



# INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

## ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE CRISIS DEL CORONAVIRUS (COVID-19)

Mtra. María del Carmen Alonzo-Godoy<sup>1</sup>

Dra. María de los Ángeles Cervantes-Rosas<sup>2</sup>

### RESUMEN

A partir de la declaración de la pandemia del Coronavirus (COVID-19), los gobiernos tomaron distintas medidas para mitigar la propagación del virus, frente a una crisis que no se resolverá en un corto plazo. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que en los últimos meses ha retomado fuerza. La presente investigación documental de corte analítico-descriptivo tiene como objetivo presentar una revisión de la literatura académica que aborda las estrategias de RSE bajo el contexto de la pandemia del Coronavirus (COVID-19). Dicha pandemia, aumentó las expectativas de la sociedad hacia las empresas, poniendo a prueba la ética y la RSE. Como principales hallazgos se encontró que las decisiones que tomen y apliquen deben enfocarse en invertir en acciones de RSE que permitan alcanzar los objetivos económicos, ambientales y sociales. Por lo que se requieren estrategias que aseguren la continuidad a largo plazo de la empresa, equilibrando la rentabilidad, la armonía de los grupos de interés y la protección de los recursos. Se concluye que el valor de la RSE está en el reconocimiento y minimización por parte de las empresas de los impactos negativos de sus actividades productivas, en la resolución de problemas de desarrollo global y local, en la creación de un clima de previsibilidad, confianza y valores compartidos en la sociedad.

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo sostenible, grupos de interés, supervivencia, rentabilidad.

## STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TIMES OF THE CORONAVIRUS CRISIS (COVID-19)

### ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Estudiante de Doctorado en Administración. Universidad Autónoma de Guadalajara, [maria.alonzo@edu.uag.mx](mailto:maria.alonzo@edu.uag.mx).

<sup>2</sup> Profesora de asignatura. Universidad Autónoma de Guadalajara. [m.cervantes@edu.uag.mx](mailto:m.cervantes@edu.uag.mx) Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Occidente. [maria.cervantes@uadeo.mx](mailto:maria.cervantes@uadeo.mx).

From the pandemic declaration related to Coronavirus (COVID 19), The governments took different measures in order to mitigate the spread of the virus, in front of a crisis that is not going to be solved in the short term. The Corporate Social Responsibility (CSR) is a topic that during last months has taken relevance. This documental research with an analytical – descriptive feature has the objective to present a review of the academic literature related to CSR strategies framed in the context of the COVID -19 pandemic. This pandemic increases the society expectations towards business, testing ethics and CSR. The decisions that could be taken and applied, should be focus into invest in CSR actions that allow to reach social, environmental, and economic goals. As a result, strategies that assure the long-term business continuity, balancing profitability, harmony between stakeholders' groups, and protecting the resources, are required. It is concluded that the value of CSR is in the recognition and minimization by companies of the negative impacts of their productive activities, in solving global and local development problems, in creating a climate of predictability, trust and shared values in society.

**KEYWORDS:** Sustainable development, stakeholders, survival, profitability.

## INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el 11 de marzo del 2019 la pandemia del Coronavirus (COVID-19), en ese mismo mes, se detectan los primeros casos en América Latina . A partir de ese momento, los gobiernos tomaron distintas medidas con el propósito de mitigar la propagación del virus, lo que trajo consigo consecuencias negativas para la economía de todas las naciones del mundo (García *et al.*, 2020).

El resultado para América Latina y el Caribe ha sido una severa crisis que en el 2020 reflejó “una caída del PIB del 5,3%, la peor en toda su historia, una contracción de magnitud comparable con la Gran Depresión de la década de 1930 (-5%) o, más aún, hasta 1914 (-4,9%)”. El mundo entero enfrenta una crisis que tiene como principal característica que no se resolverá en un corto plazo y dependiendo de su duración, se producirán cambios sustanciales en los mercados económicos.

Por su parte, Valle , identifica cuatro problemas que han afectado a las empresas en torno a la pandemia del Coronavirus:

- La paralización de la producción de bienes intermedios y componentes esenciales en distintas industrias.
- Las restricciones (o prohibiciones, en algunos casos) de apertura al público impuestas a los establecimientos minoristas, transporte, restauración y servicios en general.
- El miedo al contagio, la incertidumbre y las medidas drásticas de contención. Afectando de forma directa e inmediata al sector servicios y, en particular al turismo y sus actividades relacionadas.

