

## Resumen

El estudio propone aproximarse al fenómeno mediante la contextualización reticular de la Responsabilidad Social Empresarial, su influencia por la globalización y su actuación en el desarrollo bioregional fronterizo Ciudad Juárez, Chihuahua (CJS) y El Paso, Texas (ELP). Con la responsabilidad social se examina el retorno al ámbito privado y social; ello se alcanza cuando la empresa de un modo proactivo dirige su capacidad en invertir hacia la sociedad para crear este retorno. Contribuyen activamente en concebir un clima de inversión propicio y de crecimiento socioeconómico y sociopolítico sostenible con el apoyo de los diversos grupos de interés de las empresas apoyadas en redes personales e institucionales de carácter transnacional. En este sentido, se examinará a través del análisis de redes sociales los sectores civil, empresarial y de gobierno de CJS y ELP, relacionado con sus propuestas de la última década encaminadas a lograr el desarrollo económico bioregional.

*Palabras clave:* Contexto reticular, Responsabilidad Social Empresarial, globalización, desarrollo bioregional, Ciudad Juárez, Chihuahua, El Paso, Texas.

---

## Abstract

The study proposes to approach the phenomenon by providing a networking context to Corporate Social Responsibility, the influences it receives from globalization, and the way it influences the bioregional borderland development of Ciudad Juarez and El Paso. The lens of social responsibility serves to examine a return to the private and social contextualization which occurs when an enterprise proactively uses its capacity to invest its resources on the benefit of society. In doing so, it contributes to creating an environment for investment and sustainable socioeconomic and sociopolitical growth by tapping into the support of different stakeholders and by capitalizing on transnational and personal and institutional networks. This study will use social network analysis to study the civic, corporate and governmental sectors in Ciudad Juarez, Chihuahua, and El Paso, Texas, and the proposed actions in the past decade to promote bioregional economic development.

*Key words:* Networking context, Corporate Social Responsibility, globalization, bioregional development, Ciudad Juarez, Chihuahua, El Paso, Texas.

# Contextualización reticular de la Responsabilidad Social Empresarial global y el desarrollo bioregional en Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas

---

*María Luisa Picard-Ami Vogan<sup>1</sup>*  
*Tomás J. Cuevas Contreras<sup>2</sup>*

---

## Providing a Networking Context for Global Social Responsibility and Bioregional Development in Ciudad Juarez, Chihuahua-El Paso, Texas

- 1 Mexicana. Maestra en Administración de Empresas y Administración Pública y estudiante del Doctorado en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México.  
Correo de contacto: mpicardami@comunidad.unam.mx
- 2 Mexicano. Doctor en Ciencias Administrativas y profesor adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.  
Correo de contacto: tcuevas@uacj.mx

Fecha de recepción: 12 de agosto de 2011  
Fecha de aceptación: 6 de septiembre de 2011

## **Introducción**

El documento aborda la exploración de siete agrupaciones ubicadas en la bioregión Ciudad Juárez-El Paso, y que han mostrado una clara tendencia reticular y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Éstas coexisten en un sistema complicado por las condiciones sociopolíticas y socioeconómicas, pero su participación las han ido posicionando entre los grupos interesados (*stakeholders*) y actores en la comunidad fronteriza. Sus atributos están presentes en el contexto de reciprocidad y relaciones interdependientes con palpables lazos históricos y culturales.

Su potencial es la capacidad de influencia para el desarrollo de la bioregión mediante innovaciones o como interlocutores con gobierno y empresas, manteniendo a manera de base la RSE, puesto que hay certidumbre en la cohesión y lazos de unión en las agrupaciones examinadas. Sin embargo, aún son incipientes en diferentes espacios, no obstante una actuación de doce años en el contexto binacional. Además, sugieren un clima de inversión propicio que incentive las redes personales e institucionales de carácter transnacional.

## **Planteamiento del problema**

La dirección empresarial responde a múltiples corrientes de pensamiento que provienen de interpretaciones de los actores sobre el entorno. Con la responsabilidad social se examina el retorno al ámbito privado y social. Esto se alcanza cuando la empresa, de un modo proactivo, dirige su capacidad a invertir de forma interna y externa en la sociedad para crear, justamente, dicho retorno. Así, contribuyen activamente en concebir un clima de inversión propicio mediante un crecimiento socioeconómico y sociopolítico sostenible, con el apoyo de grupos de interés como las asociaciones público-privadas, organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las empresas apoyadas en redes personales e institucionales de carácter transnacional.

La globalización tiene efectos que rebasan el ámbito estrictamente mercantil. Por un lado cobra importancia global la RSE y, en paralelo,

las redes sociales de las empresas. Estas redes, a su vez, están articuladas con el desarrollo bioregional o regional sustentable. Con la globalización crecen y se transforman –tanto la RSE como las redes sociales de las empresas– tanto en forma independiente como de manera articulada.

Las redes de RSE son una forma de implementar la RSE, sobre todo en América Latina y México. En la frontera norte de México el desarrollo regional se presenta bajo el esquema de redes lideradas por grupos de empresarios. Así, se examinará a través del análisis de redes sociales los sectores civil, empresarial y de los gobiernos de CJS y ELP, al igual que sus propuestas de la última década, encaminadas a lograr el desarrollo económico bioregional, por ejemplo: los grupos Juárez Competitivo, Así es Juárez, Plan Estratégico de Juárez, Grupo Paso del Norte, El Paso Central Business Association, Ciudadanos por una Mejor Administración Pública y Regional Economic Development Corporation (REDCo).

Ante la perspectiva de la RSE y la reticularidad entre ambas ciudades hermanas, es conveniente hacer algunas preguntas: en la frontera, ¿el desarrollo económico ha tenido, históricamente, un componente de redes empresariales transfronterizas?, ¿qué instituciones u organismos han impulsado la RSE?, ¿es posible coincidir en el desarrollo económico de la frontera?, ¿se puede analizar el desarrollo local basado en el principio de bioregión? Estos cuestionamientos, entre otros, permitirán comprender el adelanto de la RSE en la frontera y, específicamente, entre Ciudad Juárez y el Paso.

### *Justificación*

La aproximación a la frontera norte y sus implicaciones con la Responsabilidad Social Empresarial permitirá mostrar en qué condiciones se encuentra el panorama de la RSE en el contexto global y de desarrollo bioregional de vecindad, bajo el escrutinio del caso de las ciudades hermanas Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas.

### **Objetivo general**

Se examinará la contextualización reticular de la RSE, su influencia por la globalización y su actuación en el desarrollo bioregional fronterizo entre las ciudades hermanas.

### **Objetivos específicos**

- Valorar las complejas relaciones causales entre los actores y grupos de interés en la frontera de Ciudad Juárez-El Paso bajo la RSE.
- Interpretar los contextos fronterizos y la RSE.
- Describir los casos de éxito y su contribución al desarrollo bioregional, bajo las condiciones reticulares en ambos lados.

