



**Universidad
Zaragoza**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Tesis Doctoral

**FACTORES DE DESEMPEÑO Y DE INFORMACIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA
PYME**

Presentada por:

Julio César Hernández Pajares

Dirigida por:

DR. José Mariano Moneva Abadía

Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Zaragoza

Zaragoza, 2012

AGRADECIMIENTOS

Es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser consecuente con las personas e instituciones que han facilitado los medios para que este trabajo llegue a un feliz término.

En primer lugar debo agradecer a Dios que ha permitido alcanzar esta meta.

Debo agradecer de manera especial y sincera al Profesor José Mariano Moneva por aceptarme para realizar esta tesis doctoral bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas han sido un aporte inestimable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador.

Por supuesto, mi mayor agradecimiento es el que debo a mi esposa Luz Elena y mis hijos José Julio, Sebastián y Javier por darme los ánimos suficientes de tener paciencia y concluir esta investigación.

Finalmente debo agradecer a la Universidad de Piura y la Fundación Carolina por confiar en este proyecto y permitir su realización.

Zaragoza, Marzo de 2012.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.1 Justificación de la investigación | 12 |
| 1.1.1 Relevancia económica de la PYME | 12 |
| 1.1.2 Políticas públicas de la RSC para la PYME | 13 |
| 1.1.2.1 Políticas en la Unión Europea..... | 13 |
| 1.1.2.2 Políticas en España | 16 |
| 1.1.3 Promoción de la RSC para PYME..... | 18 |
| 1.1.3.1 Promoción en España..... | 18 |
| 1.1.3.2 Promoción en Latinoamérica y Perú..... | 21 |
| 1.1.4 Desarrollo de la RSC en la PYME | 23 |
| 1.1.4.1 Desarrollo en Europa | 23 |
| 1.1.4.2 Desarrollo en España | 25 |
| 1.1.4.3 Desarrollo en Latinoamérica y Perú..... | 27 |
| 1.2 Objetivos del estudio | 28 |
| 1.3 Estructura | 29 |
| | |
| CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO..... | 32 |
| 2.1 Modelo de Desempeño de RSC | 35 |
| 2.2 Teoría de los Grupos de Interés | 37 |
| 2.2.1 Enfoque instrumental de la RSC..... | 39 |
| 2.2.2 Enfoque Normativo de la RSC | 45 |
| 2.3 Prácticas de Desempeño de RSC de las PYMEs | 51 |
| 2.3.1 Características de las prácticas de RSC de las PYMEs | 51 |
| 2.3.2 Ventajas y limitaciones de las prácticas de RSC | 53 |
| 2.3.2.1 Ventajas | 53 |
| 2.3.2.2 Limitaciones | 55 |
| 2.3.3 Sistemas de Gestión como práctica de RSC en las PYME | 57 |
| 2.4 Información de RSC y Sostenibilidad | 61 |
| 2.4.1 Rendición de Cuentas | 61 |
| 2.4.2 Modelo Global Reporting Initiative..... | 65 |
| 2.5 Formulación de hipótesis..... | 72 |
| 2.5.1 Actitud de los gestores-propietarios | 74 |
| 2.5.2 Respuesta hacia los grupos de interés..... | 75 |

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y DE SOSTENIBILIDAD DE PYMES ESPAÑOLAS..... 79

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.1 | Diseño de la investigación..... | 79 |
| 3.1.1 | Metodología de la investigación..... | 80 |
| 3.1.2 | Muestra..... | 85 |
| 3.2 | Resultados | 91 |
| 3.2.1 | Perfil y Enfoque de Gestión de las memorias | 91 |
| 3.2.1.1 | Resultados del análisis | 91 |
| 3.2.1.2 | Interpretación de resultados | 111 |
| 3.2.2 | Análisis de indicadores de desempeño de sostenibilidad..... | 114 |
| 3.2.2.1 | Resultados del análisis | 114 |
| 3.2.2.2 | Interpretación de resultados | 134 |
| 3.3 | Discusión..... | 136 |

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE FACTORES DE DESEMPEÑO E INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN LAS PYMES 141

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.1 | Diseño de la investigación..... | 143 |
| 4.1.1 | Metodología de investigación..... | 143 |
| 4.1.2 | Muestra de casos..... | 146 |
| 4.2 | Resultados | 148 |
| 4.2.1 | Conocimiento y actitud del gestor hacia la RSC | 158 |
| 4.2.2 | Respuesta a los Grupos de Interés | 162 |
| 4.2.3 | Prácticas de sostenibilidad y de información..... | 168 |
| 4.2.3.1 | Análisis de prácticas de sostenibilidad..... | 168 |
| 4.2.3.2 | Análisis de prácticas de información | 175 |
| 4.2.4 | Interpretación de resultados..... | 177 |
| 4.2.4.1 | Actitud de los gestores | 177 |
| 4.2.4.2 | Respuesta a los grupos de interés..... | 180 |
| 4.2.4.3 | Prácticas de sostenibilidad y de información | 185 |
| 4.3 | Discusión..... | 186 |

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES..... 191

| | | |
|------------|---|------------|
| 5.1 | Conclusiones de la investigación | 191 |
| 5.2 | Implicaciones..... | 195 |
| 5.3 | Limitaciones | 197 |
| 5.4 | Investigaciones futuras..... | 198 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....200

ANEXOS.....222

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1.1 Clasificación de empresas por tamaño en la Unión Europea, España y Perú | 13 |
| Cuadro 2.1 Marco Teórico sobre Modelos de Desempeño de RSC | 35 |
| Cuadro 3.1 Definición de PYME | 86 |
| Cuadro 3.2 Empresas PYME que han publicado Memorias de RSC en la base <i>Corporate Register</i> de acuerdo con la GRI | 87 |
| Cuadro 3.3 Muestra de PYMEs para estudio de memorias | 90 |
| Cuadro 3.4 Prueba de KMO y Bartlett | 94 |
| Cuadro 3.5 Explicación de la varianza por los componentes | 95 |
| Cuadro 3.6 Análisis de principales componentes del análisis de Perfil y Enfoque de Gestión de las memorias | 96 |
| Cuadro 3.7 Coeficientes de correlación entre Rentabilidad, Tamaño y Componentes | 104 |
| Cuadro 3.8 Medias de nivel de información de Contexto de Sostenibilidad, Grupos de Interés y Sistemas de Gestión de acuerdo con el tamaño de la PYMEs | 106 |
| Cuadro 3.9 Medias de variables de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés por Certificación | 111 |
| Cuadro 3.10 Prueba de KMO y Bartlett | 121 |
| Cuadro 3.11 Explicación de la varianza por componentes | 121 |
| Cuadro 3.12 Análisis de Componentes para Variables de Desempeño | 123 |
| Cuadro 3.13 Coeficientes de correlación entre Rentabilidad, Tamaño y Componentes de Desempeño de Sostenibilidad | 127 |
| Cuadro 4.1 Definición de PYME Europea | 146 |
| Cuadro 4.2 Definición de MYPE Peruana | 147 |
| Cuadro 4.3 Perfil de empresas estudiadas | 147 |
| Cuadro 4.4 Cumplimiento de prácticas ambientales | 170 |
| Cuadro 4.5 Cumplimiento de prácticas de desempeño laboral | 171 |
| Cuadro 4.6 Resultados sobre el aspecto de actitud de los gestores-propietarios hacia la RSC | 179 |
| Cuadro 4.7 Resultados sobre el aspecto de respuesta a los grupos de interés | 184 |
| | |
| Gráfico 2.1 Accountability en las PYMEs | 62 |
| Gráfico 2.2 Modelo teórico de la investigación | 74 |
| Gráfico 3.1 Porcentaje de publicación anual de PYMEs estudiadas (2005-2009) | 88 |
| Gráfico 3.2 Sector de empresas PYME que publicaron memorias | 88 |
| Gráfico 3.3 Tamaño de empresas PYME que publicaron sus memorias | 89 |
| Gráfico 3.4 Medias de variables sobre contexto de sostenibilidad, estrategia y grupos de interés | 92 |
| Gráfico 3.5 Medias de variables sobre iniciativas externas, sistemas de gestión y verificaciones | 94 |

| | |
|--|-----|
| Gráfico 3.6 Grupos de acuerdo con los componentes de Análisis de Perfil y Enfoque de Gestión | 97 |
| Gráfico 3.7 Relación grupos y tamaño de Análisis de Perfil y Enfoque de Gestión | 98 |
| Gráfico 3.8 Relación grupos y sector de Análisis de Perfil y Enfoque de Gestión | 99 |
| Gráfico 3.9 Comportamiento de empresas según componentes de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés y Sistemas de Gestión..... | 100 |
| Gráfico 3.10 Comportamiento de empresas según componentes de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés e Iniciativas Externas..... | 102 |
| Gráfico 3.11 Comportamiento de empresas según componentes de Sistemas de Gestión y Verificación..... | 103 |
| Gráfico 3.12 Nivel de información sobre Contexto de Sostenibilidad y Rentabilidad..... | 105 |
| Gráfico 3.13 Comparación de medias por tamaño del Componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | 107 |
| Gráfico 3.14 Comparación de medias por Tamaño del Componente Sistema de Gestión..... | 108 |
| Gráfico 3.15 Comparación de medias por sector del Componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | 109 |
| Gráfico 3.16 Comparación de medias por Sector del Componente Sistemas de Gestión | 110 |
| Gráfico 3.17 Comparación de medias por certificación de Sistemas de Gestión del Componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | 110 |
| Gráfico 3.18 Medias de indicadores de Desempeño Económico | 115 |
| Gráfico 3.19 Media de indicadores de Desempeño Ambiental | 116 |
| Gráfico 3.20 Media de indicadores de Desempeño Laboral | 117 |
| Gráfico 3.21 Media de indicadores de Desempeño Social..... | 119 |
| Gráfico 3.22 Grupos de acuerdo con los Componentes de Indicadores de Desempeño | 123 |
| Gráfico 3.23 Comportamiento de empresas según componentes de Desempeño Económico, Laboral y de Satisfacción a Clientes y Ambiental..... | 124 |
| Gráfico 3.24 Comportamiento de empresas según componentes de Impacto Social y de Derechos Humanos y Seguridad de Productos | 126 |
| Gráfico 3.25 Comparación de medias por Tamaño del Componente Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes | 128 |
| Gráfico 3.26 Comparación de medias por Tamaño del Componente Desempeño Ambiental | 129 |
| Gráfico 3.27 Comparación de medias por Tamaño del Componente Impacto Social y Derechos Humanos..... | 129 |
| Gráfico 3.28 Comparación de medias por Sector del Componente Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes | 130 |
| Gráfico 3.29 Comparación de medias por Sector del Componente Impacto Social y Derechos Humanos | 131 |
| Gráfico 3.30 Comparación de medias por Sector del Componente Desempeño Ambiental | 132 |
| Gráfico 3.31 Comparación de medias por Certificación del Componente Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes | 133 |
| Gráfico 3.32 Comparación de medias por Certificación del Componente Desempeño Ambiental | 133 |

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

Las grandes corporaciones han venido encontrando en los últimos tiempos numerosos motivos para la adopción de prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su comunicación a través de informes de sostenibilidad. Entre dichos motivos se encuentran fundamentalmente la influencia de la economía global y factores como los problemas ambientales, la pérdida de credibilidad por los escándalos financieros, la incorporación de medidas para el buen gobierno corporativo, el surgimiento de mercados de inversiones socialmente responsables y la tendencia a la conciliación de los intereses de la empresa con los de la sociedad.

Por tanto, las investigaciones sobre RSC han estado orientadas, en mayor medida, a las grandes compañías por su significativo impacto social y ambiental, y en ellas se han desarrollado modelos de desempeño tomados como referencia para los estudios en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) (Spence, 1999; Jenkins, 2006; Perrini, 2006, Russo y Tencati, 2009).

Sin embargo, las PYMEs no han desarrollado su desempeño de RSC de la misma forma que las grandes empresas, debido a las diferencias creadas por su estructura de propiedad, dirección estratégica, características personales de dirección por parte de los propietarios y, especialmente, por su relación con los grupos de interés (Spence, 1999; Tilley, 2000; Jenkins, 2004; Morsing y Perrini, 2009).

Las empresas multinacionales han dominado la agenda de la RSC, e incluso existe la creencia de que la teoría de RSC se ha desarrollado para las grandes corporaciones y el término corporativo de la RSC hace énfasis en ellas. No obstante, debe considerarse que la naturaleza de la RSC para las PYMEs es distinta y su estrategia no puede seguir la misma línea que las grandes empresas: estas necesitan desarrollar sus propios métodos de integración de la RSC en sus objetivos (Jenkins, 2004, Williamson *et al.*, 2006, Russo y Tencati, 2009).

Mediante este estudio, se quiere proporcionar un aporte a la investigación sobre las motivaciones de los gestores, prácticas e información de RSC en las PYMEs, que a diferencia de las grandes corporaciones, realizan un desempeño de RSC de forma “silenciosa” sin una mayor comunicación formal y una escasa visibilidad fuera de la empresa (Jenkins, 2004; Perrini *et al.*, 2006).

También es importante tener en cuenta que las políticas de promoción de la RSC han tenido un significativo desarrollo en la normativa europea. La Comisión Europea ¹ señala, como aspecto clave para la definición de políticas de RSC en la PYME, que estas empresas realizan un desempeño de RSC menos formal y más intuitivo que las grandes empresas. La RSC puede constituir una ventaja en las PYMEs si se considera una inversión a largo plazo, que permita el desarrollo y motivación del personal, fidelidad de los clientes, ahorro de gastos energéticos, y que asimismo se convierta en una fuente de innovación si es gestionada estratégicamente. A su vez, debe considerarse la relevancia de las cualidades personales y valores éticos de los gestores en el desempeño de RSC de la PYME. Finalmente se propone una participación de agentes públicos y privados para promover la RSC, el intercambio de experiencia mediante la asociación, y la capacitación e investigación de la RSC.

La relevancia económica de la PYME, sector al que pertenece un elevado número de empresas que realizan un significativo aporte al empleo de la economía mundial, puede considerarse como un aspecto lo suficientemente importante como para justificar la investigación sobre el papel de la RSC y las potencialidades que encierra. En este sentido, han sido importantes para definir las políticas de promoción de RSC en las PYMEs, los estudios hechos por entidades públicas y privadas acerca de la RSC en PYMEs de Europa y Latinoamérica.

¹ Documento de políticas de RSC de la Comisión Europea: “Oportunidades y Responsabilidades: Cómo ayudar a un mayor número de pequeñas empresas a integrar las cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades”
Con acceso el 24 de octubre de 2011 en:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/eg_report_and_key_messages/key_messages_en.pdf

1.1 Justificación de la investigación

1.1.1 Relevancia económica de la PYME

La trascendencia económica de las PYMEs; por su número y aporte al empleo, tanto en los países de la Unión Europea como en los países en vías de desarrollo; es destacable y constituye uno de los motivos de esta investigación.

De acuerdo con los datos de la *Statistical Office of the European Communities* (EUROSTAT)² en la Unión Europea existían 20.9 millones de PYMEs en 2008, que representaban el 99.8% del número total de empresas y aportaron el 66.7 % del empleo en distintos sectores.

En España, según la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME)³, las PYMEs al 01 de enero del 2009 comprenden 3.35 millones de empresas, que representan el 99.88% del total con un aporte al empleo del 99.7%.

La relevancia social y económica a nivel mundial de las PYMEs es evidente, es así que en Latinoamérica representan el 95% del número total de empresas con una aportación al empleo de entre 40% y 60% (Vives, 2006). En el Perú, de acuerdo a la legislación⁴ las PYMEs se clasifican en Micro (hasta 10 trabajadores) y Pequeñas Empresas (entre 11 y 50 trabajadores) y se denominan Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) cuyo número era de 2.29 millones según informe de la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE) de 2007⁵ y representan el 95.5% del total de empresas en el Perú (Arbulú, 2007).

² Página Web de la EUROSTAT de la Comisión Europea, Structural Business Statistics. Size Class Analysis 2008. Con acceso el 24 de octubre de 2011 en: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/documents/Size%20class%20analysis_1.pdf

³ Estadísticas PYME, publicadas en la Web de la Dirección General de Política de la Pequeña y mediana Empresa de la Secretaría General de Industria del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Con acceso el 24 de octubre de 2011 en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS-PYME2010.pdf>

⁴ Ley para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de acuerdo con la Norma DS N°007-2008-TR

⁵ Actualización Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa. Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Con acceso el 24 de octubre de 2011 en: <http://www.spp.pe/Estadistica%20mype%202007.pdf>

El cuadro 1.1 muestra una comparación del porcentaje de número de PYMEs y su aporte al empleo para la Unión Europea, España y Perú, destacando la importancia del protagonismo de las microempresas en la economía de los países señalados.

Cuadro 1.1 Clasificación de empresas por tamaño en la Unión Europea, España y Perú

| Tipo Empresa | Unión Europea | | España | | Perú | |
|------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| | % de Empresas | % de Empleo | % de Empresas | % de Empleo | % de Empresas | % de Empleo |
| Micro (Menos de 10 trabajadores) | 92.0 | 29.0 | 94.5 | 88.3 | 97.3 | 88.1 |
| Pequeña (De 10 a 49 trabajadores) | 6.7 | 20.5 | 4.7 | 9.9 | 2.7 | 11.9 |
| Mediana (De 50 a 249 trabajadores) | 1.1 | 17.2 | 0.7 | 1.5 | | |
| <i>PYMEs</i> | 99.8 | 66.7 | 99.9 | 99.7 | 100 | 100 |
| Grandes (más de 250 trabajadores) | 0.2 | 33.3 | 0.1 | 0.3 | | |

Fuente: Eurostat, DGPYME, DNMYPE.

Debido a que la PYME es un elemento preponderante en la economía de los países, entidades públicas y privadas han desarrollado estrategias de promoción de la RSC, mediante políticas que permitan a las empresas incorporar la RSC en su gestión y la comuniquen a sus grupos de interés.

1.1.2 Políticas públicas de la RSC para la PYME

1.1.2.1 Políticas en la Unión Europea

La Unión Europea ha abordado en su regulación el fomento de la RSC en sus países miembros y en especial en la PYME, desde la publicación por parte de la Comisión Europea del *Libro Verde* en julio 2001 se ha desarrollado el debate sobre el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)⁶ y se han definido las políticas de su promoción.

La Comisión Europea en su Comunicación de Julio de 2002 (Comisión Europea, 2002a) elaborada en seguimiento del *Libro Verde*, expone la propuesta de estrategia europea de promoción de la RSE que está dirigida a las instituciones europeas, a los Estados miembros,

⁶ Para la presente investigación utilizaremos el término Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que corresponde a la traducción del inglés de Corporate Social Responsibility (CSR) concepto utilizado en el ámbito académico, sin embargo hacemos referencia a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el mismo concepto cuando se incluya en los documentos citados, como corresponden a los de la Comisión Europea y otras entidades. También se considera que la RSE abarca no sólo a las empresas que publicas sino a otras en un sentido más amplio.

asociaciones de empresas y consumidores, a las empresas individuales y a otros agentes interesados.

La estrategia indicada plantea que la principal función de una empresa consiste en crear valor en la producción de bienes y servicios que respondan a la demanda de la sociedad y generar, de este modo, beneficios para sus propietarios y accionistas, así como bienestar para la sociedad en general; sin embargo, se requiere un comportamiento responsable que contribuya al desarrollo sostenible que garantice la protección del medioambiente y fomente la responsabilidad social, incluidos los intereses de los consumidores.

La Comisión Europea (2002a) señala que las prácticas de RSC deberían adaptarse a la situación específica de la PYME, debido a su menor complejidad y al destacado papel que desempeña el propietario. Las PYMEs gestionan, a menudo, su impacto en la sociedad de manera más intuitiva y más informal que las grandes empresas por lo que ya realizan un desempeño de RSC sin tener un conocimiento formal de él.

Las políticas sugeridas para la promoción de la RSC en la PYME (Comisión Europea, 2002a) están orientadas a una estrategia de aprendizaje común mediante el intercambio de experiencias y conocimiento y a considerar la colaboración de las grandes empresas en la difusión de herramientas para prácticas de RSC. Estas políticas son:

- *Procurar entender mejor el compromiso actual de las PYMEs en el ámbito social y ecológico, en particular estudiando las características específicas de la responsabilidad social de las PYMEs y los argumentos comerciales en su favor.*
- *Fomentar el intercambio y la difusión de buenas prácticas definidas en colaboración con los expertos de los Estados miembros y los países candidatos, las organizaciones representativas de las PYMEs, las estructuras de apoyo a las empresas y las asociaciones de consumidores (por medio de publicaciones, recopilaciones en línea de buenas prácticas, etc.).*

- *Facilitar el desarrollo y la difusión de herramientas de fácil uso y adaptadas a las PYMEs que deseen adoptar de forma voluntaria acciones socialmente responsables (material informativo, kit de herramientas dirigidas a las PYMEs, etc.).*
- *Llamar la atención de las asociaciones de PYMEs y de las estructuras de apoyo a las empresas sobre la responsabilidad social con vistas a su integración en los servicios que apoyan las iniciativas de gestión responsable en las PYMEs.*
- *Facilitar la cooperación entre las grandes empresas y las PYMEs en la gestión de su responsabilidad social y ecológica (por ejemplo, gestión de la cadena de suministro, programas de tutoría, etc.) en consonancia con las normas nacionales y comunitarias de competencia.*
- *Sensibilizar a las PYMEs en relación con el impacto de sus actividades en los países en vías de desarrollo y promover políticas anticipatorias para estas empresas, en especial en ámbitos como las normas fundamentales del trabajo, la erradicación del trabajo infantil, la igualdad entre hombres y mujeres, la educación, la formación y la asistencia y el seguro sanitarios.*

Como consecuencia de los planteamientos del *Libro Verde* y la Comunicación de la Comisión Europea (2002a) sobre la RSC como contribución al desarrollo sostenible, la Comisión Europea (2006) diseñó una propuesta para mejorar la sensibilización, comprensión y aceptación de la RSE, por lo que considera importante la participación de la PYME europea en una política de asociación para el crecimiento y excelencia de la RSC. La PYME como motor principal del crecimiento y el empleo en Europa, tiene tanto que ofrecer como las grandes empresas en cuanto a la RSC, incluso, si adopta a menudo un enfoque más informal e intuitivo. La RSC puede mejorar su rendimiento económico, ambiental y social, a corto y a largo plazo, mediante productos y servicios innovadores y un compromiso con las partes interesadas, para ello es necesario el aumento de la sensibilización e intercambio de las mejores prácticas de RSC, apoyo a iniciativas multilaterales, cooperación con los Estados miembros y considerar el potencial de la RSE en las PYMEs para contribuir al crecimiento, empleo y desarrollo sostenible en Europa.

Como parte de la estrategia para hacer de la Unión Europea una economía competitiva a nivel mundial, se publicó el *Informe sobre la Competitividad en Europa* (Comisión Europea, 2008),

donde se indica que la RSE repercute positivamente en la competitividad de las empresas y propone que los efectos de la RSC están relacionados con su estructura de gastos, gestión de recursos humanos, perspectiva de cliente, innovación, gestión de riesgo y reputación, además de los resultados financieros. Asimismo, se indica que la RSC puede contribuir a la competitividad de la empresa siempre que forme parte de la estrategia global. Se reconoce que las PYMEs constituyen los principales agentes del rendimiento económico de la Unión Europea, ya que son motores del cambio estructural, la innovación y el crecimiento del empleo.

La reciente comunicación sobre la *Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la RSE* de la Comisión Europea (2011) plantea una nueva estrategia frente a la pérdida de confianza en las empresas por la crisis económica. Se formula un planteamiento estratégico a largo plazo sobre la RSE, con el fin de maximizar la creación de valor compartido para los socios y demás partes interesadas. Se establece un programa de acción, en la que se tiene en cuenta las características particulares de la PYME, por su limitación de recursos, y así evitarle imposiciones administrativas innecesarias.

Este plan de la Comisión Europea (2011) considera mejorar la visibilidad de la RSE y la difusión de buenas prácticas entre asociaciones empresariales, un mejoramiento de la confianza en las empresas, aumento de los procesos de autorregulación y corregulación mediante códigos de buenas prácticas, mejora de la recompensa de la RSE en el mercado, aumentar la divulgación de información de sostenibilidad, una mayor integración de la RSE en la educación e investigación, insistir en las políticas públicas de promoción y mejorar la armonización de la RSC a nivel mundial.

1.1.2.2 Políticas en España

Luego de la publicación del *Libro Verde* el 2001 la regulación de la RSC ha generado un debate entre los distintos grupos de interés en España. El Foro de Expertos de RSE del Ministerio de Trabajo y la Subcomisión Parlamentaria del Congreso de los Diputados sobre RSE presentó los resultados en el denominado Libro Blanco de la RSE en España (2006) aprobado por el Congreso de los Diputados y presentado en diciembre de 2006. El documento recoge y analiza las distintas

opiniones de los grupos de interés sobre los diferentes aspectos de la RSE: definición y principios, desarrollo en la empresa, herramientas de gestión y verificación, ámbitos y estilos de gestión, grupos de interés y sus políticas públicas. Las conclusiones del documento comprenden las constataciones de los grupos de interés y expertos, las directrices generales y recomendaciones para el desarrollo de la RSE en España.

Se concluye que la RSE es un proceso de interrelación con los grupos de interés, que constituye un nuevo modelo de gestión que integra los impactos de sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones, con un carácter más voluntario y que considera la importancia de la transparencia y la comunicación a la sociedad. El progreso de la RSE en España ha sido importante pero requiere del desarrollo y extensión de herramientas para facilitar la adopción del enfoque de RSE y de políticas públicas para su fomento. El documento señala que existen dificultades para la integración de la RSE en las PYMEs, por lo que se requiere crear incentivos sostenibles en el tiempo, mercado y sociedad con políticas públicas propias para este tipo de empresas. Finalmente se indica que el desarrollo de la RSE en España depende tanto de las iniciativas de las administraciones públicas como de las acciones de la empresa, consumidores, inversores, medios de comunicación, ONG, etc.

La Dirección de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno Español ⁷ considera, en sus políticas, la promoción de la RSE de las PYMEs en las que se destaca la ventaja de las relaciones cercanas con los grupos de interés y los valores personales y actitudes empresariales de los gestores-propietarios. La RSE es una herramienta que, gestionada estratégicamente, constituye un camino hacia la “excelencia empresarial”. Para el cumplimiento de las políticas señaladas se han implementado iniciativas como la “RSE-PYME” que, mediante ayuda económica y técnica, busca difundir e integrar el concepto de RSE entre PYMEs españolas para sensibilizarlas y ayudarlas en el desarrollo de buenas prácticas, así como para proporcionarles la información y el asesoramiento necesario sobre sus ventajas competitivas.