- La falta de liquidez y la capacidad de acceso a la financiación del tejido productivo, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Como resultado, las empresas enfrentan cuatro desafíos que deben demostrar que la RSE no es un discurso, sino un compromiso voluntario capaz de cuidar a: 1) la gente, 2) el negocio; 3) los clientes y proveedores; y 4) la comunidad (Quinaluisa *et al.*, 2020). Bajo este panorama, la RSE es un tema que en los últimos meses ha retomado fuerza en todo el mundo. Esta crisis exige un replanteamiento en lo económico, ambiental y social. Además, obliga a una reingeniería de las estrategias empresariales con el propósito de hacer frente a las demandas actuales (García *et al.*, 2020). Para tal efecto, los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) representan un llamado para la acción en pro de la sostenibilidad empresarial.

Partiendo de lo anterior, el principal objetivo de esta investigación es analizar la literatura académica que aborda las estrategias de RSE bajo el contexto de la pandemia Coronavirus (COVID-19) con el propósito de responder a la pregunta: ¿Cuáles estrategias de RSE ayudan a la supervivencia de las empresas? Por lo que esta investigación se estructura con la revisión de la literatura para abarcar la evolución de la RSE; la metodología que presenta el procedimiento utilizado; los resultados que incluyen las principales propuestas de los autores abordados; para posteriormente presentar la discusión y conclusión con los principales hallazgos de la investigación.

### **Revisión de la literatura**

La historia de la RSE presenta importantes eventos que han marcado su evolución. En este camino se encuentra Howard Rothmann Bowen, quien en 1953 publica el libro <Social Responsibilities of the Businessman> e introduce el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como “la obligación de perseguir políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que sean deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”. En palabras de Ojeda-Hidalgo *et al.*, la principal aportación de Bowen radica en concebir RSC como un <contrato social> que actúa como un agente moral dentro de la sociedad.

Posteriormente en 1976, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), publica las <Líneas Directrices para Empresas Multinacionales>, este documento expone las recomendaciones para promover el desarrollo sostenible en las empresas multinacionales. La última actualización de este documento presenta directrices encaminadas a que las empresas, bajo un carácter voluntario, reconozcan a los grupos de interés para “contribuir al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible”.

Siguiendo este camino, García-Santos y Madero-Gómez afirman que, en 1984, Peter Drucker, propone una nueva visión al afirmar que las empresas deben convertir los problemas sociales y ambientales en oportunidades. Drucker establece que la verdadera responsabilidad social debe

“convertir un problema social en una oportunidad, y un beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados y en riqueza” (García-Santos *et al.*, 2016, pág. 40).

En ese mismo año, Robert E. Freeman (1984) afirma que la empresa se debe alinear al enfoque de beneficio a todos los grupos de interés o stakeholders con ciertos grados de corresponsabilidad ante los retos sociales, ambientales y económicos de la sociedad . Así mismo, siguiendo la pauta de los grupos de interés o stakeholders, en 1993, Drucker señala la importancia de integrarlos en los objetivos de la RSE y resalta que la filantropía es insuficiente para mitigar los problemas sociales .

Desde 1995, World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) contribuye para que las empresas respondan a los desafíos de la sostenibilidad de manera positiva, definen a la RSE como “un compromiso que adquieren las organizaciones para tener un comportamiento ético de manera continua, contribuyendo al desarrollo económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los diferentes grupos de interés” (Torres *et al.*, 2019, pág. 534). Por su parte, el Global Reporting Initiative (GRI), desde 1997, promueve los estándares de divulgación de sostenibilidad más utilizados en el mundo con una adhesión voluntaria responsable (Ojeda-Hidalgo *et al.*, 2019).

Un evento detonante para la RSE es el Pacto Mundial, propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año de 1999, momento de convergencia entre los conceptos de desarrollo sostenible y responsabilidad social, que culmina con la propuesta de 10 principios enfocados a los derechos humanos, trabajo, ambiente y la lucha contra la corrupción, que son comúnmente aceptados como el Decálogo del Pacto Mundial. Para García , estos principios permiten una apertura para que las empresas generen una conciencia empresarial, de manera voluntaria y para comprometerse a proyectos que se orienten en los derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción.