### **Marco teórico y referencial**

#### *Contexto reticular*

El análisis de la teoría de redes –si bien un campo de estudio relativamente nuevo, pues comienza en la segunda década del siglo pasado– tiene teoría y bases métricas –matemáticas, estadística y álgebra con un enfoque en las ciencias sociales–. Daniel Brass plantea una exploración que conteste cómo se involucran los actores, si es en forma individual, grupal o en organizaciones, ya que “el paradigma de la red social se enfoca en las relaciones (ligas) más que en los actores (nodos)” (Brass, 1995).

Lo social se construye a través de lazos y vínculos entre sujetos más que entre categorías o atributos. Bajo la perspectiva del interaccionismo estructural de Knoke y Yang (2008), las empresas deciden sus acciones tomando en cuenta el comportamiento de otros agentes. Por ello, es necesario analizar las relaciones de la corporación para entender su comportamiento. La perspectiva de redes observa las características de una unidad social como producto de procesos estructurales o relacionales y se enfoca en los sistemas de relaciones. La tarea es entender

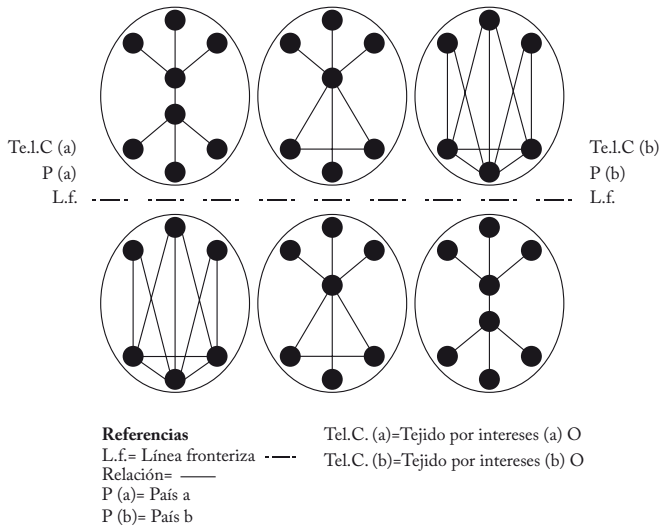
las propiedades del ambiente social, político o económico y cómo estas propiedades estructurales ejercen influencia sobre las características y sus asociaciones (Wasserman y Faust, 1994: 8).

Para Burt la gestión, entonces, no parte del establecimiento de vínculos estrechos, sino de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia. Bajo esta perspectiva, el manejo en el balance del tamaño de la red y la diversidad de la misma es una interrogante y servirá para optimizar los huecos estructurales. El número de huecos estructurales se puede esperar que incremente con el tamaño de la red. Sin embargo, los huecos son la clave para ganar información benéfica porque “la optimización de la red tiene dos principales propósitos” (Burt, 1992): la eficiencia y la efectividad. Es decir, el postulado de Burt, para quien la “gestión” surge de la capacidad de los actores para establecer diferentes relaciones fuera de su grupo de pertenencia, se denomina “conexión puente”.

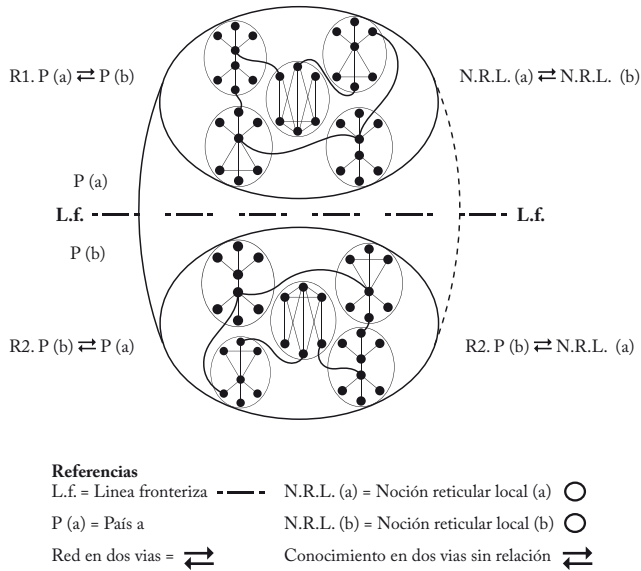
Como considera Vázquez (1999: 98), la red “Puede definirse como el sistema de relaciones y/o contactos que vinculan a las empresa/ actores entre sí, cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología”. Con esta mirada, también se puede partir del motivo intrínseco de cada nodo, porque la reflexión de redes transfronterizas parte de la complejidad en la delineación de escenarios colaborativos.

### *El brote de integración actores-stakeholders*

La abstracción sobre las redes transfronterizas parte del obstáculo para delinear escenarios colaborativos. El tejido por intereses comunes que propone Zizaldra (2009) es una dinámica progresiva, “paso a paso y nivel por nivel” (figura 1), lo que constituye una “Noción reticular local e influencia en los escenarios fronterizos” (figura 2). Esta se presenta en escenarios con especificidades comunes a su actividad, por influencia cultural, intereses comunes o por necesidad. La dinámica de tejido por intereses a la noción reticular local es un paradigma que produce el principio de disyunción, de distinción o de asociación. Es posible desde la organización tecno-burocrática de la sociedad.



**Fig. 1.** Tejido por intereses comunes.  
 Fuente: Zizaldrá, 2009.



**Fig. 2.** Noción reticular local e influencia fronteriza.  
 Fuente: Zizaldrá, 2009.

### *Responsabilidad Social Empresarial reticular*

La RSE se vislumbra como la “era de corresponsabilidad”. Entre la innovación social para pobres, innovar para ahorrar o valor añadido es que ocurre la disyuntiva que surge de la RSE: la condición ética. La RSE y reticularidad toman su importancia por dos motivos. Por una parte la RSE es una manera de interrelación de la corporación con su entorno social, político y económico. Analizar la RSE es, por definición, el análisis de estas relaciones (Porter y Kramer, 2006; Werther y Chandler, 2011). Por otra, en la implementación de la RSE intervienen redes: redes entre empresas, redes sociales de las empresas y redes normativas de RSE (Weizig, 2006).

### *Globalización y corresponsabilidad*

La globalización trae consigo un mayor énfasis en la generación de redes. Es decir, el contexto reticular cobra injerencia (Castells, 2000; Parkhe, Wasserman y Ralston, 2006; Rainey, 2006).

En la actualidad las empresas globales han ganado terreno a los gobiernos y es posible observar que tienen más influencia y poder. Su compromiso está en algunas ocasiones comprometido con la RSE, aunque no siempre. Sin embargo, su tendencia es volverlo cada vez más significativo.

La RSE cambia para adecuarse al contexto en el que opera. La globalización ha sido uno de los principales motores de este cambio (Tulder y Zwart, 2006). En este sentido, surge la Eco-eficiencia, reto que involucra tanto el ámbito económico como el social, en donde existen pocas evidencias de iniciativas.