⁷ La Dirección de la Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria (DGPYME), es responsable del Entorno Institucional y Coordinación Internacional en políticas de PYME, Fomento y Crecimiento Empresarial de la PYME. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

El Consejo Estatal RSE del Ministerio de Trabajo e Inmigración de España ha publicado en mayo de 2011 ocho documentos de discusión⁸ que proponen modelos para el desarrollo de la RSE y su contribución al desarrollo sostenible; relacionados con la competitividad, transparencia, consumos e inversiones responsables, educación y gestión de la diversidad.

Los documentos denominados “El papel de la RSE ante la crisis económica: su contribución a un nuevo modelo productivo, la competitividad y el desarrollo sostenible” y “Transparencia, Comunicación y Estándares de los Informes y Memorias de Sostenibilidad” hacen referencia a la promoción de la RSE en las PYMEs. Dichos trabajos destacan la importancia de la colaboración pública y privada en la implantación de la RSE en la gestión de las PYMEs, como oportunidad de crecimiento económico en los aspectos de innovación, eficiencia productiva y posicionamiento frente a sus mercados. Sobre la transparencia de la RSE se resalta, no solo el compromiso responsable de las empresas, sino el de su comunicación. En la PYME debe considerarse la limitación de recursos para la implementación de reportes de RSE, por lo que debe realizarse una concienciación y colaboración de distintas entidades públicas y privadas que proporcionen los medios necesarios para el desarrollo de memorias.

1.1.3 Promoción de la RSC para PYME

1.1.3.1 Promoción en España

El número de iniciativas de promoción de RSC en la PYME española, de acuerdo con las políticas descritas anteriormente, es significativo. Estas propuestas han sido promovidas por asociaciones empresariales y entidades gubernamentales, y han fomentado la implementación de prácticas, así como la preparación de memorias de RSC.

Comentamos algunas iniciativas relevantes, a manera de ejemplos, para entender la motivación de la presente investigación. Estas comprenden desde la publicación de guías de implantación de

⁸ Documentos de los cinco Grupos de Trabajo del Consejo Estatal RSE del 3 de mayo de 2011. Con acceso el 2 de noviembre de 2011 en: http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm

RSC o preparación de memorias de sostenibilidad hasta proyectos de ayudas, asesorías y capacitaciones a PYMEs en aspectos de desempeño de RSC.

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa ha publicado la "Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las Pymes"⁹ que sigue la recomendación de la Comisión Europea de 2002 como un instrumento que ayuda a la PYME a dotarse de mecanismos que le faciliten la integración de un modelo de gestión de acuerdo con los principios de la RSC.

La asociación empresarial Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007) ha difundido una guía para la implantación de la RSC en la PYME a fin de integrarla en la estrategia del negocio, señala, entre otros aspectos, los pasos para preparar información de sostenibilidad bajo el modelo de la Global Reporting Initiative (GRI). Se propone un proceso de gestión de la RSC basado en un proceso de planificación, ejecución, evaluación y mejora continua.

La Asociación de Empresas Vascas por la Sostenibilidad (IZAITE)¹⁰ ha elaborado la "Guía para la implantación de la RSE en la empresa" dirigida a todo tipo de empresas como parte de sus objetivos de fomento de la RSE.

Con respecto a la difusión de Guías para la elaboración de memorias de RSC, la Confederación de la Pequeña y Mediana Empresa Aragonesa (CEPYME-Aragón)¹¹ ha publicado, en su portal de Medioambiente, la "Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en la Pyme aragonesa" también bajo los criterios de la GRI.

⁹ El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa dentro de sus Proyectos de formación y sensibilización ha publicado la Guía de RSC para PYME entre otras iniciativas. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: <http://www.observatoriorsc.org/>

¹⁰ IZAITE es una asociación de empresas privadas comprometidas con el Desarrollo Sostenible y la RSC que promueve un foro de diálogo y aprendizaje. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: <http://www.izaite.net/responsabilidad/>

¹¹ CEPYME-Aragón en su portal Conectapyme difunde prácticas e información para mejora de la gestión de la PYME que incluye los desempeños de RSC y ambientales. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: <http://www.cepymearagon.es/>

Las iniciativas no han estado orientadas solamente en la publicación de guías, sino que han comprendido un trabajo de promoción directo con las PYMEs; corresponden, por ejemplo, la iniciativa del Departamento de Trabajo de la Generalidad de Cataluña y el Consejo General de Cámaras de Cataluña, que promovieron el año 2007 el programa RSE.PYME¹², que tiene por objetivo la implantación de la RSC en las PYMEs catalanas así como el fomento de una nueva cultura empresarial que mejore su gestión. El programa prevé el acompañamiento personalizado a 30 empresas, a fin de facilitar la incorporación de criterios de responsabilidad social en los sistemas de gestión empresariales, que ha abarcado desde el diagnóstico, detección e implantación de aspectos de RSC, acordes con asesorías, capacitaciones hasta la elaboración de informes.

De la misma forma, se presenta la iniciativa de fomento de la RSC PYME en el 2011 por la asesoría de la DGPYME de la Secretaría General de Industria del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Asociación Regional de Empresas de Madera de Murcia (AREMA)¹³. El proyecto ha permitido que 20 empresas murcianas del sector del mueble y la madera hayan implementado sus memorias de sostenibilidad bajo un compromiso, a través de una ética empresarial y, apostando así por una gestión de calidad. En el proyecto, se han desarrollado dos actuaciones bien diferenciadas: consultoría para la elaboración de memorias de sostenibilidad conforme al marco GRI y al diseño de una guía en entorno web para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Finalmente, comentamos la iniciativa de Caja Navarra y el Instituto de Crédito Oficial (ICO) del Ministerio de Economía y Hacienda Español que promueve desde el año 2009 hasta el 2011 el conocimiento y la práctica de la RSC en el tejido PYME español, consistente en la elaboración gratuita de más de 2.100 memorias de RSC, principalmente micro empresas (con menos de 10 trabajadores).

¹² RSE.PYME. presenta un portal Web donde se detalla los objetivos del programa de promoción de RSC en la PYME catalana, sus resultados y otra información de interés. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: <http://www.rsepime.cat/index.php>

¹³ Los resultados del proyecto se encuentran en el siguiente acceso el 21 de octubre de 2011: <http://negociosostenible.wordpress.com/2011/03/30/memorias-de-sostenibilidad/>

Para ello, se utilizaron cuestionarios simples y uniformes con las PYMEs que solicitaron ayuda y se elaboraron memorias estándar de información básica sobre el perfil de la empresa, estrategia y desempeño con los grupos de interés, según los criterios de la GRI. Estas memorias se hicieron llegar a los gestores de las PYMEs para su difusión con sus grupos de interés. La asesoría técnica estuvo a cargo de Caja Navarra y de ICO, el financiamiento.

La iniciativa señalada tiene el objetivo de proporcionar una herramienta práctica, sencilla y accesible que permite acercar la RSC a las PYMEs, a través de un proceso de aprendizaje y mejora continua. La asesoría concluye con la publicación, de manera gratuita, de una memoria corporativa que valora sus actuaciones en materia de sostenibilidad de las PYMEs que se acogieron a la propuesta.

La estrategia de desempeño y comunicación de RSC de Caja Navarra; según manifiesta su responsable de RSC David Pérez de Ciriza, en la entrevista realizada para la presente investigación en marzo de 2010; está orientada a sus clientes como principal grupo de interés, que comprende también al sector PYME; y en congruencia con esa política se buscó ayudar a las PYMEs en formalizar y comunicar su desempeño de RSC. Asimismo indicó que el desempeño y la comunicación de la RSC en la PYME no se hacían, en la mayoría de casos, por la falta de tiempo y de recursos económicos.

1.1.3.2 Promoción en Latinoamérica y Perú

A diferencia de España las principales iniciativas de RSC en Latinoamérica, han sido promovidas por entidades privadas y no derivadas de políticas públicas, describiremos algunas de ellas como motivación de la investigación.

Una de las primeras iniciativas realizadas corresponde a la del Instituto Ethos¹⁴ de Brasil que propuso el 2003 el *Compromiso de las Empresas con los Objetivos del Milenio*, en cuya

¹⁴ El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil es una organización civil sin fines de lucro cuya misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas gestionar sus negocios de forma socialmente responsable, y contribuir a la construcción de una sociedad justa y sostenible. Acceso el 16 de noviembre de 2011: <http://www.ethos.org.br/>

publicación¹⁵ de avances y desafíos señala que la iniciativa es una respuesta a la propuesta de las Naciones Unidas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el 2015. Está basada en promover los Principios de Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los “Indicadores Ethos de RSE” de acuerdo a los principios de la GRI. Esta herramienta propone una medición de los valores de la empresa, desempeño con los grupos de interés internos y externos (medio ambiente, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad).

La comunicación del compromiso señala avances en la colaboración de las empresas en evitar el desperdicio de alimentos, la valoración del trabajo de la mujer, la colaboración en la sostenibilidad ambiental y la difusión de prácticas de RSC mediante foros empresariales en los gobiernos locales.

Otra iniciativa del Instituto Ethos ha sido la publicación de los “Indicadores de Responsabilidad Social para Micro y Pequeñas Empresas”¹⁶ esta publicación, para empresas con menos de 50 trabajadores, tiene como objetivo estimular y contribuir el desempeño de RSC de forma más simple como una herramienta de auto evaluación y aprendizaje.

Bajo esa misma línea la Fundación PROhumana¹⁷ y la Confederación de la Producción y del Comercio de Chile ha publicado el “Manual de RSE para PYMES” como una herramienta específica que pueda permitir a las PYMEs, incorporar la RSC de manera estratégica y organizada en su gestión. Se propone a la RSC como un proceso que las PYMEs deben desarrollar de manera gradual, que se ajuste a las necesidades y posibilidades de cada una de ellas.

¹⁵ Los resultados del Informe sobre el Compromiso de las Empresas con los Objetivos del Milenio se encuentran en el portal web de Ethos. Acceso el 16 de noviembre de 2011:

http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/metas_milenio2_web.pdf

¹⁶ La Guía de aplicación de los Indicadores de RSC para Micro y Pequeñas Empresas de Ethos se encontraron en el siguiente acceso el 16 de noviembre de 2011:

<http://www.ethos.org.br/Uniethos/documents/IndicadoresEthos-SebraeEspanhol.pdf>

¹⁷ Fundación PROhumana es una organización sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de la RSE. Busca promover una cultura de RSE en Chile a través de una ciudadanía proactiva, expresada en personas, instituciones y empresas, mediante el desarrollo de conocimientos; la creación de espacios de diálogo que recojan la diversidad. Acceso el 16 de noviembre de 2011: <http://www.prohumana.cl/>

Entre el año 2003 y 2007 se desarrolló el proyecto “Promoción de la RSE” en los países de Chile, El Salvador, Brasil y Perú, desarrollado por organizaciones miembros de Forum Empresa¹⁸, una red de promoción y difusión de la RSE del continente americano, que trabajó en cooperación con el Banco Interamericano de Desarrollo, y la Organización de Estados Americanos. El proyecto tuvo como objetivo incorporar la RSE en la estrategia de las empresas de la región, con énfasis en las PYMEs, como una forma de mejorar su competitividad mediante la creación de herramientas de difusión y actividades de capacitación mediante talleres y manuales de gestión en forma de consultoría a 44 PYMEs.

El proyecto convocó a más de 300 grandes empresas y 200 PYMEs. El énfasis en la PYME buscó un mayor impacto social en los países indicados. El trabajo se centró en PYMEs que forman parte de la cadena de valor de grandes empresas. Es así que la RSC resultó un factor de competitividad para las PYMEs que son exigidas por sus mercados, especialmente de exportación.

En el Perú la iniciativa estuvo a cargo de la organización Perú 2021¹⁹ que ha desarrollado un plan de capacitación de 10 PYMEs proveedoras de servicios de grandes corporaciones industriales, financieras y telecomunicaciones, lo que ha permitido mejorar su desempeño de RSC.

1.1.4 Desarrollo de la RSC en la PYME

1.1.4.1 Desarrollo en Europa

Entidades públicas y privadas en Europa han realizado, los últimos años, investigaciones sobre el conocimiento y prácticas de RSC en la PYME con el fin de ayudar a definir las políticas de su promoción.

¹⁸ Forum Empresa es una red de RSE de organizaciones americanas. Su misión es articular y fortalecer a las organizaciones miembros en su objetivo de fomentar la RSE en sus respectivos países, favoreciendo entre ellas la interacción e intercambio. Acceso el 16 de noviembre de 2011: <http://www.empresa.org/>

¹⁹ Perú 2021 es asociación civil sin fines de lucro, liderada por empresarios, que trabaja para lograr una Visión Nacional compartida, y por la difusión y promoción de la Responsabilidad Social (RS) como metodología de gestión empresarial, para que la empresa se convierta en agente de cambio para alcanzar el Desarrollo Sostenible del Perú. Acceso el 16 de noviembre de 2011: <http://www.peru2021.org/>

Uno de los primeros estudios sobre la RSC en las PYMEs estuvo a cargo del *Observatory of European SMEs*, publicado por la Comisión Europea (2002b), basado en una encuesta a aproximadamente 7600 PYMEs de la Unión Europea. En él se señalaba que cerca del 50% de las PYMEs en Europa realizaban actividades relacionadas con la RSC, pero sin un enfoque integrado y este porcentaje se acrecentó para las empresas de mayor tamaño.

Los resultados de dicho estudio señalan que en las PYMEs europeas no se contempla un desempeño ambiental importante, solo el 12% de las empresas realizan prácticas que no están integradas a la estrategia del negocio, es decir, no se presenta un enfoque proactivo en las prácticas ambientales que corresponden principalmente a un cumplimiento normativo. En cambio, el desempeño social destaca por su impacto positivo en la sociedad, un 50% de las PYMEs encuestadas indicaron que realizan actividades con su comunidad; tales como donaciones, auspicios de actividades deportivas y culturales, las que son ocasionales y que no se vinculan a los objetivos estratégicos de la empresa.

A pesar de que la mayoría de PYMEs europeas del estudio de la Comisión Europea (2002b), presentan una “motivación ética” en su desempeño de RSC, el 75% de ellas son capaces de identificar beneficios empresariales en las prácticas de RSC, tales como la mejora de la lealtad del cliente y mejores relaciones con la comunidad y autoridades públicas. El desempeño de RSC se ve limitado más que por una carencia de recursos, por una actitud de desinterés de los gestores, del personal y el escaso tiempo para su seguimiento. Además, no se encuentra una adecuada comunicación de RSC con los grupos de interés. El estudio propone una promoción de distintas entidades públicas y privadas de la RSC en la PYMEs y una mayor investigación al respecto.

La publicación de la Comisión Europea (2003) con respecto al estudio de las prácticas de RSC en las PYMEs europeas, promueve las buenas prácticas de RSC de casos destacados. El estudio de estos casos se hizo sobre 25 PYMEs, los resultados indican que el éxito empresarial y la RSC pueden ser compatibles y que pueden reforzarse mutuamente mediante la apertura de nuevas oportunidades comerciales. También se encontró como ventajas en el desempeño de RSC: una satisfacción y lealtad de los clientes, personal motivado, estrechas relaciones con la comunidad local y con las autoridades públicas y ahorro de costes. Para los gestores-propietarios de las

PYMEs el principal motor del compromiso social son los valores personales más que las ventajas empresariales esperadas, sobre todo cuando se trata de desarrollar actividades a favor de la comunidad.

1.1.4.2 Desarrollo en España

Uno de los principales estudios sobre la RSC en la PYME española es el realizado por la asociación Xertatu, como marco de trabajo y colaboración que reúne a diferentes organizaciones e instituciones, implicadas en la promoción de la RSE en Bizkaia y liderada por la Diputación Foral de Bizkaia. El año 2011 publicó un informe sobre la RSC de PYMEs en Bizkaia ²⁰. El estudio se realizó a través de una encuesta a 188 empresas y obtuvo que el 43,6% de las PYMEs conocen la RSC y el 93,5% de las PYMEs considera que el desarrollo de sus acciones no es una prioridad para la organización.

La investigación señala como principales grupos de interés a los competidores, clientes, proveedores, accionistas/socios y empleados. El 20,2% del total de las PYMEs afirman tener integrada, de forma sistemática, algún tipo de gestión y/o acción de RSC. La integración de la RSC se produce, mayoritariamente, en el plan de gestión anual y los procesos de mejora que están basados en sistemas de gestión de calidad. También destacan el desempeño con los trabajadores en prevención y evaluación de riesgos laborales, capacitación y horarios flexibles de trabajo.

Los resultados del estudio señalan que las PYMEs no han incorporado, completamente, en su gestión y estrategia, los aspectos de las RSC. El desempeño de RSC, está orientada a grupos de interés como trabajadores y comunidad, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y presentan como principal actividad de desempeño ambiental los programas de reciclaje de residuos. Es una preocupación también la actuación con los clientes en la calidad y seguridad de productos

²⁰ Los informes sobre la situación de la RSE en las PYMEs de Bizkaia se encuentran en el portal Web de Xertatu. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: http://www.xertatu.net/ca_plantilla.asp?idMenu=22&idSubMenu=57

ofrecidos. Se reconoce la necesidad de proporcionar una mayor información a las PYMEs sobre las prácticas de RSC.

Como un paso previo a la implementación de iniciativas de RSC, el gobierno de Navarra en colaboración con la Fundación de Recursos Ambientales de Navarra (CRANA) y la Fundación Biodiversidad, como parte del Proyecto “Ecoinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras. EcoinnovaRSE”, realizaron un estudio sobre la percepción de la RSC en la PYME y sobre sus necesidades y dificultades.

El informe CRANA²¹ trata un estudio realizado sobre 125 empresas, en el año 2009, e indica que sólo un 25.3% de las PYMEs tienen un alto conocimiento de la RSC y asocian su concepto al desempeño ambiental, salud laboral, igualdad de oportunidades, ética y transparencia. Las PYMEs encuestadas consideraron que la RSC puede otorgar ventajas y beneficios, tales como mejorar su imagen, credibilidad y marca; sin embargo, estiman que en menor medida pueden mejorar la eficiencia de la gestión y fidelización de clientes.

El estudio señaló que las PYMEs ya realizaban un desempeño de RSC por medio de la realización de “buenas prácticas” empresariales. En materia ambiental se encontraron implementaciones de sistemas de gestión ambiental, controles de consumos de energía y agua y gestión de residuos. Como desempeño social, las actividades más frecuentes fueron las medidas de conciliación empresa-familia, contratación de colectivos desfavorecidos y colaboraciones en proyectos sociales y con ONGs y medidas para medir la satisfacción de los clientes. El estudio recomienda implementar políticas públicas y privadas para la información, formación y asesoramiento sobre RSC en las PYMEs.

²¹ Los informes sobre el estudio de la percepción de la RSE de PYMEs Navarras se encuentran en el portal Web del Gobierno de Navarra. Con acceso el 21 de octubre de 2011 en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/863CE329-F1E3-4404-A1DD-AADE30F27AB5/158667/ESTUDIODEPERCEPCION.pdf>

1.1.4.3 Desarrollo en Latinoamérica y Perú

Una de las más importantes investigaciones sobre la RSC en las PYMEs de Latinoamérica, por su importante alcance, es el que realizaron de forma conjunta el Banco Interamericano de Desarrollo, la ONG FUNDES que promueve el desarrollo de las PYMEs en Latinoamérica, y la consultora española IKEI. El informe de esta investigación fue publicada el 2005 por Vives *et al.* (2005).

El estudio abarcó aproximadamente 1300 PYMEs de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, El Salvador y Venezuela, con distintos grados de incorporación de la RSC y de diversos sectores empresariales. Los resultados de la investigación indican que un 90% de las empresas encuestadas ha realizado prácticas de RSC con grupos de interés directos como son los clientes, trabajadores y proveedores. Las actividades de RSC con la sociedad y comunidad son menores, un 60% ha realizado aportes en su comunidad con una motivación ética. Siendo las PYMEs chilenas y argentinas las que presentaron un mayor nivel de implantación de RSC.

Las PYMEs de mayor tamaño, del sector industrial, con actividad exportadora y que gozan de mejor situación económica son las que presentan los mayores grados de implantación de la RSC. Las principales actividades desarrolladas corresponden a la conciliación trabajo-familia, igualdad de oportunidades, salud y bienestar de los trabajadores. Un 47.4% de las empresas realizaron alguna práctica de desempeño ambiental, que comprendían principalmente programas para ahorro de consumo energía, así como reducción, reciclaje y tratamiento de residuos.

Las principales barreras señaladas por las PYMEs en sus actividades de RSC correspondieron a la falta de recursos financieros, especialmente entre las de menor tamaño, así como la falta de conocimiento y su consideración en los objetivos de la empresa. Finalmente las PYMEs indicaron tener una expectativa de que los gobiernos tendrán un papel primordial en la promoción de prácticas responsables, a través de instrumentos de apoyo, pero que no constituirán una obligación exigida por alguna regulación.

Con auspicio del Gobierno de Navarra y la ONG ProPerú de cooperación internacional para el desarrollo en el Perú, se realizó una investigación, mediante el estudio de casos, sobre el conocimiento de los gestores y prácticas de RSC de cuatro PYMEs en la ciudad de Piura en el norte del Perú.

El documento resumen de la investigación publicado por la RedProMYPE²² señala que los gestores de las PYMEs no tienen un conocimiento formal de la RSC y lo relacionan, principalmente, con ofrecer un buen producto o servicio a los clientes, mejorar las condiciones de sus trabajadores y en realizar ayudas sociales en la comunidad. Las prácticas de desempeño laboral consistieron en capacitaciones técnica y políticas de igualdad de oportunidades; en materia ambiental el desempeño se limitó a políticas de ahorro de energía y gestión de residuos. Los gestores reconocieron la importancia de la RSC pero observaron una falta de promoción de herramientas y modelos de gestión RSC por parte de entidades públicas y privadas.

1.2 Objetivos del estudio

La relevancia económica, el incremento de las políticas para su promoción y el desarrollo de la RSC en la PYME, indican la necesidad de una mayor investigación sobre el desempeño de RSC en este tipo de empresas. Este requerimiento de investigación también está considerado como política para las PYMEs europeas, de acuerdo con la Comisión Europea (2011).

El objetivo principal del trabajo es definir un modelo de comportamiento de las PYMEs que explique el desempeño de RSC y sostenibilidad, basado en la influencia de los grupos de interés y la actitud o capacidad de respuesta de sus gestores. Y, por lo tanto, analizar la rendición de cuentas en las memorias de sostenibilidad o RSC para determinar los factores y la naturaleza de

²² La Red ProMYPE agrupa a universidades, municipalidades, cámaras de comercio, consultoras, ONG y otras instituciones que promueven el desarrollo de la micro y pequeña empresa en el Perú. La investigación sobre la RSC en las MYPEs se encuentra en el portal de la red, con acceso el 14 de noviembre de 2011 en: <http://redpromype.com/trabajo/responsabilidad-social-corporativa-en-las-pyme>

las prácticas, así como comprender, en el contexto de las PYMEs, las motivaciones de los gestores y actitud hacia el desempeño de RSC y la naturaleza del desempeño.

Para poder contrastar los supuestos teóricos planteados, el objetivo general de la investigación se centra en los siguientes aspectos:

1. Diseñar una herramienta de investigación que permita analizar el nivel de información y naturaleza de desempeño de RSC en las memorias de RSC o sostenibilidad.
2. Definir factores determinantes como el tamaño, sector e implementación de sistemas de gestión u otros en el nivel de información de RSC.
3. Determinar si la información de RSC obedece a un enfoque estratégico de la RSC, que responde a las expectativas de los grupos de interés con el fin de obtener beneficios económicos o un enfoque de rendición de cuentas, que va más allá de los objetivos económicos.
4. Analizar, en el contexto de las PYMEs, las motivaciones de los gestores mediante el estudio de casos y obtener un mayor conocimiento sobre la naturaleza del comportamiento de RSC.
5. Estudiar el desempeño de RSC en el contexto de las PYMEs, mediante el estudio de sus prácticas, analizando sus ventajas y limitaciones.
6. Determinar el enfoque estratégico de los gestores en sus objetivos y desempeños de RSC, en respuesta a las expectativas de los grupos de interés.
7. Revisar y analizar las formas de rendición de cuentas sobre desempeño de sostenibilidad de las PYMEs y determinar sus factores.

1.3 Estructura

La presente tesis doctoral consta de cinco capítulos. El primero es de carácter introductorio, en él se hace un análisis de la importancia de la PYME, la situación actual de las prácticas de RSC en la Unión Europea y Latinoamérica, y la normativa y actividades de promoción de la RSC en la

PYME por entidades públicas y privadas. Asimismo, atiende a las motivaciones de la presente investigación y los objetivos de estudio de la tesis.

Tras describir las motivaciones y objetivos, en el capítulo 2 se revisa la literatura previa sobre las líneas de investigación de las teorías que explican el desempeño e información de RSC, así como el estudio de las motivaciones y prácticas de RSC en las PYMEs. De esa forma se busca delimitar el área de estudio y así posibilitar la comprensión de los dos trabajos de investigación desarrollados en los subsiguientes capítulos. Finalmente este capítulo presenta los supuestos teóricos que serán examinados con los trabajos empíricos de los capítulos 3 y 4.

Con el fin de contrastar las hipótesis planteadas aplicaremos la técnica de análisis del contenido sobre aspectos cuantitativos y cualitativos de memorias de RSC o de sostenibilidad en España y el estudio de casos de PYMEs españolas y peruanas. Este análisis cuantitativo y cualitativo permitirá encontrar, en los marcos teóricos estudiados, las respuestas a los planteamientos de investigación.

En el capítulo 3, se realiza un estudio del nivel, naturaleza y factores de la información de memorias sostenibilidad de las PYMEs españolas publicadas de acuerdo con los criterios de la GRI. Para dicho análisis los marcos teóricos que condujeron la investigación son la teoría de los grupos de interés, desde su punto de vista instrumental y normativo, así como la teoría de la rendición de cuentas.

Asimismo, de acuerdo con los modelos de Wartick y Cohan (1985) y Wood (1991), se estudia la actitud de los gestores con respecto a la RSC en la declaración de objetivos de la memoria, el enfoque de respuesta a los grupos de interés y prácticas de RSC. Además de verificar si el enfoque de desempeño informado corresponde a una respuesta a los grupos de interés, desde un punto de vista instrumental o normativo, se estudian factores de información como el tamaño, el sector y la implementación de sistemas de gestión.

De acuerdo con la metodología de análisis de contenido, para el estudio de la actitud de los gestores y enfoque de grupos de interés, se aplica una primera herramienta de análisis de las

memorias sobre el contexto; estrategias de sostenibilidad y la gestión con los grupos de interés, según los criterios de la GRI. Para examinar las prácticas de RSC se aplica una segunda herramienta de análisis de cumplimiento de indicadores de desempeño económico, ambiental y social, señalados en la Guía del GRI y las sugeridas por la Norma ISO 26000.

