RICCA
Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas

La responsabilidad social empresarial como estrategia para la sostenibilidad en las PYMES

Corporate social responsibility as a sustainability strategy for SMEs

Jessica Lizbeth Cisneros Martínez[1], Sósima Carrillo[2], Zulema Cordova Ruiz[3]

[1] Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California, México · ORCID 0000-0003-0460-9246

[2] Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California, México · ORCID 0000-0002-0546-2621

[3] Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California, México · ORCID 0000-0001-7787-3297

Recibido: 23 de julio de 2026

Aceptado: 20 de noviembre de 2026

Correo de contacto: cisneros.jessica@uabc.edu.mx

© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Licencia Creative Commons CC BY-NC 4.0

Vol. 15, Núm. 1, Enero-Junio de 2027, pp. 71-88 · ISSN electrónico 2448-606X

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Ave. Gral. Francisco J. Múgica S/N, Edificio AII

Col. Felícitas del Río, C.P. 58030, Morelia, Michoacán

ricca.publicaciones@umich.mx · ricca.umich.mx

Resumen: La evolución de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia la sostenibilidad corporativa ha impulsado a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) a adoptar prácticas sostenibles como pilares esenciales de su estrategia de negocio, integrando criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). El objetivo de la investigación se centra en proponer un modelo de gestión administrativa que posicione a la RSE como una estrategia clave para la sostenibilidad y aumente la competitividad en las PYMES. Metodológicamente, se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal, analizando una muestra de 164 empresas en Mexicali, Baja California (Cisneros Martínez et al., 2025). Los alcances de la investigación demuestran que la puesta en marcha de prácticas de RSE recae directamente en la alta dirección, orientándose hacia la preservación de recursos y el beneficio social. Como conclusión, se destaca que la gestión sostenible dejó de ser un reto normativo para convertirse en una oportunidad de negocio estratégica a largo plazo. El modelo propuesto ofrece una ruta para transformar el núcleo de la organización y asegurar su viabilidad futura.

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresarial, PYMES, competitividad, estrategias, sostenibilidad.
Códigos JEL: M14; M21.

Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas
(Journal of Research in Accounting and Management Science)
Vol. 15, Núm. 1, 2027

Corporate social responsibility as a sustainability strategy for SMEs

Abstract: The evolution of corporate social responsibility (CSR) toward corporate sustainability has led small and medium-sized enterprises (SMEs) to adopt sustainable practices as essential pillars of their business strategy, integrating environmental, social and governance (ESG) criteria. The objective of the research is to propose an administrative management model that positions CSR as a key strategy for sustainability and increases the competitiveness of SMEs. Methodologically, a quantitative, descriptive and cross-sectional study was conducted with a sample of 164 companies in Mexicali, Baja California (Cisneros Martínez et al., 2025). The results show that the implementation of CSR practices rests directly with top management and is oriented toward resource preservation and social benefit. In conclusion, sustainable management has ceased to be a regulatory challenge and has become a long-term strategic business opportunity. The proposed model offers a path to transform the core of the organization and ensure its future viability.
Keywords: corporate social responsibility, SMEs, competitiveness, strategies, sustainability.
JEL Codes: M14; M21.

1. Introducción

Para muchas PYMES en México, la sostenibilidad se ha convertido en todo un reto, pues migrar hacia modelos sostenibles requiere más que buenas intenciones, sus implicaciones conllevan implementaciones en tecnología eficiente, una mayor rapidez en la cadena de abastecimiento y la adaptación de prácticas responsables, mismas que nacen en el corazón de la organización. De acuerdo con el artículo Tendencias en sostenibilidad empresarial 2026 del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2026b), las organizaciones deben adaptarse a gran velocidad en un entorno que exige acción y transparencia en sostenibilidad. En virtud de lo anterior, muchas PYMES están apostándole a la sostenibilidad como una ventaja competitiva.

En consecuencia, esta investigación se enfoca en plantear un modelo de gestión que constituya la RSE como el eje estratégico para la sostenibilidad de las PYMES, profundizando y perfeccionando los planteamientos conceptuales presentados previamente por Cisneros Martínez et al. (2025). Se argumenta que, para ser efectivas, estas estrategias deben surgir de la identidad y cultura nuclear de la organización, buscando un equilibrio entre los objetivos financieros y el bienestar social, ambiental y ético. Bajo este enfoque integral, las PYMES no solo fortalecerán su solidez estructural, sino que responderán con mayor competitividad a las necesidades del consumidor moderno.

La RSE ha sido un concepto central en el mundo empresarial durante décadas (Andreu y Fernández, 2020; Cisneros Martínez et al., 2025). Su implantación en las entidades refleja el compromiso de las organizaciones en el desarrollo sostenible y con la satisfacción y el desarrollo de su capital humano y de las comunidades en las que operan. De conformidad con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2026b), el contexto global ha evolucionado y esto exige un enfoque renovado para el término de RSE, orientándolo hacia la sostenibilidad empresarial integral. Es por ello la relevancia del tema pues el bienestar colectivo, el cuidado del planeta y la economía ya no son cuestión de responsabilidad sino de orientación, objetivo y fin para toda empresa.