A nivel global existen diversas iniciativas de carácter transnacional que buscan normar la implementación de la RSE. La Iniciativa del Reporte Global (Global Reporting Initiative o GRI), creada en 1997, busca mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad con la finalidad de que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa, esencialmente, en la ejecución del triple balance (*triple bottom line*): económico, social y medioambiental (Etia-gro, 2007). Por su parte, el Pacto Global, impulsado por las Naciones



Unidas, busca lograr que principios éticos relacionados a los derechos humanos –los estándares laborales, el medio ambiente y la anticorrupción– sean introducidos a las actividades empresariales a nivel mundial (ONU, 2007).

La visibilidad y difusión que han recibido las iniciativas de normatividad trasnacional anteriormente descritas han llevado a algunos a enfatizar los aspectos virtuales, transnacionales, e incluso supranacionales de la globalización (Mueckenberger y Jastram, 2010). En definitiva, la globalización no deja de ser un proceso vinculado al territorio. Esto sucede porque, en última instancia, la dinámica económica y el ajuste productivo dependen de las decisiones de inversión y localización de los actores económicos y de los factores de atracción de cada territorio. La globalización condiciona la dinámica económica y se ve afectada por el comportamiento de los actores locales. La formación de redes de empresas, entre otros factores, ha permitido mejorar la productividad y competitividad de las regiones urbanas innovadoras (Vázquez, 2000).

#### *Vínculo entre RSE y desarrollo bioregional*

La RSE se considera estratégica y de mayor consecución entre los empresarios y directivos. Este modelo de gestión sostenible se proyecta en el tejido empresarial global:

En el nivel socioeconómico, toda sociedad conforma un sistema de relaciones constituido por grupos interdependientes. Este sistema puede ser llamado sociedad local cuando lo que está en juego en las relaciones entre los grupos es principalmente de naturaleza local. Dicho de otro modo, la producción de riqueza (por mínima que sea) generada en el territorio es objeto de negociaciones entre los grupos socioeconómicos y se convierte así en el estructurante principal del sistema local de relaciones de poder (Arocena, 2002).

*Desarrollo local basado en gobernanza multi-escalar, perspectiva reticular y la interrelación entre lo local, lo nacional y lo mundial*

Las acciones de desarrollo pueden ser caracterizadas como desarrollo local cuando generan o refuerzan dinámicas sistémicas de escala local. Así, el desarrollo local –conocido también como “autodesarrollo”, “desarrollo endógeno” o “desarrollo integrado”– es aquel que resulta cuando actores sociales, políticos y económicos intervienen de manera activa en el desarrollo de sus territorios buscando influir en la reconversión regional a una nueva economía (Klein, 2005).

Uno de los resultados de este proceso es la constitución de sistemas locales de actores. Estos sistemas pueden constituirse alrededor de cuatro funciones principales: a) el sistema productivo local, basado en la integración local de empresas y de actores socio-políticos con el fin de impulsar relaciones basadas en la proximidad y que estimulen la innovación y el dinamismo socioeconómico; b) el sistema político, donde se forman coaliciones de redes formales e informales con actores multisectoriales y con la capacidad para movilizar recursos internos y externos a la región; c) los sistemas territoriales de innovación, basados en la interacción de empresas privadas, instituciones públicas y centros de investigación científica de alto nivel que construyen, colectivamente, la innovación en un contexto reticular; d) el sistema social que reconoce que el sentimiento de pertenencia territorial crea espacios comunitarios en donde los actores locales realizan acciones colectivas con objetivos económicos (Klein, 2005).

Independientes de la función principal del sistema, todos se caracterizan por presentar distintas formas de colaboración o interacción entre actores. Estas funciones pueden presentarse como concertaciones estratégicas, como convenciones locales para matizar la aplicación de normas nacionales o como redes regionales de empresas y/o de empresarios.

Bajo la visión sistémica descrita, se puede determinar que el desarrollo económico es un fenómeno localizado y que las redes de cooperación local y/o regionales pueden desencadenar sinergias estimu-

lando la creatividad, aumentando la eficiencia y mejorando la ventaja competitiva de una región (Staber, Schaefer y Sharma, 1996).

### *La RSE como factor de desarrollo regional*

A principios de la década del 2000, dentro del campo de la administración pública, particularmente en España, se empieza a hablar del “nuevo paradigma del Estado relacional”, en donde los intereses colectivos dejan de ser considerados como patrimonio exclusivo del Estado y la participación de la sociedad (principalmente a través de las asociaciones y las organizaciones de finalidad no lucrativa) se convierte en algo no sólo deseable, sino también legítimo. Se utiliza también en oposición a los anteriores paradigmas de Estado de bienestar paternalistas, asistencialistas e intervencionistas (Mendoza y Vernis, 2008; Donati, 2004).

Murillo y Lozano (2009) utilizan el llamado “paradigma del Estado relacional” para describir un estudio de caso sobre la formación de una red intermedia para promover la RSE en Cataluña. Partiendo del supuesto de que las empresas son entes relacionales, concluyen que la atención a los procesos reticulares es fundamental para entender cómo funcionan y el efecto que tienen las organizaciones intermedias al difundir la RSE. Los investigadores introducen a la discusión el llamado “paradigma del Estado relacional” señalando que es necesario utilizar una perspectiva de grupos de interés múltiple (*multiple-stakeholder approach*), ya que las visiones tradicionales del capital social y el tradicional rol de la empresa en la sociedad resultan insuficientes.

La utilización de redes empresariales puede jugar un papel preponderante en la implementación de estrategias de desarrollo regional. Las empresas que forman parte de redes regionales pueden incidir en ámbitos no económicos al ofrecer liderazgo y apoyo en la implementación de proyectos de mejoramiento y desarrollo comunitarios (Besser, Miller y Perkins 2006).

La formación de alianzas entre las empresas con otros sectores de la sociedad se ha utilizado como estrategia para lograr un desarrollo regional sustentable, sobre todo en América Latina y en España (Núñez, 2003; Greaves, 2007). Las redes empresariales también faci-

litan el potencial innovador en el terreno ambiental. Pueden ayudar a contrarrestar las externalidades ambientales negativas de sus operaciones. Las redes ofrecen el potencial para compartir recursos, abren el acceso a información relevante y permiten a los administradores de las Pymes el manejo de la incertidumbre (Halila, 2007). Los programas ambientales son más eficientes y tienen mayores posibilidades de éxito cuando facilitan la participación activa de los grupos de interés (Partidario y Vergragt, 2002). El desarrollo regional sustentable, así concebido, es una de las dimensiones de la RSC.

### *Las redes transfronterizas en el desarrollo regional de la región CJS-ELP*

Algunas de las redes transfronterizas son impulsadas por los niveles estatales y locales de gobierno; los empresarios son “invitados” a participar. Tal es el caso de la Alianza Económica del Camino Real (Camino Real Economic Alliance o CREA). Sin embargo, existen numerosas redes en las que la iniciativa ha estado en manos del sector privado.