En 2001, la Comisión de las Comunidades Europeas publica el <Libro Verde> como un marco de referencia para incorporar la RSE en las organizaciones y se propone la definición de RSC como RSE (Cantillo *et al.*, 2019). La definición de RSE queda plasmada como:

*“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” .*

Posteriormente, Porter y Kramer presentan una nueva relación entre la empresa y la sociedad, desde una perspectiva estratégica afirman que la RSE puede convertirse en una fuente de progreso y se presenta como una oportunidad para generar valor compartido. De acuerdo con Torres , existe una influencia de la responsabilidad social con la filosofía del valor compartido, al

afirmar que se puede realizar una actividad empresarial generando un beneficio significativo para la sociedad.

Al caducar los Objetivos del Desarrollo del Milenio, en el 2015, y bajo un proceso de discusión democrático y participativo, se proclama la Agenda 2030 con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la cual consta de 169 metas (Bárcena & Prado, 2019). Los ODS se convierten en un llamado a toda la sociedad para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030 (PNUD, 2020).

Finalmente, uno de los organismos internacionales con mayor reconocimiento en el tema de la responsabilidad social es la Norma UNE-ISO 26000 <Guía de Responsabilidad Social>, que establece que la RSE:

*“Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, a través de un comportamiento ético y transparente que: toma en consideración los intereses de las partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable, sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.*

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación documental de corte analítico-descriptivo tiene como objetivo presentar una revisión de la literatura académica que aborda las estrategias de RSE bajo el contexto de la pandemia del Coronavirus (COVID-19). La investigación se justifica dada la urgencia de llevar a cabo cambios con enfoque en el desarrollo sostenible, como lo marca la Agenda 2030, donde la empresa tiene un papel protagónico y es considerada <agente clave> para lograr el desarrollo, tanto a nivel local como internacional. Además, de la necesidad de promover aquellas estrategias de RSE que favorecen la permanencia y supervivencia de las empresas frente a la crisis actual.

Para lograr lo anterior, se utiliza la base de datos ProQuest y Google Scholar, el descriptor base fue “RSE”, y con él se utilizaron otros como: “COVID”, “RSC”, “PYMES”, “Empresas”, “avance” y “retroceso”. Se revisaron los documentos arrojados y se seleccionan aquellos acordes con el objetivo de esta investigación, escritos en español o inglés y fundamentados bajo el método científico.

## **RESULTADOS**

En el ámbito académico existen distintas investigaciones que abordan el concepto de RSE. Entre los principales elementos que abordan este concepto se encuentran: “el conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias; la contribución al desarrollo social; el crecimiento económico; y la preservación del medio ambiente” . Como resultado de esta investigación se seleccionaron los diversos estudios que abordan; desde la perspectiva de la RSE, los avances, desafíos y retrocesos que la actual crisis afecta a la economía empresarial. La información es organizada en tres grandes bloques: grandes empresas, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y desde la generalidad.

## Grandes empresas

El compromiso que tienen las empresas con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) las han llevado a ampliar su estrategia de RSE para combatir el COVID-19. De acuerdo con García-Sánchez y García-Sánchez, , las empresas han priorizado en la estabilidad económica, sin embargo, para las grandes empresas las estrategias de RSE han sido una herramienta eficaz para enfrentar los problemas globales de la pandemia. Así mismo, estas estrategias les han permitido limitar las externalidades sociales derivadas de los efectos de COVID-19 y las medidas de seguridad que se requiere.

Con respecto a la comunidad, Martin-Fiorino y Reyes , afirman que la supervivencia de las empresas depende del compromiso que adopten hacia su comunidad, lo que implica redefinir el compromiso en términos de nuevas prácticas frente a la diversidad de los grupos de interés que se traduzca en prácticas efectivas que generen un valor a largo plazo. Resaltando una actuación bajo valores fundamentales como la honestidad, la transparencia, la prudencia, la honestidad y la justicia.

Así mismo, Mahmud *et al.*, afirman que la filantropía resulta primordial, sobre todo para las grandes empresas, quienes colaboran con instituciones sin fines de lucro y distintas fundaciones, realizando donaciones en efectivo y en especie para dar respuesta a las demandas de la pandemia de COVID-19, estas acciones reflejan un compromiso de las empresas con la sociedad y su interés de hacer frente a los desafíos de la pandemia. Apoyando estas ideas, García-Sánchez *et al.*, afirman que las empresas se han destacado con acciones altruistas para combatir el virus. Por lo que, se han involucrado de manera proactiva en diversas actividades que pueden ayudar y proporcionar asistencia inmediata para combatir el virus.