Entre las principales barreras de las PYMES al implementar acciones de RSE en sus estrategias, se encuentran el entorno socioeconómico en el que se desempeñan, entorno que da prioridad a la supervivencia y alienta a no arriesgarse de forma innecesaria con este tipo de prácticas (Cisneros Martínez et al., 2025). Otra limitación son los costos asociados a la sostenibilidad, que se reflejan en el precio final de los productos, cuya compra deciden los consumidores. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2024), las PYMES son el propulsor de la economía mexicana, lo que las coloca en una posición estratégica para implementar prácticas de sostenibilidad: en 2024 concentraron el 68.4% del personal ocupado del sector empresarial, unos 27 millones de personas.

De acuerdo con el portal de internet Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, en México, las PYMES representan el 99.8% de las empresas en el país (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2026a), lo que denota su papel esencial en la estructura empresarial nacional. Su capacidad de adaptación e innovación las hace relevantes para el desarrollo sostenible (Cisneros Martínez et al., 2025). Por ello, este estudio propone un modelo de gestión en tres fases para que las

PYMES adopten la RSE como estrategia de sostenibilidad, cumplan con la normativa aplicable y generen un impacto medible en el bienestar social y ambiental.

Hipótesis de investigación:
La responsabilidad social empresarial constituye una estrategia efectiva para que las pequeñas y medianas empresas sean sostenibles y altamente competitivas.

El objetivo general es proponer a las PYMES un modelo de gestión que integre la RSE como estrategia de sostenibilidad. Los objetivos específicos son: primero, definir la RSE y distinguirla del término sostenibilidad; segundo, identificar las ventajas competitivas de las estrategias basadas en la RSE y trazar un plan de acción, y tercero, determinar si las PYMES de Mexicali, Baja California, aplican estrategias y acciones de RSE en sus operaciones (Cisneros Martínez et al., 2025).

2. Marco referencial

Los orígenes de la RSE tienen una amplia relación con la economía, pues ya desde 1776 Adam Smith en su obra Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones (Smith, 2023) resaltaba el interés propio como motor de la riqueza y del bien común, considerando en cierto grado la relación ética y moral, sin embargo, más tarde, pensadores como Malthus, David Ricardo, James Mills y J. Bentham serían los promotores de una nueva corriente, el pensamiento utilitarista centrando la felicidad en el consumo y excluyendo algunos valores éticos. Por su parte, posterior a la gran crisis de los años 30 Milton Friedman (1970), calificó a la RSE como una doctrina subversiva, comprobando que para aquellos años las teorías neoclásicas y monetarias eran las dominantes de la época.

Diversas perspectivas historiográficas sitúan los antecedentes de la RSE entre el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX (Andreu y Fernández, 2020; Cisneros Martínez et al., 2025). Aun sin un concepto formal, en esa época el cooperativismo y la filantropía empresarial ya respondían, de manera voluntaria, a problemas de la comunidad.

Este enfoque asistencialista coincidió con los planteamientos teóricos de la época, entre los que destaca Carroll (1979), quien conceptualizó la responsabilidad social corporativa a través de cuatro dimensiones fundamentales para el éxito organizacional: económicas, legales, éticas y voluntarias. Más tarde, Carroll (1991) reformuló esta definición mediante un modelo piramidal que jerarquiza dichos niveles, situando la responsabilidad económica en la base como el imperativo de generación de riqueza, pero condicionado normativamente por el cumplimiento legal, el comportamiento ético y las contribuciones discrecionales en beneficio de la comunidad como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Modelo piramidal de la RSE



Fuente: Adaptado de Carroll (1991), revista *Business Horizons*

Por otra parte, el debate moderno sobre la RSE y la sostenibilidad nace cuando la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y de los Derechos Humanos, hacen una remembranza sobre la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 y el Protocolo de Kyoto en 1997 (CEPAL, 2024a; Cisneros Martínez et al., 2025). A partir de esos acuerdos, los Estados comenzaron a regular el impacto de las empresas en los recursos naturales y en la sociedad. Desde esta perspectiva teorías como la de Milton Friedman (1970), son desaprobadas por resaltar como única responsabilidad de una empresa el empleo de recursos para conseguir beneficios económicos. Freeman (2004) por su parte, conceptualiza la RSE desde la perspectiva de los *stakeholders*, argumentando que el equilibrio entre el impacto de las actuaciones empresariales con relación a los grupos de interés debería armonizarse para lograr la perdurabilidad de estas.

Las definiciones clásicas del concepto, desde Bowen (1953, citado en Andreu y Fernández, 2020) hasta Lara-Bueno (2003), Fernández (2009) y la CEPAL (2024a), se revisan en Cisneros Martínez et al. (2025); en conjunto, coinciden en que la RSE es un compromiso voluntario de la empresa que articula sus resultados económicos con su entorno social y ambiental.