En el capítulo 4, acorde con la metodología de estudio de caso, se investigó, en el contexto de las PYMEs, el desempeño de RSC acorde con el modelo de Wartick y Cohan (1985) y Wood (1991), quienes abordan la actitud de los gestores respecto de la RSC, la respuesta a los grupos de interés y la naturaleza de las prácticas y motivaciones para la información de RSC.

La herramienta que se utiliza para indagar la actitud de los gestores de las PYMEs españolas y peruanas en su desempeño de RSC, es la entrevista semiestructurada, la misma que trata sobre los motivos y naturaleza de las prácticas e información de RSC con sus grupos de interés.

Finalmente en el capítulo 5, se presentan las conclusiones a las que hemos llegado luego de una concienzuda investigación en esta tesis doctoral. Este capítulo permite, de acuerdo con los resultados de los estudios realizados en los capítulos 3 y 4, analizar la consecución de los objetivos planteados en la introducción. Se trata de estudiar en qué medida las cuestiones teóricas planteadas se pueden verificar, empíricamente, en los capítulos de análisis de resultados. También se señalan las implicaciones, limitaciones de la investigación, así como las futuras líneas de trabajo en esta área científica.

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO

Los modelos teóricos que explican el comportamiento socialmente responsable de las empresas se encuentran desarrollados de forma extensa en la literatura, y ofrecen distintos enfoques, económicos, sociales, políticos y éticos (Garriga y Melé, 2004, Kemper y Martin, 2010; Argandoña, 2011). Todos estos enfoques son considerados por Carroll (1979) al señalar que la RSC es la forma en que la empresa da respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales.

De acuerdo con Garriga y Melé (2004), las teorías de RSC más relevantes están referidas a aspectos económicos, políticos, sociales y éticos. Dichos autores consideran un primer enfoque de RSC, denominado instrumental, que está dirigido a un desempeño de RSC que permita la maximización del beneficio para los accionistas (Friedman, 1970; Jensen, 2001) y como una estrategia de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002; Prahalad y Hammond, 2002). El segundo enfoque, es el político en el que las empresas poseen una responsabilidad social con derechos y deberes sociales como ciudadanos corporativos (Logsdon y Wood, 2002). El tercer enfoque social, considera que las empresas integran las demandas sociales de los grupos de interés en su gestión para mantener su continuidad (Mitchell *et al.*, 1997), por lo que es necesario un desempeño de RSC que comprenda los procesos para dar respuesta a las cuestiones sociales (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985 y Wood, 1991). Finalmente, se propone el enfoque ético por el cual las empresas buscan satisfacer las demandas de todos los grupos de interés más allá del beneficio económico que puedan obtener (Freeman, 1984).

Kemper y Martin (2010) también sugieren los enfoques económicos, políticos y éticos para explicar las teorías de la RSC. Como primer enfoque teórico, se valora la propuesta instrumental de Friedman (1970) de actuación social que permite maximizar los beneficios. Los autores mencionados observan esta aproximación teórica, puesto que la actuación social de las empresas

que consideran una maximización de valor para los accionistas, no permite una participación de éstas en la promoción de una sociedad más justa.

En ese sentido Freeman y Liedtka (1991) señalan que para la creación de una sociedad justa se requiere que la comunidad empresarial acepte un nuevo conjunto de imperativos morales, sin la necesidad de asumir el papel tradicional del gobierno y reconozcan, con una responsabilidad cívica, su compromiso con la sociedad.

Un segundo enfoque propuesto por Kemper y Martin (2010) plantea una actuación considerando los intereses de todos los grupos de interés, es el que encuentra mayor desarrollo y considera la importancia de la respuesta de las empresas a los distintos grupos de interés distintos a los accionistas que poseen derechos legítimos en ella (Freeman, 1984).

Kemper y Martin (2010) al igual que Garriga y Melé (2004), señalan finalmente dos importantes perspectivas teóricas desarrolladas en los últimos años, el modelo de ciudadanía corporativa o de buen ciudadano aplicado a la empresa y, el de la contribución de las empresas al desarrollo sostenible.

El concepto de ciudadanía corporativa está basado en la noción de contrato social, por el cual las organizaciones se sienten obligadas a actuar de acuerdo con determinadas normas sociales, en el marco de un contrato que considera el contexto social y cultural donde la empresa se desenvuelve (Donaldson, 1982).

Matten y Crane (2005) van más allá de considerar a la empresa como una persona jurídica con derechos y obligaciones en un estado donde resulta ciudadana. Se asigna a la empresa un rol social de administrar los derechos ciudadanos, como proveedora de derechos sociales y facilitadora de derechos civiles.

La RSC está intrínsecamente relacionada al concepto de desarrollo sostenible que permite el rol social de la empresa, el compromiso de las empresas con el modelo de desarrollo sostenible pueden lograrse por medio de la RSC (AECA, 2004).

El concepto de desarrollo sostenible, difundido a partir de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo de 1992, considera el desempeño de las empresas en materia ambiental y social. Promueve un enfoque de gestión de la RSC orientado hacia el establecimiento de objetivos e indicadores de sostenibilidad para su medición y control de su gestión (Matten y Crane, 2005).

Organizaciones como la *Global Reporting Initiative (GRI)*, *AccountAbility*, *World Business Council on Social Development (WBCSD)* promueven sus iniciativas utilizando herramientas de RSC, desde una perspectiva instrumental como consideran Matten y Crane (2005).

Las políticas públicas y privadas para fomentar las prácticas de RSC en la PYME están orientadas a promover una incorporación de la RSC para la obtención de ventajas competitivas y mejora de la gestión, asimismo, participar en la contribución del desarrollo sostenible y los derechos humanos, fomentando su participación en iniciativas como el Pacto Global de las Naciones Unidas. Es así como la Unión Europea considera, en sus políticas²³, al desempeño de RSC como una contribución empresarial al desarrollo sostenible. También, debemos tener en cuenta que la información de las empresas o rendición de cuentas debe considerar los cambios en la organización que permitan mayores modelos sostenibles (Larrinaga y Bebbington, 2001, Moneva *et al.*, 2006).

Consideraremos para la presente investigación las perspectivas dirigidas a una orientación instrumental de la RSC denominada “*bussines case for CSR*” cuyo enfoque indica las ventajas y beneficios económicos de las políticas de RSC y el enfoque normativo llamado también “*social case*” que busca un desempeño socialmente responsable, que va más allá del beneficio empresarial, de acuerdo con el marco de la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* que permite explicar el desempeño e información de RSC en la PYME.

²³ Comunicación de Comisión Europea del 2 de julio de 2002 sobre la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. COM(2002) 347.

2.1 Modelo de Desempeño de RSC

Para el análisis de las teorías de RSC, basado en las perspectivas, instrumental y normativa de la teoría de los grupos de interés, consideramos importante revisar los modelos de actuación social de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991), que presentan un carácter integrador de las perspectivas teóricas analizadas y que nos permitirán estudiar la actitud de los gestores-propietarios y de la respuesta hacia los grupos de interés como factores de desempeño e información de RSC en las PYMEs, así como un estudio de sus prácticas para determinar la naturaleza de dicho desempeño. El cuadro 2.1 muestra los aspectos teóricos considerados en los modelos señalados.

Cuadro 2.1 Marco Teórico sobre Modelos de Desempeño de RSC

| | Modelo Carroll (1979) | Modelo Wartick y Cochran (1985) | Modelo Wood (1991) |
|--|---|--|---|
| Actitud de los Gestores | Dimensión de actitud hacia la RSC o Respuesta Social. <i>(Philosophy of Social Responsiveness)</i> Actitud reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva. | Componente de procesos. Capacidad de respuesta social (<i>Corporate Social Responsiveness</i>) y Enfoque de gestión (Actitud reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva). | Principio Individual de Discrecionalidad de los gestores hacia los resultados de responsabilidad social (<i>Managerial Discretion</i>). |
| Respuesta a los Grupos de Interés | | Componente de principios de RSC dirigidos al contrato social de la empresa. Principios: económico, legal, ético y discrecional | Proceso de respuesta social (<i>Corporate Social Responsiveness</i>). Gestión con grupos de interés. |
| Prácticas de RSC | Aspectos y fines sociales. Consumo, medioambiente, discriminación, seguridad, trabajo (<i>Social Issues Involved</i>). | Componente de políticas de Responsabilidad Social. (<i>Social Issues Management</i>). | Resultados de la actuación social de la empresa (impactos, programas y políticas sociales). |

Fuente: Elaboración propia

El primer elemento del modelo de desempeño de RSC que consideramos es la actitud de los gestores. Según Carroll (1979), es el modo de respuesta a la RSC, que puede ir desde una actitud reactiva hasta una proactiva como estrategia de los gestores. Para Wartick y Cochran (1985), la actitud de los gestores corresponde a la capacidad de respuesta de los gestores frente a los cambios en las condiciones sociales y los enfoques de gestión necesarios para esas respuestas. Wood (1991) estima la actitud del gestor como parte del principio individual de discreción gerencial, es decir, los gestores son los agentes morales y ejercen su discrecionalidad en el desempeño de RSC, que requiere de una actuación individual y, constantemente, de una toma de decisiones.

Teniendo en cuenta la relación con los grupos de interés como parte del desempeño de RSC, Clarkson (1995) señala que la actitud proactiva o no de los gestores establece el tipo de relación y postura con los grupos de interés.

Estudios sobre desempeño de RSC en las PYMEs señalan una actitud y estilo personalizado de gestión que influye en el enfoque de RSC. Las relaciones de los gestores-propietarios con los grupos de interés son más informales y se basan en la confianza y en el compromiso personal (Jenkins, 2006; Jamali *et al.*; 2008; Murillo y Lozano, 2006). Para mejorar su desempeño, los gestores establecen vínculos más cercanos y estratégicos con sus grupos de interés (Lepoutre y Heene, 2006; Ortiz y Kuhne, 2008).

Los gestores de las PYMEs son los que determinan, de forma personal, los valores, políticas y prácticas diarias en el negocio y de prácticas de RSC (Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008). El estilo y espíritu personal de estos directivos motivan la participación social de las PYMEs (Jamali *et al.*, 2009; Weltzien y Melé, 2009).

Algunos estudios consideran que las prácticas de RSC y desempeño de sostenibilidad en las PYMEs han tenido un importante desarrollo debido a una actitud proactiva y estratégica de los gestores que ven una oportunidad de diferenciación y competitividad (Ortiz y Kuhne, 2008; Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009; Hammann *et al.*, 2009).

Los directivos, en las PYMEs, mantienen un compromiso fuerte con los empleados, generalmente orientado hacia una mejora en el clima laboral (Spence y Lozano, 2000; Graafland *et al.*, 2003; Perrini, 2006; Murillo y Lozano, 2006), y hacia el desarrollo de una actitud ética orientada al desempeño social (Quinn, 1997; Spence *et al.*, 2000; Jamali *et al.*, 2008).

Respecto al segundo aspecto sobre el desempeño con los grupos de interés, Wartick y Cochran (1985) señalan que los principios de RSC están dirigidos a un contrato social de la empresa que implica derechos y obligaciones con la sociedad. Wood (1991) ya considera, explícitamente, el concepto de gestión con los grupos de interés como parte de los procesos de capacidad de respuesta social (*corporate social responsiveness*). Este enfoque teórico será desarrollado en el análisis de la teoría de los grupos de interés.

Las prácticas de RSC constituyen el tercer elemento del modelo teórico de desempeño de RSC, Carroll (1979) señala que un marco conceptual de RSC no solo debe comprender su naturaleza (económica, legal, ética o discrecional), sino que además debe considerar los aspectos sociales. Por eso Wartick y Cochran (1985) las denominan “políticas sociales efectivas” dirigidas a gestionar las cuestiones sociales. Wood (1991) señala a dichas prácticas como los resultados de comportamiento social de la empresa que permiten evaluar el desempeño de RSC. Finalmente, este elemento será enfocado en el estudio de las prácticas de RSC en la PYME.

2.2 Teoría de los Grupos de Interés

La capacidad de respuesta desarrollada en los modelos de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991), es ampliada por Clarkson (1995) con el desarrollo del concepto de desempeño de responsabilidad social, basado en la gestión de las relaciones con los grupos de interés. Una postura estratégica solo puede demostrarse con un desempeño de RSC con los grupos de interés. Los directivos gestionan relaciones con los grupos de interés (*stakeholders issues*) más que con la sociedad (*social issues*).

Carroll (1991) incorpora, en su modelo tridimensional de desempeño de RSC, el concepto de grupo de interés que personaliza la responsabilidad social delimitando los grupos de personas que la empresa considera en su actuación de RSC.

Los gestores tienen que decidir qué grupos de interés deben recibir mayor consideración en los procesos de toma de decisiones, a la vez, que se resuelvan sus demandas, asimismo, deben conciliar sus propios objetivos con los de los grupos de interés. (Carroll, 1991). Los gestores no basan sus actuaciones solamente en un comportamiento estratégico y en beneficio de los accionistas, sino que responden también a la demanda de los distintos grupos de interés con quienes la empresa interactúa.

Freeman (1984) es quien promueve un mayor desarrollo de esta teoría, basado en el estudio de los grupos e individuos que pueden afectar a las organizaciones, así como en el comportamiento de los gestores como respuesta a esos grupos e individuos que tienen legítimos derechos.

En la PYME, la decisión del gestor no se basa solamente en el beneficio de los socios, sino que siendo él, el encargado de la gestión y propietario a la vez, le debe preocupar que su desempeño y su relación con los grupos de interés permitan un beneficio mutuo como señalan Fisher *et al.* (2009), es decir, los gestores deben conciliar sus objetivos con los de los distintos grupos de interés como meta a largo plazo (Carroll, 1991; Jensen, 2001).

La teoría de los *stakeholders* no solo ha sido utilizada para explicar los motivos de desempeño de RSC (Wood 1991; Clarkson, 1995; Mc Williams y Siegel, 2001), sino también para justificar la información de RSC o sostenibilidad (Roberts, 1992; Gray *et al.*, 1996; Deegan, 2002; Sweeney y Coughlan, 2008).

Donaldson y Preston (1995) hacen un análisis de las perspectivas descriptiva, instrumental y normativa de la teoría de los grupos de interés. Desde un punto de vista descriptivo, la teoría de los grupos de interés permite describir la naturaleza de las empresas y los comportamientos de los gestores en su desempeño; desde el aspecto instrumental, se relaciona el desempeño de los grupos de interés con los objetivos tradicionales de rentabilidad y crecimiento en la empresa. Finalmente

desde la óptica normativa, se identifican las pautas morales para la operación y gestión de la empresa.

Los enfoques instrumental y normativo pueden parecer contrarios, pero deben considerarse complementarios y pueden soportarse mutuamente, es así que un enfoque instrumental requiere de una base moral como justificación última de la teoría de los grupos de interés como señalan Donaldson y Preston (1995).

La presente investigación de acuerdo con sus objetivos, busca determinar los factores de desempeño e información de RSC en las PYMEs, basados en la actitud de los gestores y en la capacidad de respuesta a la influencia de los grupos.

Debido a que los estudios sobre la aplicación de esta teoría en el desempeño de RSC, han tenido múltiples perspectivas sobre qué grupos de interés y qué intereses de las empresas se deben atender y satisfacer hemos considerado las perspectivas instrumental y normativa de la RSC.

2.2.1 Enfoque Instrumental de la RSC

Los enfoques instrumentales valoran a las empresas que buscan conseguir sus objetivos económicos, a través de sus actividades sociales. Este enfoque considera que la actividad social de la empresa se justifica en la medida que maximice el valor de los accionistas, cualquier inversión en demandas sociales que cumpla dicho objetivo debe aceptarse, por el contrario si dichas demandas implican un costo deben rechazarse (Friedman, 1970).

Friedman (1970) señala que la actividad filantrópica no debe corresponder a la empresa porque no posee ningún mandato gubernamental para realizarla, los gestores se ven afectados en su encargo, por parte de los accionistas, de velar por sus intereses. Es poco probable que el gestor pueda anticiparse a las consecuencias sociales de sus actuaciones y afectará su gestión en la medida en que en su actuación social, imponga costes a los accionistas, clientes o trabajadores. Este enfoque, por lo tanto, no considera que una acción socialmente responsable en los negocios

pueda ser una parte integral en la gestión empresarial estratégica y operativa como señala Mulligan (1986).

Desde el enfoque instrumental de la teoría de los *stakeholders*, el desempeño de RSC y de rendición de cuentas se incorpora en la planificación empresarial, tratando de desarrollar las estrategias empresariales que cumplan la aprobación de los grupos de interés; es decir, se trata de considerar los objetivos estratégicos en la gestión con los grupos de interés (Donaldson y Preston, 1995; Parker, 2005; Mc Williams y Siegel, 2001). Pueden maximizarse los beneficios y el valor en las empresas, al mismo tiempo que se satisface la demanda de los grupos de interés (Carroll, 1991; Waddock y Graves, 1997; Jensen, 2001; Mc Williams y Siegel, 2001).

La satisfacción de la demanda debe corresponder a los grupos de interés más importantes que posibiliten la maximización de beneficio a los propietarios (Mc Williams y Siegel, 2001), es decir, la empresa deberá realizar un nivel adecuado de inversión en RSC que permita satisfacer la demanda de consumidores que valoren y estén dispuestos a pagar un mayor precio por los productos de mayores inversiones en RSC. Para maximizar los beneficios, la empresa debe ofrecer, precisamente, un nivel de RSC que permita un aumento en los ingresos que cubra los costos para proporcionar la RSC, y de esa forma satisfacer la demanda de los grupos de interés y de propietarios.

Greenwood (2007) en su modelo de participación de los grupos de interés, señala que cuando una organización responde a las necesidades de los grupos de interés, con el objetivo de promover los objetivos de la organización, la gestión con dichos grupos se entiende que es de carácter estratégico, en lugar de actuar con la intención de cumplir con sus intereses, la organización actúa por provecho propio y los grupos de interés no son más que un medio para concretarlo.

Jensen (2001) propone que el objetivo de maximización de valor en la empresa solo es posible considerando los intereses de los grupos de interés; sin embargo, en la práctica no es posible atender las demandas de todos ellos, debido a que, en ocasiones, compiten entre sí y no es posible satisfacer todas las expectativas al mismo tiempo, lo que origina una discrecionalidad de los gestores al definir sus objetivos.

Sin embargo, Jensen (2001) añade que visto en el largo plazo, los intereses de los grupos de interés no deben entrar en conflicto, la maximización del valor de mercado de la empresa a largo plazo contribuirá a satisfacer los intereses de todos los interesados.

Esta maximización de valor, no puede medirse solo con el desempeño financiero. Por ello, otros autores consideran que la actividad social de la empresa, desde un enfoque instrumental, permite a las empresas obtener una ventaja competitiva, lo que Husted y Allen (2000) llaman estrategia social de la empresa, y que comprende el plan de la empresa para asignar recursos a fin de lograr objetivos a largo plazo, con los cuales genera valor añadido para la empresa a través de su impacto social y ambiental.

Este enfoque puede tener sus limitaciones como señalan Husted y Allen (2000), en el sentido de que las empresas impongan convenciones éticas, en la industria, distintas a las que correspondan a cada una de ellas, o que no puedan determinar sus alcances en la contribución del desarrollo social en comparación con lo que corresponde a la actividad gubernamental y, por lo tanto, encuentren dificultades en definir cuáles son los objetivos estratégicos que corresponderían aplicarse.

Rodriguez (2003) propone una transición del modelo financiero, que considera que la creación y maximización de valor para los accionistas como único camino para maximizar los intereses de los partícipes a un enfoque pluralista. Este enfoque considera que los derechos de control y residuales (beneficios) no son solo propiedad de los accionistas, sino que existe una asociación con los grupos de interés en los resultados de la gestión de un negocio en común, quienes asumen también sus riesgos en sus inversiones de capital no financieras (capital humano, conocimiento, colaboraciones estratégicas).

La maximización de valor en las empresas también se ha vinculado con la relación entre la rentabilidad y el desempeño de RSC. Las investigaciones desarrolladas llegan a conclusiones diferentes; algunos autores encuentran una correlación positiva entre variables de desempeño de RSC y la rentabilidad financiera (Waddock and Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Mahon y McGovan, 1998, Russo y Fouts, 1997); otros estudios encuentran una correlación negativa

(Lerner and Fryxell, 1988; Coffey y Fryxell, 1991). Finalmente, otros autores no encuentran correlación alguna entre dichas variables (Aupperle *et al*, 1985; McWilliams y Siegel, 2000, 2001).

Porter y Kramer (2002, 2006) consideran que las inversiones sociales o filantrópicas no han sido utilizadas, eficazmente, ni de forma estratégica por las empresas, sino como herramientas de imagen corporativa y publicidad. Señalan que la competitividad depende hoy de la productividad con que las empresas puedan utilizar mano de obra, capital y recursos naturales para producir productos y servicios de alta calidad. Por ello, las empresas deben identificar dónde deben concentrar sus inversiones sociales de las que pueden obtener la mayor ventaja competitiva posible. Para influir en un contexto competitivo, las empresas deben mejorar las condiciones de factores como recursos humanos, infraestructura, demanda, buscar la justa competencia y así contribuir en el desarrollo de industrias relacionadas.

Abordar cuestiones sociales al asignar valor compartido dará lugar a la autosuficiencia de soluciones en la sociedad que no dependerán de los subsidios públicos o privados. El concepto de valor compartido es desarrollado por Porter y Kramer (2011) como una propuesta que considera que la creación de valor económico, también permite una creación de valor en la sociedad. El éxito económico creando valor compartido permite legitimar la forma de hacer negocios, que no resultan responsables de los problemas sociales y ambientales.

Se estima que el valor compartido va más allá de la responsabilidad social y filantrópica, y debe contemplar una nueva forma de lograr éxito económico, crear valor económico y, a la vez, social, reformular productos y mercados y redefinir la productividad en la cadena de valor y ayudar a otras empresas en su desarrollo.

Prahalad y Hammond (2002) también consideran que se puede obtener beneficios de las actuaciones sociales; las empresas pueden obtener ventajas para atender a sectores con menores recursos económicos, y así obtener una nueva fuente de crecimiento de los ingresos, una mayor eficiencia, y el acceso a la innovación para ayudar a dichos sectores.

De acuerdo con la teoría de los *stakeholders*, se han realizado investigaciones para su verificación empírica. Es así como algunos autores encuentran relación entre la capacidad de control de los grupos de interés con mayor influencia, la postura estratégica de los gestores, los beneficios económicos y el comportamiento socialmente responsable e información en la empresa (Ullmann, 1985; Roberts, 1992; Aragón-Correa *et al.*, 2008).

Asimismo, las actuaciones de las empresas que buscan mejorar las condiciones sociales, ambientales y relaciones con los grupos de interés pueden considerarse como factores de diferenciación, competitividad y generación de beneficios, que van más allá del cumplimiento normativo y la filantropía (Bowman y Haire, 1975; Carroll y Hoy, 1984; Carroll, 1991; Buysse y Verbeke, 2003). Así, por ejemplo, mejores desempeños ambientales incluidos en las estrategias corporativas y con enfoques proactivos, han permitido una mayor cobertura con los grupos de interés (Buysse y Verbeke, 2003).

Carroll y Hoy (1984) afirman que las políticas de RSC de las empresas deben articularse cuando se formula la estrategia, las cuales deben ser gestionadas y evaluadas en los procesos de control. Esta visión de RSC sostiene que al determinar las estrategias es preciso abordar las cuestiones sociales y considerar las actividades que en ese ámbito produzcan beneficios económicos.

Desde el punto de vista de la PYME, las investigaciones indican que existe un importante desempeño de RSC con los grupos de interés con quienes guardan mayor relación, es decir, aquellos que corresponden a los clientes, trabajadores y proveedores (Wilson, 1980; Spence, 1999; Sarbutts, 2003; Longo *et al.*, 2005). Los estudios encuentran iniciativas y acciones de RSC con dichos grupos de interés, que repercuten en la empresa a nivel estratégico (Kusyk y Lozano, 2007; Marín y Rubio, 2008; Ortiz y Kuhne, 2008; Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009; Hammann *et al.*, 2009).

El desempeño con clientes y con proveedores en la gestión de la cadena de valor son importantes para la obtención de ventajas competitivas (Kusyk y Lozano, 2007). El desempeño de RSC en la PYME tiene una influencia directa y positiva sobre la evaluación que hace el consumidor en su decisión de compra y mejora la competitividad en la calidad e innovación de los productos que

ofrece (Marín y Rubio, 2008); sin embargo, también la gestión con los trabajadores de la PYME, mejora su motivación, además de la satisfacción de los clientes que posibilita la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas (Hammann *et al.*, 2009).

Ortiz y Kuhne (2008) señalan que las PYMEs pueden obtener ventajas competitivas en la eficiencia, productividad de sus operaciones (costes y desempeño sostenible) y en la innovación de sus productos o servicios para satisfacer las exigentes necesidades de sus clientes, es decir, la calidad y capacidad de respuesta a los clientes son factores clave de éxito. Los autores encuentran que el desempeño ambiental preventivo es una estrategia de legitimación en la sociedad, el desempeño para desarrollar productos que satisfagan a los clientes y contribuyan al desarrollo sostenible puede considerarse una diferenciación, ventaja competitiva y liderazgo a largo plazo.

Otros estudios desarrollan, en mayor medida, las ventajas competitivas que las PYMES pueden encontrar en sus prácticas de desempeño ambiental como son la mejora de productividad y de procesos y relaciones en la cadena de valor (Noci y Verganti, 1999; Alberti *et al.*, 2000; Simpson *et al.*, 2004, Williamson *et al.*, 2006, Ciliberti *et al.*, 2008; Perry y Towers, 2009).

Alberti *et al.* (2000) consideran que un adecuado desempeño ambiental en las PYMEs ofrece ventajas competitivas como la mejora de la productividad, sistemas de producción seguros, eficiencia energética, reducción de costos de tratamientos de desechos, incentivos públicos, actitud proactiva e implementación de certificaciones de gestión como ISO 9001 y una mejora de la reputación frente al público, clientes y autoridades. Aunque el desempeño ambiental en las PYMEs permite una eficiencia productiva que reduce costos y una diferenciación ante los clientes, no es utilizado como una herramienta de imagen y reputación como en las grandes empresas (Williamson *et al.*, 2006).

No sólo las prácticas ambientales carecen de un enfoque estratégico, sino también el desempeño con los proveedores. Las grandes empresas que fomentan las RSC en sus proveedores del sector PYME, y, en alianza con ellos, pueden ayudar a reducir la rotación de la mano de obra, atraer trabajadores de calidad y aumentar la productividad; sin embargo, no es el caso de los

proveedores de las PYME que carecen de recursos, inversiones y personal especializado para un adecuado desempeño de RSC (Perry y Towers, 2009).

En ese sentido, no debemos dejar de considerar que las actividades de RSC basadas en aspectos estratégicos pueden resultar también costosas y poco ventajosas, en el corto plazo, para las PYMEs (Ytterhus y Synnestvedt, 1996; Bianchi y Noci, 1998; Spence, 1999; Lepoutre y Heene, 2006). La RSC en las PYMEs puede ayudar a satisfacer la demanda de clientes, influir en la calidad de los suministros y servicios de sus proveedores y mejorar la productividad, pero se necesitan los recursos suficientes para satisfacer dichas demandas (Ortiz y Kuhne, 2008; Perry y Towers, 2009).