Con respecto al personal, Mahmud *et al.*, afirma que las empresas comprometidas llevan a cabo las acciones entre las que destacan: trabajo remoto, uso de equipo protección personal, distancia social y restricciones de viaje, licencias pagadas por enfermedad y distintos programas de ayuda para los empleados. Sin embargo, Drobyazko afirma que bajo el esquema de trabajo remoto las empresas deben contemplar un nuevo equilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores; y, por consiguiente, la capacitación y formación del personal son elementos fundamentales para su éxito.

Por su parte, Useche *et al.*, afirma que el trabajo remoto es una excelente estrategia, pero su correcta operacionalización implica la actualización de habilidades profesionales y tecnológicas de los colaboradores de las empresas; incluyendo directivos, para que sean capaces de gestionar a los equipos de trabajo a distancia, enfocándose en metas pequeñas que contribuyan al logro de los objetivos. Bajo esta línea, Bravo-Campuzano y Acosta-Chávez realizan un trabajo de campo para evaluar el compromiso con la responsabilidad social. Como resultado identifican que entre las principales prácticas que resaltan el compromiso con la RSE son: las medidas de bioseguridad, la

digitalización de los procesos y la gestión innovadora que beneficie a sus principales a los empleados y a otros grupos de interés.

Con respecto a los accionistas, Arora *et al.*, presentaron evidencia de la relación positiva entre las prácticas de RSE y el valor para los accionistas durante el período de crisis del COVID-19. Los resultados del estudio sugieren que las empresas que invirtieron en prácticas de RSE bajo las dimensiones ambiental, social y de gobierno corporativo en 2019, tuvieron un mejor desempeño que las empresas con menor inversión en este tipo de actividades.

Desde su perspectiva García *et al.*, , presentan que, para permanecer en el mercado, es necesario el compromiso de los empresarios. Los autores afirman que el empresario debe “generar confianza, primero en la parte interna, empleados, proveedores, accionistas y otras, y posteriormente la parte la externa, clientes, acreedores, bancos y otras, generando una alternativa en el número de consumidores, que se reflejará en incremento de ventas” (García et al., 2020, pág. 80). Para lograr lo anterior la comunicación es fundamental. Bajo esta línea García-Sánchez *et al.*, , afirman que los blogs y podcasts son estrategias utilizadas para promover las campañas comerciales y las prácticas de RSE que permitan un acercamiento a los grupos de interés y éstas tengan un impacto residual.

Para finalizar con las grandes empresas, el trabajo de Quevedo *et al.*, , propone el análisis del impacto de la enfermedad del COVID-19 en la RSE, presentando prácticas encaminadas a generar oportunidades. Los autores promueven una visión hacia las prácticas a largo plazo en lo económico, ambiental y social, a través de la innovación ya sea sectorial, empresarial y organizacional.

### **Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**

La situación de las PYMES es muy distinta a la situación de las grandes empresas. Para el caso de México y en toda la región Sur y el Caribe, son quienes más empleos generan, y bajo el confinamiento, como la principal medida de los gobiernos, se han visto en la necesidad extrema de cerrar o trabajar parcialmente y con el mínimo del personal, provocando la pérdida de muchos empleos (Perea *et al.*, 2021).

De acuerdo con Useche *et al.*, las actividades más afectadas fueron: el comercio al por mayor y al por menor. Frente este escenario, Tovar *et al.*, , afirma que la supervivencia debe considerar: 1) El apoyo gubernamental; 2) optimizar y utilizar la tecnología; 3) gestionar eficientemente los recursos financieros; y 4) administrar adecuadamente el inventario. De acuerdo con los autores, es necesario que las empresas se autoevalúen constantemente para dar seguimiento a sus logros, oportunidades y debilidades.

Por su parte, García-Contreras *et al.*, señalan que las PYMES han sido afectadas en dos sentidos: en la suspensión parcial o total de sus actividades y en la capacidad instalada, originando despidos o en su solvencia económica. Bajo este panorama, los autores afirman que las empresas resilientes

son las que poseen la capacidad de adaptarse a las crisis y, por consiguiente, sobrevivir. En los resultados de su investigación, remarcan que las empresas que cuentan con recursos y capacidades son las que tienen mayores posibilidades de permanecer en el mercado y hacer frente a las adversidades de la crisis actual.