Navarro (2008) extiende esa responsabilidad a todas las partes interesadas de la producción, la distribución y el consumo. Con el tiempo, las exigencias ambientales, sociales y de gobernanza hicieron de la RSE un asunto global y la integraron a la estrategia de las organizaciones bajo el concepto de sostenibilidad. En este sentido, la Agenda 2030, representa un factor clave al promover alianzas entre gobiernos y diversos actores para alcanzar paz, progreso, crecimiento económico y ciudades sostenibles entre otras acciones, (CEPAL, 2024b). El citado pacto incluso considera a aquellas empresas que por su tamaño ven imposible la integración de estas estrategias como las pequeñas y medianas empresas, y destaca su posición ante este tipo de iniciativas. En el contexto de las PYMES su relevancia estratégica es innegable: datos del Banco Mundial citados por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2026a) indican que estas empresas equivalen al 90% del tejido productivo y generan el 50% de los puestos de trabajo a nivel mundial, colocándolas en una posición estratégica (Cisneros Martínez et al., 2025). Asimismo, evidencia internacional muestra que la adopción de la RSE ha crecido sostenidamente al reconocer sus ventajas competitivas, el artículo *De la responsabilidad social corporativa (RSC) a la sostenibilidad empresarial* (Pacto

Mundial de las Naciones Unidas, 2026a) menciona que en España en 2006 tan solo un 14.8% de las empresas afirmaban emprender proyectos de RSE, sin embargo, para 2008, el panorama cambió: más de la mitad de las empresas no sólo comprendían el concepto de RSE sino que lo empezaban a integrar en sus actividades cotidianas.

La identificación de las ventajas competitivas ha sido un catalizador de cambio trascendental para las PYMES entre sus ventajas se encuentran el acceso a mejores mercados, pues las grandes empresas priorizan a los proveedores que implementan estrategias de RSE sobre otros, la reducción de costos pues las empresas con estrategias de RSE buscan tener menor desperdicio y mayor eficiencia energética y esto se traduce en una mayor ganancia y reputación, la atracción de inversores y la llegada de clientes con valores sostenibles (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2026a; Cisneros Martínez et al., 2025).

Pese a los acuerdos internacionales, los marcos regulatorios y la literatura que avala el éxito de la RSE persisten retos tecnológicos y de financiamiento para que las PYMES fijen metas claras. No obstante, metodologías e iniciativas como las de *Science Based Targets*, a la par con otras asociaciones, han diseñado una ruta accesible que facilite el establecimiento de objetivos climáticos específicos para este sector (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 2026b; Cisneros Martínez et al., 2025). Esta iniciativa facilita la implementación de prácticas sostenibles y fomenta su contribución activa a la RSE.

Hoy día la RSE ya no es sólo un ejercicio de cumplimiento, sino señal de competitividad, de quién eres como empresa y si las personas pueden confiar en ti. Competitividad y productividad entonces, son hoy día aspectos que se ven influenciados por el entorno socioeconómico, son expectativas, no opciones, la empresa es observada desde el contexto social, analizando sus actuaciones e impactos que esta tiene sobre su entorno. Estos nuevos paradigmas han llevado a las empresas a dar una nueva orientación a sus acciones, exigiendo de ellas un liderazgo empresarial que permita lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de esta forma la transformación económica, la huella social y en el medioambiente serán una realidad.

Para ello, la RSE no debe ser tratada como una simple lista de verificación más bien, debe formar parte de la cultura e ideología empresarial, convertir la RSE en una estrategia de sostenibilidad empresarial que impulse el cambio, vigile y establezca lineamientos normativos respecto a los factores intrínsecos y extrínsecos de las organizaciones. Esto nos remonta a los orígenes de la teoría de Responsabilidad Social, en donde era discutido el rol de la empresa en la sociedad, si este era solamente económico, al ser la empresa una unidad productiva sólo cumplía su propósito producir bienes y servicios, pero en muchas ocasiones no cumplía con las demandas de la sociedad, (Diez de Castro, 1982). Sudreau (1975) menciona que el concepto de empresa resulta insuficiente respecto a su dimensión real, los efectos de la actividad empresarial trascienden el ámbito estrictamente económico (Sudreau, 1975).

Como sostiene Thompson et al. (2023), la estrategia es un plan de acción diseñado para optimizar el desempeño frente a la competencia y maximizar su rentabilidad. En este sentido, la formulación y ejecución de estrategias sostenibles son una prioridad administrativa y cuando este proceso es claro y razonado, se constituye en la clave para alcanzar ventajas competitivas, garantizar la satisfacción

del cliente e incrementar su rendimiento. Queda claro entonces que en el éxito de las organizaciones interviene la combinación de estrategias inteligentes, creativas y proactivas. Al respecto, el documento de la Red Española del Pacto Mundial (2019) plantea que la sostenibilidad debe operar como el eje vertebral en las estrategias de negocios de las PYMES, proveyendo guías y directrices para adoptar estos principios y aprovechar las oportunidades que generan.

3. Marco metodológico

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se empleó un diseño de investigación cuantitativo, descriptivo y transversal (Hernández Sampieri, 2023; Cisneros Martínez et al., 2025):

- **Descriptivo:** Orientado a identificar las prácticas de RSE en las PYMES de Mexicali, B.C., y su impacto como estrategia de sostenibilidad y competitividad.
- **Transversal:** El levantamiento de información se efectuó en un solo momento (julio de 2025) para analizar la información recopilada en ese momento específico (Cisneros Martínez et al., 2025).