Vázquez Ruiz (2004) habla de las redes que establecen los empresarios mexicanos con la inmigración mexicana en los Estados Unidos de Norteamérica, con instituciones como las cámaras hispanas de comercio y de industria, así como la adherencia a las redes con origen en los Estados Unidos de Norteamérica, establecidas con el fin de adquirir técnicas y conocimiento para una mayor competitividad.

García Ortega (2004) sostiene que la participación ciudadana en los procesos de análisis, planeación e implementación de iniciativas de desarrollo está más presente en la frontera norte del país que en otras regiones de México. Muestra de ello es la existencia de instituciones de investigación y planeación urbana *ad hoc*, con la participación de los sectores público, privado y social en las zonas metropolitanas de Tijuana, Ciudad Juárez, Monterrey, Matamoros, Nuevo Laredo. Uno de los principales objetivos de este tipo de organizaciones ha sido involucrar más a los actores económicos locales en la tarea colectiva de “hacer ciudad” (García Ortega, 2004: 48).

Es, entonces, cada vez más notoria la aparición de redes empresariales cuyo énfasis es el desarrollo regional donde son grupos interrelacionados del sector privado quienes toman la iniciativa, establecen la visión y determinan las políticas y programas del desarrollo de la bioregión CJS-ELP.

### *Hipótesis de trabajo*

- **H1.** Existen cohesión y lazos de unión en un 20% de los actores y grupos de interés con enfoque en la RSE entre Ciudad Juárez y El Paso.
- **H2.** Las condiciones de la RSE entre Ciudad Juárez y El Paso se encuentran en crecimiento.
- **H3.** Los casos de éxito contribuyen a las condiciones reticulares del desarrollo bioregional de Ciudad Juárez y El Paso.

### *Metodología*

El trabajo es cuanti-cualitativo. La primera fase es una revisión bibliográfica y la segunda se desarrolló mediante el Análisis de Redes Sociales (ARS) y el método de análisis de casos para la delimitación del contexto de complejidad en las organizaciones con enfoque en la Responsabilidad Social Empresarial y reticular. Para ello, la exploración distingue las condiciones de éxito y de reticularidad, asignándole un peso a los miembros participantes en más de una agrupación en red (# red > + 1) de los 807 participantes referidos en la bioregión fronteriza Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas, considerando:

Peso	#Redes	Miembros en organismos
1	3	28
2	2	179
3	1	600
		807

La tercera fase contrasta los datos utilizando la representación e interpretación de las situaciones con su contexto de una manera integral, no parcializada, salvando la investigación holística y apoyada por la estadística descriptiva, revelando las situacionales casuísticas en condiciones reticulares.

### ***Resultados***

En el entorno global existen evidencias del crecimiento y el acogimiento a la RSE. Las Pymes catalanas empiezan a ver en la RSE una oportunidad para salir de la crisis, como menciona Morón (2011):

ser el altavoz de la Responsabilidad Social de aquellas organizaciones cuyas actuaciones responsables no encuentran cabida en los canales de comunicación habituales; así como sensibilizar a los ciudadanos sobre la importancia de la Responsabilidad Social y de cómo nuestros actos diarios forman parte de ella.

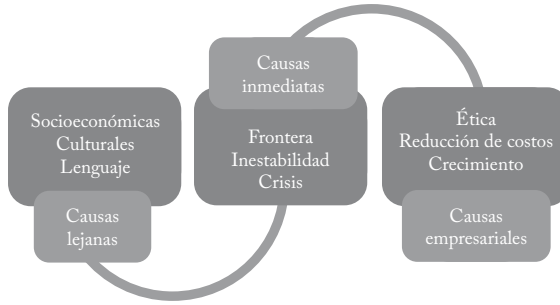
De aquí la importancia de proyectos con valor diferencial, como el caso de NH Hoteles con su Club NH Sostenible, un laboratorio de I+D que reúne a los proveedores más sostenibles de la cadena hotelera para desarrollar nuevos productos y servicios eco-eficientes.

### ***Caso de Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas***

En la región binacional Nuevo México, Texas y Chihuahua se ubican ciudades importantes como Ciudad Juárez, Chihuahua, Las Cruces, Nuevo México y El Paso, Texas. La bioregión se conforma por recursos naturales, históricos y culturales con características comunes que tienen el potencial de generar beneficios para las comunidades de ambos países desde la perspectiva de la RSE.

Bajo este panorama preliminar, se requiere un examen de las causas socioeconómicas y culturales (lejanas); causas inmediatas; causas empresariales; su posible manifestación, así como sus consecuencias.

En la figura 3 se observan las causas socioeconómicas, culturales y de lenguaje como “causas lejanas”; las “causas inmediatas” son la frontera, la inestabilidad y la crisis (las cuales son manifestaciones en el tiempo); y las “causas empresariales” son la ética, la reducción de costos y la importancia del crecimiento. Todas se manifiestan y tienen consecuencias.



**Fig. 3.** Causas asociadas a la RSE entre la frontera Ciudad Juárez-El Paso.  
Fuente: elaboración propia.

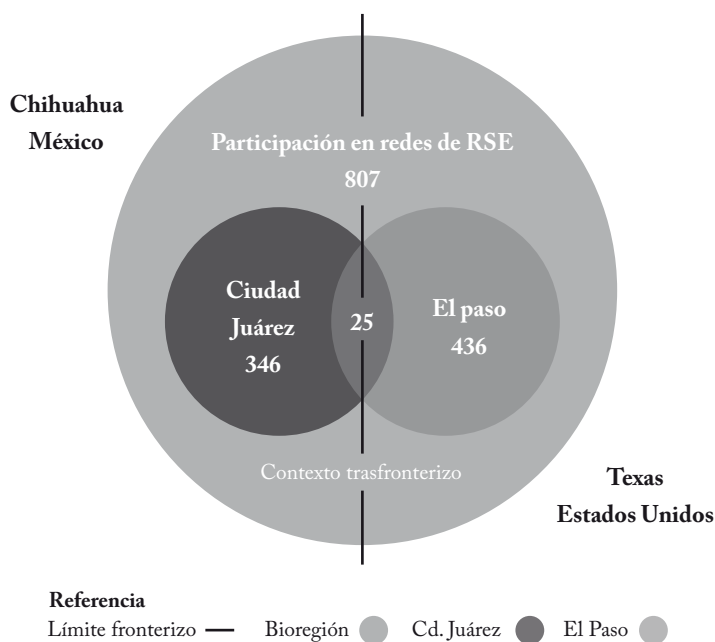
Los grupos con determinantes asociados a la RSE, ubicados en Ciudad Juárez-El Paso se mencionan en la tabla 2. Éstos constituyen una población de 807 miembros activos distribuidos en la bioregión Paso del Norte en un 99.6%, y sólo el .04% en Chihuahua. Son participantes activos y en el análisis de su misión, visión y valores de los organismos se identificaron con los lineamientos reticulares y de RSE.