Otra estrategia fundamental es la digitalización. Según Rojas-Mayta y Bustios-Martínez, la digitalización de las PYMES es fundamental para adaptarse a la crisis e incluso permiten fomentar la permanencia y sostenibilidad, recordando que en la mayoría de los países el confinamiento fue o es obligatorio; y gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) es posible el trabajo remoto y la comercialización. Apoyando estas ideas, Useche *et al.*, afirman que se intensificó la venta en línea a través del uso de herramientas digitales.

De acuerdo con Navarrete *et al.*, la RSE está fuertemente ligada a la capacidad de innovación. Entre las principales estrategias están el esfuerzo en promover un compromiso por parte de los empleados para que propongan cambios en productos, servicios y procesos, considerando a los clientes como principal fuente de información. Además, promueven prácticas éticas, evitando sobornos, piratería y competencia desleal, principalmente.

### **Desde la generalidad**

De acuerdo con Canal, líder de Sustentabilidad en Deloitte México, las empresas comprometidas con la RSE durante la pandemia se distinguieron por apegarse a cuatro principios:

- El negocio: Eficiencia operativa, manejo responsable de recursos, resiliencia y calidad.
- La gente: El cuidado de los colaboradores será fundamental para la operación durante, y posterior a, la pandemia.
- Los clientes: Fortalecer su relación y vínculos con los clientes.
- La sociedad: Se deberá analizar, con total conciencia, qué es lo que puede aportar a la sociedad.

De manera concreta, Martin-Fiorino *et al.*, afirman que los desafíos y acciones de la RSE ante la contingencia son:

- Activación del propósito de la empresa, mediante la coherencia, la creatividad, la flexibilidad.
- Desarrollo de la comunicación interna y externa para alcanzar consensos operativos sobre prioridades deliberativamente.
- Construcción de alianzas inmediatas y de largo plazo, entre actores económicos, académicos, gubernamentales y de la sociedad.
- Incremento de la capacidad de innovación, reinventándose como empresa para no sólo de sobrevivir en el mercado, sino de vivir en la sociedad.
- Ampliación de la capacidad de adaptación a sus contextos específicos.

- Contribución efectiva a una sociedad más colaborativa.

En palabras de Drobyazko *et al.*, el valor de la RSE está en la disminución de los impactos negativos de las actividades productivas, en la resolución de problemas de desarrollo global y local, en la creación de un clima de confianza y valores compartidos con los grupos de interés. Por su parte, Useche *et al.*, resalta la importancia de las TICs como medio para la creación de herramientas, equipos, aplicaciones, software, hardware y dispositivos que contribuyan a desarrollar estrategias en todo el ámbito empresarial: marketing, organizacional y laboral.

Ligado a lo anterior, las compras responsables abordadas por Mele *et al.*, se presentan con una visión dirigida hacia un compromiso con los grupos de interés y a la maximización de los beneficios. Las prácticas de compra responsables responden a la necesidad de crear valor para los clientes e identificar el comportamiento y decisiones de los actores del mercado. Bajo la crisis actual, dentro de las principales prácticas están: la programación de citas hasta un número limitado de compradores y horarios de atención para adultos mayores.

## **DISCUSIÓN**

La crisis originada por la pandemia del Coronavirus (COVID-19) presenta un escenario totalmente desconocido, impredecible y de incertidumbre (Arora *et al.*, 2021; García-Sánchez *et al.*, 2020; Useche *et al.*, 2020). Dos son los principales temas que en apariencia se contraponen al momento de priorizarlos, está la salud, que se debe procurar y proteger; y por el otro la economía, la cual no se puede descuidar. Desde la perspectiva empresarial, los desafíos son similares. Según Martín-Fiorino *et al.* afirman que las empresas deben enfrentar dos escenarios: la pandemia del Coronavirus y los impactos económicos de la misma.

Por su parte, Arora *et al.*, afirman que la pandemia provocó una caída vertiginosa y rápida de los mercados; las empresas no tuvieron tiempo suficiente para reaccionar y ajustar sus estrategias. En contraposición, Drobyazk *et al.*, afirman que, en plena crisis, la supervivencia y permanencia empresarial “exigió una revisión de las estrategias, desde los principios básicos de producción, reducción de la cadena de suministro y la optimización del personal”. Complementando esta idea, Martín-Fiorino *et al.*, afirman que la supervivencia empresarial depende de la visión de cambio y las nuevas prácticas implementadas que permitan hacer frente a la adversidad y a responder a las necesidades de los grupos de interés o stakeholders.