3.1. Instrumento de recolección

Se diseñó un cuestionario con instrucciones claras que integró preguntas dicotómicas, de opción múltiple, de opinión y en escala Likert (Cisneros Martínez et al., 2025). El contenido se dividió en tres secciones principales:

1. Información general de la organización.
2. Valoración del entrevistado sobre las actividades de RSE.
3. Relevancia de la reputación empresarial y conocimiento de los valores organizacionales.

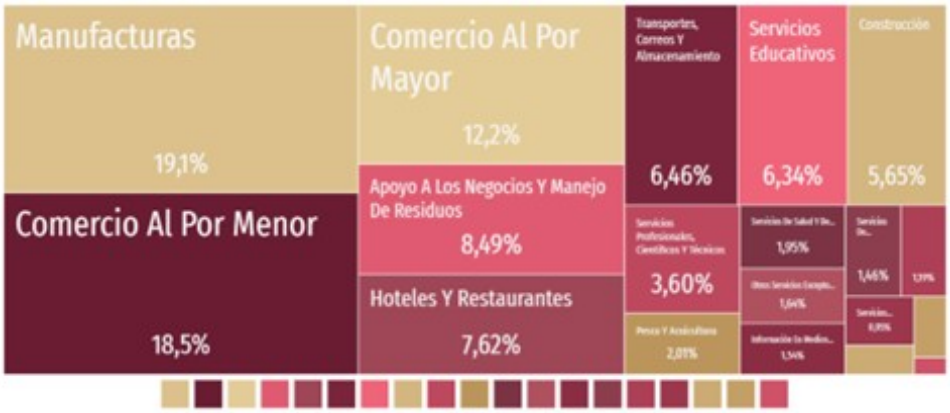
3.2. Población y muestra

El estudio se enfocó en las PYMES comerciales de Mexicali, B.C., con una plantilla de 11 a 250 empleados. De las 40,824 unidades económicas registradas en el municipio, el sector comercial se distribuye de la siguiente manera:

- **Comercio al por menor:** 7,550 empresas (18.5% del total).
- **Comercio al por mayor:** 4,981 empresas (12.2% del total).

Según lo muestra la Figura 2 a continuación:

Figura 2. PYMES por sectores



Fuente: Secretaría de Economía (2024).

Conforme con los registros del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI e indicadores de la Secretaría de Economía (2024), el universo delimitado ascendió a 1,087 empresas dedicadas al sector de comercio al por mayor y al por menor que cumplen con el rango de tamaño especificado. La muestra se calculó con la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{1087 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2(1087-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

n= 198.3514/ 1.1598 n= 171.01 redondeado 171

Con un nivel de confianza de 95% y un margen de error máximo de 3%, la muestra resultó de 171 PYMES (Cisneros Martínez et al., 2025). Posteriormente, con el objetivo de garantizar una selección sistemática y equitativa de las unidades muestrales, se calculó el intervalo de selección mediante la siguiente ecuación:

$$K=N/n=1087/171=6.35=6 \text{ redondeado}$$

De acuerdo con el intervalo de selección, se eligió una de cada 6 empresas del listado del DENUE hasta completar la muestra de 171. El punto de arranque se fijó al azar con dos dados, que dieron 6 y 2; la selección comenzó en la empresa 62 y siguió de seis en seis (68, 74, 80 y así sucesivamente). Cabe destacar que, aunque la muestra era de 171 empresas, atendiendo a la disponibilidad de los informantes, la muestra final quedó constituida por 164 PYMES que aceptaron participar voluntariamente en la investigación. Los datos recopilados fueron procesados y analizados cuantitativamente mediante el software *SPSS Statistics*, utilizando además la herramienta de *Microsoft Excel* para la generación de los gráficos. Con base en los resultados se diseñó el modelo de gestión que se presenta en el apartado 4.

4. Resultados

Entre los datos más significativos de las PYMES encuestadas, el 70.73% son medianas y el 29.27% pequeñas; por actividad comercial, 94 son minoristas, 55 mayoristas y 15 comisionistas. Por ubicación, el 43.90% está en la zona poniente de la ciudad, de alta plusvalía y dinamismo comercial, el 31.09% en la zona oriente y el 25% restante en el centro histórico. En cuanto a la administración corporativa, se encontró que el 78.48% de las empresas es dirigido directamente por los empleados, el 42.26% son administradas directamente por sus propietarios, distribuyéndose los encuestados en niveles gerenciales en un 25.15%, accionistas 15.90% y directivos ajenos a la propiedad en un 1.21% (Cisneros Martínez et al., 2025). En escolaridad, el 50.00% de los propietarios tiene formación universitaria, el 6.70% estudios de posgrado y el 13.42% la secundaria como grado máximo (Cisneros Martínez et al., 2025). Aunque la formación profesional no condiciona de manera absoluta el éxito empresarial, esta formación superior favorece una visión analítica del negocio e incrementa las tasas de permanencia organizacional.

