General.

PLAN DE INTERVENCIÓN					19/jun-7 ago Ciclo 1	8/ago-5 dic Ciclo 2
Área de oportunidad	Objetivo a lograr	Acciones concretas	Indicador	Resultados	Calificación	Calificación
					%	%
Mejorar el cuidado ambiental	Capacitar al personal en aspectos de cuidado ambiental	Una plática sobre prevención de contaminación. Clasificación de la basura. Una hora por sesión. Temas: cuidado del ambiente / clasificación de la basura / vinculación con organismos / desecho de materiales biológicos y tóxicos / medios alternativos para ahorro de energía	Número de horas % de asistencia de participantes	En el Ciclo 1 solamente contactaron dos asociaciones, pero no hubo actividades concretas. En el Ciclo 2 se impartió capacitación a los 22 participantes, por parte de Kanan Kab.	0	100
	Vincularse con un organismo ecologista	Ponerse y mantenerse en contacto con una asociación que realice actividades para preservación ambiental	Organismo contactado	Se contactó el organismo	100	100
Mejorar la comunicación interna	Mejorar la comunicación interna	Enviar información mediante medios informáticos: un informativo mediante red interna.	Medio electrónico	Pendiente	0	0
Calificación por ciclos					33.3	66.7

**Figura 3.** Cuadro comparativo por ciclo.

**Fuente:** elaboración propia

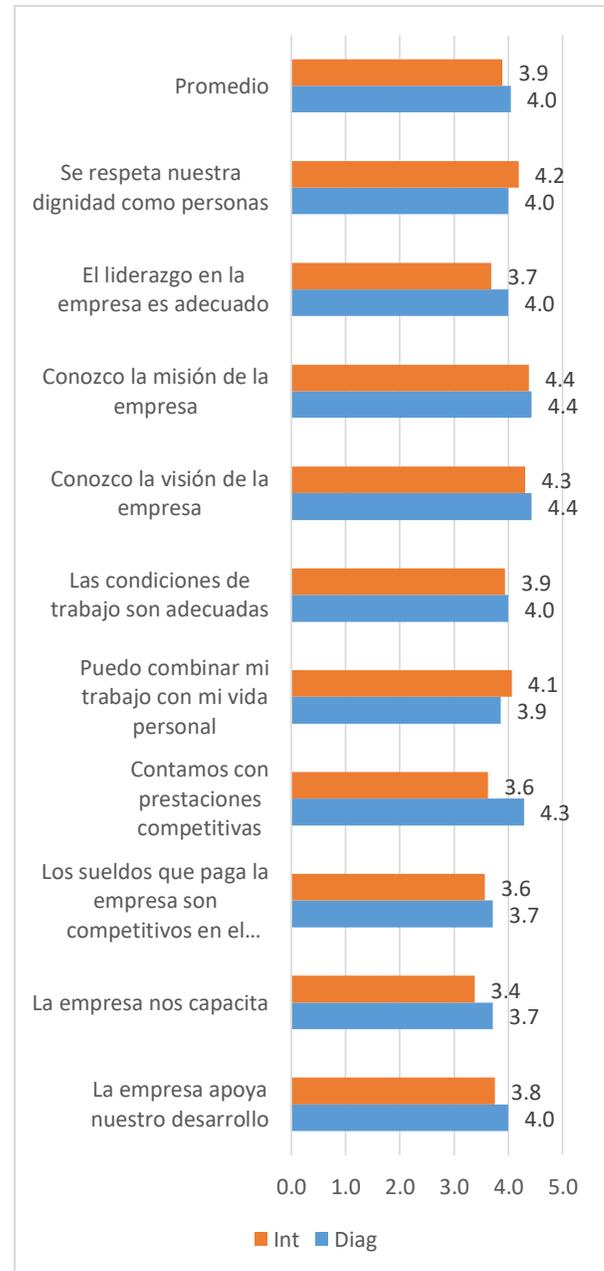
## RESULTADOS

Puede verse que en la evaluación del Ciclo 1, realizada el 8 de agosto, la empresa había cumplido solamente el

33.3% de los acuerdos. Al final del Ciclo 2, evaluado el 5 de diciembre, se llegó al 66.7%, quedando pendiente mejorar la comunicación interna a través del uso de