2.2.2 Enfoque Normativo de la RSC

Con respecto a las teorías con enfoque normativo de la RSC, Freeman, (1994) y Donaldson y Preston (1995) proponen un desempeño de RSC y, específicamente, con los grupos de interés, que debe ir más allá de una rendición de cuentas con sus accionistas, es decir, un desempeño consistente; con una visión moderna de la propiedad y la participación del resto de los grupos de interés. Freeman (1994) señala la necesidad de una visión moral de la creación de valor que garantice una igualdad de derechos entre las partes interesadas ya que estos se realizan en la empresa.

El éxito de una organización depende de lo bien que maneja las relaciones con los grupos de interés clave como clientes, empleados, proveedores y otros que pueden afectar a la realización de sus propósitos. La tarea del directivo es mantener el equilibrio de los intereses de todos sus grupos de interés, tratando de maximizarlos junto con, los de la empresa (Freeman y Phillips, 2002). Cuando una empresa presenta un alto compromiso con los grupos de interés, la empresa equilibra el interés legítimo de dichos grupos de manera justificable de acuerdo con principios morales (Greenwood, 2007).

Donaldson y Preston (1995) precisan que la base fundamental de la teoría de los *stakeholders* es la perspectiva normativa e implica la idea de que los grupos de interés son personas o grupos con

legítimos intereses en los aspectos operativos y sustanciales de la actividad empresarial y, que los intereses de todas los partícipes tienen un valor intrínseco; cada grupo merece consideración por su propio bien y no sólo por su capacidad de ayudar en los intereses de algún otro grupo, como el de los accionistas. Es importante también, que los gestores determinen qué grupos y demandas son legítimas evaluando los atributos de poder, legitimidad y urgencia de dichos grupos interesados (Mitchell *et al.*, 1997).

Este enfoque de la RSC permite interpretar la función de la empresa que incluye la identificación de las pautas morales en la gestión y operaciones de los negocios. En ese sentido, Jones (1995) señala que el enfoque normativo se refiere a la corrección moral del comportamiento de las empresas y / o sus gestores.

Jones (1995) considera que los beneficios instrumentales de la gestión con los grupos de interés serán buenos si proceden de un compromiso con los principios éticos, por lo tanto, la empresa debe confiar en las relaciones éticas con los grupos de interés, sin importar los beneficios esperados.

La teoría normativa de la RSC intenta interpretar la propiedad de los inversores sobre la base de principios fundamentales morales, y su fin no es encontrar vínculos específicos entre la causa (gestión con las partes interesadas) y el efecto (rendimiento o rentabilidad en las empresas) según Donaldson y Preston (1995).

Según Freeman (1984) y Freeman *et al.* (2004) los gestores de las empresas no tienen solo una obligación con sus accionistas, sino con el resto de grupos de interés que tienen alguna reclamación a la empresa, la búsqueda de beneficios no puede ser la guía para la creación de valor, sino un resultado de ello, y no puede implicar una primacía de derechos de los accionistas sobre el resto de grupos de interés. Dicha creación de valor no solo incluye a los accionistas, sino al resto de grupos de interés, cuyos intereses deben ser comunes.

Freeman y Liedtka (1991) proponen tres puntos de vista para el enfoque de la RSC: en primer lugar establecer un diálogo que considere a los grupos de interés como socios legítimos, un

segundo enfoque, que permita a las personas su cuidado y desarrollo, es decir, un enfoque ético que reconozca sus necesidades. Finalmente un tercer enfoque, en el que debe considerarse que las empresas constituyen medios que deben permitir el bien de la persona humana de forma individual y colectiva. Con este criterio Argandoña (2011) señala que, en una empresa ética y socialmente responsable, los directores tratan de conseguir sus resultados de acuerdo con tres dimensiones: eficacia al alcanzar sus objetivos económicos, que sea atractiva por satisfacer a las personas y desarrollar sus capacidades y consistencia al mejorar la capacidad de toma de decisiones de todos los miembros de la organización y demás relacionados.

Bowie (1991) es de la opinión que el desempeño con los grupos de interés no solo debe realizarse para la obtención de beneficios económicos, sino que debe contribuir a resolver los problemas sociales como visión ampliada de la RSC. Los derechos y necesidades de los grupos de interés tienen prioridad sobre los de los accionistas, y deben permitir mejores resultados para las empresas, que no solo debe ser considerado como principal objetivo, sino como consecuencia de dicho desempeño.

Las empresas tienen una obligación moral con sus grupos de interés en satisfacer sus necesidades, pero la obligación también debe ser recíproca por parte de los grupos de interés como empleados, clientes y comunidad para con la empresa, es decir, una responsabilidad social que determine una reciprocidad adecuada de obligaciones entre los actores corporativos (Bowie, 1991).

Como se ha señalado anteriormente, los grupos de interés merecen una consideración por lo que en sí mismo representan, no solo por su capacidad de ser útil a otros grupos, sino porque sus intereses resultan legítimos. Esta perspectiva de la teoría de los *stakeholders*, con un carácter ético, carece de una relación con el razonamiento económico y no considera que los grupos de interés, distintos a los accionistas, también tengan una participación en la empresa, con la formación de una capital social, desde un enfoque pluralista que propone mejorar el resultado de la empresa, debido a una mayor comunidad de intereses, compromiso con el negocio, cooperación entre otros. (Rodríguez, 2003).

Una noción de RSC que va más allá de la filantropía y no se limita a considerar la ética de negocios, es la que busca relacionar la teoría de los grupos de interés, con un enfoque pluralista, con el modelo de ciudadanía corporativa que propone articular la gestión de las empresas que tenga en cuenta el impacto de éstas en distintas áreas de interés de la sociedad para alcanzar beneficios mutuos; es decir evaluando el resultado desde una perspectiva económica, ambiental y social (Rodríguez, 2003).

Son también consideradas como teorías de la perspectiva normativa de la teoría de los grupos de interés y que comprenden el concepto de ciudadanía corporativa, de acuerdo con Garriga y Melé (2004) y Cetindamar y Husoy (2007), los enfoques que proponen la promoción de los Derechos Universales y el desarrollo sostenible, donde debemos destacar los principios del Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas y el Informe Brundtland de la *World Commission on Environmental and Development* de 1987, que promueven el cumplimiento de principios por las empresas y otras entidades en su desempeño y contribución al desarrollo sostenible en los aspectos económicos, ambientales y sociales así como el cumplimiento de derechos humanos y laborales.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas constituye una de las propuestas de los enfoques de derechos humanos basados en los principios de la RSC, para las empresas que participan en el actual mercado global (Cassel, 2001; Garrigá y Melé, 2004). Es una iniciativa de política estratégica para las empresas que se comprometen a alinear sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción. La propuesta del Pacto Mundial presenta un enfoque normativo de la RSC en el sentido que la adhesión a sus principios puede permitir la legitimación social de las corporaciones y los mercados, así las empresas podrán contribuir a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomente sociedades más prósperas.

La adopción de las iniciativas del Pacto Mundial como un mecanismo de desempeño de RSC, encuentra en las empresas un comportamiento más responsable, un mejor desempeño ambiental así como la mejora de su imagen y reputación (Cetindamar y Husoy, 2007).

De acuerdo con las políticas de promoción de la Unión Europea²⁴, la RSE está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar, en sus operaciones, las consecuencias económicas, sociales y ambientales. El compromiso de las empresas con el modelo de desarrollo sostenible, puede alcanzarse por medio de la RSC (AECA, 2004), es así que, las actividades empresariales que contribuyen al desarrollo sostenible corresponden a las que se relacionan con su triple impacto en el valor económico, así como, en el desarrollo social y ambiental (Elkington, 1999).

Debe considerarse la definición de desarrollo sostenible para entender su enfoque normativo, cuya acepción más aceptada es la surgida de la Comisión Brundtland en 1987, en la que se define como “aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias”.

Para Wheeler *et al.* (2003) la creación de valor para todas las partes interesadas, de acuerdo con el enfoque normativo de la RSC, está de acuerdo con los conceptos de sostenibilidad en las empresas, pues permite la atención por parte de las empresas de las cuestiones sociales globales, creando valor en los ámbitos económicos, sociales y ambientales.

Aunque la RSC es uno de los medios para que las empresas puedan contribuir al desarrollo sostenible, las limitaciones en su definición y múltiples concepciones (económicas, legales, éticas y sociales) por parte de las empresas, han generado también restricciones como vehículo para el desarrollo sostenible. Es así como se considera que los objetivos de búsqueda de sostenibilidad de los recursos y del planeta no están de acuerdo con el enfoque económico de la RSC en las empresas. Si bien las empresas han asumido un mayor compromiso de búsqueda de una legitimidad y cumplimiento de su rendición de cuentas, hace falta una mayor participación en iniciativas ambientales como contribución al desarrollo sostenible (Moon, 2007).

El comportamiento responsable de las empresas no solo debe presentar una orientación estratégica, sino que debe tener un compromiso de RSC con todos los grupos de interés y una

²⁴ Comunicación de Comisión Europea del 2 de julio de 2002 sobre la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. COM(2002) 347

rendición de cuentas o *accountability* (Parker, 2005; Gray *et al.*, 1996). Clarkson (1995) señala que la rendición de cuentas se define, en forma conjunta, con las obligaciones y responsabilidades con los grupos de interés. Para Gray *et al.* (1996) la teoría de los *stakeholders* debe considerar una interacción de la empresa con el entorno, en un contexto social, que implique responsabilidades y transparencia, es decir, una rendición de cuentas con todos sus grupos de interés.

Finalmente, consideramos el enfoque normativo de la RSC aplicado por las PYMEs, en su desempeño con los grupos de interés, que tiene en cuenta los aspectos éticos del gestor. Esta perspectiva teórica se ha referido a la gestión de la PYME con los grupos de interés, con quienes guarda mayor relación (Wilson, 1980; Spence, 1999; Sarbutts, 2003; Longo *et al.*, 2005). Las actividades de RSC en las PYMEs no se constituyen en procesos formales que buscan cumplir objetivos estratégicos y tampoco buscan que tengan una visibilidad fuera de la empresa (Perrini *et al.*, 2006).

Se encuentra que la información de sostenibilidad de las PYMEs no es un medio de búsqueda de legitimidad y reputación frente a los distintos grupos de interés (Jenkins, 2006; Williamson *et al.*, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009), sino una rendición de cuentas de forma más voluntaria.

Estudios como los de Spence y Lozano (2000), Tilley (2000) y Russo y Tencati (2009) señalan una estrategia informal de relación con los grupos de interés, un desempeño de RSC enfocado en específicas cuestiones éticas, lo que Jenkins (2004) denomina una práctica “silenciosa” de RSC con los grupos de interés en relación más estrecha, no pública o lo que Perrini *et al.* (2006) señala como una RSC “inmersa” en las PYMEs.

El desempeño de RSC resulta una repuesta natural de la empresa con su comunidad y no obedece a una presión externa sino a una motivación interna de los gestores de “hacer lo correcto”, a diferencia de las grandes empresas, las PYMEs realizan su desempeño de RSC sin reconocerlo como tal, por lo que resulta un reto para los gestores incorporarla en su gestión (Jenkins, 2004; Baden *et al.*, 2009).

2.3 Prácticas de Desempeño de RSC de las PYMEs

2.3.1 Características de las prácticas de RSC de las PYMEs

La naturaleza de la PYME más su conocimiento y desarrollo inicial de RSC, así como los estudios realizados al respecto, encuentran que el comportamiento socialmente responsable de las PYMEs busca responder a los intereses de sus clientes trabajadores y proveedores: grupos de interés con quienes tiene más relación (Longo *et al.*, 2005; Perrini, 2006; Castka *et al.*, 2004; Jenkins, 2006; Sweeney, 2008).

La naturaleza y la relación de los grupos de interés con las PYMEs tienen características propias, las respuestas de las actuaciones de RSC han estado dirigidas a clientes, trabajadores y proveedores (Hammann *et al.*, 2009; Russo y Tencati, 2009).

Las PYMEs encuentran ventajas estratégicas para afrontar las barreras de entrada y capacidad para aprovechar oportunidades de mercado (Dean *et al.*, 1998). Por ello, encontramos que las PYMEs han comenzado a adoptar sistemas de gestión de calidad y ambientales de acuerdo con las normas ISO 9001 e ISO 14001, buscando un impacto positivo de sostenibilidad y contribuyendo a otras actividades de RSC (Longo *et al.*, 2005; Graafland *et al.*, 2003; Jenkins, 2006).

Otros estudios están centrados en la descripción de las prácticas de sostenibilidad como parte de la estrategia de la empresa. Así, se encuentra que las PYMEs obtienen ventajas competitivas en sus prácticas de desempeño ambiental y laboral como la mejora de productividad y procesos y gestión con proveedores y de la cadena de valor (Noci y Verganti, 1999; Alberti *et al.*, 2000; Simpson *et al.*, 2004; Perrini, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008; Perry y Towers, 2009; Moore and Manring, 2009; Baden *et al.*, 2009).

La búsqueda de la eficiencia productiva mediante una gestión ambiental no es el único factor determinante en el desempeño de sostenibilidad, el cumplimiento de la normativa es otro factor importante en las PYMEs (Williamson *et al.*, 2006; Aragón-Correa *et al.*, 2008).

Además del desempeño ambiental, los estudios señalan prácticas de desempeño social, tales como prácticas de patrocinio de actividades culturales y donaciones a instituciones benéficas y, otras prácticas de impacto social menos estratégicas con una concepción filantrópica de la RSC de los gestores (Lawrence *et al.*, 2006; Jenkins, 2006; Jamali *et al.*, 2009). Estas prácticas de desempeño social no implican un nivel importante de inversiones directas en la comunidad, la cual no constituye uno de los principales grupos de interés (Brown y King, 1982; Chrisman y Archer, 1984; Perrini *et al.*, 2007).

Debido a la importancia de la PYME en Latinoamérica se ha considerado un estudio de casos de ellas en la presente investigación. Las PYMEs son las principales empresas en número y generación de empleo en Latinoamérica; sin embargo, de dichas empresas son pocas las que realizan desempeños de RSC importantes, destacan las PYMEs de Chile y Argentina en el desarrollo de sus prácticas (Vives, 2006).

La mayoría de PYMEs en Latinoamérica realizan, de manera informal, acciones y actividades relacionadas con la RSC a pesar del desconocimiento de su concepto; son pocas las empresas que tienen un alto grado de implantación de actividades de RSC. El desempeño de RSC, en las PYMEs latinoamericanas, está orientado a grupos de interés internos (entre los más importantes a sus trabajadores), asimismo, el desempeño se orienta al buen funcionamiento de la empresa; sin embargo son bajos los niveles de actividad relacionada con impactos ambientales y en la comunidad (Vives *et al.*, 2005; Vives, 2006).

Las actividades de RSC en las PYME latinoamericanas tienen un carácter reactivo y esporádico sin estar, en su mayoría, incorporadas en la estrategia empresarial. Las motivaciones son principalmente éticas y de mejora de relaciones con la comunidad y autoridades; las prácticas de desempeño ambiental y social son menores debido a la falta de recursos financieros, experiencia y conocimiento en las empresas. Se encuentran PYMEs de mayor tamaño que realizan prácticas de RSC con motivaciones económicas y de búsqueda de diferenciación y competitividad (Vives *et al.*, 2005; Vives, 2006).

En Latinoamérica las empresas con un mayor desempeño de RSC corresponden a grandes corporaciones cuyo desempeño se ha orientado a prácticas ambientales y de ayuda social en las comunidades donde realizan su actividad productiva (Peinado-Vará, 2006; Schmidheiny, 2006).

Las prácticas de información de sostenibilidad no se encuentran muy desarrolladas en las empresas latinoamericanas por una falta de regulación y de recursos para su preparación, se encuentra que las empresas que presentan informes ambientales y sociales corresponden a las de mayor impacto ambiental y orientación internacional (Araya, 2006).

Las empresas latinoamericanas que más desarrollo han tenido en las prácticas de información de RSC corresponden a las empresas transnacionales y de explotación de recursos naturales, como son las empresas mineras, cuya motivación ha sido la búsqueda de reputación en los mercados internacionales a falta de una regulación institucional local (Perez-Batres *et al.*, 2010).

2.3.2 Ventajas y limitaciones de las prácticas de RSC

2.3.2.1 Ventajas

Las PYMEs también ofrecen características que pueden favorecer la aplicación de prácticas de RSC. Así, la relación del directivo es más cercana con sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad y autoridades, además, tiene una mayor capacidad de diálogo con dichos grupos de interés, así como por su mejor situación para ofrecer una imagen de integridad a la sociedad que las grandes empresas (Spence, 1999; Sarbutts, 2003; Perez-Sanchez *et al.* 2003; Longo *et al.*, 2005; Sweeney, 2007).

El hecho que, en las PYMEs, la propiedad y control recaen en la misma persona, da legitimidad a las decisiones personales relacionadas con el uso de recursos, como puede ser los requeridos por el desempeño de RSC, lo que determina un grado de autonomía en su planteamiento (Jenkins, 2006).

Las relaciones de confianza y apertura en las relaciones con los grupos de interés forman parte de las ventajas como orientación estratégica de las PYMEs. Los gerentes-propietarios de las PYMEs pueden establecer relaciones más fuertes y estratégicas con sus grupos de interés directos (clientes y proveedores), las que pueden conducir a estrategias de RSC en la cadena de suministro por ejemplo (Ortiz y Kuhne, 2008; Russo y Perrini, 2010).

Debido a que su estructura organizativa de las PYMEs no es tan compleja, pueden responder y adaptarse de forma más rápida frente a los cambios en el mercado y tomar decisiones más rápidas como pueden ser las políticas de innovación, estrategia de calidad y de RSC (Jenkins, 2006; Moore y Manring, 2009). Su flexibilidad ante los cambios del mercado pueden permitir tomar ventajas, rápidamente, de nichos de mercado para los productos y servicios que incorporen valor agregado por sus aspectos sociales y ambientales (Jenkins, 2006).

Las PYMEs, son capaces de actuar con mayor agilidad para cubrir las demandas de mercados locales o especializados, así como, de encontrar posibilidades de mercado tecnológicos y realizar una innovación permanente, incluso, tienen una mejor capacidad para asumir cambios organizacionales por su constante desarrollo operacional; aspectos que resultan una ventaja para el desempeño de RSC (Moore y Manring, 2009).

Otro aspecto que favorece la RSC en la PYME corresponde a la discreción de los gestores-propietarios en la definición de políticas de RSC y la transmisión de sus propios valores y visión de RSC directamente con los valores y cultura de la empresa (Jenkins, 2004; Jamali *et al.*, 2009).

La naturaleza de la actividad empresarial en las PYMEs es, en gran medida, personal y el protagonismo en su comunidad de grupos de interés inciden en su comportamiento socialmente responsable (Fuller y Tian, 2006). El estilo personal de gestión consigue relaciones interpersonales con sus grupos de interés, que son importantes para el desempeño de RSC de las PYMEs y permiten una diferenciación (Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006). El enfoque de gestión interna de la RSC en las PYMEs, proporciona un desempeño con grupos de interés como trabajadores y comunidad en temas como la relación de la familia con el trabajo, la búsqueda de salud, bienestar y participación de los trabajadores en la gestión (Vives, 2006).

Otro aspecto a destacar en las PYMEs, que favorece el desempeño de RSC interno, es el mayor grado de participación de los trabajadores en los distintos niveles de la organización, habilitando sus competencias en las diferentes operaciones de la empresa (Russo y Perrini, 2010).

La relación más cercana que tienen los grupos de interés con las PYMEs posibilita mejores prácticas de RSC, las relaciones más directas con sus trabajadores, clientes, comunidad y autoridades son una oportunidad para realizar una efectiva RSC por iniciativa de los administradores-propietarios que toman las decisiones, considerando sus expectativas, en busca de una continuidad (Jamali *et al.*, 2009). Se destacan prácticas principalmente relacionadas con la mejora de las condiciones de los trabajadores y comunidad; con los que tiene mayor impacto (Longo *et al.*, 2005; Perrini, 2006; Castka *et al.*, 2004; Jenkins, 2006). Las PYMEs tienen una mayor relación con la comunidad local, se benefician de ser reconocidos como parte de ella, en sus relaciones provenientes de sus actividades de negocio (Russo y Perrini, 2009).

El objetivo económico de la RSC se cuestiona en la PYME, se encuentra un desempeño “silencioso” no formal de RSC, inclusive muchas de las inversiones en mejorar sus desempeños sociales implican un sacrificio económico en las utilidades, es decir no se observa una inversión en prácticas de RSC para maximizar el beneficio en la PYME (Longo *et al.*, 2005; Vives, 2006; Jenkins, 2004; Jamali *et al.*, 2009).

Debido a que las PYMEs son menos sensibles a las presiones externas (legales, de competencia, mercado, gobierno, inversores y otros grupos de interés), la racionalidad del gestor-propietario no es la misma que la del empresario de una gran empresa, cuyo objetivo es la rentabilidad económica y financiera (Jenkins, 2006; Spence y Rutherford, 2001).

2.3.2.2 Limitaciones

La literatura académica que ha abordado el análisis de las prácticas de RSC de la PYME, apunta a que este tipo de empresas presenta limitaciones, tanto en la incorporación de dichas prácticas en su gestión, como en la divulgación de información sobre la misma. Así, los gestores de las

PYMEs encuentran dificultades en la incorporación de prácticas socialmente responsables debido a una falta de conocimiento de las metodologías de gestión e información a los grupos de interés (Murillo y Lozano, 2006; Lepoutre y Heene, 2006; Lawrence *et al.*, 2006).

Otros estudios señalan como obstáculo que las PYMEs no observan un beneficio en la introducción de la RSC en la estrategia como una ventaja competitiva, lo que implica que la ejecución de acciones de RSC no sea una prioridad en la organización (Spence *et al.*, 2000; Comisión Europea, 2002b; Lepoutre y Heene, 2006).

Como uno de los aspectos en el desempeño de RSC de las PYMEs es el ambiental, se considera importante resaltar los estudios que señalan limitaciones en las prácticas de dicho desempeño. De acuerdo con Post y Altman (1994), estas se pueden clasificar en las relacionadas con la industria o las organizativas. Con respecto a los estudios que tratan las barreras de la industria Alberti *et al.* (2000) y Perez-Sanchez *et al.* (2003) observan que la limitación de recursos de las PYMEs impide la implementación y seguimiento de sistemas de gestión de calidad y ambientales, así como el desarrollo e innovación en productos que fomenten el consumo sostenible de sus clientes.

Las PYMEs tampoco ven factible abordar actividades basadas en aspectos estratégicos, como pueden ser las inversiones para prácticas de sostenibilidad ya que pueden resultar costosas y poco ventajosas (Ytterhus y Synnestvedt, 1996; Bianchi y Noci, 1998; Spence, 1999; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006; Redmon *et al.*, 2008). Asimismo, las limitaciones de tener que afrontar, de forma individual, los requerimientos de gestión sostenible del mercado, exigen asociarse o ser suministradores de grandes empresas (Perry y Towers, 2009; Moore y Manring, 2009).

Otras investigaciones en PYMEs señalan una percepción negativa del enfoque estratégico de la RSC con respecto a las prácticas ambientales (Baylis *et al.*, 1998; Revell y Blackburn, 2007), esto obedece a que no hay evidencias de beneficios económicos y reducción de costos en los desempeños ambientales. Dichos estudios inciden justamente en que las PYMEs realizan

menores inversiones ambientales, y una de las razones de ello es la menor presión de cumplimiento de regulaciones a diferencia de las grandes empresas.

Los aspectos tecnológicos también restringen el planteamiento estratégico de la sostenibilidad (Brío y Junquera, 2003), la limitación de recursos en las PYMEs les impide obtener tecnología ambiental de carácter preventivo o reactivo para el gestor que se limita al simple cumplimiento de la normativa en materia ambiental o, para cumplir certificaciones de gestión.

Con relación a las barreras organizativas, Spence (1999) y Jenkins (2006) señalan que es característico en las PYMEs que las decisiones sean tomadas personalmente por el administrador-propietario. En este tipo de empresas, los conocimientos, habilidades y experiencia son importantes para los administradores-propietarios en el desempeño operativo y decisiones (Spence, 1999; Jenkins, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008). Asimismo, las múltiples decisiones que toman estos directivos se basan en cuestiones operativas que requieren urgencia, relegando las actividades a largo plazo como la innovación y medio ambiente (Lepoutre y Heene, 2006).

Las investigaciones señalan que la mayoría de los directivos no posee información suficiente para evaluar proyectos e impactos que la empresa podría tener en el medio ambiente (Lepoutre y Heene, 2006), la falta de conocimiento de las prácticas de gestión de sostenibilidad, especialmente en materia ambiental, se presenta como una barrera importante (Perez-Sanchez *et al.*, 2003; Lawrence *et al.*, 2006; Lepoutre y Heene, 2006; Murillo y Lozano, 2006).

2.3.3 Sistemas de Gestión como práctica de RSC en las PYME

Debido a que el objetivo de la presente investigación es determinar los factores y naturaleza del desempeño de RSC en las PYMEs, se considera importante analizar si las prácticas de RSC se relacionan con la implementación de sistemas de gestión de calidad y ambiental.

Como se había señalado en el análisis de las prácticas de RSC de las PYMEs, con el fin de aprovechar oportunidades de mercado y ser más competitivas con respecto a sus procesos y productos/servicios, las PYMEs vienen implementando sistemas de gestión de acuerdo con las normas ISO 9001 y 14001 para mejorar los procedimientos y procesos de sus actividades

empresariales. Las certificaciones señaladas, son una práctica de las empresas con desempeño de RSC, así como de las PYMEs (Brown *et al.*, 1998; Miles *et al.*, 1999; Moneva y Hernández, 2008). Asimismo son una propuesta de información de sostenibilidad de la Guía del GRI (2006, 2011) como un requerimiento de divulgación en las memorias de sostenibilidad.

La implementación de una certificación ISO 9001 ha sido una práctica difundida en las PYMEs como sistema de gestión de calidad inclusive de forma alternativa al modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), por su menor complejidad en su implementación; sin embargo, la implantación de estos sistemas no ha cumplido con la expectativa de los trabajadores de las PYMEs y su integración en la implantación y desarrollo del sistema (Mackau, 2003).

Un número importante de PYMEs se enfrentan a fuertes presiones para obtener la certificación de ISO 9001 debido a requerimientos y necesidades de sus clientes, que habitualmente corresponden a grandes empresas, y para mantener su posición competitiva en la industria. Además las PYMEs encuentran limitaciones en la adopción de la certificación por los altos costos y beneficios reducidos (Brown *et al.*, 1998). La falta de compromiso de la administración, la ausencia de comunicación entre los departamentos, la carencia de formación de los empleados y escasos tiempos de cumplimiento, se encuentran como barreras en las certificaciones para las PYMEs (Brown *et al.*, 1998).