En la segunda sección del instrumento se evaluó el grado de importancia asignado a diversas prácticas de RSE. En México evidencia documental revela que el grado de avance en el establecimiento de prácticas de RSE se encuentra en una etapa de desarrollo intermedia; las organizaciones implementan estas acciones de manera parcial y generalmente empírica, careciendo de una estructura de gestión definida. Frente a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más globalizado y para elevar y conservar su competitividad dentro de un entorno comercial cambiante y riguroso las organizaciones adoptan medidas orientadas a generar una armonización entre la rentabilidad económica, el bienestar social y el cuidado ecológico. Ejemplo de ello son las iniciativas vinculadas al bienestar de los colaboradores, el apoyo comunitario y el estricto cumplimiento normativo, factores que justifican el creciente interés por la RSE en la región. Los reactivos con que se midió si las PYMES de Mexicali aplican estas prácticas, y el valor que les asignan, se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Prácticas de Responsabilidad Social

Item	Grado de importancia en la que las empresas deben apoyar las siguientes actividades:	1. Nada importante	2. Poco importante	3. Importante	4. Muy importante
a.	El desarrollo económico local	4.27%	10.98%	37.19%	47.56%
b.	La protección y seguridad de sus consumidores	12.81%	32.93%	39.63%	14.63%
c.	El bienestar social	9.15%	31.10%	32.31%	27.44%
d.	Donaciones	3.66%	15.24%	48.17%	32.93%
e.	La educación	4.88%	14.02%	48.17%	32.93%
f.	La protección y seguridad medioambiental	8.54%	17.68%	31.10%	42.68%
g.	Actividades culturales	11.59%	17.07%	43.90%	27.44%
h.	El desarrollo comunitario local	14.63%	19.51%	42.07%	23.79%
i.	La conservación de los recursos	17.07%	28.66%	32.32%	21.95%

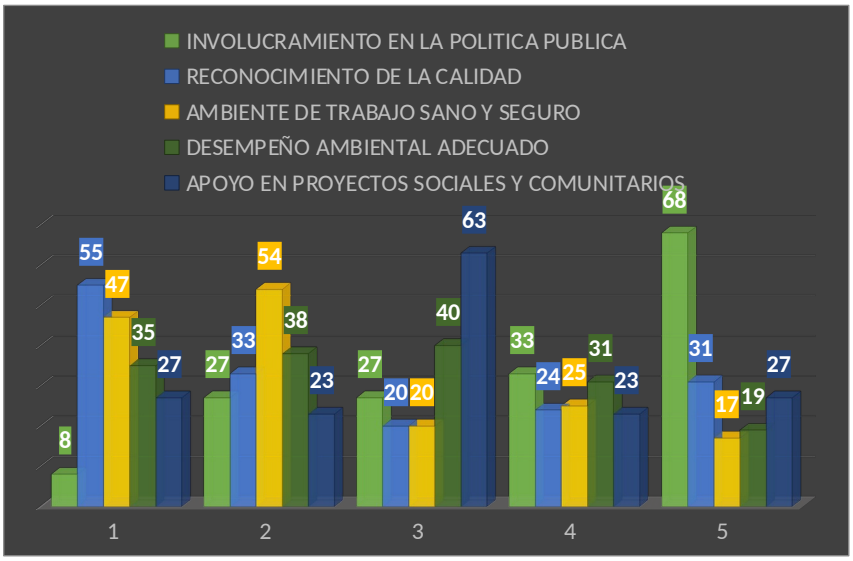
	naturales				
j.	Programas y políticas a favor del medio ambiente	13.42%	23.17%	37.80%	25.61%
k	Considera importante que las empresas tengan prácticas de RS	7.33%	17.07%	34.75%	40.85%
l.	Cree que la RS es un asunto de relaciones publicas	3.65%	7.93%	33.54%	54.88%
m.	La RS es vital para la sustentabilidad y rentabilidad de cualquier compañía	6.09%	15.85%	32.93%	45.13%
n.	En el clima económico actual la RSE tiene una prioridad baja	16.46%	37.81%	27.43%	18.30%
o.	Considera que la RS influye en la reputación social de la empresa	6.71%	18.90%	25.61%	48.78%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la investigación (Cisneros Martínez et al., 2025)

De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 1 las tres dimensiones de la RSE a las que las organizaciones otorgan mayor relevancia corresponden a la Responsabilidad Social como una herramienta estratégica de relaciones públicas, calificada como muy importante por el 54.88% de los encuestados. En segundo lugar, se ubica el impacto de la RSE en la reputación corporativa, con un 48.78%, seguido por el impulso al crecimiento económico local, elemento de suma pertinencia por el 47.56% de la muestra. Estos indicadores evidencian el valor que el sector otorga a la sustentabilidad, destacando que una clara mayoría de las empresas percibe estas prácticas como fundamentales para su gestión, en contraste con una minoría marginal (7.32% o 12 empresas) que las considera irrelevantes (Cisneros Martínez et al., 2025). Por su parte, la tercera sección del instrumento evalúa los factores que influyen directamente en la reputación corporativa de las PYMES en Mexicali, Baja California. Asimismo, esta sección identifica las acciones específicas de RSE que ejecutan actualmente y los valores éticos que integran su filosofía organizacional. La reputación es un activo intangible que se fortalece al cumplir los compromisos asumidos con los grupos de interés (*stakeholders*) y que debe comunicarse tanto al interior de la empresa como hacia la sociedad. Entre los atributos que la consolidan destacan la calidad de los productos o servicios, un ambiente laboral seguro y el apoyo a proyectos de desarrollo comunitario.