**Referencia**

Siglas	Organismo	Origen
PDN	Grupo Paso del Norte	ELP
CBA	El Paso Central Business Association	ELP
REDCo	El Paso Regional Economic Development Corporation	ELP
PEJ	Plan Estratégico de Ciudad Juárez	CJS
CIMAP	Ciudadanos por una Mejor Administración Pública	CJS

**Tabla 1.** Miembros afiliados a grupos con enfoque en RSE.  
Fuente: elaboración propia.

Se excluyen del análisis cuantitativo los dos organismos más recientes: Juárez Competitivo –de la Asociación de Maquiladoras A. C. (AMAC)– y Así Estamos Juárez –de El Pacto– debido a que no se contó con información fehaciente. Las cinco redes restantes –PDN, PEJ, REDCo, CBA y CIMAC– tienen un total de 807 miembros provenientes de Ciudad Juárez y Chihuahua, o de El Paso y la zona conurbada de Las Cruces, Nuevo México (figura 4). Dos de las cinco redes analizadas –el CBA en El Paso y el CIMAC en Ciudad Juárez– sólo incluyen miembros de uno u otro lado de la frontera. Las otras tres redes se pueden considerar como transfronterizas, ya que incluyen individuos con lazos sociales, económicos y políticos en ambos lados de la frontera.



**Fig. 4.** Distribución de miembros de los organismos de RSE.  
Fuente: elaboración propia



De los 807 miembros de los cinco organismos analizados, 597 individuos participan en una sola red; los demás participan en dos o más redes. 346 individuos participan en una o más redes con origen en Ciudad Juárez; 436 participan en una o más redes con origen en El Paso; y 25 participan en redes a ambos lados de la frontera. A continuación se describen las características de los siete organismos.

#### *Juárez Competitiva (Asociación de Maquiladoras A. C.)*

Este es un proyecto multisectorial impulsado por una red de empresas maquiladoras. Su principal objetivo es cambiar la imagen que se tiene a nivel internacional de Ciudad Juárez, lo cual la coloca dentro de lo que la mercadotecnia llama *branding* de la ciudad.

El proyecto en sí no persigue fines de lucro y su énfasis es mostrar el potencial de desarrollo de la zona como región transfronteriza. Este tipo de programas, tradicionalmente, habían sido responsabilidad del sector público. El proyecto actual, que requerirá una inversión multimillonaria, está siendo implementado a través de la capitalización de las redes sociales de los diversos sectores que participan en la organización de un magno evento a realizarse en el otoño de 2011.

#### *Así Estamos Juárez (El Pacto)*

Es un proyecto, también sin fines de lucro, impulsado por una organización de la sociedad civil (OSC) con el apoyo de una red multisectorial llamada Grupo Impulso Ciudadano. Esta red incluye diversas instituciones de educación superior siguiendo el modelo de redes para la innovación I+I+D. Asume otra responsabilidad que, convencionalmente, ha cumplido el estado: la de generar un sistema de indicadores de calidad de vida con el fin de evaluar la situación actual de Ciudad Juárez en cuatro dimensiones: los derechos de los ciudadanos, la situación socioeconómica, la demografía e infraestructura urbana y la participación ciudadana y el gobierno. El sistema proporciona la información “confiable y sistematizada” requerida para la toma de decisiones en la definición de políticas, estrategias y programas de desarrollo regional.

En este caso, la intención fundamental está igualmente ligada al desarrollo regional, aun cuando el énfasis transfronterizo es menor que en el caso anterior, ya que la información proporcionada sólo abarca la zona mexicana de la región.

#### *Plan Estratégico de Juárez*

Esta es una asociación civil sin fines de lucro y con múltiples tipos de miembros. Conformar una red multisectorial de individuos y asociaciones civiles, empresas y redes empresariales, académicos e instituciones educativas, medios de comunicación, funcionarios y organismos públicos a nivel local y regional. El objetivo de esta red es la planeación estratégica del desarrollo de la bioregión buscando formas de mantener la competitividad de Ciudad Juárez ante los efectos de la globalización de la economía, los cambios geopolíticos y la tendencia hacia un desarrollo sustentable. Para ello, enfatiza en su discurso la necesidad de conjuntar la actividad ciudadana de los múltiples sectores y grupos de interés. En este sentido, el ámbito público se torna uno de los ámbitos de decisión y acción, mas no es el principal ni el único.

#### *Grupo Paso del Norte*

El grupo Paso del Norte es una organización civil cerrada, cuya membresía se establece por invitación y exige el pago de cuotas. Agrupa a líderes civiles, públicos y empresariales, conformando –al igual que en los casos anteriores– una red multisectorial y transnacional cuyo fin principal es promover el desarrollo de la bioregión. Esta red se dedica a diseñar y promover proyectos específicos de desarrollo que requieren de inversión privada sustancial y apoyo gubernamental a nivel regional, estatal o incluso nacional. Tiene una organización interna sectorial en donde comités de miembros analizan diferentes áreas de posible desarrollo para la región. Su principio dicta que ninguno de sus miembros puede beneficiarse directamente de los diversos proyectos que están impulsando. La red hace uso de las redes sociales de sus miembros para gestionar apoyos y recursos para sus proyectos.

### *El Paso Central Business Association*

Esta organización tiene un alcance más limitado que los anteriores, ya que está conformado, exclusivamente, por grupos con un interés directo en la zona centro de la ciudad de El Paso. La mayoría de los miembros son propietarios de terrenos y/o de empresas en el área. Al igual que los demás grupos, impulsa proyectos no lucrativos cuyo objetivo es mejorar la imagen y atraer público a la zona. Más que de desarrollo regional, sus proyectos caen dentro de la clasificación de revitalización urbana.

### *REDCo.*

Esta es una OSC organizada como asociación sin fines de lucro. Su objetivo primordial es atraer empresas e inversiones a la región transfronteriza. De los grupos analizados es, tal vez, el que mayor énfasis hace en el carácter binacional y bicultural de la bioregión. Su modelo de operación se basa en crear y utilizar redes sociales multisectoriales de funcionarios, universidades, profesionistas que representan los diversos grupos de interés regionales. Mediante estas redes, ofrece gestión, información y servicios, todos orientados a atraer inversión de capital privado.

### *Ciudadanos por una Mejor Administración Pública*

Esta es una red de ciudadanos que integra, formalmente, a sus miembros mediante el compromiso por escrito de ajustarse al código de conducta establecido por el grupo. Aun cuando el grupo no declara adherirse al desarrollo regional como objetivo, demuestran interés en incidir en el mejoramiento integral de la región de Ciudad Juárez. Hace un llamado a todos los sectores a asumir su responsabilidad cívica y social mediante la difusión de pronunciamientos sobre diversos temas de interés social. Asimismo, hacen propuestas a las autoridades para el mejoramiento de la gestión pública. Como grupo, representa a los sectores académico, empresarial, ciudadano y político. Agrupa a representantes de una gran cantidad de redes sectoriales y organizaciones de la sociedad civil.