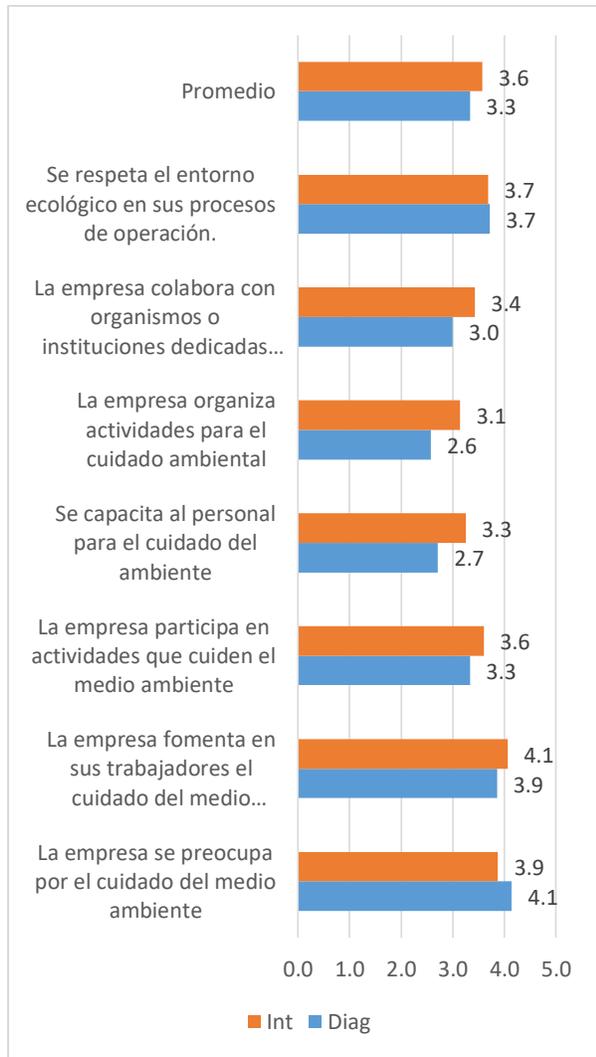
medios informáticos para un siguiente ciclo.

A continuación se presentan los resultados recabados a los dieciséis trabajadores que estuvieron presentes en la sesión de cierre del Ciclo 2, a quienes se administró el mismo cuestionario del diagnóstico, pero a manera de post prueba. Cabe mencionar que solo se halló diferencia significativa en el ámbito de cuidado ambiental a favor de la intervención, siendo no significativa para los demás, aunque los resultados siguieron calificando como satisfactorios según la escala de la figura 2. Una diferencia es significativa (sig) si  $p < 0.05$ . En cada figura se ve la comparación entre lo obtenido en el diagnóstico general (pre prueba) y la evaluación al final del Ciclo 2 (post prueba). Esta última evaluación se realizó al final del Ciclo 2 debido a que ése fue el acuerdo entre la empresa y la Oficina de Transferencia universitaria, de la cual el investigador es miembro.

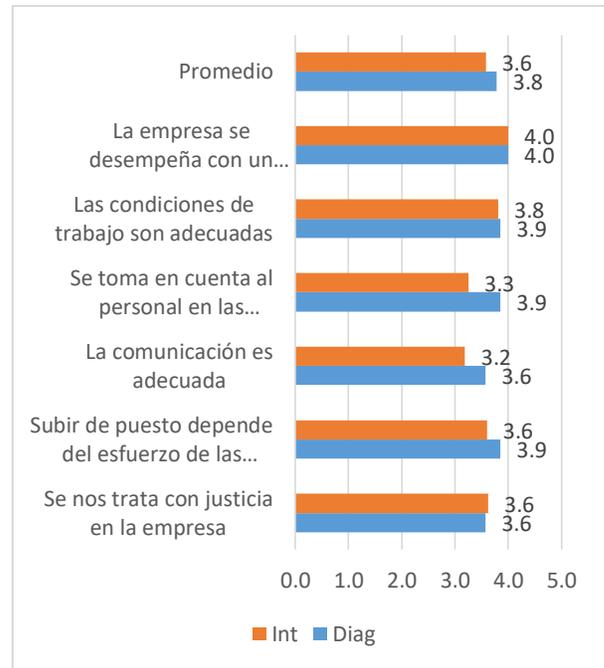


**Figura 4.** *Calidad de vida laboral.*

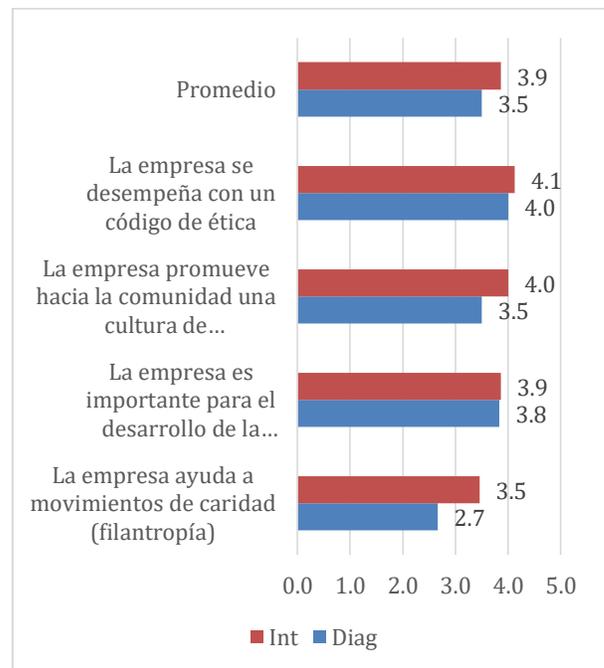
**Fuente:** elaboración propia



**Figura 5.** *Preservación del medio ambiente.*  
**Fuente:** elaboración propia



**Figura 6.** *Trato ético hacia los involucrados*  
**Fuente:** elaboración propia



**Figura 7.** *Relación con la comunidad.*  
**Fuente:** elaboración propia

## CONCLUSIONES

Algunas actividades no se realizaron según los acuerdos ya que la empresa estuvo en capacitación por la implementación de un nuevo sistema informático. Durante el segundo ciclo se realizó la capacitación en cuanto a medio ambiente, por lo que ayudó a que la calificación de los avances subiera de 33.3% a 66.7%.