A continuación, se presentan la Figura 3 Causales que intervienen en la reputación de las empresas de Mexicali y la opinión que tienen las PYMES al respecto:

Figura 3
Causales que intervienen en la reputación de las empresas de Mexicali



Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de la investigación

Tras determinar los factores de RSE más relevantes en PYMES, se analizó el grado de adopción de dichas prácticas al interior de sus empresas. Los resultados muestran que solo el 44.59% de las empresas encuestadas cuenta con programas establecidos en esta materia (Cisneros Martínez et al., 2025). Asimismo, al jerarquizar los principios que sustentan dichas acciones en una escala del 1 al 10, donde 1 representa la mayor importancia y 10 la menor, se identificaron las siguientes prioridades:

- **Balance entre vida laboral y familiar:** Este se posicionó como el principio rector fundamental. La marcada relevancia de este factor responde a la actual proliferación de jornadas laborales extenuantes y a una creciente demanda de disponibilidad temporal por parte de los empleadores. Esta dinámica genera un conflicto en los trabajadores, quienes se ven obligados a balancear la subordinación laboral y la disponibilidad irrestricta frente a las demandas de su entorno familiar y la necesidad de manutención.
- **Respeto a los derechos humanos:** Este constituye el segundo valor elemental para el desarrollo de acciones de RSE. En alineación con Rodríguez (2014), estos derechos se entienden como aquellos inherentes a la condición humana; por lo tanto, la salvaguarda de la dignidad se consolida como un pilar indispensable dentro de la gestión organizacional.
- **Igualdad de empleo, diversidad y respeto a las partes interesadas:** Este tercer bloque de principios engloba el compromiso y actuación de las organizaciones frente a su entorno social, articulándose directamente con la reducción de los efectos ambientales generados por su actividad cotidiana.

Entre los resultados más reveladores del estudio destaca que la RSE no suele formar parte de la planeación como una estrategia de sostenibilidad intrínseca de las PYMES, por el contrario, la mayoría de estas implementaciones surgen por exigencias externas. En un mercado altamente dinámico, estas organizaciones adoptan prácticas de RSE de forma reactiva y desarticulada, impulsadas principalmente por la presión de cadenas de valor de mayor escala que les exigen

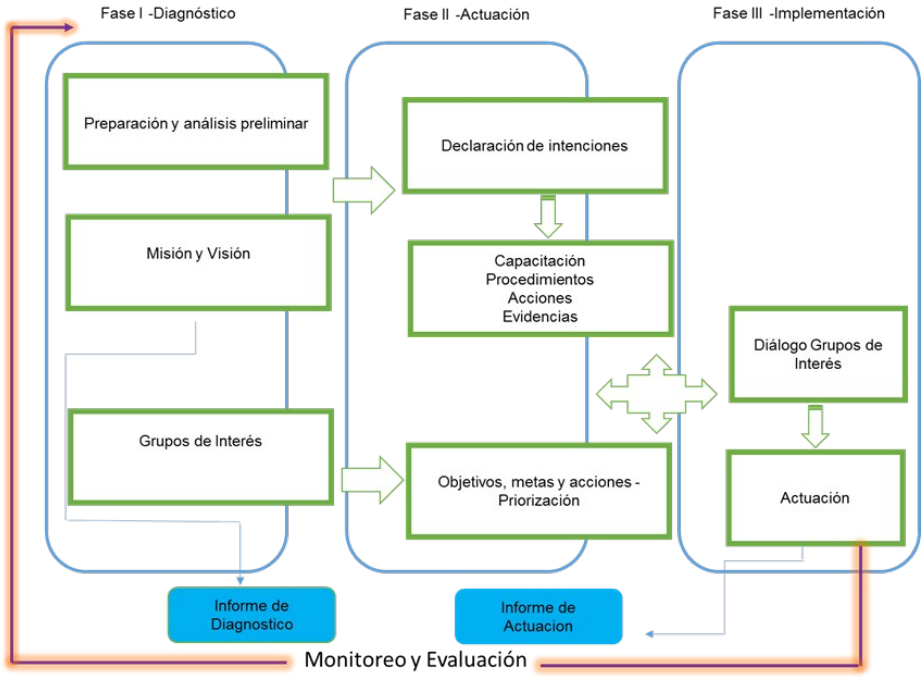
mantener sus niveles de competitividad. Por ello, se propone un programa de RSE integrado a la administración interna de las PYMES de Mexicali, Baja California. Esta iniciativa busca que la Responsabilidad Social deje de ser una respuesta coyuntural y se consolide como una estrategia a largo plazo que guíe el rumbo de la empresa. De este modo, se favorece el tránsito hacia modelos de desarrollo más robustos que armonicen los componentes financiero, social y ambiental.