Grupos	Proyectos y programas	Sectores representados	Estructura
AMAC - Juárez Competitivo	Son cuatro sus proyectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar al mundo quiénes somos.</li> <li>• Programas de emprendedores e incubadoras.</li> <li>• Mostrar industria automotriz.</li> <li>• Foro de Comercio Exterior.</li> </ul>	Centros educativos, organismos civiles, empresarios, empresas, organismos culturales, y deportivos, funcionarios de Cd. Juárez, El Paso y Nuevo México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa la Asociación de Maquiladoras (AMAC).</li> <li>• Asociación multisectorial sin fines de lucro.</li> <li>• Coordinador General y Consejo Directivo.</li> </ul>
El Pacto - Así Estamos Juárez	Así están: <ul style="list-style-type: none"> <li>• mis derechos, mi economía, mi ciudad, mi participación y mi gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red multisectorial llamada Grupo Impulso Ciudadano.</li> <li>• Sector social y educación superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa El Pacto.</li> <li>• Parte de la red del Plan Estratégico de Juárez.</li> <li>• Asociación sin fines de lucro.</li> </ul>
Plan Estratégico de Juárez	Una nueva imagen para Juárez: Desarrollo urbano y sostenible, educación, cultura, patrimonio histórico, industria automotriz y de la salud, inversiones, empresarios locales, financiamiento, ciudad bilingüe y segura, cooperación binacional.	Instituciones públicas, privadas y sociales.	Asociación multisectorial sin fines de lucro.
Grupo Paso del Norte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo económico y la prosperidad de la Región Paso del Norte.</li> <li>• Retiro en El Paso</li> <li>• Amor por Juárez</li> <li>• Centro Médico de las Américas</li> <li>• Plan de Desarrollo del Centro de El Paso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones educativas, el sector privado y el nivel local de gobierno.</li> <li>• 360 líderes de Cd. Juárez, El Paso y el sur de Nuevo México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo cerrado, miembros se reúnen en comités sectoriales para planear</li> </ul>

Grupos	Proyectos y programas	Sectores representados	Estructura
El Paso Central Business Association	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distrito de Compras Golden Horseshoe.</li> <li>• Banderines en la ave. principal de El Paso.</li> <li>• Noticias sobre zona centro de El Paso.</li> <li>• Distrito de Admón. del Centro de El Paso</li> </ul>	Está conformada por propietarios de la zona centro de la ciudad de El Paso y líderes empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación civil de membresía sin fines de lucro.</li> <li>• Sistema de interconexión entre empresas, gobierno y consumidores.</li> </ul>
REDCo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información.</li> <li>• Elaboración de reportes.</li> <li>• Selección de predios industriales.</li> <li>• Asesorías y consultorías.</li> <li>• Enlace con funcionarios y redes de abasto.</li> </ul>	Mantienen relaciones con líderes empresariales y funcionarios de gobierno en ambos lados de la frontera.	Asociación privada sin fines de lucro y financiada a través de la iniciativa privada en la región El Paso-Ciudad Juárez.
CIMAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros de discusión.</li> <li>• Desplegados.</li> <li>• Publicación de artículos.</li> </ul>	Ciudadanos, académicos, industriales, redes empresariales, ONG locales e internacionales, empresarios, y representantes de los gobiernos local y estatal.	Abierto a individuos que presenten solicitud de ingreso y que acepten cumplir con el código de conducta establecido. Hay diferentes niveles de participación.

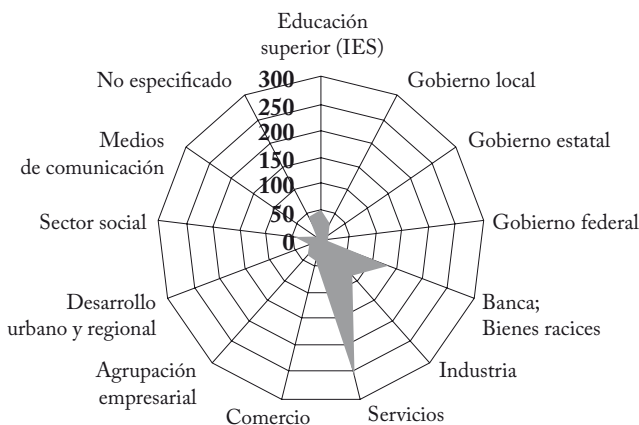
**Tabla 2.** Contexto reticular de la RSE de grupos en Ciudad Juárez-El Paso.

Fuente: elaboración propia con base en páginas de los organismos (ver bibliografía).

### *Participación sectorial*

La participación por sector de las organizaciones con RSE se configura en 12 sectores y 1 no especificado (ver figura 5): educación superior (IES) con 57 miembros (7.1%); gobierno local con 34 miembros (4.2%); gobierno estatal con 15 miembros (1.9%); gobierno federal con 10 miembros (1.2%); banca; bienes raíces; financiamiento con 130 miembros (16.1%); industria con 85 miembros (10.5%); servicios con

254 miembros (31.5%); comercio con 42 miembros (5.2%); agrupación empresarial con 37 miembros (4.6%); desarrollo urbano y regional con 21 miembros (2.6%); sector social con 57 miembros (7.1%); medios de comunicación con 13 miembros (1.6%); no especificado con 52 miembros (6.4%).



**Fig. 5.** Gráfica de participación por sector CJS-ELP.  
Fuente: elaboración propia.

Organismo	Peso 1 o 2	Porcentaje	Miembros
PDN <3	67	18.10%	370
PEJ <3	42	21.60%	194
CIMAP <3	39	30.20%	129
CBA <3	7	38.90%	18
REDCo <3	52	54.20%	96
	207	25.70%	807

**Tabla 3.** Organismo y participación en más de una red.  
Fuente: elaboración propia.

## *Discusión de resultados*

En las agendas públicas y privadas no hay suficientes niveles de colaboración entre las mismas empresas, como tampoco entre éstas y las instancias del gobierno en cuanto a compartir una visión de estrategia de desarrollo porque enfrentan desafíos internacionales y de ubicación en el contexto de globalización de una manera más proactiva y consistente.