Las grandes empresas exigen de sus proveedores PYMEs certificaciones de desempeño ambiental, como la ISO 14001, para su inclusión en la cadena de suministro; y cada vez más los mercados de consumo e industriales utilizan los criterios ambientales al momento de la elección de los productos o servicios (Miles *et al.*, 1999).

Los costes monetarios y el tiempo para su implementación pueden ser desventajas de una certificación ISO 14001, sin embargo, las PYMEs que encuentran ventajas de su gestión ambiental acrecientan su imagen y reputación, acceden a mercados selectivos, logran una eficiencia productiva y energética, ejecutan un mejor cumplimiento de la normativa sobre

etiquetado ecológico y mejoran su competitividad y la relación con sus clientes (Miles *et al.*, 1999).

De acuerdo a la *International Organization for Standardization (ISO)*²⁵, el grupo de normas denominadas ISO 9001 representa un consenso internacional sobre buenas prácticas de gestión de calidad. Se compone de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión de calidad. La norma ISO 9001 establece una serie de requisitos estándar para un sistema de gestión, independientemente, de la organización, tamaño o sector. Es la única norma con la cual las organizaciones pueden ser certificadas, aunque no es un requisito obligatorio.

Castka *et al.* (2004), encuentran que las actividades de desempeño de RSC se pueden implementar usando los sistemas de gestión como el ISO 9001. Sin embargo, es más importante que la PYME logre integrar la RSC en los sistemas de organización y cultura, que necesitar de un sistema formal de procedimientos como lo requiere la norma ISO 9001.

La norma ISO 14001 establece los requisitos genéricos para establecer un sistema de gestión ambiental. Esta es una herramienta de gestión que permite a una organización de cualquier tamaño o tipo; identificar y controlar el impacto ambiental de sus actividades, productos o servicios; mejorar, continuamente, su desempeño ambiental, e implementar un enfoque sistemático para establecer los objetivos y metas ambientales. Este sistema establece una comunicación sobre dicho desempeño con los grupos de interés.

Alberti *et al.*(2000) señalan que las empresas certificadas bajo la norma ISO 14001 pueden establecer metodologías para el manejo de las actividades relacionadas con aspectos ambientales y, así, cumplir con las normativas que regulan el impacto ambiental de las empresas y buscar una visibilidad en la comunidad en un desempeño eficiente en temas ambientales. Sin embargo, para las PYMEs la aplicación de esta norma se ve limitada por la disposición de recursos para innovar e investigar en mejoras ambientales, compromisos requeridos por la certificación.

²⁵ La International Organization of Standardization es una organización no gubernamental que comprende una red de institutos de normas nacionales que desarrolla y edita normas internacionales. Ver acceso en <http://www.iso.org/iso/about.htm>

Investigaciones sobre implantaciones de sistemas de gestión encuentran una influencia positiva en el desempeño de RSC, es así como Longo *et al.* (2005) hallan, en una investigación sobre desempeño de RSC de PYMEs italianas, que las implementaciones de certificaciones de ISO 9001 y 14001 se encuentran en un número importante de empresas con desempeño de RSC que contribuyen principalmente en un mejor desempeño en la calidad de los productos, en la salud y seguridad de los trabajadores. Dichas certificaciones son consideradas una medida de estrategia y desempeño de RSC especialmente en aspectos ambientales (Perrini *et al.*, 2007).

Graafland *et al.* (2003) señalan que las certificaciones de ISO 9001 y 14001 son un medio de las PYMEs para su desempeño de RSC y ello posibilita una evaluación externa periódica sobre la calidad ambiental, social y de procesos de sus productos. Así, la ISO 14001 exige la mejora de la seguridad y los estándares ambientales cada año, estimula la innovación y la mejora continua; es decir, promueve un enfoque estratégico de la gestión ambiental (Noci y Verganti, 1999; Graafland *et al.*, 2003; Jenkins, 2006). Las certificaciones son usadas como una estrategia de cumplimiento de prácticas de RSC y son de aplicación, en mayor medida, en empresas industriales y del sector construcción de mayor tamaño (Graafland *et al.*, 2003).

En el año 2010 la ISO ha publicado la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, que no tiene el propósito de ser certificatoria ni regulatoria. Sus objetivos son ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de responsabilidad social; apoyar a las organizaciones en cumplimiento de compromisos con todos los grupos de interés y promover una máxima transparencia. Este último aspecto se considera importante; más adelante se explicará los requerimientos de información de esta norma con los criterios señalados en la Guía de GRI (2006, 2011) para memorias de sostenibilidad.

La norma ISO 26000²⁶ proporciona una guía para todo tipo de organización, independientemente de su tamaño, sobre los conceptos y definiciones de RSC, sus principios, políticas y prácticas, su integración e implementación en la organización, la identificación y compromiso con los grupos

²⁶ La ISO en su portal explica los objetivos y beneficios del proyecto de la norma ISO 26000. Con acceso el 10 de octubre de 2011 en:
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility.htm

de interés y su comunicación. En consecuencia, la norma tiene por objeto ayudar a las organizaciones en su contribución al desarrollo sostenible. La norma propone que un negocio sostenible no sólo significa ofrecer productos y servicios que satisfagan al cliente, y hacerlo sin afectar el medio ambiente, sino que, también desempeñarse de una manera socialmente responsable.

2.4 Información de RSC y Sostenibilidad

2.4.1 Rendición de Cuentas

Uno de los principios básicos de la RSC es el de transparencia, la relación con los grupos de interés obliga a ser transparentes respecto al comportamiento responsable de la organización. (AECA, 2004). Para comprender mejor esta afirmación se considera el concepto de *accountability* que supone la responsabilidad de emprender ciertas acciones y la de rendir cuenta sobre las mismas (Gray *et al.*, 1996). La información social y ambiental debe considerarse parte del diálogo entre la empresa y los grupos de interés como un medio de negociación de sus relaciones (Gray *et al.*, 1995a).

Existe una obligación legal y moral de informar sobre las acciones de las que una firma es responsable para cumplir plenamente la rendición de cuentas (Gray, 2002; Parker, 2005). La información de sostenibilidad es una de las consecuencias de la extensión y aceptación del concepto de desarrollo sostenible (Gray *et al.*, 1996; Moneva *et al.*, 2006).

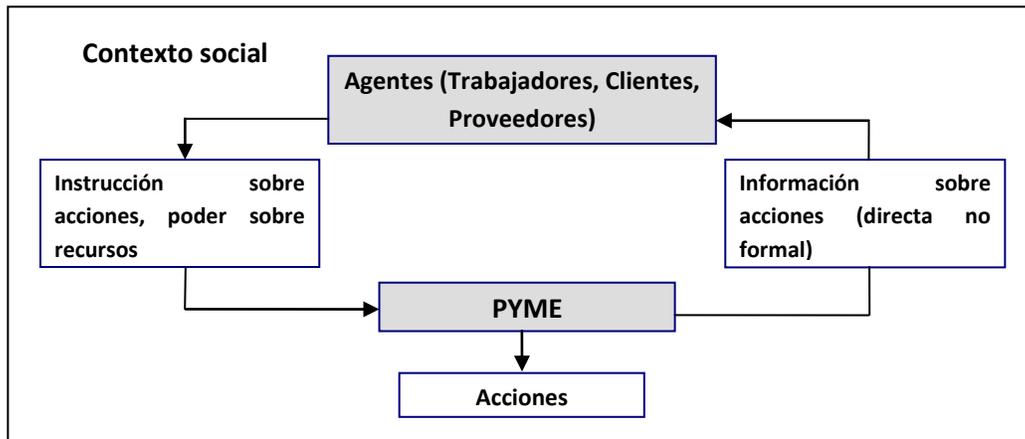
Una estrategia de transparencia de RSC puede considerarse una ventaja competitiva para las PYME (Russo y Tencati, 2009). Asimismo, algunas empresas la consideran como una obligación con los grupos de interés, ya que es con ellos que tienen una relación más directa (Jenkins, 2006; Graafland *et al.*, 2003).

El modelo de *accountability* propuesto por Gray *et al.* (1996) se basa en una relación, en un contexto social, entre la empresa, que actúa e informa sobre sus acciones a un agente, y éste

último que le provee de poder sobre los recursos que maneja y le proporciona instrucciones sobre sus actuaciones.

Como se observa en el Gráfico 2.1, la relación con los agentes es distinta en las PYMEs, ya que se informa principalmente a trabajadores, clientes y proveedores con los que se mantiene una relación más estrecha en el desempeño de la empresa, utilizándose otras formas de comunicación más directas, como pueden ser reuniones de trabajo, notificaciones, correo electrónico, páginas web, redes sociales, etc., que no implican necesariamente la emisión de documentos formales como puede ser una memoria de sostenibilidad muy desarrollada.

Gráfico 2.1 Accountability en las PYMEs



Fuente: Elaboración propia basada en Gray *et al.* (1996)

La comunicación corporativa sobre desarrollo sostenible en el momento actual está íntimamente relacionada con la propuesta de la GRI que constituye, actualmente, una de las instituciones más relevantes en este ámbito (Moneva *et al.*, 2006).

Mientras las grandes compañías desarrollan instrumentos más formales de comunicación de RSC con los grupos de interés, las PYMEs tienden a utilizar medios más personales y de diálogo directo, especialmente con los empleados y clientes. Así, los gestores de las PYMEs mantienen un fuerte compromiso con los empleados, generalmente orientado hacia una mejora en el clima laboral (Spence y Lozano, 2000; Graafland *et al.*, 2003; Perrini, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Fassin, 2008).

A diferencia de las PYMEs, en las grandes empresas, la *accountability* se basa en informar sobre las actividades desarrolladas principalmente a los accionistas, consumidores, autoridades, sociedad, así como a las organizaciones sin fines de lucro que exigen un comportamiento responsable de las empresas, principalmente, en temas de impacto ambiental.

Aunque la información de sostenibilidad ha estado motivada por la presión que ejercen los grupos de interés de estas las grandes corporaciones, dado el importante impacto que genera su actividad y el uso de recursos (Deegan y Gordon, 1996); son los postulados de la teoría de la legitimidad los que explican la divulgación de información ambiental y social de estas empresas (Deegan, 2002; O'Donovan, 2002; Husillos, 2007).

Estudios realizados sobre grandes empresas encuentran que la información de sostenibilidad tiene motivaciones que buscan una legitimación en la sociedad de las actividades que realizan exponiendo sobre estas con resultados de desempeño positivo (Patten, 1992; Moneva y Llena, 1996; Deegan y Gordon, 1996; Deegan, 2002; Moneva y Llena, 2000; Llena *et al.*, 2007).

Deegan (2002) señala que las empresas pueden ser influenciadas y, a la vez, influenciar en la sociedad; así como la gerencia puede influenciar en las opiniones externas sobre su organización. Las organizaciones no sólo cambian su estructura u operaciones de acuerdo con las expectativas externas sobre qué formas o estructuras son aceptables, también los gestores pueden cambiar las opiniones de legitimidad, especialmente, sobre los principales grupos de interés.

La organización cuando se encuentra en búsqueda de legitimidad debe cambiar en un cierto plazo de tiempo, de tal forma que requiere modificaciones en su funcionamiento y/o de las políticas de divulgación, como señalan Deegan y Rankin (1996).

Si una empresa no puede justificar sus operaciones continuamente, entonces la comunidad puede revocar su “contrato” para continuar operando. Esto puede ocurrir a través de los consumidores que reducen o eliminan la demanda de los productos del negocio, por ello se informan aspectos positivos sobre práctica ambiental y desempeño con sus trabajadores (Deegan y Rankin, 1996).

Siguiendo la misma línea de la investigación anterior, se encuentra la investigación de Patten (1992) sobre la información ambiental de informes anuales de empresas petroleras americanas que buscan legitimarse, incluyendo una mayor información positiva desempeño ambiental como medio de legitimación en la sociedad. Asimismo, O'Donovan (2002) en base a estudios de información ambiental en informes anuales de empresas australianas con gran impacto en el medio ambiente. El mismo observa que el informe anual resulta un documento de relaciones públicas utilizado por la gerencia para mostrar un funcionamiento social y ambiental positivo de la corporación.

En cambio la rendición de cuentas sobre el desempeño de RSC en las PYMEs no representa un riesgo para su imagen o reputación, así el desempeño de RSC está más orientado a sus clientes, trabajadores y comunidad (Jenkins, 2006; Williamson *et al.*, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009). La información de sostenibilidad de las PYMEs no es un medio de búsqueda de legitimidad y reputación frente a los distintos grupos de interés (Jenkins, 2006; Haigh y Jones, 2006; Williamson *et al.*, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009), sino una rendición de cuentas de forma más voluntaria.

Estudios sobre comunicación de RSC en las PYMEs señalan que su naturaleza y objetivos son distintos al de las grandes empresas dado que está dirigida a los grupos de interés internos de una manera más informal y directa (Fassin, 2008; Moneva y Hernandez; 2008; Borga, *et al.*, 2009; Nielsen y Thomsen; 2009a; Nielsen y Thomsen; 2009b; Russo y Perrini, 2010).

Dado que en las PYMEs no se presenta un desempeño formal de RSC sus prácticas se basan en actitudes éticas que son parte de la cultura corporativa. La falta de preparación de reportes de RSC no implica una falta de responsabilidad por parte de las PYMEs (Fassin, 2008; Nielsen y Thomsen, 2009a). Estas empresas encuentran otras formas de comunicación que también informan sobre el desempeño de RSC, la presentación de información financiera y no financiera y la de carácter voluntario, en páginas web y redes sociales, ha comenzado a tener auge en los últimos años y es utilizada por las empresas como un medio de transparencia (Esrock, y Leichty, 2000; Wanderley *et al.*, 2008; Chen, 2009; Fieseler *et al.*, 2010).

El impacto financiero de las actividades y la búsqueda de reputación no son un factor a considerar en la información de desempeño de RSC en las PYMEs (Lynch-Wood *et al.*, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009b). Por ello, se propone que los contenidos de los reportes de sostenibilidad de las PYMEs deben estar de acuerdo con su naturaleza y requieren de adecuadas directrices (Borga *et al.*, 2009).

A pesar de las limitaciones de recursos económicos, tiempo y conocimiento para desarrollar informes de sostenibilidad en las PYMEs, los gestores deben considerar dichos informes como importantes medios de comunicación interna y externa con los distintos grupos de interés (Borga *et al.*, 2009; Ascigil, 2010).

2.4.2 Modelo Global Reporting Initiative

Se debe incluir dentro del marco teórico el modelo de información de sostenibilidad propuesto por la GRI, que desarrolla de acuerdo al triple enfoque sobre impacto económico, ambiental y social de las actividades empresariales. Este modelo de comunicación propuesto comprende la medición, divulgación y *accountability* frente a los grupos de interés, en relación con el desempeño de sostenibilidad de las empresas.

La GRI fue creada en 1997 como una iniciativa de la PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y la organización no gubernamental CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) con la misión de difundir principios para la elaboración de memorias de sostenibilidad. La GRI ha propuesto una guía que permite a las empresas informar, de forma conjunta, sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales sobre la gestión de sostenibilidad.

La GRI publicó en octubre de 2006 la tercera versión de la Guía denominada G3 (GRI, 2006) para la elaboración de memorias de sostenibilidad, que busca proporcionar un marco común a nivel mundial para la información de sostenibilidad de forma clara y transparente. Esta Guía ha reemplazado a la Guía G2 del 2002 (GRI, 2002).

A pesar de que la Guía del GRI (2006) busca ser un marco fiable y creíble para elaborar memorias de sostenibilidad y que pueda ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, la GRI ha propuesto las iniciativas de las Guías *High 5!* (GRI, 2004) y Ciclo Preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad (GRI, 2007), cuyos aportes son una ayuda para la PYMEs en la elaboración de sus memorias, pero no cumplen el objetivo de una guía propia para empresas de menor tamaño que implique ahorro de los costos de elaboración como puede considerarse la norma de información financiera del IASB para PYMEs²⁷. Somos de la opinión que estas Guías buscan fomentar y educar a las PYMEs en la elaboración de información de sostenibilidad más que servir de un marco conceptual a su medida.

La GRI tiene previsto publicar el año 2013 la cuarta versión de la Guía del GRI denominada G4 como parte de su compromiso de desarrollo continuo de sus directrices debido a los cambios en el campo de la información por la introducción de nuevos conceptos, tendencias y herramientas. Su objetivo es mejorar el contenido de las actuales directrices G3 (GRI, 2006) y G3.1 (GRI, 2011) mejorando las definiciones técnicas y la claridad. Para el periodo 2011 el desarrollo de la norma se encuentra en la etapa de consulta pública internacional para que el año 2012 se elabore un borrador que también será consultado y publicado el año 2013 de acuerdo con el proyecto de la GRI²⁸.

Calvo *et al.* (2007) observan una evolución positiva en la emisión de memorias de sostenibilidad en España, y es uno de los países con mayores memorias publicadas, que pasó de seis memorias divulgadas el año 2001 a setenta y seis el año 2005. En dicho estudio se destaca la diversidad de sectores empresariales y la presencia de un número significativo de PYMEs a partir del año 2005.

Sin embargo, debe considerarse que las memorias de sostenibilidad publicadas de acuerdo con los criterios de la GRI, no han cumplido el objetivo de permitir a las empresas mejorar su

²⁷ La International Accounting Standards Board (IASB) emitió en el 2009 la versión de Normas Internacionales de Información Financiera para PYME (*IFRS for SME*) para empresas pequeñas y que no cotizan públicamente que consiste en una versión abreviada de criterios de reconocimiento, valoración y revelación para la elaboración de estados financieros. Ver acceso en <http://www.ifrs.org/IFRS+for+SMEs>

²⁸ El proyecto de desarrollo de la nueva directriz G4 se encuentra en la página web de la GRI. Con acceso el 24 de octubre de 2011 en <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/G4Developments/>

desempeño de sostenibilidad. Las memorias no han sido utilizadas para aumentar su compromiso con el desarrollo sostenible sino como un medio para legitimar sus decisiones y actividades de gestión (Moneva *et al.*, 2006). Además, los criterios GRI no responden a las preguntas qué tanto una empresa es sostenible y el grado de incorporación del concepto de sostenibilidad en sus actividades (Isaksson y Steimle, 2009). También se encuentra que el tipo de información que los gestores publican en las memorias destacan aspectos positivos de la trayectoria empresarial y no son un medio para que los grupos de interés evalúen el desempeño de sostenibilidad (Caron y Turcotte, 2009).

La Guía del GRI (2006) comprende dos partes. La primera se refiere a cómo presentar la información, para ello se necesitan principios y orientaciones y los protocolos, y, una segunda que se refiere a qué tipo de información se debe presentar, comprendiendo además los contenidos básicos y suplementos sectoriales para aplicaciones en sectores empresariales específicos.

De acuerdo con la Guía del GRI (2006) los principios se clasifican en dos grupos: los principios para la definición del contenido de la memoria (materialidad, participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad y exhaustividad) y los que garantizan la calidad (equilibrio-neutralidad, claridad, precisión, periodicidad, comparabilidad y fiabilidad).

El *principio de materialidad* señala que la información contenida debe ser aquella que tenga el mayor impacto social, ambiental y económico y que tenga influencia en las evaluaciones y decisiones de los *stakeholders*. Bajo el *principio de participación de los grupos de interés* se entiende que la memoria debe informar sobre los grupos de interés identificados y cómo se ha dado respuesta a sus expectativas e intereses.

Según el *principio de contexto de sostenibilidad*, las empresas deben presentar su desempeño dentro de un contexto más amplio en cuanto a condiciones y objetivos de desarrollo sostenible. Este principio debe llevar a que una memoria informe sobre la relación entre la estrategia organizativa y los asuntos de sostenibilidad, así como los riesgos y oportunidades relacionados; esta información debe ser exhaustiva, es decir, debe reflejar los impactos de sostenibilidad significativos para que los grupos de interés evalúen el desempeño de sostenibilidad.

El concepto de *exhaustividad* comprende el alcance, cobertura y tiempo de la información, es decir, una memoria debe reflejar los impactos sociales, económicos y ambientales significativos para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el período que cubre la memoria. El alcance de los aspectos e indicadores de la memoria deben reflejar de forma suficiente los impactos de sostenibilidad más importantes; mientras que la cobertura está referida a la inclusión de todas las entidades sobre las que se tiene influencia y control en las operaciones.

Los contenidos sugeridos por la Guía del GRI (2006, 2011) para una memoria de sostenibilidad comprenden tres tipos de información, la relacionada con la estrategia y perfil, enfoque de dirección e indicadores de desempeño.

La Guía del GRI (2006, 2001) presenta las siguientes partes:

- La primera parte denominada estrategia y análisis que tiene como objetivo proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad;
- La segunda que comprende el perfil de la empresa en su dimensión, actividades, productos y servicios, reconocimientos, entre otros;
- La tercera que corresponde a los parámetros de la memoria la cual comprende su alcance, cobertura y verificaciones; y
- La cuarta parte que se refiere al gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés y una última parte que comprende el enfoque de gestión e indicadores de desempeño.

Los indicadores de desempeño económico incluyen el impacto sobre las condiciones económicas de los grupos de interés, así como los resultados económicos, presencia en el mercado y otros impactos.

Los indicadores ambientales deben informar sobre el desempeño en relación a los consumos de materiales, energía y agua; impactos por emisiones, vertidos, residuos; biodiversidad; cumplimiento normativo; inversiones ambientales e impactos de productos o servicios.

La dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos en los sistemas sociales y sus indicadores identifican el desempeño en aspectos laborales, de derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

Recientemente, la GRI ha publicado una versión revisada de la Guía G3 del GRI (2006), a la que se ha denominado G3.1 (GRI, 2011), que consiste en una directriz con ajustes de nuevas revelaciones con respecto a la Guía del GRI (2006), que no cambia significativamente el enfoque de gestión e indicadores de desempeño, sino que se ha incluido ajustes para una mayor revelación.

Esta nueva norma recoge principalmente una revisión de los principios de materialidad, participación de los grupos de interés y contexto de sostenibilidad para definir los contenidos de la memoria. Además de los ajustes requeridos para algunos indicadores se proponen otros nuevos. Para el desempeño sobre aspectos laborales se sugiere revelar información sobre retornos y tasas de retención de personal, luego de permisos y se sugiere mayor revelación de personal de acuerdo al género; para el desempeño de derechos humanos se propone dos nuevos indicadores sobre operaciones que han sido sujeto de críticas y evaluaciones sobre derechos humanos así como reclamaciones atendidas. Finalmente, para el desempeño de sociedad se sugiere indicadores de información sobre operaciones y programas con impacto social, operaciones con actual o potencial impacto negativo en las comunidades y las medidas de prevención contra ellas.

Como señalamos en el análisis de los sistemas de gestión y su relación con la RSC, la reciente norma ISO 26000 presenta como uno de sus objetivos la información sobre el desempeño de RSC, la GRI ha propuesto un documento (GRI, 2010) para aplicación de la Guía del GRI (2006), en concordancia con los contenidos de la ISO 26000.

De acuerdo a la GRI (2010) la orientación de la norma ISO 26000 resalta el valor de la publicación de informes sobre desempeño de RSC para los distintos grupos de interés, a pesar de que dicha norma no ofrece una guía para la información señala que sus contenidos están acordes con la propuesta del GRI para informes de sostenibilidad.

La ISO 26000 recoge el enfoque de gestión y el principio de participación de los grupos de interés de la GRI (2006) en las cláusulas de objetivo y alcance de la norma; principios de responsabilidad social y participación de los grupos de interés.

Los indicadores de desempeño de la GRI recogen los aspectos fundamentales de RSC de la ISO 26000 que comprenden seis grupos de temas: derechos humanos, prácticas laborales, medioambiente, prácticas operacionales justas, desempeño con consumidores, participación y programas de desarrollo en la comunidad, los que corresponden a la gestión e información de los indicadores de desempeño ambiental y social (derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos) de la Guía del GRI (2006, 2011).

Consideramos que la norma ISO 26000 y las directrices de información de la GRI son un medio para que la PYME pueda tener adecuados criterios para desempeño e información de RSC.

Es así como la Comisión Europea mediante su oficina de Normalización para la PYME denominada *European Office of Crafts, Trades and Small and Medium sized Enterprises for Standardisation* (NORMAPME) ha publicado en julio de 2011 la Guía de Aplicación para PYMEs Europeas de la Norma ISO 26000²⁹ para ayudar a la identificación de recomendaciones relevantes de esta norma para las PYMEs bajo cuatro principios de RSC: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético y gestión de redes.

La rendición de cuentas implica que las PYMEs deban asumir sus responsabilidades por los impactos de sus decisiones en su entorno y afectan a los grupos de interés, supone la revisión y corrección de decisiones incorrectas y asumir la responsabilidad por daños causados. La transparencia corresponde a la información que debe transmitirse sobre sus decisiones y actividades respecto a aspectos económicos, sociales y ambientales, las PYMEs deben evaluar los intereses legítimos de información hacia sus grupos de interés.

²⁹ La Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000 o Guía de Responsabilidad Social fue publicada por NORMAPME, que es una asociación internacional sin fines de lucro cuya misión es buscar una estandarización para las PYMEs europeas que le permitan accesos a mayores mercados y mejorar sus sistemas de gestión. Con acceso el 24 de octubre de 2011 en: <http://www.normapme.eu/en/page/45/corporate-social-responsibility>

Otro principio de RSC recogido en la norma ISO 26000 se refiere a que las PYMEs deben adoptar e implementarse decisiones de manera honesta, justa y fiable, por medio de los valores de los gestores-propietarios que generen reciprocidad y confianza con los grupos de interés. La gestión de redes es un principio de éxito en las PYMEs, pues aseguran la comunicación y ayudan a resolver conflictos con los clientes, proveedores, asociaciones privadas y sociedad en general.

Las materias o prácticas fundamentales, señaladas anteriormente de la ISO 26000, y que se recogen también en la Guía GRI (GRI, 2006), se enfocan también para las PYMEs:

- Con respecto a los derechos humanos, las PYMEs europeas deben cumplir la normativa europea y legal sobre derechos humanos, pero especialmente deben considerarse las situaciones de riesgo de afectación de estos por proveedores fuera de Europa y situaciones de discriminación en la empresa. Para las prácticas laborales, las PYMEs deben cumplir con la legislación laboral europea y convenios colectivos que aseguren el cumplimiento de contratos, salarios, formación, salud y seguridad en el trabajo.
- Las PYMEs deben también comportarse responsablemente con el medio ambiente, aumentando la concienciación y reduciendo el impacto ambiental, mediante la prevención de la contaminación, uso sostenible de recursos, atenuando el cambio climático y protegiendo los ecosistemas. Las PYMEs deben operar con prácticas justas con sus clientes, socios, proveedores y gobierno por medio de la prevención de la corrupción y promover una competencia justa.
- Las prácticas con los consumidores deben ser importantes en las PYMEs, que pueden realizarse mediante las prácticas de marketing justo, información de seguridad y salud a sus clientes, promoviendo el consumo sostenible y protegiendo la información y privacidad de sus consumidores. Asimismo las PYMEs deben tener una participación activa y en el desarrollo en la comunidad, que se fomente la educación y cultura, compartir conocimiento y realizar inversiones sociales.
- Finalmente, la ISO 26000 sugiere a las PYMEs que para practicar la RSC se requiere una implicación de los gestores-propietarios; un enfoque colectivo mediante asociaciones que permitan el apoyo y el fomento de experiencias; realizar iniciativas voluntarias y no por cumplimiento legal; tener en cuenta la comunicación sobre la RSC que permita un

diálogo con sus grupos de interés, mejore su reputación. Las formas de comunicación pueden ser internas mediante reuniones con empleados de difusión de valores, boletines internos o externas mediante información en la página web, folletos, blogs, presentaciones, charlas e informes.