A pesar de que este proceso representa un desafío complejo y, a menudo, demanda transformaciones culturales profundas en áreas como los derechos humanos, las políticas laborales y la gestión de la cadena de suministro, su implementación ya no es opcional. El establecimiento de estrategias de sostenibilidad aporta solidez y renueva la visión de negocio, pues promueve una cultura ética, de respeto a la comunidad, al desarrollo humano y al medio ambiente, con beneficios para los colaboradores y para el desempeño económico de las PYMES. La evaluación regular del establecimiento de estrategias de RSE en las PYMES es clave para el éxito de estas, ya que el monitoreo constante permitirá realizar los ajustes necesarios para ir respondiendo a los cambios del entorno.

El modelo de gestión comprende tres fases: diagnóstico, actuación e implementación. Es importante especificar que es exclusivo de la administración de la PYME, el elaborar y ejecutar las estrategias, la gerencia y/o administración es la única responsable de definir el rumbo de la PYME, asignar los recursos económicos y alinear a los equipos de trabajo de manera eficiente para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación, dando continuidad a los lineamientos propuestos en Cisneros Martínez et al. (2025) se ratifica y amplía la propuesta de un modelo administrativo estructurado en tres fases dinámicas para integrar la RSE en las PYMES de forma intrínseca en la Figura 4:

Figura 4
Modelo de implementación de la responsabilidad social empresarial en las PYMES



Fuente: Elaboración propia basada en Cisneros Martínez et al. (2025).

Fase I. Diagnóstico

La etapa inicial permite a la organización responder tres preguntas: ¿por qué queremos mejorar?, ¿dónde estamos? y ¿hacia dónde queremos ir?; con ello conoce su situación y prepara los cambios estructurales necesarios. Complementariamente, el análisis preliminar se orienta a auditar las prácticas de responsabilidad social existentes para determinar su viabilidad o mejora. Esta fase exige el compromiso de la alta dirección, expresado en la misión, la visión y la cultura de la organización, así como el diálogo con los *stakeholders*: socios, empleados, clientes y proveedores. El establecimiento de estos laboratorios de innovación social incentiva la generación en conjunto de soluciones a retos ambientales y sociales, eleva el compromiso interno, mejora el clima laboral y potencia el valor de marca de la PYME (Cisneros Martínez et al., 2025).

Fase II. Actuación

La segunda etapa establece la declaración de intenciones de la organización, es decir, la formulación e implementación de un plan estratégico que guíe a la empresa en el proceso de incorporar la RSE de manera intrínseca en su gestión. Este plan debe estar alineado con los objetivos de la PYME, los criterios de sostenibilidad y las partes interesadas. En esta etapa se debe designar formalmente a los responsables de la ejecución y comunicación de las estrategias, así

como la asignación de los recursos materiales y financieros requeridos para el logro de las metas trazadas.

No obstante, las organizaciones deben evitar la aprobación precipitada de un plan que se reduzca a una mera declaración de propósitos con fines reputacionales o de imagen corporativa. Por el contrario, las empresas deben velar por la consistencia entre la conducta, comportamiento de los empleados y los objetivos declarados. Para asegurar la implementación efectiva, se requiere de procesos clave como el entrenamiento continuo del personal, el diseño de instructivos de trabajo y el registro adecuado de evidencias. Además, en esta segunda fase se contempla la priorización de objetivos, metas y líneas de acción que se llevarán a cabo por los diferentes grupos de interés (Cisneros Martínez et al., 2025).

Fase III. Implementación

Esta fase es la de mayor peso, el Modelo de implementación de RSE, ya que representa la operatividad de la declaración de intenciones para integrar transversalmente la Responsabilidad Social en todas las áreas de la organización. De hecho, esta fase es la más rigurosa y de mayor duración, pues permite a la PYME determinar la viabilidad de la planeación original o si existe la necesidad de realizar ajustes adaptativos. Este periodo desafía la capacidad de liderazgo de la administración para motivar al capital humano y consolidar un entorno laboral alineado con la estrategia. De la misma forma, el acompañamiento de los responsables de RSE en cada departamento facilita la detección oportuna de puntos débiles y fortalece los canales de comunicación con los stakeholders (Cisneros Martínez et al., 2025).

Por último, una vez ejecutadas las fases previas, se debe presentar a la dirección o socios de la PYME un informe de resultados de actuación, en este documento se pueden realizar los ajustes pertinentes con la finalidad de dar continuidad a las estrategias establecidas. A partir de este documento, se articula un sistema formal de monitoreo, evaluación y retroalimentación orientado a vigilar el cumplimiento sostenido de los objetivos declarados, para garantizar la eficacia de este proceso de control, se proyecta una periodicidad de evaluación cada ocho meses.

5. Conclusiones

Con base en los hallazgos expuestos en la sección previa, se desprenden las siguientes conclusiones. En primer lugar, incorporar la RSE en la gestión de las PYMES es un proceso de aprendizaje gradual. Supone que los propietarios, socios o accionistas asuman el compromiso voluntario de escuchar las preocupaciones sociales y ambientales y ofrecer soluciones y realizar implementaciones en sus operaciones comerciales, logrando que todos los niveles organizacionales asimilen dichos principios y los adopten como parte de la estrategia de negocio para transitar paulatinamente hacia la sostenibilidad (Cisneros Martínez et al., 2025).