Ante esta situación, Alonzo y Cervantes, afirman que la innovación es una estrategia para generar valor y rentabilidad. De acuerdo con Mele *et al.*, la innovación se hizo presente con soluciones de colaboración e integración de recursos. Por su parte, Mahmud *et al.*, aseveran que las empresas deben garantizar la seguridad, salud y el respeto hacia los empleados. Sin embargo, Drobyazko *et al.*, señalan la importancia de procurar un equilibrio entre la vida personal y laboral de los mismos en lo referente al trabajo en casa.

Como afirman Useche *et al.*, , el trabajo remoto es una excelente estrategia para la continuidad laboral, pero requiere directivos capaces de gestionar los retos de liderazgo que esta estrategia exige. Por su parte, García-Sánchez *et al.*, afirman que los directivos y accionistas deben estar comprometidos con el desarrollo sostenible y que, a largo plazo, este compromiso conducirá a beneficios económicos y la creación y mantenimiento de buenas relaciones con los grupos de interés.

Con base en las lecturas se pudo identificar que la pandemia exige prácticas reales de RSE. Si bien, una crítica a la RSE es que muchas de las prácticas son puramente declarativas o basadas en imágenes (Drobyazko *et al.*, 2020), ya que también se reconoce que la comunicación juega un papel fundamental para dar a conocer las prácticas que impactan de manera positiva. En este sentido García-Sánchez *et al.*, afirman que las campañas de información, incluyendo las prácticas de RSE, debe estar enfocadas en legitimizar el compromiso con los grupos de interés y en especial con la comunidad.

Para el caso de las PYMES, la situación y las acciones frente a esta crisis son enfocadas a la resistencia o supervivencia, en este sentido sobrevivirán las empresas que mejor se adapten y que al mismo tiempo, establezcan planes y estrategias para su seguimiento (García-Contreras *et al.*, 2021; Useche *et al.*, 2020).

Independientemente del tamaño, la crisis exige un mayor enfoque a los grupos de interés,. Desde la perspectiva de RSE, la filantropía, comunicación, alianzas, innovación y la resiliencia deben estar encaminados a la creación de un clima de confianza y valores (Drobyazko *et al.*, 2020). Los esquemas deben estar enfocados a la maximización de beneficios considerando a los grupos de interés (Mele *et al.*, 2021) y la protección de los recursos naturales para no afectar la calidad de vida del ser humano, enfocándose en el crecimiento sostenible y el bienestar común como lo señala la Agenda 2030.

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados de esta investigación presentan un panorama claro del papel de las estrategias de RSE hacia el bienestar de los grupos de interés, particularmente en un momento de crisis. Según la CEPAL , “es posible que la mejor solución sea una nueva globalización con una gobernanza proclive a la inclusión y la sostenibilidad, pero para participar activamente en esta nueva globalización, América Latina y el Caribe deben integrarse productiva, comercial y socialmente”.

Con base en las investigaciones se abordan las principales estrategias de RSE que las empresas han implementado para hacer frente a la crisis actual. Se confirma el resultado de Quinaluisa *et al.*, , que las empresas, independientemente de su tamaño, tienen la oportunidad para demostrar que la RSE no es solo un discurso, y que su práctica fortalece la gestión de la empresa y sus distintos grupos de interés, favoreciendo la supervivencia y permanencia.

Las grandes empresas fueron analizadas desde tres ángulos: la comunidad, los clientes y los accionistas. Este tipo de empresas encuentran en la filantropía una estrategia para acercarse, entender y ayudar a la comunidad. Lo anterior, corrobora lo señalado por Martin-Fiorino *et al.*, quienes resaltan que las empresas reconocen en la filantropía valores como “la solidaridad, la disciplina y el desempeño incluyente y que, a largo plazo, estas acciones, a unos más que otros, permiten como comunidad ir superando esta crisis”.

Por su parte, las PYMES resultaron las más afectadas en un ambiente de turbulencia originado por la pandemia, al carecer de capital y alcance en el mercado (Tovar *et al.*, 2020). Para la supervivencia resalta que deben considerar: 1) El apoyo gubernamental; 2) optimizar y utilizar la tecnología; 3) gestionar eficientemente los recursos financieros; y 4) administrar adecuadamente el inventario.