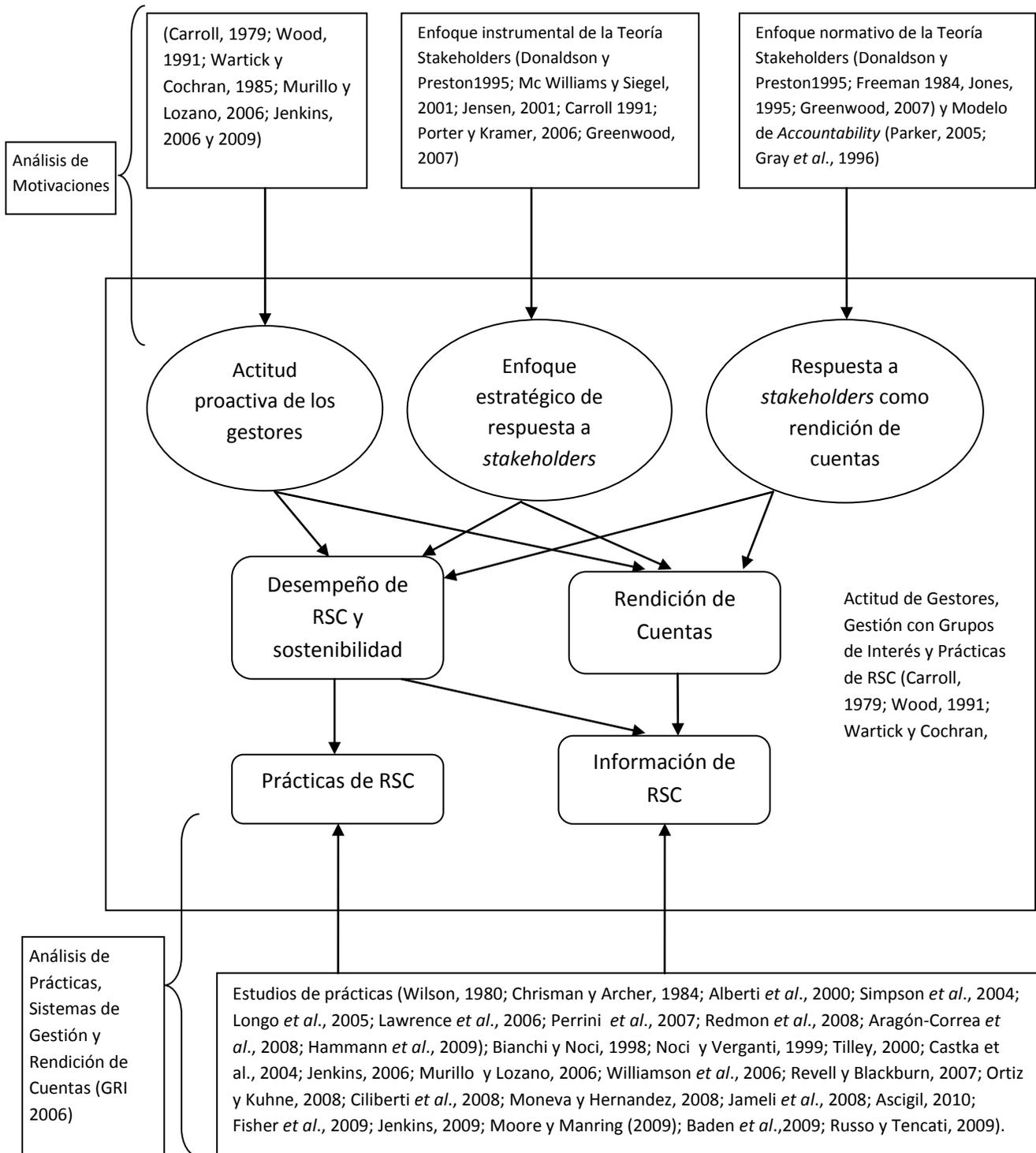
Una reciente iniciativa de normalización de la información sobre RSC, es el “Informe Cuadro Central de Indicadores (CCI-RSC) o Estado Básico de Situación de RSC” de AECA (2010), como modelo de publicación de informes de RSC en su página web “Repositorio de Informes RSC en XBRL”³⁰, el fin principal de la publicación de Informes de RSC en el estándar XBRL es facilitar la elaboración, publicación y análisis de reportes sobre RSC a todo tipo de organización. El modelo CCI-RSC comprende 27 indicadores clave, exclusivamente de carácter cuantitativo clasificado en tres apartados, uno con nueve indicadores de desempeño económico, cinco de desempeño ambiental y trece de desempeño social. Estos indicadores presentan como referencia algunos indicadores de la Guía de GRI (2006) y los de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2008).

2.5 Formulación de hipótesis

El objetivo principal del trabajo es definir un modelo de comportamiento de las PYMEs que explique el desempeño de RSC y sostenibilidad, basado en la influencia de los grupos de interés y la actitud o capacidad de respuesta de sus gestores. Por lo tanto, para cumplir dicho objetivo se analiza la rendición de cuentas en las memorias de sostenibilidad o RSC para determinar los factores y la naturaleza de las prácticas; así como, comprender, en el contexto de las PYMEs, las motivaciones de los gestores y actitud hacia el desempeño de RSC. De acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo anterior y al marco teórico revisado, resumido en el Gráfico 2.2, planteamos las siguientes cuestiones fundamentadas que se contrastan en los siguientes capítulos 3 y 4.

³⁰ La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en su página web presenta el acceso al “Repositorio de Informes RSC en XBRL” para publicación y consulta de informes de RSC bajo el estándar XBRL. Con acceso el 28 de octubre de 2011 en: <http://www.aecareporting.com/>

Grafico 2.2 Modelo teórico de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

Consideramos el modelo de desempeño de RSC de Carroll (1979); Wood (1991) y Wartick y Cochran, 1985), aplicado al contexto de la PYME. Éste será analizado desde tres aspectos: la actitud de los gestores hacia dicho desempeño, la respuesta hacia los grupos de interés y las prácticas de RSC.

Primero, se han considerado las investigaciones sobre las motivaciones de los gestores hacia la RSC, tomando en cuenta la actitud o capacidad de respuesta de los gestores y los enfoques instrumentales y normativos de la teoría de los *stakeholders*, así como la teoría sobre la rendición de cuentas o *accountability*.

Luego se analizarán las prácticas de desempeño e información sobre RSC como consecuencia de las motivaciones de los gestores, para ello se adoptaron los estudios sobre prácticas de RSC en las PYMEs y para las políticas de información se consideran los estudios sobre informes de RSC bajo el enfoque teórico de la GRI y la ISO 26000.

2.5.1 Actitud de los gestores-propietarios

La actitud de los gestores es la capacidad o modo de respuesta a la RSC. Los directivos son los agentes morales y ejercen su discrecionalidad en el desempeño de RSC (Carroll, 1991; Waddock y Graves, 1997; Mc Williams y Siegel, 2001) y establecen el tipo de relación y postura con los grupos de interés (Clarkson, 1995).

En la PYME, el desempeño de los gestores está basado en el estilo personalizado con los grupos de interés y se apoya en relaciones más cercanas fundamentadas en la confianza (Jenkins, 2006; Jamali *et al.*; 2008; Murillo y Lozano, 2006; Ortiz y Kuhne, 2008). Los gestores determinan de forma personal, los valores, políticas y prácticas de RSC (Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008).

La respuesta de los gestores de las PYMEs se basa en una actitud proactiva y estratégica con sus grupos de interés como una oportunidad de diferenciación y competitividad (Ortiz y Kuhne, 2008; Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009; Hammann *et al.*, 2009). Asimismo, puede encontrarse

una actitud ética orientada al compromiso con los empleados o desempeño social de los gestores (Quinn, 1997; Spence *et al.*, 2000; Jamali *et al.*, 2008). Como se observa en el Gráfico 2.2, se plantea que la actitud proactiva de los gestores es determinante en el desempeño de RSC y en la rendición de cuentas con los grupos de interés, aspecto que evaluaremos en el análisis de prácticas e información.

Para verificar estas afirmaciones formulamos la siguiente hipótesis:

- 1. El desempeño e información de RSC por parte de las PYMEs corresponde a una actitud proactiva del gestor y propietario que le permita la obtención de beneficios por parte de la empresa a medio y largo plazo, así como ventajas competitivas en el mercado.*

2.5.2 Respuesta hacia los grupos de interés

Las actuaciones de RSC de las empresas deben permitir una maximización de beneficios (Friedman, 1970; Jensen, 2001) y la creación de valor al mismo tiempo que satisface la demanda de los grupos de interés (Carroll, 1991; Waddock y Graves, 1997; Mc Williams y Siegel, 2001). Asimismo, el desempeño de RSC y relaciones con los grupos de interés pueden considerarse factores de diferenciación, competitividad y obtención de beneficios (Carroll y Hoy, 1984; Carroll, 1991; Buysse y Verbeke, 2003, Porter y Kramer, 2002).

Se encuentra una relación entre variables de desempeño de RSC y los beneficios obtenidos por las empresas (Waddock and Graves, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Mahon y McGovan, 1998, Russo y Fouts, 1997).

En la PYME, las iniciativas de RSC y desempeño con los grupos de interés también inciden en la empresa a nivel estratégico (Kusyik y Lozano, 2007; Marín y Rubio, 2008; Ortiz y Kuhne, 2008; Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009; Hammann *et al.*, 2009), así como la obtención de ventajas competitivas en su desempeño ambiental (Noci y Verganti, 1999; Alberti *et al.*, 2000; Simpson *et al.*, 2004, Williamson *et al.*, 2006, Ciliberti *et al.*, 2008; Perry y Towers, 2009).

El desempeño de RSC, en las PYMEs ha tenido ventajas como la cercanía y capacidad de diálogo con los grupos de interés, capacidad de respuesta y adaptación a los cambios en el mercado, presentan limitaciones en sus inversiones de sostenibilidad, principalmente ambientales, por ser costosas y poco ventajosas (Ytterhus y Synnestvedt, 1996; Bianchi y Noci, 1998; Spence, 1999; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006; Redmon *et al.*, 2008; Baylis *et al.*, 1998; Revell y Blackburn, 2007).

Asimismo, como práctica de RSC, las PYMEs consideran la implementación de certificaciones de sistemas de gestión de calidad (ISO 9001) y ambiental (ISO 14001) como parte de la mejora de sus procesos, requerimientos de calidad de sus clientes, acceso a mercados, avance de la estrategia y desempeño ambiental (Miles *et al.*, 1999; Alberti, 2000; Graafland *et al.*, 2003; Longo *et al.*, 2005).

En el Gráfico 2.2 se establece que el enfoque estratégico de respuesta a los grupos de interés, determina el enfoque de desempeño de RSC y de su rendición de cuentas que considera que la PYME puede mejorar sus beneficios y obtener ventajas competitivas, aspectos que estudiaremos en los trabajos empíricos de análisis de contenido y estudio de casos.

Para contrastar estas afirmaciones, se plantean las siguientes hipótesis:

2. *La información de sostenibilidad de las PYMEs está orientada a un desempeño de RSC y de sostenibilidad con un enfoque estratégico; es decir, comprende información sobre los beneficios económicos y ventajas competitivas alcanzadas como consecuencia de un desempeño de RSC.*
3. *El desempeño de RSC y de sostenibilidad de las PYMEs están motivados por los beneficios y ventajas competitivas que se puedan obtener de una adecuada gestión y atención de las demandas y necesidades de sus grupos de interés.*

4. *El mayor desempeño y nivel de información de desempeño de RSC y sostenibilidad en los informes de las PYMEs corresponde a las empresas con mayor tamaño, recursos, inversiones e implementaciones de sistemas de gestión de calidad y ambientales.*

Las empresas no son responsables solamente de sus acciones, sino que supone también una rendición de cuentas sobre las mismas como una obligación legal y moral. La información de sostenibilidad debe considerarse parte del diálogo con los grupos de interés (Gray *et al.*, 1996; Parker, 2005). En las PYMEs dicha obligación surge con los grupos de interés con quien la empresa tiene una relación más directa, sin buscar un beneficio o mayor imagen o reputación como una rendición de cuentas más voluntaria (Jenkins, 2006; Graafland *et al.*, 2003; Williamson *et al.*, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009; Borga *et al.*, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009b). Para verificar esta aseveración planteamos esta hipótesis:

5. *La información de RSC y de sostenibilidad también tiene en cuenta un desempeño con los grupos de interés que poseen un legítimo interés en la empresa y que no requieren una consideración en la obtención de beneficios económicos, por lo que constituye una efectiva rendición de cuentas con todos los grupos de interés.*

El desempeño de RSC, con una visión moral, supone la creación de valor que permita una igualdad entre todos los grupos de interés (Freeman, 1994; Freeman y Phillips, 2002; Donaldson y Preston, 1995).

Un enfoque más normativo y ético de RSC debe considerar a los grupos de interés como socios legítimos, que permitan su desarrollo y reconocer sus necesidades, y que se posibilite el bien de la persona humana de forma individual y colectiva (Freeman y Liedtka, 1991; Argandoña, 2011).

El desempeño de RSC enfocado a cuestiones éticas en las PYMEs está basado en estrategias informales de relación con los grupos de interés (Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Russo y Tencati, 2009).

De acuerdo con estos planteamientos establecemos en el Gráfico 2.2, que el enfoque normativo de la teoría de los grupos de interés y el modelo de rendición de cuentas, también pueden determinar el desempeño e información de RSC que considera la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés como una obligación, que va más allá del beneficio económico.

Finalmente, para someter a examen estas afirmaciones se formula la siguiente hipótesis:

6. *El desempeño de RSC de las PYMEs busca satisfacer las demandas y expectativas de todos los grupos de interés, de acuerdo al cumplimiento de una obligación moral con ellos que va más allá de la obtención de beneficios económicos.*

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y DE SOSTENIBILIDAD DE PYMES ESPAÑOLAS

3.1 Diseño de la investigación

El estudio sobre las motivaciones y factores de la información de RSC o de sostenibilidad de grandes empresas ha sido tratado en distintas investigaciones, mediante el análisis de contenido de sus memorias anuales, unas orientadas hacia la información de RSC y otras al desempeño medioambiental (Larrinaga *et al.*, 2002; Deegan *et al.*, 2002; Deegan y Ranking, 2006; Husillos, 2007; Llena *et al.*, 2007).

Una situación distinta se encuentra en las investigaciones sobre la divulgación de RSC en la PYME, los estudios se han dirigido al análisis de contenido en memorias de RSC o de información en páginas web, que han sido tratados por Moneva y Hernández (2008), Borga *et al.* (2009), Nielsen A. y Thomsen C. (2009b) y Maldonado *et al.* (2010).

El análisis de contenido es la metodología que aplicaremos para determinar los factores, naturaleza, nivel de desempeño de RSC y su enfoque respecto de los grupos de interés. Analizaremos la información divulgada en las memorias de RSC o de sostenibilidad por parte de PYMEs españolas, con una trayectoria de publicación importante.

Para ello, hemos diseñado dos herramientas de análisis sobre la naturaleza y nivel de información, una primera que comprende el análisis del perfil y enfoque de gestión de las memorias en la que se estudian la actitud del gestor, la estrategia de RSC de la empresa y el compromiso con los grupos de interés; y una segunda que trata sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño de sostenibilidad según los criterios del GRI. Ambas herramientas permiten obtener índices que miden el nivel de información. Factores tales como el tamaño,

rentabilidad, sector empresarial, implementación de sistemas de gestión son estudiados para determinar el nivel y naturaleza de la información de RSC.

Con la metodología de análisis de contenido pretendemos obtener evidencia sobre la actitud de los gestores-propietarios en su declaración de misión y objetivos de sostenibilidad, el modo de respuesta a los grupos de interés y el estudio de las prácticas de RSC para completar el modelo de desempeño de RSC de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991).

3.1.1 Metodología de la investigación

Los planteamientos teóricos señalados en el capítulo anterior, relacionados con las teorías que explican la información de RSC y sostenibilidad y sus características, se contrastaron con la técnica de análisis de contenido aplicada a las memorias de RSC o de sostenibilidad de PYMEs españolas publicadas de acuerdo con los criterios de la GRI. Esta técnica nos permitió explicar el nivel y naturaleza de la información sobre el desempeño de RSC a través de distintos factores como la actitud de los gestores, el modo de respuesta hacia los grupos de interés, el tamaño, sector y la implementación de sistemas de gestión de las empresas estudiadas.

La aplicación de la metodología de análisis del contenido es una técnica utilizada para las investigaciones sobre información medioambiental y social en los informes anuales y otros reportes (Bowman y Hair, 1975; Zeghal y Ahmed, 1990; Gray *et al.*, 1995b; Llena *et al.*, 2007; Moneva *et al.*, 2007; Sweeney y Coughlan, 2008). El creciente cuerpo de literatura sobre los informes de RSC ha incrementado el uso de análisis de contenido como un método para obtener nuevas medidas del desempeño de RSC (Turker, 2009).

Como señalan Gray *et al.* (1995b) existen muchas formas de recogida de datos y niveles de complejidad de observación para la técnica de análisis de contenido. Ésta puede ser aplicada para evaluar el volumen de un contenido, es decir, el alcance de la divulgación que puede ser tomado como una indicación de la importancia de los temas que la entidad informa.

Una investigación sobre información medioambiental de empresas inglesas y alemanas realizada por Beck *et al.* (2010) propone una clasificación de los estudios sobre análisis de contenido en

informes sobre divulgación medioambiental desde un punto de vista *mecánico y de interpretación*.

El *enfoque mecánico* del análisis de contenido propone capturar y describir una sustitución y transmitir el significado e intención de los informes, con él se busca medir el volumen o frecuencia de contenidos que permitan explicar temas subyacentes en los textos investigados.

Ejemplos de la aplicación de esta técnica mecanicista, que procura capturas mediante medición de conteos y frecuencias, han sido realizados por Patten (1991), Campbell (2003), Perrini (2005) y Unerman (2000) para el análisis de información social y medioambiental.

Otros estudios acordes con este enfoque han sido realizados por Abbott y Monsen (1979), que consideran el análisis de contenido como un método para medir la RSC y lo definen como una técnica de recogida de datos que consiste en una codificación de información cualitativa en forma anecdótica y literaria en categorías con el fin de obtener escalas cuantitativas de diferentes niveles de complejidad.

Asimismo, Milne y Adler (1999) consideran el método de análisis de contenido como el más común para la investigación de la divulgación social y medioambiental y señalan que corresponde a una técnica para codificar el contenido de un texto en categorías de acuerdo con los criterios seleccionados, de los que se pueden determinar variables cuantitativas para un mayor análisis. Sweeney y Coughlan (2008) señalan este análisis como una técnica de investigación usada para determinar la presencia de ciertos conceptos en un texto. Todo análisis de contenido debe presentar instrumentos y resultados confiables que permitan inferencias reproducibles y válidas que pueden extraerse de los datos obtenidos del análisis (Milne y Alder, 1999).

Autores como Laan Smith *et al.* (2005) y Beck *et al.* (2010) señalan algunas limitaciones del enfoque mecanicista en la captura real del contenido narrativo de los informes por la falta de fiabilidad de los resultados; por ello no sólo debe estudiarse el cumplimiento de contenidos, sino también la definición de objetivos, estrategias y las actividades para alcanzarlas (Clausen, 1996).

La segunda propuesta teórica de análisis de contenido propuesta por Beck *et al.* (2010) es el *enfoque interpretativo*, que busca capturar el significado de la narración desagregando sus partes para describir el contenido de cada componente separado, el análisis se preocupa más de los aspectos cualitativos de los escritos.

Se busca comprender e interpretar el significado de lo que se trata de comunicar, el análisis está dirigido a aspectos como la calidad y riqueza de la narración, ejemplos de esta perspectiva son las investigaciones de Wiseman (1982) y Laine (2005).

Para el presente estudio, por la naturaleza de los contenidos a analizar aplicaremos el *enfoque mecánico* que nos ha permitido la captura de información mediante la medición de la conformidad con los criterios de la GRI y extraer conclusiones sobre las prácticas de divulgación.

La evaluación de los contenidos de las memorias de las PYMEs realizados de acuerdo con los criterios de la Guía del GRI (2006, 2011), se ha realizado con respecto al nivel de cumplimiento de los principios para la definición de contenidos y calidad (*inputs*), así como para evaluar la importancia de los contenidos y enfoque de gestión (*outputs*) mediante el análisis de cumplimiento de indicadores de gestión y así obtener medidas de nivel de información que se relacionarán con las variables consideradas como factores en las hipótesis (actitud de los gestores-propietarios, enfoque instrumental o normativo de la RSE, tamaño e implementación de sistemas de gestión).

La presente investigación ha requerido la determinación de categorías de información de RSC para las empresas estudiadas, para esto se ha tenido en cuenta los criterios de la GRI (2006, 2011), con el fin de determinar el enfoque de rendición de cuentas de RSC y su naturaleza.

Las variables para la medición de información de las memorias de sostenibilidad, están conformes con los siguientes aspectos de la Guía del GRI (2006, 2011):

1. Cumplimiento del principio de materialidad en la información que comprende el contexto de sostenibilidad y la participación de los grupos de interés.

2. Estrategia y objetivos de sostenibilidad.
3. Adhesión y compromiso con iniciativas internacionales de sostenibilidad.
4. Implementación de sistemas de gestión de calidad, ambiental y otros.
5. Evaluaciones, verificaciones y auditorías externas.
6. Análisis de indicadores de desempeño económico, ambiental y sociales (laborales, derechos humanos, de sociedad y responsabilidad de productos).

Los aspectos señalados se verificaron mediante el análisis del nivel de cumplimiento de los aspectos incluidos en las dos herramientas de análisis señaladas anteriormente (Anexo 1).

La primera comprende el estudio del contexto de sostenibilidad, estrategia y objetivos de sostenibilidad y perfil de la memoria, basada en dieciocho preguntas clasificadas en seis categorías a estudiar: contexto de sostenibilidad, participación de los grupos de interés, estrategia y objetivos de sostenibilidad, compromiso con iniciativas externas y adhesión a pactos internacionales de sostenibilidad, implementación de sistemas de gestión y, finalmente, certificaciones y auditorías externas.

La segunda corresponde al análisis de cumplimiento de treinta y seis indicadores centrales o principales de desempeño económico, ambiental y social tomado de la Guía del GRI (2006, 2011) que se aplican de forma más habitual por las PYMEs y son revelados de mayor forma en sus memorias.

Para la elaboración de estas herramientas hemos tratado de comprender todos los aspectos contemplados en las Guía del GRI (2006) y su versión revisada el 2011. Asimismo, hemos tenido en cuenta los contenidos de las guías de preparación de memorias e implantación de RSC para PYMEs de CEPYME (2003), Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007) y Fundación Ecología y Desarrollo (2007) así como los indicadores del Cuadro Central de Indicadores sobre RSC (CCI-RSC) de AECA (2010) y los aspectos de desempeño e información de RSC de la norma ISO 26000.

La medición de la información considera para los casos (PYMEs) niveles de cumplimiento o variables que se medirán según una escala tipo Likert de siete puntos que varían entre 1 (mínimo nivel de información) y 7 (máximo nivel de información) para cada uno de los conceptos señaladas en las dos herramientas de investigación basadas en la Guía del GRI (2006).

La valoración de la información ha tenido en cuenta los criterios de evaluación de la *Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA) para la *European Sustainability Reporting Awards Scheme* (ESRA)³¹

Los contenidos de la primera herramienta, evaluados con la escala descrita, comprenden el nivel de información sobre el perfil de la memoria respecto al contexto de sostenibilidad, participación de los grupos de interés, estrategia y objetivos de sostenibilidad, compromiso con iniciativas externas y adhesión a pactos internacionales de sostenibilidad, implementación de sistemas de gestión y, finalmente certificaciones y auditorías externas resumidas en dieciocho variables que expliquen el perfil y enfoque de la memoria. Para la segunda herramienta se ha evaluado, de la misma forma, el nivel de información sobre indicadores de desempeño económico, ambiental y social resumidos en treinta y seis variables.

Las técnicas de análisis multivalente, explicadas por Hair *et al.* (1999) y utilizadas en el estudio son las siguientes:

- Análisis factorial para reducir las variables a componentes o dimensiones que expliquen la actividad de información de RSC. La aplicación del método de análisis factorial para la determinación de factores de RSC, se encuentra en los estudios de Zahra y La Tour (1987) y Sangle (2010).
- Análisis clúster jerárquico para evaluar el comportamiento de las empresas según sus características. Investigaciones sobre la aplicación de este análisis para explicar las

³¹ La European Sustainability Reporting Awards Scheme (ESRA) fue un reconocimiento de destacadas memorias de RSC de empresas europeas desarrollado en los años 1996 a 2006, que permitió mejorar el nivel y calidad del reporte de sostenibilidad. El criterio de evaluación aplicado permite evaluar no sólo los contenidos (visión, estrategia, gobierno, sistemas de gestión y desempeño) sino los principios aplicados para la preparación de informes. Con acceso el 17 de octubre de 2011 en: http://www2.accaglobal.com/documents/eu03_cri.pdf

agrupaciones de empresas respecto de su desempeño de RSC, han sido desarrolladas realizadas por Hahn y Scheermesser (2006) y Lindgreen *et al.* (2008).

- Análisis *boxplot* de medias para evaluar el nivel de rendición de cuentas según factores considerados como determinantes de la información de RSC.
- Análisis de correlación de variables correspondientes a los indicadores de nivel de información, rentabilidad y número de trabajadores (tamaño).

El análisis de componentes principales del análisis factorial, se realizó con una rotación varimax y el análisis clúster, acorde con el método de Ward; ambos realizados con el uso del programa SPSS versión 18, usado también para el resto de pruebas y elaboración de gráficos.

3.1.2 Muestra

Para contrastar los planteamientos teóricos sobre la rendición de cuentas e información de RSC hemos considerado en la investigación aquellas entidades que cumplen la definición de PYME europea y han publicado memorias de RSC y de sostenibilidad, según las Guías de la GRI y publicadas en la base de datos de la *Corporate Register*³².