En segundo lugar, el éxito en la ejecución de estas prácticas requiere el diseño de un plan de acción estructurado que involucre a la dirección, los *stakeholders*, el marco normativo y las demandas del entorno, transformando las preocupaciones sociales en ventajas competitivas para las PYMES

permitiendo crear valor y una mejora continua. Estas estrategias no solo visibilizan los valores de las empresas, sino que generan valor económico e incrementan la rentabilidad tanto para los accionistas como para los diversos grupos de interés (Cisneros Martínez et al., 2025).

En tercer lugar, el escenario global contemporáneo evidencia el declive de los modelos económicos basados en la disociación entre la economía y la ética, donde la maximización del beneficio monetario carece de viabilidad como único fin empresarial. Por ello, resulta imperativo examinar las estrategias de RSE que implementan actualmente las PYMES en México y, específicamente, en Mexicali, Baja California, con el propósito de evaluar su efectividad o si es necesario realizar ajustes en dichos criterios. Guías internacionales como la de la Red Española del Pacto Mundial (2019) orientan la acción con buenas prácticas, pero no ofrecen incentivos por su aplicación ni miden los impactos de las PYMES.

Finalmente, se concluye que cualquier estrategia de gestión de sostenibilidad debe asimilarse orgánicamente dentro de las PYMES, además debe acoplarse al entorno cambiante mediante un monitoreo continuo que facilite adaptaciones oportunas. En este sentido, el modelo propuesto en esta investigación (Cisneros Martínez et al., 2025), se consolida como una metodología clara, pertinente y de viabilidad operativa para el establecimiento de estrategias de sostenibilidad a través de la RSE en las PYMES de Mexicali, Baja California.

6. Declaraciones

Financiamiento: Esta investigación no recibió financiamiento específico de organismos públicos, comerciales o sin fines de lucro.
Conflicto de interés: Las autoras declaran no tener conflicto de interés.
Uso de inteligencia artificial: Las autoras no declararon el uso de herramientas de inteligencia artificial en la elaboración del manuscrito.

7. Referencias

Andreu, A. y Fernández, J. (2020). RSC: 70 años de historia para llegar a los Consejos de Administración. Ethic, 27 de julio de 2020 https://ethic.es/2020/07/rsc-70-anos-de-historia/

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management. Review, 4, pp 497-505

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons,34, pp.39.48

Cisneros Martínez, J. L., Carrillo, S., Córdova Ruíz, Z., y Meza Hernández, F. (2025). La responsabilidad social empresarial como herramienta estratégica en la PyMes. En C. N. Olmedo Noguera, J. Hernández Bejarano, y M. González Espinoza (Coords.), Sostenibilidad y

competitividad empresarial en la era digital (pp. 103-124). Universidad Autónoma de Baja California. https://doi.org/10.61728/AE20259297

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024a). Acerca de desarrollo sostenible. Naciones Unidas. http://www.cepal.org/es/pagina/acerca-desarrollo-sostenible

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024b). Acerca de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Naciones Unidas. http://www.cepal.org/es/pagina/acerca-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible

Diez de Castro, E. (1982). La contribución de la empresa a los objetivos de la comunidad. Temas actuales de Gestión de Empresas. Ed. Publicaciones del C.U.R., Sevilla.

Fernández, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa. España: Editorial Club Universitario. España: Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id= 295vqLhaTioC&pg=PA55&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Freeman, R. Edward (2004). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. En Tom Beauchamp, Norman L. Bowie & Denis G. Arnold. Ethical Theory and Business, 55-64. New Jersey: Pearson.

Friedman, Milton (September 13, 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine. Disponible en: http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html

Hernández Sampieri, R. (2023). Metodología de la investigación Plus. McGraw-Hill Interamericana. ISBN 9786071520593. https://libcon.rec.uabc.mx:2938/linkprocessor/v2-external?opid=vfl6sr&recordId=i32iysd4ef&url=http%3A%2F%2Flibcon.rec.uabc.mx%3A2048%2Flogin%3Furl%3Dhttps%3A%2F%2Fresolver.vitalsource.com%2F9786071520593

Lara-Bueno, María Isabel de (2003). La responsabilidad social de la empresa: implicaciones contables. España: Edisofer.

Navarro, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica. ESIC Editorial. España. Recuperado el 20 de marzo de 2016 en: https://books.google.com.mx/books?id=CLnHKcDFNhMC&pg=PA13&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2026a). De la Responsabilidad social corporativa (RSC) a la sostenibilidad empresarial. Red España.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2026b). Tendencias en sostenibilidad empresarial. Red España.

Red Española del Pacto Mundial. (2019). Guía para PYMES ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Rodríguez, V. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Derechos Humanos: un nuevo paradigma de corresponsabilidad. Costa Rica. Revista de Derecho Empresarial. Recuperado el 17 de diciembre de 2024 en: http://www.redemcr.org/contenido/responsabilidad-social-empresarial-y-derechos-humanos-un-nuevo-paradigma-de-corresponsabilidad/

Secretaría de Economía (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía. Recuperado el 03 de marzo de 2025 en https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Smith, A. (2023). Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Ed. Creative Media Partners, LLC

Sudreau, P. (1975). Informe del Comité de Estudio para la Reforma de la Empresa. Ed. Mapfre, Madrid.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland A. (2023). Administración Estratégica. México. McGraw Hill