Los resultados para los ámbitos Calidad de vida laboral y Trato ético hacia los involucrados se mantuvieron sin cambio significativo entre el diagnóstico y la intervención, pero se notó un incremento significativo en cuanto a la preservación del medio ambiente, pasando de más o menos satisfactorio a satisfactorio. En cuanto a la relación con la comunidad, el puntaje promedio se mantuvo como satisfactorio, pero la diferencia no fue significativa.

La empresa debe continuar con sus esfuerzos hacia la RSE reforzando la capacitación ambiental y mejorando la comunicación interna, que es un área de oportunidad que quedó pendiente. Esto fue evidente cuando las autoridades

reportaron que la empresa realiza diversas actividades de apoyo a la comunidad, pero los trabajadores, al no saberlo, marcaron puntuaciones bajas en ese ámbito. Un cambio significativo en la empresa lleva tiempo, pero aún con las limitaciones de este estudio, los resultados son alentadores.

Cabe resaltar la importancia del liderazgo ejercido por el Gerente General, quien colaboró activamente en los ciclos y promovió la participación activa y entusiasta del personal de la empresa. Esto refuerza la importancia del liderazgo en los procesos de IAP, pues más allá de un ejercicio racional para obtener resultados, es un proceso de cambio basado en la vivencia de los valores y la incorporación de nuevos aprendizajes, lo que mejorará el desempeño de la empresa de manera sostenible. La empresa está aprendiendo a aprender a cambiar y a adaptarse al entorno por sí misma.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa seguir con los ciclos de mejoramiento, abordando la comunicación interna (periódico mural y noticias vía medios electrónicos) y la capacitación ambiental. Es necesario también implementar actividades para reflexionar sobre la misión y diseñar actividades para mayor vinculación con el desarrollo de la comunidad en que la empresa opera. Con el tiempo se irán solucionando otras situaciones que surjan conforme se avance en la intervención.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Colección Paidós Educador. México: Paidós Mexicana.
- Arhar, J. M; Holly, M. L. y Kasten, W. C. (2001). *Action research for teachers: travelling the yellow brick road* [Investigación acción para profesores: viajando por el camino de los ladrillos amarillos]. New Jersey, U.S.A.: Prentice Hall.
- Barroso, F. (septiembre-diciembre, 2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 226, 73-91.
- Barroso, F. (2017). Responsabilidad social empresarial: ¿estrategia para mejorar el desempeño laboral y aumentar utilidades, o deber ético de las empresas? *Revista Universitaria RUTA* (Universidad de La Serena, Chile), 19 (1), 1-25. doi <http://dx.doi.org/10.15433/ruta.v18i1.869>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación* (2ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Colmenares, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*,

- 3(1), 102-115. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4054232>
- Eizagirre, M. y Zabala, N. (2000). Investigación-acción participativa (IAP). Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Universidad del País Vasco. Recuperado de <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>
- Elliott, J. (1993). El cambio educativo desde la investigación-acción. Madrid: Morata.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill Educación.
- Lois, I. (s.f.). La investigación-acción (I+A) y la investigación acción participativa (IAP): un recorrido posible entre el conocimiento y la praxis. Recuperado de <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/blogs.dir/219/files/2017/08/15-Lois.pdf>
- Medina, L. M. (mayo, 2006). La responsabilidad social de la empresa. Ponencia presentada en el X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. San Luis Potosí.
- Porto, N. y Castromán, J. (septiembre-diciembre, 2006). Responsabilidad social: un análisis de la situación actual en México y España. Contaduría y Administración, FCA-UNAM, 220, 67-87.
- Ramos, H. (primer semestre, 2006). Ética y responsabilidad social. Reflexiones y perspectiva sistémica. The Anáhuac Journal, 6(1), 56-71.
- Rochlin, S. (agosto, 2005). Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. Harvard Review, 83(8), 31-38.
- Sagastizábal, M.A. y Perlo, C.L. (2002). La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones. Cómo investigar en las instituciones educativas. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.

Secretaría de Economía (30 de junio de 2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de [https://www.economia.gob.mx/files/marco\\_normativo/A539.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf)

Sirvent, M. (2008). Educación Popular y Universidad Pública. Ensayo para una historia que aún espera ser escrita. Revista del IICE, (3), 51-68. Recuperado de <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/365/350>