### *El retorno al ámbito privado y social*

Rebasa los alcances de este trabajo evaluar la efectividad de las gestiones privadas descritas, pero lo cierto es que son ejemplos del contexto reticular de la RSE en la región transfronteriza de CJS-ELP y muestran la tendencia creciente a que las redes empresariales tomen el papel de liderazgo en definir políticas y programas que respondan a las demandas de la sociedad fronteriza. Las redes descritas contrastan con las tradicionales iniciativas públicas que buscan planear el desarrollo y estimular la inversión del sector privado. Como ejemplos recientes se encuentran programas de la Secretaría de Desarrollo Industrial del Gobierno del Estado de Chihuahua (Chihuahua, 2004), concertados desde el ámbito federal a través de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial. Paralelamente, existe el Programa de Expansión y Reclutamiento Industrial (Domestic Expansion and Recruitment) del Gobierno del Estado de Texas (State of Texas, 2011), que opera, directamente, bajo la coordinación del gobernador del estado y maneja un fondo público cuyo objetivo es otorgar incentivos a las industrias que se interesen en ubicarse dentro del territorio estatal.

### *RSE: tema emergente*

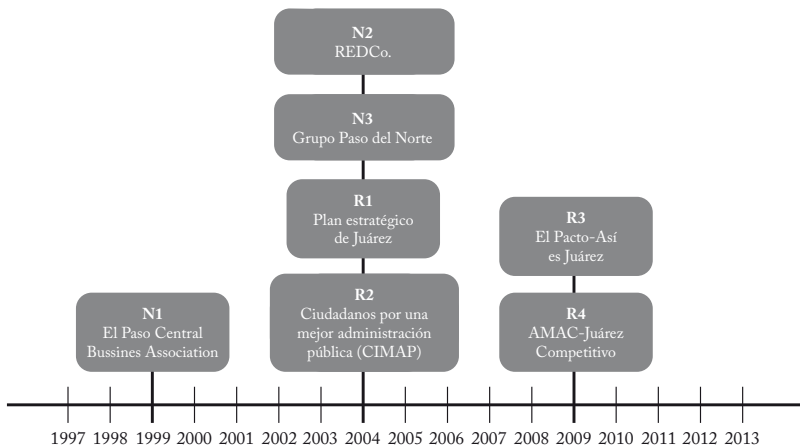
El ámbito empresarial, en términos ordinarios, lo considera un gasto necesario, una especie de inversión en la comunidad con el fin de tener un mínimo contexto propicio en los negocios, para generar una relación favorable con las autoridades al romper con paradigmas establecidos en y para perfilar la empresa desde un ámbito sustentable con

el entorno. “Los términos paradigma y perspectiva, van a definir las realidades organizacionales: las reglas o parámetros epistémicos emergentes del poder vigente en las organizaciones” ( Mujica, 2006).

Porque, por una parte, existe una dispersión respecto a la visión y evolución de la responsabilidad social empresarial y, por otra, cabe destacar que la intensidad e influencia de los grupos varía, de manera que esta primera aproximación permite efectuar consideraciones reticulares en función del traslape de acciones contempladas en la tabla 2. De aquí la relación con aspectos de requisitos, certificaciones y protocolos. Tópicos de especial atención para entrar a los procesos de certificación, lo cual permite cierto nivel de competitividad.

### *Línea de tiempo de los grupos con RSE*

La figura 6 contempla la línea de tiempo relacionada con el despegue de los organismos con un enfoque en la RSE. Mientras el primer grupo reticular se da en El Paso, es hasta después de cinco años que se configuran tres redes en ambos lados de la frontera, y siete años para que se crearan dos grupos reticulares en Ciudad Juárez.



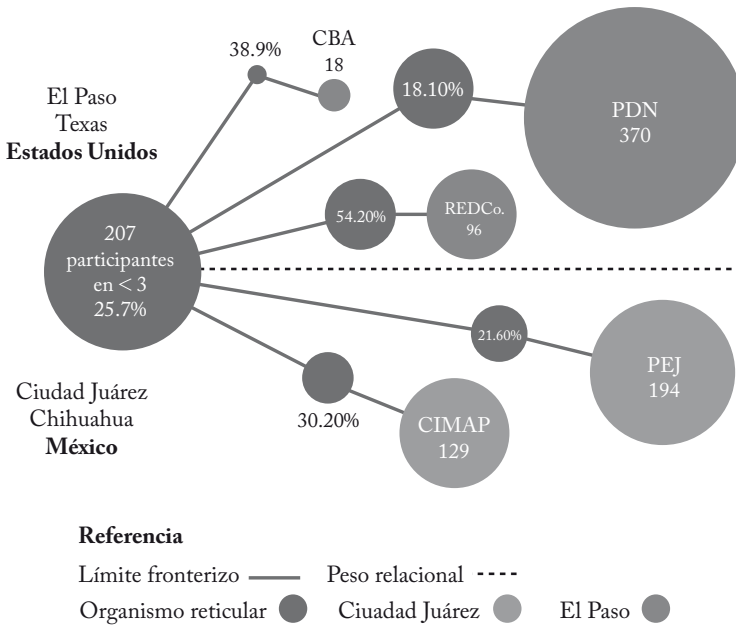
**Fig. 6.** Línea de tiempo grupos en la bioregión de CJS-ELP relacionados con la RSE.

Fuente: elaboración propia.



Todas las organizaciones han tenido su origen en los últimos 12 años, con conexión mayor al 20%. Todos están activos en la comunidad y su membrecía se reúne periódicamente para generar y planear nuevos proyectos. Cinco de los siete casos utilizan un enfoque binacional de desarrollo regional. Estos casos presentan una fuerte tendencia hacia la reticularidad, con vínculos y lazos de unión que se destacan por su participación en más de dos redes.

En la figura 7 se observa el comportamiento en red en Ciudad Juárez y El Paso, considerando 207 miembros en < 3 participantes de los asociados de la siguiente forma: Plan Estratégico de Juárez, 21.60%; Grupo Paso del Norte, 18.10%; El Paso Central Business Association, 38.90%; REDCo, 54.20%; y CIMAP, 30.20%. (Para los organismos recientes, como son Juárez Competitivo y Así Estamos Juárez, no se contó con información fehaciente.)



**Fig. 7.** RSE y grupos reticulares: peso, miembros entre CJS-ELP.

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, es posible discernir que los organismos que cultivan la RSE, y cuyo estatus está en crecimiento, son casos de éxito que contribuyen al desarrollo bioregional con un enfoque binacional-reticular.

### **Conclusiones**

Las agrupaciones en la bioregión CJS-ELP conviven en un sistema complejo y su configuración requiere de amplia participación comprometida entre los *stakeholders* y otros actores de las comunidades fronterizas, de manera que se necesita comprender claramente el entorno interno y externo relacional de los grupos de interés. Bajo esta óptica, los “rasgos predominantes de la red transfronteriza” se encuentran dentro de un contexto de reciprocidad y relaciones de interdependencia. De igual forma, se encuentra unida por lazos históricos y culturales con potencial para el desarrollo “común”. Entre las posibles acciones se puede detectar: el facilitar innovaciones con fundamento en la responsabilidad social empresarial; servir de puente entre sociedad civil, gobierno y empresas; sistematizar y visibilizar las buenas prácticas empresariales.