Para la definición de PYME hemos tenido en cuenta la Recomendación de la Comisión Europea³³ de 2003 que señala los criterios para definir una micro, pequeña y mediana empresa (ver cuadro 3.1). Como criterio principal la norma propone considerar el número de trabajadores y como criterios complementarios el volumen del negocio y la cifra del balance general.

De un análisis de la base de datos *Corporate Register* de las PYMEs españolas, hemos considerado aquellas que realizan actividad empresarial, y que han publicado sus memorias de RSC o de Sostenibilidad, de acuerdo con los criterios de la GRI desde el año 2005, periodo en que se publican un significativo número de memorias.

³² CorporateRegister.com es una entidad independiente privada, cuyo portal en la Web <http://www.corporateregister.com> es el punto de referencia para los informes y recursos de RSC a nivel mundial.

³³ Recomendación de Comisión Europea del 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas notificada con el número C(2003) 1422.

Cuadro 3.1 Definición de PYME

| Categoría de empresa | Empleados | Volumen de negocio | Balance General |
|-----------------------------|------------------|---------------------------|------------------------|
| Mediana | <250 | <= 50 m € | <= 43 m € |
| Pequeña | <50 | <= 10 m € | <= 10 m € |
| Micro | <10 | <= 5 m € | <= 2 m € |

Fuente: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Gobierno de España (<http://www.ipyme.org/IPYME/es-es>).

Como se observa en el cuadro 3.2, las empresas han publicado sus memorias de acuerdo con las Guías G2 (GRI, 2002) y G3 (GRI, 2006) y comprenden distintos tamaños según el número de trabajadores, sectores empresariales y sistemas de gestión implementados. Aunque el número de PYMEs no es significativo respecto al total de empresas españolas que han publicado sus memorias (390 empresas a junio de 2011), es importante la participación de este sector empresarial en una práctica de información que corresponde, principalmente, a grandes empresas (Calvo *et al.*, 2007).

El cuadro 3.2 muestra 29 PYME que han publicado alguna vez desde el año 2005 su memoria de RSC o de sostenibilidad y que constituyen sociedades mercantiles. Se han excluido las PYMEs que no realizan actividad mercantil como asociaciones profesionales y sin fines de lucro para una mejor comparación en el análisis.

Se observa que para las PYMEs seleccionadas, las publicaciones no se presentan de forma habitual y periódica, no todas han presentado todos los años sus memorias, algunas lo hicieron el año 2005 y no más, y otras desde el año 2008 o 2009.

El gráfico 3.1 muestra el porcentaje de las memorias publicadas en cada año del total de PYMEs seleccionadas al año 2009 y se aprecia una disminución en el nivel de publicación, dos empresas lo hacen desde el año 2006 ininterrumpidamente, seis empresas lo hicieron el 2005 por única vez e igual número publicaron su primera memoria el año 2008 o 2009.

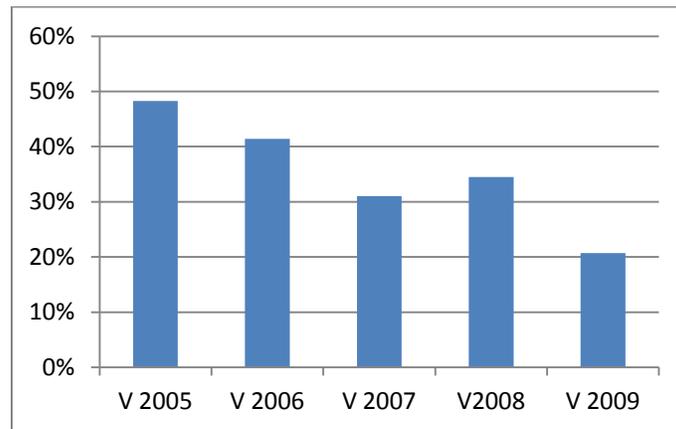
Cuadro 3.2 Empresas PYME que han publicado Memorias de RSC en la base *Corporate Register* de acuerdo con la GRI

| | Actividad | Número Empleados | Sistema Gestión | Periodo y Versión de Memoria | | | | | |
|----|--|---------------------------------|-----------------|------------------------------|---------|---------|------------|------------|---------|
| | | | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | |
| 1 | ATI Sistemas, S.L. | Servicios de Ingeniería | 60 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | | | 2008 G3 | |
| 2 | Estudio Técnico Gallego S.A. | Servicios de Ingeniería | 34 | ISO9001-14001 | | 2006 G2 | | | |
| 3 | GAIA Gestión Deportiva, S.L. | Gestión de centros deportivos | 197 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | 2006 G3 | | | |
| 4 | Grupo ACMS Consultores S.L. | Servicio de Consultoría | 3 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | | | | |
| 5 | Harinera Villamayor S.A. | Industria de harina | 72 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | 2006 G2 | 2007 G2 | | |
| 6 | IDECON S.A.U. | Construcción-Obra Civil | 102 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | 2006 G2 | 2007 G3 | 2008 G3 | 2009 G3 |
| 7 | KH Lloreda S.A. | Industria Química | 96 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | 2006 G2 | | | |
| 8 | Lemona Industrial S.A. | Fabricación de cemento | 131 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | | 2006-07 G3 | | |
| 9 | Laminados Villapol S.A. | Producción madera laminada | 48 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | | | | |
| 10 | Obras Civiles del Atlántico, S.L.U. | Construcción-Obra Civil | 33 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | | 2006-07 G3 | | |
| 11 | Pintura y Dec. Industrial Del Río S.L. | Pintura y decoración industrial | 40 | ISO9001-14001 | 2005 G2 | | | | |
| 12 | Canteiros do Porriño Reunidos, S.A. | Producción para construcción | 28 | ISO9001-14001 | 2005 G3 | | | | |
| 13 | Granitos Triturados, S.L. | Producción para construcción | 16 | ISO9001-14001 | 2005 G3 | | | | |
| 14 | Grupo Larcovi S.A. | Inmobiliaria | 145 | ISO9001-14001 | 2005 G3 | 2006 G3 | | 2007-08 G3 | |
| 15 | Javier de la Cerda & Asociados S.L.U. | Abogados Consultores | 7 | ISO 14001 | | 2006 G3 | | | |
| 16 | Javierre S.L. | Excavaciones, Obra Civil | 9 | ISO9001-14001 | | 2006 G3 | 2007 G3 | 2008 G3 | 2009 G3 |
| 17 | Laboratorios Asociados Nupel S.L. | Industria Farmacéutica | 25 | ISO9001-14001 | | 2006 G3 | | | |
| 18 | Maderas Villapol S.A. | Transformación madera | 49 | ISO9001-14001 | 2005 G3 | | | | |
| 19 | Recubrimientos Metálicos Vicente S.L. | Recubrimiento de metales | 8 | ISO9001-14001 | | 2006 G3 | 2007-08 G3 | | |
| 20 | LAVOLA S.A. | Servicios Ambientales | 165 | ISO9001-14001 | | 2006 G3 | 2007 G3 | 2008 G3 | |
| 21 | REALIA BUSSINES S.A. | Construcción | 159 | - | | | 2007 G3 | 2008 G3 | |
| 22 | Octavio y Felez S.A. | Imprenta y papel | 39 | ISO9001-14001 | | 2006 G3 | | | |
| 23 | Aceites Toledo S.A. | Industria alimentaria | 60 | - | | | | 2008 G3 | |
| 24 | PRAMES S.A. | Deporte Turismo | 100 | ISO 14001 | | | 2007 G3 | 2008 G3 | 2009 G3 |
| 25 | Tapizados Dina S.L. | Industria Muebles | 6 | - | | | | | 2009 G3 |
| 26 | Plaza Entremares S.L. | Hostelería | 114 | - | | | | 2008 G3 | |
| 27 | Hotel Tigaiga S.A. | Hostelería | 43 | ISO9001-14001 | | | | | 2009 G3 |
| 28 | GAP Rural S.L. | Deporte Turismo | 7 | - | | | | 2008 G3 | |
| 29 | Celtic Estores S.L. | Industria Muebles | 204 | ISO9001-14001 | | | | | 2009 G3 |

Fuente: *Corporate Register* y elaboración propia

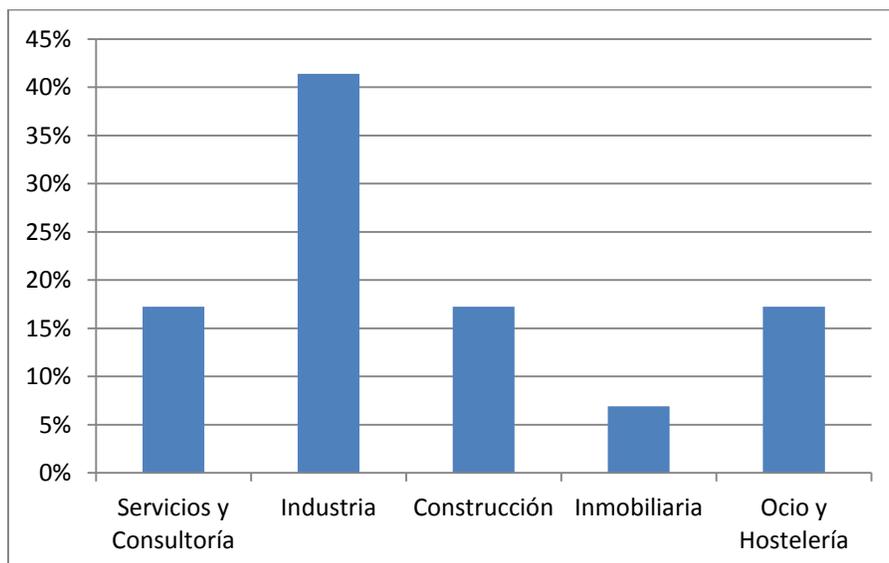
La disminución del nivel de publicación y principalmente para el caso de empresas que publicaron su memoria el 2005 o 2006, es un indicio que estas no utilizan su memoria como una herramienta de gestión que permita plantear objetivos, respecto de su desempeño de sostenibilidad y evaluar su cumplimiento año tras año. Esto puede señalar que no se cumple plenamente el objetivo de rendición de cuentas con sus grupos de interés. En el análisis de estrategia, perfil y enfoque de dirección de las memorias que realizaremos posteriormente evaluaremos en mayor detalle estos objetivos no cumplidos.

Grafico 3.1 Porcentaje de publicación anual de PYMEs estudiadas (2005-2009)



Del análisis del sector empresarial, en el Gráfico 3.2 se aprecia que el sector empresarial que predomina en la publicación de memorias es el industrial, en menor medida, el de servicios, construcción y hostelería. Las empresas industriales que publican sus memorias corresponden a empresas de producción alimenticia, de muebles y madera, y química principalmente. Estos resultados están de acuerdo con los obtenidos por Graafland *et al.* (2003) y Jenkins (2006) que indican la preponderancia de PYMEs del sector industrial y de construcción en el desempeño de RSC.

Gráfico 3.2 Sector de empresas PYME que publicaron memorias

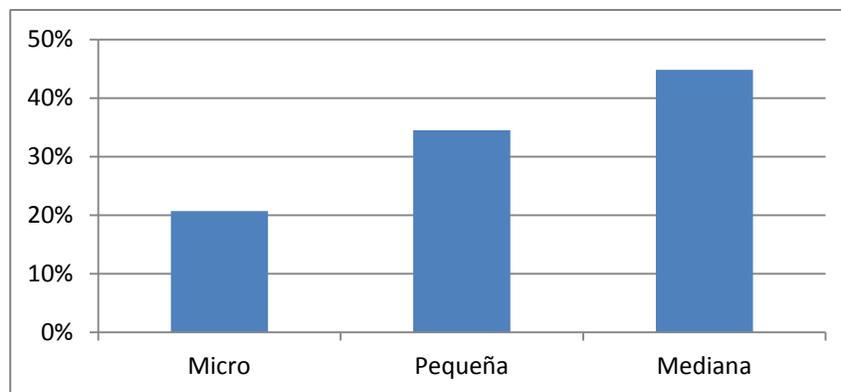


Respecto al tamaño, el mayor número de empresas que publican sus memorias corresponden a las medianas, como se observa en el Gráfico 3.3, sin dejar de resaltar el número significativo de micro y pequeñas empresas.

Será importante el análisis, que realizaremos posteriormente, del nivel de información que publican las PYMEs en sus memorias según su dimensión, que nos permitirá evaluar si el tamaño de las empresas es un factor determinante en la información de desempeño de RSC.

Finalmente, otro aspecto a considerar en el cuadro 3.2 es el importante número de empresas que poseen certificaciones de sistemas de gestión, se observa que veintidós de las empresas tienen certificación por los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y ambiental ISO 14001, de acuerdo con la información en sus memorias, lo que representa un 76% del total de empresas. Dos empresas poseen una certificación ambiental (ISO 14001) y cinco empresas no presentan certificación alguna en su memoria. Posteriormente evaluaremos la influencia de los sistemas de gestión en el desempeño e información de RSC para las PYMEs estudiadas, que, de acuerdo con los estudios realizados, tienen una importancia significativa en el desempeño de RSC.

Gráfico 3.3 Tamaño de empresas PYME que publicaron sus memorias



Para el estudio empírico de este capítulo hemos considerado determinar una muestra (ver Cuadro 3.3.) de la población establecida, que comprenden las PYMEs que han publicado sus memorias desde el año 2006 al 2009, estudiadas desde un mismo criterio de preparación correspondiente a la Guía G3 de la GRI (2006) para una mejor comparación en el análisis, asimismo se ha

considerado la memoria más reciente que permita estudiar el desempeño de sostenibilidad respecto de los años anteriores.

Cuadro 3.3 Muestra de PYMEs para estudio de memorias

| | PYME | Número Trabajadores | ROI | Periodo Memoria | Nivel Aplicación GRI |
|----|---------------------------------------|---------------------|-------|-----------------|----------------------|
| 1 | ATI Sistemas, S.L. | 60 | 1.62 | 2008 | A+ |
| 2 | Harinera Villamayor S.A. | 72 | 1.77 | 2007 | - |
| 3 | IDECON S.A.U. | 86 | 1.58 | 2009 | B |
| 4 | Lemona Industrial S.A. | 132 | 10.46 | 2007 | A+ |
| 5 | Obras Civiles del Atlántico S.L. | 32 | 28.13 | 2007 | A+ |
| 6 | Grupo Larcovi S.A. | 153 | -0.07 | 2008 | - |
| 7 | Javierre S.L. | 9 | -9.7 | 2009 | A |
| 8 | Recubrimientos Metálicos Vicente S.L. | 8 | -6.22 | 2008 | B |
| 9 | LAVOLA S.A. | 163 | 7.48 | 2008 | A+ |
| 10 | REALIA BUSSINES S.A. | 119 | -3.52 | 2009 | A |
| 11 | Aceites Toledo S.A. | 58 | -0.91 | 2008 | - |
| 12 | PRAMES S.A. | 118 | 4.79 | 2009 | A |
| 13 | Tapizados Dina S.L. | 6 | 0.07 | 2009 | C |
| 14 | Plaza Entremares S.L. | 114 | 1.18 | 2008 | - |
| 15 | Hotel Tigaiga S.A. | 43 | 21.43 | 2009 | - |
| 16 | GAP Rural S.L. | 7 | 30.35 | 2008 | - |
| 17 | Celtic Estores S.L. | 204 | -2.78 | 2009 | C+ |
| 18 | Estudio Técnico Gallego S.A. | 34 | 11.31 | 2006 | - |
| 19 | KH Lloreda S.A. | 96 | 2.14 | 2006 | - |
| 20 | Laboratorios Asociados Nupel S.L. | 28 | 2.57 | 2006 | - |
| 21 | Octavio Felez S.A. | 39 | 7.5 | 2006 | - |

Fuente: Elaboración propia

La muestra comprende veintiuna empresas que han alcanzado diferentes niveles de aplicación de la Guía del GRI (2006). Once empresas hacen una auto-declaración de distintos niveles (A, B o C), cinco han recibido una certificación externa de su nivel de aplicación, y diez no declaran nivel alguno o señalan que lo harán en periodos siguientes.

El análisis de los niveles de declaración será considerado cuando se aborden los niveles y características de información de desempeño de RSC y sostenibilidad según el nivel de aplicación de los criterios de la Guía del GRI (2006).

También se han considerado, como variables los aspectos relacionados con el tamaño (número de trabajadores) y rentabilidad de las empresas (rendimiento sobre activos-ROI)³⁴. Dichos aspectos serán estudiados posteriormente en su relación con el desempeño e información de RSC.

3.2 Resultados

3.2.1 Perfil y Enfoque de Gestión de las memorias

3.2.1.1 Resultados del análisis

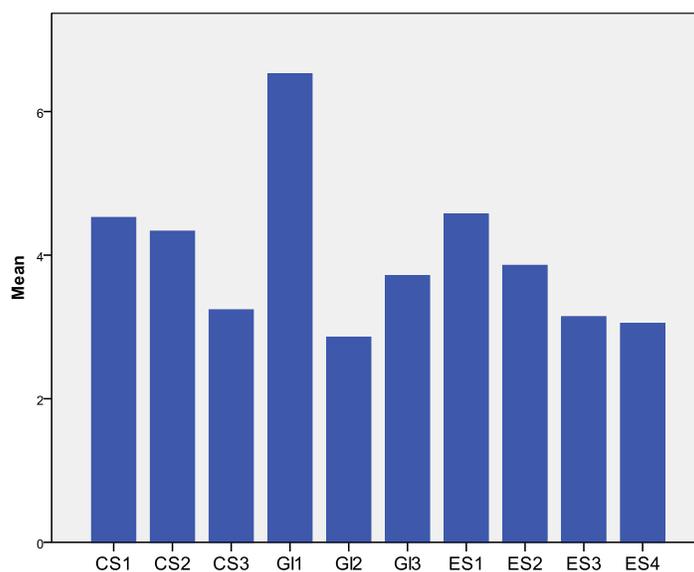
Para el primer análisis correspondiente al perfil y enfoque de la memoria, hemos realizado una evaluación de 18 variables (ver Anexo 2) que permitieron analizar el contexto y estrategia de sostenibilidad, participación de los grupos de interés, compromisos con iniciativas externas y verificaciones externas del contenido de las memorias, criterios sugeridos como contenido del perfil de memorias de sostenibilidad según la Guía del GRI (2006, 2011).

De acuerdo con el Gráfico 3.4, se muestra la media para cada uno de las variables estudiadas respecto del contexto de sostenibilidad (CS), gestión con grupo de interés (GI) y estrategia y objetivos de sostenibilidad (ES). Para el contexto de sostenibilidad se observa que las variables con mayor media corresponden a la consideración del concepto de desarrollo sostenible en el contenido de la memoria (CS1) y su relación con la estrategia organizativa (CS2), lo que explica en cierta manera, un enfoque estratégico de la RSC por parte de las PYMEs estudiadas en sus memorias.

Este resultado destaca la importancia de la actitud de los gestores en el desempeño de RSC, como la capacidad de respuesta social (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985) o discreción hacia la RSC (Wood, 1991) y el estilo personalizado en las PYMEs de gestión de RSC del gestor-propietario (Murillo y Lozano, 2006; Jamali *et al.*, 2008).

³⁴ Variables e indicadores obtenidos de los estados financieros, de las PYMEs seleccionadas, publicados en la base de datos SABI, con acceso el 27 de junio de 2011.

Gráfico 3.4 Medias de variables sobre contexto de sostenibilidad, estrategia y grupos de interés



Aunque la mayoría de empresas describe con detalle los grupos de interés (GI1), no todas las empresas señalan los procedimientos para la determinación e inclusión de los grupos de interés (GI2), es importante pero no sobresaliente el número de empresas que considera en su memoria las demandas de los grupos de interés (GI3).

Por otro lado, a pesar de que la mayoría de entidades presentan en su memoria la estrategia y visión de sostenibilidad así como su gestión de riesgos (ES1 y ES2), es menor la media sobre la información sobre el análisis de desempeño y cumplimientos de objetivos de sostenibilidad (ES 3 y ES4). Se presenta una media de cumplimiento importante para las PYMEs estudiadas respecto del enfoque estratégico de la RSC, que analizaremos con detalle posteriormente.

El Gráfico 3.5 presenta el nivel de cumplimiento conforme con las medias para las variables que explican el nivel de observancia de compromisos con iniciativas externas de sostenibilidad, como el Pacto Mundial u otras (IE), certificaciones de sistemas de gestión (SG) y verificaciones de las memorias (VE).

Los resultados señalan que las medias son menores que en el análisis de contexto y estrategia de sostenibilidad y gestión con grupos de interés. Son pocas las empresas adscritas a alguna

iniciativa externa de sostenibilidad o asociación empresarial (IE1 y IE2), sólo seis empresas señalan que están adscritas al compromiso del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y presentan informes de cumplimiento. El cumplimiento de los principios del Pacto Mundial está dirigido a obtener beneficios como mejorar su imagen corporativa y oportunidad de mejores relaciones con sus grupos de interés (Cetindamar y Husoy, 2007)

Cómo se aprecia en el Gráfico 3.5, se presenta un número significativo de empresas que poseen una certificación de ISO 9001 (SG1) e ISO 14001 (SG2) y poseen una certificación y verificación externa (VE2) de ellos, esto indica que el desempeño de sostenibilidad de las PYMEs está enfocado hacia un desempeño de RSC con sus clientes, en los procesos y calidad de productos o servicios que se ofrecen y en la gestión de impactos ambientales.

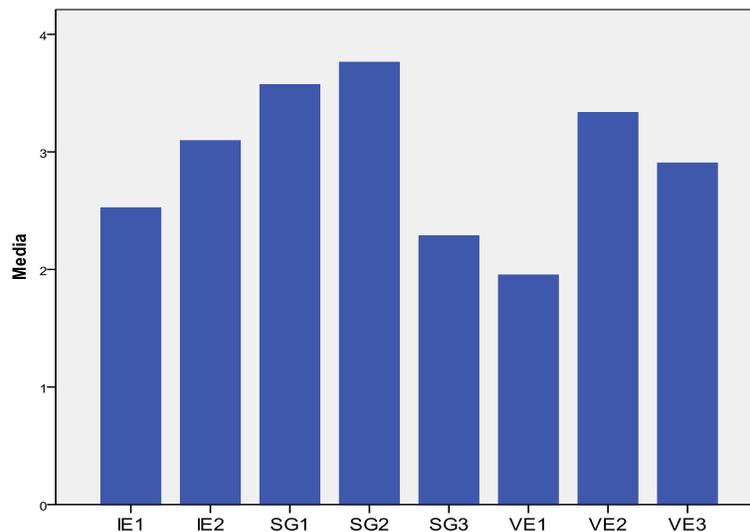
Finalmente, se presenta un índice no muy importante de auto declaración de nivel de aplicación (VE3) de la Guía del GRI (2006, 2011), ya que once empresas lo hacen solamente (ver Cuadro 3.3). Cabe destacar que no es una práctica difundida en la PYMEs la verificación externa de sus memorias (VE1), cinco empresas la realizan indicando un “plus” (+) en sus auto declaraciones de nivel de aplicación de la Guía del GRI (2006, 2011). Esto puede indicar que los gestores de las PYMEs no requieren de una certificación de fiabilidad de sus memorias de sostenibilidad, como es el caso de las grandes empresas, donde es una práctica usual presentar a sus accionistas e inversionistas y otros grupos de interés información auditada. Las PYMEs no buscan asegurar una confiabilidad de su información y mejorar su reputación con sus publicaciones de RSC, que está dirigida hacia los grupos de interés con quienes tiene una relación más directa y se realizan de manera informal (Lynch-Wood *et al.*, 2009; Nielsen y Thomsen, 2009b; Borga *et al.*, 2009).

Asimismo, la implementación de memorias de sostenibilidad de acuerdo con estándares internacionales y que requieran de una auditoría, implican costos que las PYMEs difícilmente pueden asumir en su desempeño de RSC (Bianchi y Noci, 1998; Spence, 1999; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006).

La declaración de los niveles de aplicación de las memorias periódicamente permiten observar la evolución de las políticas de rendición de cuentas sobre el desempeño de sostenibilidad en la

gestión de las empresas; sin embargo, son pocas las PYMEs que muestran una evolución en los niveles en sus memorias consecuencia de una falta de periodicidad en las publicaciones.

Gráfico 3.5 Medias de variables sobre iniciativas externas, sistemas de gestión y verificaciones



Para el análisis multivariante y de estadística inferencial se realizó un análisis factorial que nos permitió reducir a componentes principales las dieciocho variables evaluadas (ver Anexo 2). Para la validación de la conveniencia del análisis hemos realizado la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett, de acuerdo con el Cuadro 3.4 se obtuvo estadístico de 0.713 mayor a 0.6 como medida aceptable de adecuación muestral, asimismo la prueba de Bartlett determina un estadístico de 0 (Sig. <0.05) que rechaza la hipótesis nula de independencia de las variables, lo que indica una suficiente correlación entre ellas.

Cuadro 3.4 Prueba de KMO y Bartlett

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,713 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 373,003 |
| | df | 153 |
| | Sig. | ,000 |

El análisis factorial reduce las variables a cuatro factores (ver Cuadro 3.5), que corresponden a cuatro componentes con autovalores mayores a 1, que explican la varianza en un 81.50%.

Cuadro 3.5 Explicación de la varianza por los componentes

| Component | Total Variance Explained | | | | | | | | |
|-----------|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 10,023 | 55,686 | 55,686 | 10,023 | 55,686 | 55,686 | 6,530 | 36,280 | 36,280 |
| 2 | 2,217 | 12,317 | 68,003 | 2,217 | 12,317 | 68,003 | 3,569 | 19,829 | 56,109 |
| 3 | 1,356 | 7,536 | 75,538 | 1,356 | 7,536 | 75,538 | 2,393 | 13,295 | 69,403 |
| 4 | 1,074 | 5,964 | 81,502 | 1,074 | 5,964 | 81,502 | 2,178 | 12,099 | 81,502 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Para identificar dichos factores se muestra, en el Cuadro 3.6, la matriz rotada de factores en ella se muestra que el primer componente, al que hemos denominado Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés, representa el 36.38% de la varianza total (ver Cuadro 3.5) y está compuesto por diez atributos cuyo factor de carga es significativo. Este factor representa el enfoque de integración de la RSC y desempeño de sostenibilidad en la estrategia de la empresa y considera la participación de los grupos de interés, similares resultados obtiene Sangle (2010) en su investigación, señalándolo como uno de los factores de desempeño de RSC más importantes.

El segundo componente, que hemos denominado Sistema de Gestión y representa el 19.83% de la varianza (ver Cuadro 3.5), está explicado por cuatro atributos: la implementación de sistemas de gestión de calidad (SG1), ambiental (SG2) y otros (SG3), y sus certificaciones y auditorías (VE2). Este componente nos muestra la importancia que dan los gestores hacia los sistemas de gestión para un adecuado desempeño de RSC y sostenibilidad, cuidando los procesos, la calidad y seguridad de los productos o servicios y el desempeño ambiental en la actividad de la empresa. Las inversiones en sistemas de gestión son planteadas como un factor en el desempeño e información de RSC.