Desde un punto de vista práctico, la pandemia del Coronavirus aumentó las expectativas de la sociedad hacia las empresas y de acuerdo con Quevedo *et al.*, (2021) puso a prueba la ética y la RSE. Las decisiones que tomen y apliquen deben enfocarse en invertir en acciones de RSE que permitan alcanzar los objetivos económicos, ambientales y sociales. En este sentido, la innovación, comunicación y tecnología son elementos determinantes para la supervivencia y permanencia. De acuerdo con Navarrete *et al.*, (2021) reflejan beneficios en los medios productivos y aspectos ambientales y sociales. Pero, Quinaluisa *et al.*, (2020), subraya la necesidad de ajustes para continuar operando y al mismo tiempo tener un alcance mayor.

Dado el papel, cada vez más relevante y significativo de las empresas frente al desarrollo de la sociedad moderna, la RSE se convierte en una pieza clave en su filosofía. El valor de la RSE está en el reconocimiento y minimización por parte de las empresas de los impactos negativos de sus actividades productivas, en la resolución de problemas de desarrollo global y local, en la creación de un clima de previsibilidad, confianza y valores compartidos en la sociedad.

## REFERENCIAS

Alonzo, M., & Cervantes, M. (2020). *Innovación Sostenible como estrategia para la empresa familiar y no familiar frente al COVID-19*. En Gestión de MIPYMES mexicanas en tiempos de COVID-19 (Primera ed., pág. 366). Ciudad de México: GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V. Recuperado el 23 de junio de 2021.

Arora, S., Kumar, J., & Chauhan, Y. (2021). *Does corporate social responsibility affect shareholder value? Evidence from the COVID-19 crisis*. International Review of Finance, 1-10. doi: <https://doi.org/10.1111/irfi.12353>.

Asamblea General Naciones Unidas. (2000). 55/2. *Declaración del Milenio*. Nueva York. Recuperado el 21 de diciembre de 2020, de <http://www.siderechos.gob.ec/app/web/wr-resource/ent5q/2/274%20Declaracion%20del%20milenio.pdf>.

- Bárcena, A., & Prado, A. (2019). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: D-CEPAL. Recuperado el 19 de noviembre de 2020, de <https://ezproxy.uag.mx:2291/es/ereader/bibliouag/71673?page=3>.
- Bravo-Campuzano, C., & Acosta-Chávez, D. (2021). *La responsabilidad social en el sector automotriz de la empresa Automotores Andina, en el cantón Manta, provincia de Manabí*. Polo de Conocimiento, 6(3), 2261-2278. DOI: 10.23857/pc.v6i3.2510.
- Canal, R. (2021). *Deloitte*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de Perspectivas: COVID-19: una prueba real de responsabilidad social: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/COVID-19-una-prueba-de-responsabilidad-social.html>.
- CEPAL. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de las enfermedades por coronavirus (COVID-19)*. México. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <http://hdl.handle.net/11362/45602>.
- Clavijo, J. (2020). *Crisis económica: Las oportunidades empresariales ante el cambio*. Universidad Católica de Colombia, 1-15. Recuperado el 11 de junio de 2021, de <https://hdl.handle.net/10983/24664>.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 8 de mayo de 2021, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>.
- De Anda-Montaño, R., & Cervantes-Rosas, M. (2019). *Sustentabilidad en organizaciones agrícolas sinaloenses*. Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible, 15(1), 153-161. Recuperado el 02 de noviembre de 2020.
- Drobnyazko, S., Hilorme, T., Solokha, D., & Bieliakova, O. (2020). *Strategic policy of companies in the area of social responsibility: Covid-19 challenges*. E3S Web of Conferences (211), 1-11. doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021104011>.
- García, J. (2018). *El Pacto Mundial, Punto de Convergencia en la Línea del Tiempo del Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial y su Influencia en las Empresas*. Dictamen Libre (23), 51-59. doi: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5146>.
- García, J., Morales, T., & Olivares, H. (2020). *La Responsabilidad Social Empresarial frente al reto de la COVID-19*. Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales (13), 59-84. doi: <https://doi.org/10.25009/hccs.v0i13.30>.

- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. (2021). *Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19*. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>.
- García-Sánchez, I., & García-Sánchez, A. (2020). *Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1-21. doi: <https://doi.org/10.3390/joitmc6040126>.
- García-Santos, J., & Madero-Gómez, S. (2016). *La Evolución del Concepto de Responsabilidad Social Corporativa: Revisión literaria*. *Conciencia Tecnológica* (51), 38-46. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94446004006>.
- Mahmud, A., Ding, D., & Hasan, M. (2021). *Corporate Social Responsibility: Business Responses to Coronavirus (COVID-19) Pandemic*. *SAGE Open*, 11(1), 1-17. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://doi.org/10.1177/2158244020988710>.
- Martin-Fiorino, V., & Reyes, G. (2020). *Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 709-719. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559019>.
- Mele, C., Russo-Spena, T., & Kaartemo, V. (2021). *The impact of coronavirus on business: developing service research agenda for a post-coronavirus world*. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(2), 184-202. doi: <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0180>.
- Morales, F. (2020). *Principales Factores Considerados Parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) "Metodología para la Formulación del Marco Teórico"*. *Revista of business and entrepreneurial studies*, 4(2), 214-231. doi: <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.96>.
- Navarrete, Á., Castillo, Á., Sandoval, S., & Trejo, L. (2021). *Responsabilidad social como estímulo de la innovación de las MYPES del municipio de San Juan del Río, Querétaro*. *Revista RELAYN*, 5(1), 32-47. doi: <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.1.915>.
- OCDE. (2013). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Revisión 2011. Paris: OECD Publishing. doi: <https://doi.org/10.1787/9789264202436-es>.
- Ojeda-Hidalgo, J., López-Salazar, A., & Álvarez-Orozco, D. (2019). *¿Influye la responsabilidad social en el desempeño organizacional?* *Estudios de Administración*, 1, 3-21. Recuperado el 20 de octubre de 2020.
- Perea, M., Ornelas, M., Ortiz, M., Sandoval, A., & Castillo, M. (2021). *La pandemia de la COVID-19 y sus impactos. Una mirada con enfoque multidisciplinar*. *Realidades* (2), 21-52. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://realidades.uanl.mx/index.php/realidades/article/view/122>.

- Pérez, L. (2020). *Modelo de negocio ético sostenible*. Cd. de México: Edición de Kindle.
- PNUD. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/about-us.html>.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage*. Harvard business review, 84(12), 78-92. Recuperado el 21 de diciembre de 2020.
- Quevedo, M., Patiño, R., & Vinuesa, S. (2021). *Responsabilidad social empresarial en el contexto del COVID-19*. Socialium, 5(1), 75-85. doi: <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.1.813>.
- Quinaluisa, N., Muñoz, S., Andrade, M., & Cadena, D. (2020). *Social responsibility initiatives that Ecuadorian companies have launched against COVID-19*. Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences, 10(4), 1013-1028. Recuperado el 11 de junio de 2021, de <https://0-search-ebSCOhost-com.biblioteca-ils.tec.mx/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=147958394&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Rodríguez, A. (2019). *Responsabilidad social corporativa*. IC Editorial. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://ezproxy.uag.mx:2291/es/ereader/bibliouag/124246?page=23>.
- Rojas-Mayta, E., & Bustios-Martínez, M. (2021). *La situación de las PYMEs en un contexto de post pandemia*. FIPCAEC, 6(1), 996-1012. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.386>.
- Rojas-Vargas, N., & Madero-Gómez, S. (2018). *La Responsabilidad Social Corporativa: Contexto Histórico y Relación con las Teorías Administrativas*. Conciencia Tecnológica (55), 29-38.
- Torres, Ó., Potes, L., & Ruano, L. (2019). *Ideas preponderantes sobre la Responsabilidad Social Empresarial RSE*. Investigación Qualitativa em Ciências Sociais, 3, 528-537. Recuperado el 02 de noviembre de 2020, de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2354>.
- Tovar, M., Mendoza, J., Torrejano, L., & González, M. (2020). *PYMES en Latinoamérica y el efecto coronavirus: retos y soluciones*. doi: [www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.12](http://www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xi.12).
- United Nations. (2018). *Global Compact*. Obtenido de The Ten Principles of the UN Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., & Sánchez, P. (2020). *Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19*. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(Especial), 59-86. doi: [www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07](http://www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07).

Valle, E. (2020). *La reacción de la Unión Europea ante el COVID-19*. Madrid: FEDEA. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <https://www.fedea.net/la-reaccion-de-la-union-europea-ante-el-covid-19/>.