Finalmente, existe evidencia de cohesión y lazos de unión en un 20% de los actores y grupos de interés con enfoque en la RSE entre Ciudad Juárez, Chihuahua-El Paso, Texas. Mientras, las condiciones de la RSE entre ambas comunidades se encuentran en una etapa de crecimiento, tal como lo menciona Zizaldra (2009) en *Noción reticular local e influencia fronteriza*. En cuanto a los casos de éxito de las agrupaciones Grupo Paso del Norte, El Paso Central Business Association, Ciudadanos Por Una Mejor Administración Pública, Plan Estratégico de Juárez y REDCo han contribuido a las condiciones reticulares y de cooperación en el desarrollo bioregional de Ciudad Juárez-El Paso. Ahora sólo resta esperar los resultados de Juárez Competitivo y Así es Juárez.

## **Recomendaciones**

La RSE reticular transfronteriza es una aproximación inacabada por las condiciones que guarda el fenómeno de la frontera. Sin embargo, es deseable la exploración mediante la valoración de la Responsabilidad Social vista desde la “Economía Social” o de la “Cogestión”.

## **Bibliografía**

- Arocena, José. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Taurus-Universidad Católica.
- Besser, T. L., N. Miller y R. K. Perkins. (2006). “For the Greater Good: Business Networks and Business Social Responsibility to Communities”, en *Entrepreneurship & Regional Development* 18, 4. pp. 321-339.
- Brass, D. J. (1995). “A Social Network Perspective on Human Resources Management”, en *Research in Personnel and Human Resources Management* 13. JAI Press. pp. 39-79.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure Competition*. Cambridge, Harvard University Press.
- Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society*. Malden: Blackwell Publishing.
- Donati, P. (2004). “Nuevas políticas sociales y Estado social relacional”, en *Reis 108* (oct-dic). Bolonia, Centro de Investigaciones Sociales, Universidad de Bolonia. pp. 9-47.
- Etiagro. (2007). “Global Reporting Initiative (GRI). Responsabilidad Social Empresarial”. En web: <http://www.eticagro.com.ar>. Última consulta: 16 de julio, 2007.
- García Ortega, R. (2004). “Las regiones y ciudades fronterizas del norte”, en García Ortega, Roberto (comp.) *Contradicciones entre planeación y realidades regionales, metropolitanas y socioambientales. Los casos del norte de México, Puebla y Valle de México*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte.

- Greaves, P. (2007). "La RSE: una visión del contexto mexicano". Foro Mundial La Responsabilidad Social Corporativa. Guadalajara: Asociación Internacional de Escuelas de Negocios Jesuitas.
- Halila, F. (2007). "Networks as a Means of Supporting the Adoption of Organizational Innovations in SMEs: The Case of Environmental Management Systems (EMSs) Based on ISO 14001", en *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 14, 3, pp. 167-181.
- Klein, J. L. (2005). "Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal", en *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales XXXI*, 94, pp. 25-39.
- Knoke, D. y S. Yang. (2008). *Social Network Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mendoza, X. y A. Vernis. (2008). "The Changing Role of Governments and the Emergence of the Relational State", en *Corporate Governance* 8, 4, pp. 389-394.
- Morón, F. (2011). "Discurso del director general de la Fundación Corresponsables, Fernando Morón, en el acto de entrega de los I Premios Corresponsables. 10 Febrero, 2011 - 10:21". Barcelona: Corresponsables TV. En Web: <http://www.corresponsables.com>.
- Mueckenberger, U. y S. Jastram. (2010). "Transnational Norm-Building Networks and the Legitimacy of Corporate Social Responsibility Standards", en *Journal of Business Ethics* 97, 2, pp. 223-239.
- Mujica, M. (2006). *El Discurso Epistemológico Implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los años setenta en el contexto de la Sociedad Informacional*. Valencia, Venezuela: Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo-Blue Cube Digital Services.
- Murillo, D. y J. M. Lozano. (2009). "Pushing Forward SME CSR Through a Network: An Account from the Catalan Model", en *Business Ethics: A European Review* 18, 1, pp. 7-20.
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Naciones Unidas-Comisión

- Económica para América Latina y el Caribe-División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.
- ONU-Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. (2007). “Los Diez Principios del Pacto Mundial”. En Web: <[http://unglobalcompact.org/languages/spanish/Los\\_Diez\\_Principios.html](http://unglobalcompact.org/languages/spanish/Los_Diez_Principios.html)>. Última consulta: 15 de mayo, 2011.
- Parkhe, A., S. Wasserman y D. A. Ralston. (2006). “New Frontiers in Network Theory Development”, en *Academy of Management Review* 31, 3. pp. 560-568.
- Partidario, P.J. y J. Vergragt. (2002). “Planning of Strategic Innovation Aimed at Environmental Sustainability: Actor-Networks, Scenario Acceptance, and Backcasting Analysis Within a Polymeric Coating Chain”, en *Futures* 34, 9-10. pp. 841-861.
- Porter, M. E. y M. R. Kramer. (2006). “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, en *Harvard Business Review* 84, 12. pp. 78 - 92.
- Rainey, David. L. (2006). *Sustainable Business Development: Inventing the Future Through Strategy, Innovation, and Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Staber, Udo H., N. V. Schaefer y Basu Sharma (eds.). (1996). *Business Networks. Prospects for Regional Development*. De Bruyter Studies in Organization 73, Walter de Gruyter.
- Tulder, R. van y A. van der Zwart. (2006). *International Business-Society Management: Linking Corporate Responsibility and Globalization*. New York: Routledge.
- Vazquez-Barquero, Antonio. (1999). *Desarrollo, redes e innovación*. Madrid: Pirámide.
- Vázquez Barquero, A. (2000). “Desarrollo endógeno y globalización”, en *Eure. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales* XXVI, 7. pp: 47-65.
- Vázquez Ruiz, M. Á. (2004). “Integración binacional y grupos empresariales en la frontera México-Estados”, en García Ortega, Robert, (Compr). *Contradicciones entre planeación y realidades regionales, metropolitanas y socioambientales. Los casos del norte de México, Puebla y Valle de México*. Tijuana: COLEF.

- Wasserman, Stanley , Katherine Faust. (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- Werther, W. B. Jr. , David B. Chandler. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Weizig, F. (2006). “Local and Global Dimensions of Corporate Social Responsibility in Mexico”, en *Journal of Corporate Citizenship*, (2: pp. 69-81.
- Zizaldra Hernández, Isabel. (2009). “Redes transfronterizas en Turismo” (tesis doctoral). Base de datos para tesis doctorales de la Universitat de Girona (UdG). En Web: [www.tesisenxarxa.net/TDX-0303110-115628/](http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0303110-115628/).

### **Sitios Web**

- <http://www.elpasoredco.org/about>
- <http://members.pasodelnortegroup.org>
- <http://www.elpasodowntownmanagementdistrict.org>
- <http://www.pactoporjuarez.org/quienessomos>
- <http://www.planjuarez.org>