Los otros dos componentes de Iniciativas Externas y Verificación corresponden claramente a los atributos sobre las iniciativas externas de sostenibilidad, participación en asociaciones profesionales (IE1 y IE2) y verificación externa de la memoria (VE1 y VE2).

Cuadro 3.6 Análisis de principales componentes del análisis de Perfil y Enfoque de Gestión de las memorias

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | | |
|-----|--|---------------------|----------------------|--------------|
| | Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | Sistemas de Gestión | Iniciativas Externas | Verificación |
| GI1 | ,894 | | | |
| GI4 | ,856 | | | |
| ES1 | ,842 | | | |
| CS2 | ,826 | | | |
| GI3 | ,821 | | | |
| ES2 | ,797 | | | |
| ES4 | ,732 | | | |
| CS3 | ,728 | | | |
| CS1 | ,658 | | | |
| ES3 | ,557 | | | |
| SG1 | | ,946 | | |
| SG2 | | ,915 | | |
| VE2 | | ,759 | | |
| SG3 | | ,554 | | |
| IE2 | | | ,920 | |
| IE1 | | | ,828 | |
| VE1 | | | | ,857 |
| VE3 | | | | ,721 |

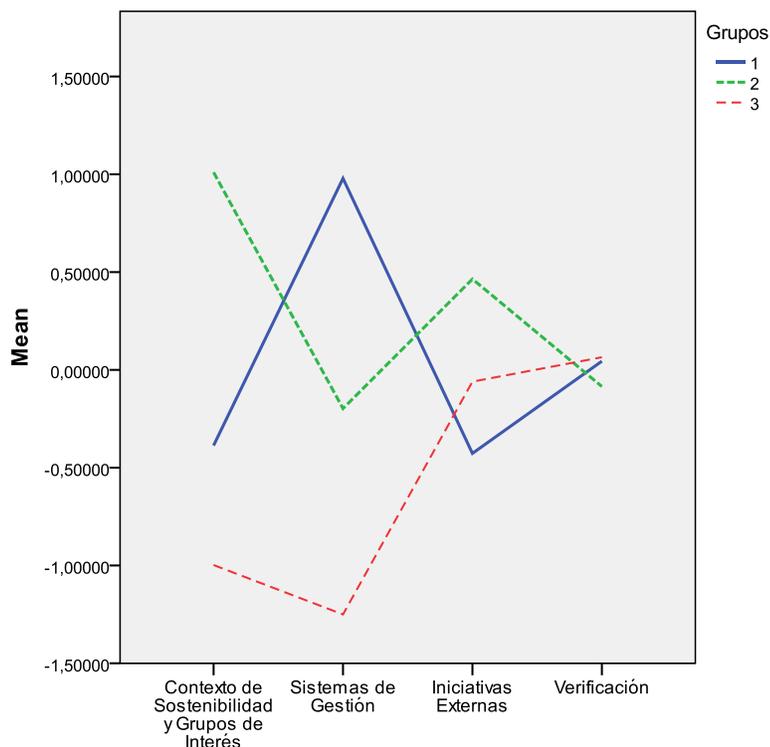
Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Una vez obtenidos los componentes y sus valores como variables se procedió a realizar un análisis bidimensional y multivariante, para obtener mayores indicios sobre la relación de los niveles de información de sostenibilidad y variables como el tamaño, rentabilidad e incorporación de sistemas de gestión. Para ello, es necesario establecer el tipo de comportamiento de las empresas de acuerdo con los componentes determinados, la herramienta que nos ayuda a ello es el análisis clúster jerárquico, de acuerdo al método Ward.

En aplicación del análisis clúster se obtienen tres grupos utilizando como variables los cuatro componentes obtenidos del análisis factorial. El Gráfico 3.6 muestra los grupos y su comportamiento para las empresas de acuerdo con los cuatro factores determinados.

Gráfico 3.6 Grupos de acuerdo con los componentes de Análisis de Perfil y Enfoque de Gestión



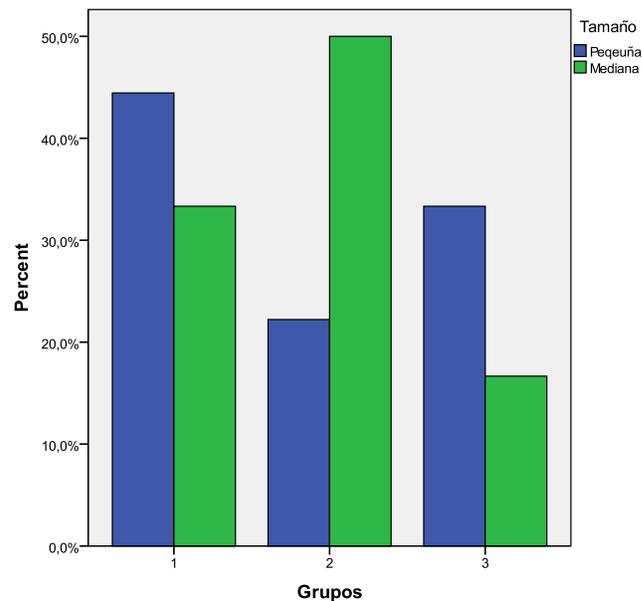
El grupo 1 corresponde a las empresas que presentan un mayor nivel de información sobre sus sistemas de gestión en comparación con el resto de componentes. El grupo 2 señala las empresas cuya mejor información se refiere al contexto de sostenibilidad y relación con grupos de interés y la participación en iniciativas externas. Finalmente el grupo 3 se puede decir que es el de menor nivel de divulgación en los cuatro componentes, salvo en lo referente a su verificación externa y declaración de nivel de aplicación de la Guía del GRI (2006).

Para una mayor comprensión de los grupos, hemos comparado la agrupación de las empresas por su tamaño en pequeñas (menos de 50 trabajadores) y medianas (más de 50 y menos de 250 trabajadores).

En el Gráfico 3.7 se observa que las empresas del grupo 1 con un mayor enfoque de sistemas de gestión y menor enfoque de contexto de sostenibilidad y participación de grupos de interés corresponden a las empresas pequeñas, en cambio la mayoría de empresas medianas están en el grupo 2 de mejor nivel de información. El grupo 3 de menor nivel de información también

comprenden empresas pequeñas, que en muchos casos presentan su primera memoria con un nivel de información exiguo.

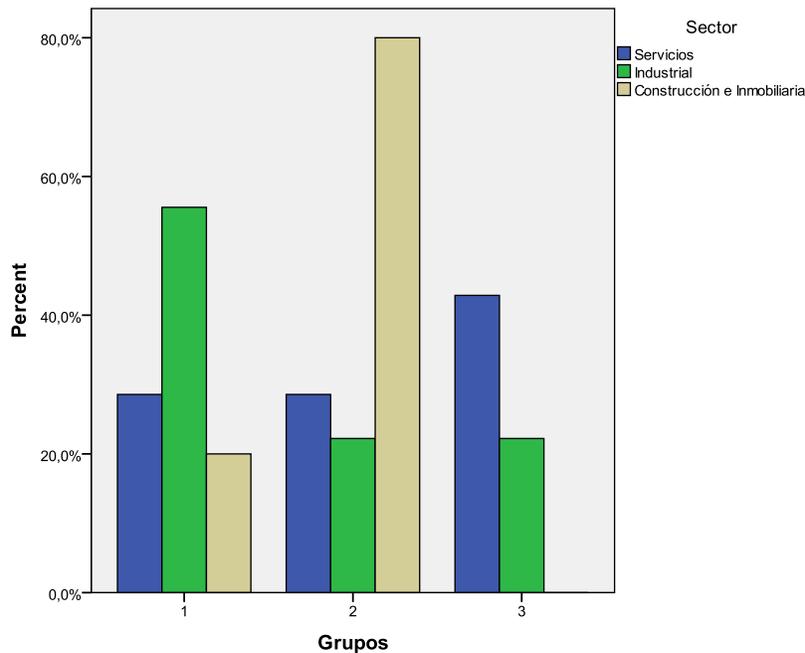
Gráfico 3.7 Relación grupos y tamaño de Análisis de Perfil y Enfoque de Gestión



En aplicación del mismo análisis de grupos, de acuerdo al sector empresarial de las PYMEs estudiadas, encontramos en el Gráfico 3.8 que las empresas del Grupo 1 con un mayor enfoque de sistemas de gestión y menor contexto de sostenibilidad y participación de grupos de interés, corresponde a las empresas industriales, esto es consistente con el enfoque de implementación de sistemas de gestión de calidad y ambientales, de estas empresas, para mejorar sus procesos y reducir su impacto ambiental y para ofrecer productos de calidad, como se explica con considerable detalle en las memorias.

La importancia de los sistemas de gestión en el desempeño de RSC señalan un enfoque instrumental de desempeño con grupos de interés, es decir, corresponden a iniciativas que tienen como fin repercutir a nivel estratégico en los procesos y gestión de calidad (Kusyk y Lozano, 2007; Marín y Rubio, 2008; Ortiz y Kuhne, 2008, Jenkins, 2009).

Gráfico 3.8 Relación grupos y sector de Análisis de Perfil y Enfoque de Gestión



El grupo 2 de mejor nivel de información de contexto de sostenibilidad y participación de grupos de interés, corresponde a las empresas relacionadas con la actividad de construcción e inmobiliaria, con un enfoque estratégico de sostenibilidad en los productos ofrecidos a sus clientes y con un desempeño social de participación en iniciativas como el Pacto Mundial, es decir, se tratan de PYMEs con un enfoque más normativo de su desempeño con los grupos de interés (Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000, Russo y Tencati, 2009),

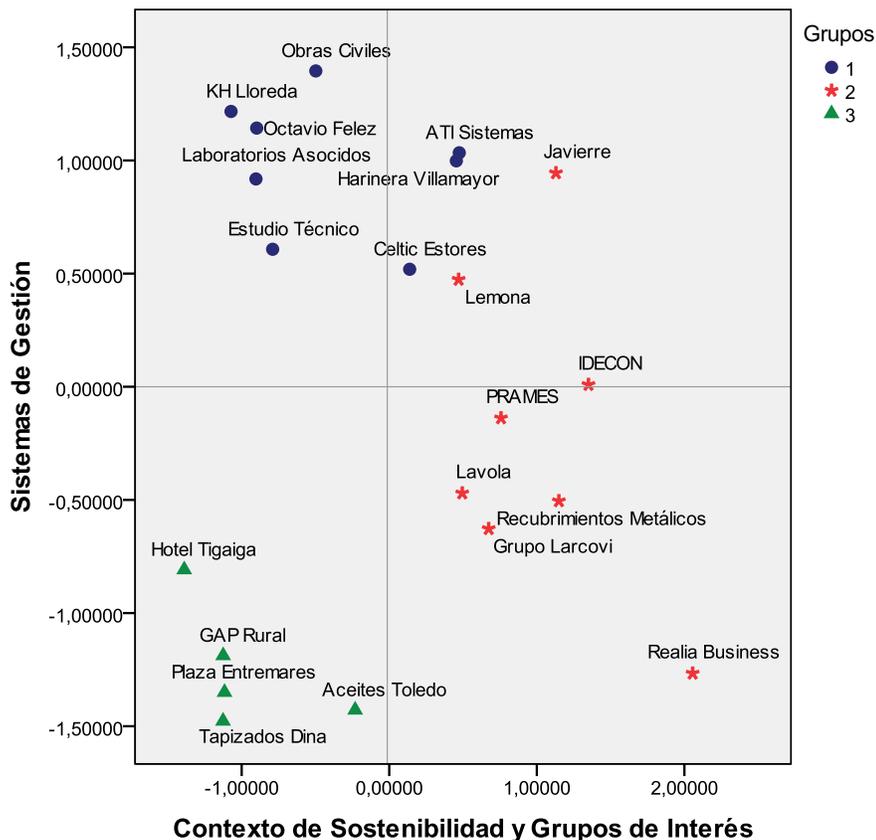
El grupo 3 con menor nivel de información comprende las empresas de servicios y de menor tamaño, que en muchos casos publican su primera memoria con un nivel de información no muy exhaustiva de acuerdo con las Guía del GRI (2006, 2011), esto demuestra que un buen grupo de empresas encuentran aún dificultades en la incorporación de la RSC en su gestión debido a una falta de experiencia y conocimiento así como por una falta de priorización de este desempeño en sus actividades operativas y de largo plazo (Murillo y Lozano, 2006; Lepoutre y Heene, 2006; Spence *et al.*, 2000).

Para explicar mejor el comportamiento de las empresas respecto de los componentes y su inclusión en los grupos determinado en el análisis clúster, se realiza un análisis bidimensional de

los componentes con el objetivo de explicar el comportamiento de las empresas agrupadas y determinar qué aspectos dirigen principalmente la información de RSC en las PYMEs.

El Gráfico 3.9 muestra a las empresas clasificadas por grupos y su comportamiento según los componentes y se confirma para un significativo número de empresas, correspondientes al Grupo 1, la consideración de sistemas de gestión ISO 9001 y 14001 para su desempeño de RSC. Estos resultados señalan, en cierta manera, una actitud proactiva del gestor hacia los grupos de interés, buscando una calidad y cuidado del medio ambiente en los productos y servicios ofrecidos, lo que indica que el desempeño de RSC está relacionado con la implementación de sistemas de gestión (Brown *et al.*, 1998).

Gráfico 3.9 Comportamiento de empresas según componentes de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés y Sistemas de Gestión



El Grupo 2 que es el que presenta una mejor información de contexto y estrategia de sostenibilidad y gestión con sus grupos de interés, para algunas de las empresas de este grupo se presentan información sobre sus sistemas de gestión.

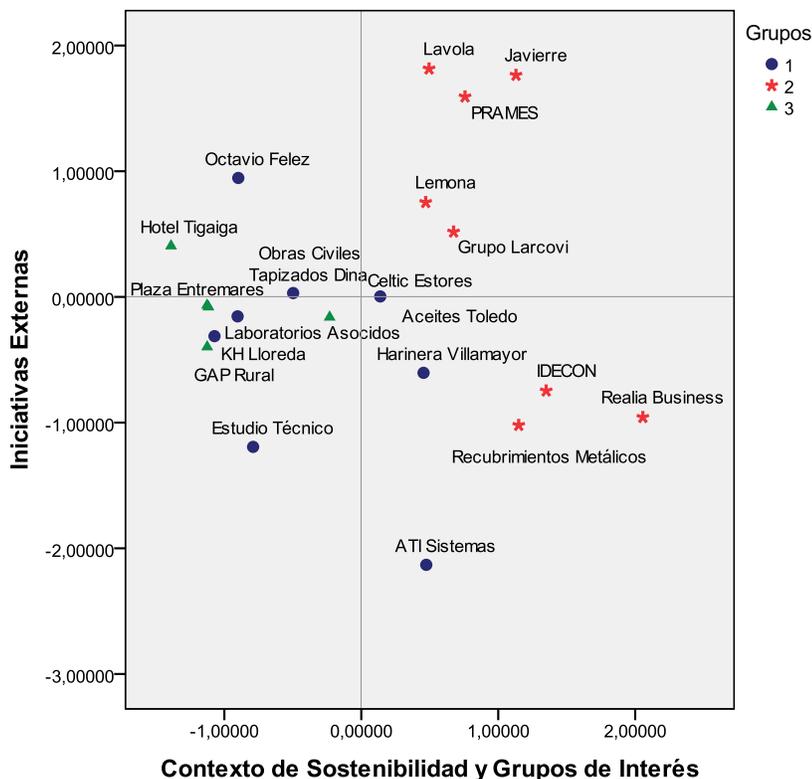
El Grupo 3 es el de menor nivel de información para ambos componentes, el desarrollo de las memorias de las empresas de este grupo se encuentra en un nivel inicial, sus contenidos son muy limitados y no consideran un enfoque estratégico de la RSC, algunas de las memorias corresponden a las preparadas para las PYMEs promovidas y asesoradas por Caja Navarra y financiadas por el Instituto de Crédito Oficial de España ³⁵.

Con respecto al componente relacionado con la participación en iniciativas externas, el Gráfico 3.10 muestra que no es considerable el número de empresas que participa de iniciativas externas.

Sin embargo cabe destacar algunas PYMES, que corresponden al Grupo 2, cuyas iniciativas corresponden al compromiso con los principios del Pacto Global y participación como miembros *stakeholder* de la GRI, participación en las asociaciones empresariales y Cámaras de Comercio de sus localidades. Es así que Lavola S.A. pertenece al Consejo de Construcción Verde de España; Javierre S.L. participa de la iniciativa anticorrupción *Partnering Against Corruption Initiative* del *World Economic Forum* y PRAMES S.A. que es miembro de la Asociación de Turismo Deportivo de Aragón y Asociación de Editores de Aragón. Estos resultados señalan que, a pesar que la mayoría de PYMEs estudiadas, presentan un enfoque instrumental de la RSC, con un desempeño dirigido a sus clientes; algunas de ellas consideran importante la gestión con otros grupos de interés como la sociedad y participan en iniciativas de contribución al desarrollo sostenible de forma activa.

³⁵ Caja Navarra como parte de sus políticas RSC viene realizando, desde el año 2009, el proyecto de asesoría técnica para facilitar a las PYME españolas, la preparación de informes de RSC de acuerdo a los principios de la GRI, además de fijar objetivos y medir su cumplimiento. La elaboración de las memorias han sido financiadas por el Instituto de Crédito Oficial (ICO).

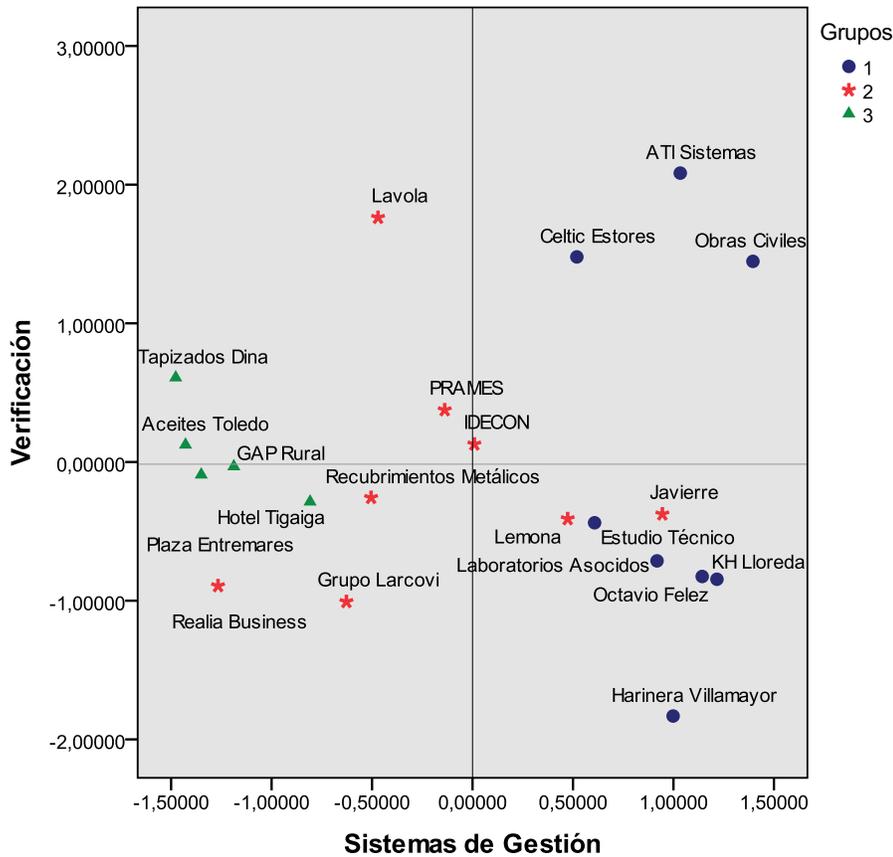
Gráfico 3.10 Comportamiento de empresas según componentes de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés e Iniciativas Externas



Finalmente, respecto al componente de verificación de las memorias, se aprecia en el Gráfico 3.11 el comportamiento de las empresas de acuerdo con los componentes de sistemas de gestión y verificación, ambos factores están relacionados en el sentido que muchas empresas requieren para sus certificaciones una verificación externa. Caso distinto corresponde a las verificaciones de las memorias que no es una práctica usual en la PYME, lo que puede obedecer al enfoque de los gestores de las PYMEs, de una falta de interés para la publicación y certificación de memorias de RSC.

Son muy pocas las empresas que tienen un alto índice de información sobre las verificaciones externas en su memoria. Destacan pocas empresas del grupo 1 por verificaciones de sus sistemas de gestión ISO 9001 y 14001 y memoria de sostenibilidad.

Gráfico 3.11 Comportamiento de empresas según componentes de Sistemas de Gestión y Verificación



Luego de haber analizado el comportamiento de las empresas de acuerdo con su nivel de información sobre el enfoque de perfil y enfoque de gestión de sus memorias, se analiza si factores como el tamaño, rentabilidad y las políticas de certificaciones de sistemas de gestión influyen en el nivel de información de este primer análisis, y si la naturaleza y características de la información están según los supuestos planteados.

Para las variables de rentabilidad y tamaño se realizó una prueba de correlación, entre el indicador de rentabilidad que corresponde al rendimiento sobre activos (ROI) y el de tamaño de acuerdo con el número de trabajadores con los principales componentes de nivel de información, en este caso los de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés y el de Sistemas de Gestión.

En el Cuadro 3.7 indica que los coeficientes de correlación de Pearson no determinan que el tamaño de la empresa, de acuerdo con el número de trabajadores, esté asociado con los de nivel de información sobre el Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés y de Sistemas de Gestión, asimismo, no se presenta asociación entre la rentabilidad de la empresa y el nivel de información del componente de Sistemas de Gestión.

Cuadro 3.7 Coeficientes de correlación entre Rentabilidad, Tamaño y Componentes

| | | Correlations | | | |
|--|---------------------|--|---------------------|--------|------------------------|
| | | Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | Sistemas de Gestión | ROI | Número de Trabajadores |
| Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | Pearson Correlation | 1 | ,000 | -,527* | ,333 |
| | Sig. (2-tailed) | | 1,000 | ,014 | ,140 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Sistemas de Gestión | Pearson Correlation | ,000 | 1 | ,034 | -,059 |
| | Sig. (2-tailed) | 1,000 | | ,882 | ,798 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 |
| ROI | Pearson Correlation | -,527* | ,034 | 1 | -,231 |
| | Sig. (2-tailed) | ,014 | ,882 | | ,314 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Número de Trabajadores | Pearson Correlation | ,333 | -,059 | -,231 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,140 | ,798 | ,314 | |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Sin embargo, se verifica una correlación negativa significativa (Coeficiente de Pearson de 0.527) entre la rentabilidad y el nivel de información sobre el contexto de sostenibilidad y gestión con grupos de interés, resultado consistente con los resultados obtenidos por Lerner and Fryxell (1988) y Coffey y Fryxell (1991) que encuentran una relación negativa entre desempeño financiero y de RSC.

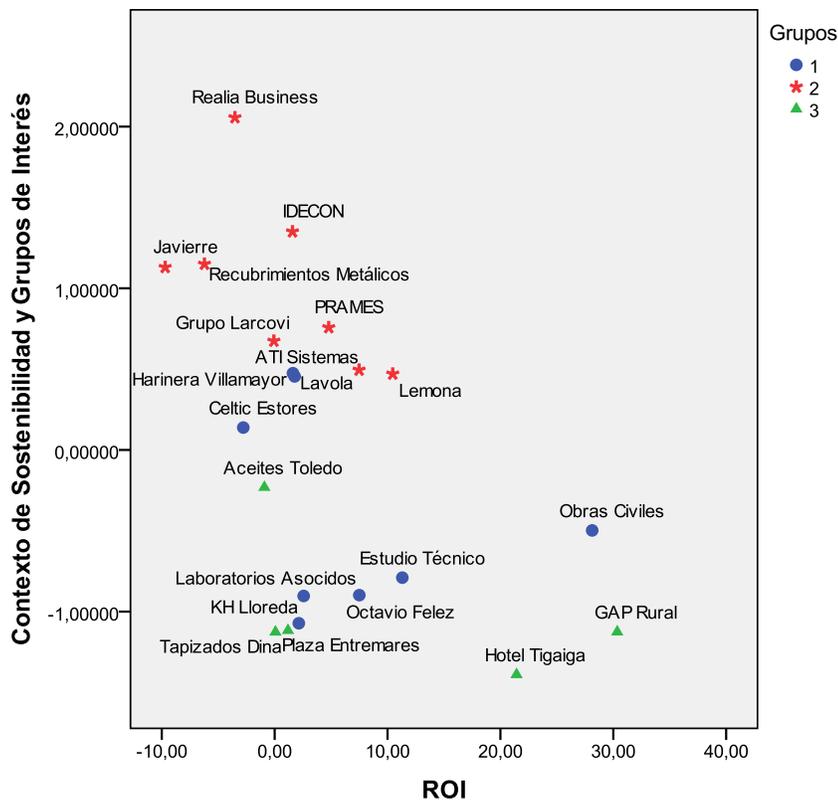
El análisis no permite afirmar necesariamente que las empresas más rentables presentan una información con mayor enfoque estratégico de sostenibilidad y de gestión con los grupos de interés; como muestra el Gráfico 3.12 las empresas del Grupo 2, con mejor nivel de información, son las menos rentables y las del Grupo 1 y 3 con menor nivel de información son las más

rentables. Encontramos empresas con indicadores de rentabilidad muy bajos que presentan una importante información de RSC y sostenibilidad en sus memorias como Javierre S. L. o Recubrimientos Metálicos Vicente S.L., por ejemplo.

El hecho que encontremos empresas con mayor rentabilidad y un bajo índice de divulgación de RSC puede indicar que el desempeño e información de RSC no está considerado en los objetivos estratégicos de las PYMEs, contrariamente a lo que señalan Kussyk y Lozano (2007), Ortiz y Kuhne (2008), Jenkins (2009) y Hammann *et al.* (2009).

En conformidad con el objetivo de la investigación se realiza una comparación de medias para estudiar si el nivel de información del presente análisis es similar para las empresas según su tamaño, sector o si posee una certificación de sistema de gestión.

Gráfico 3.12 Nivel de información sobre Contexto de Sostenibilidad y Rentabilidad



En primer lugar, compararemos las medias del nivel de información sobre el Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés para las empresas según su tamaño, sector y certificación de sistemas de gestión.

El Cuadro 3.8 y los Gráficos 3.13 y 3.14 muestran las medias y un análisis *boxplot* para los componentes Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés y de Sistemas de Gestión para los distintos tamaños de las empresas.

Cuadro 3.8 Medias de nivel de información de Contexto de Sostenibilidad, Grupos de Interés y Sistemas de Gestión de acuerdo con el tamaño de la PYMEs

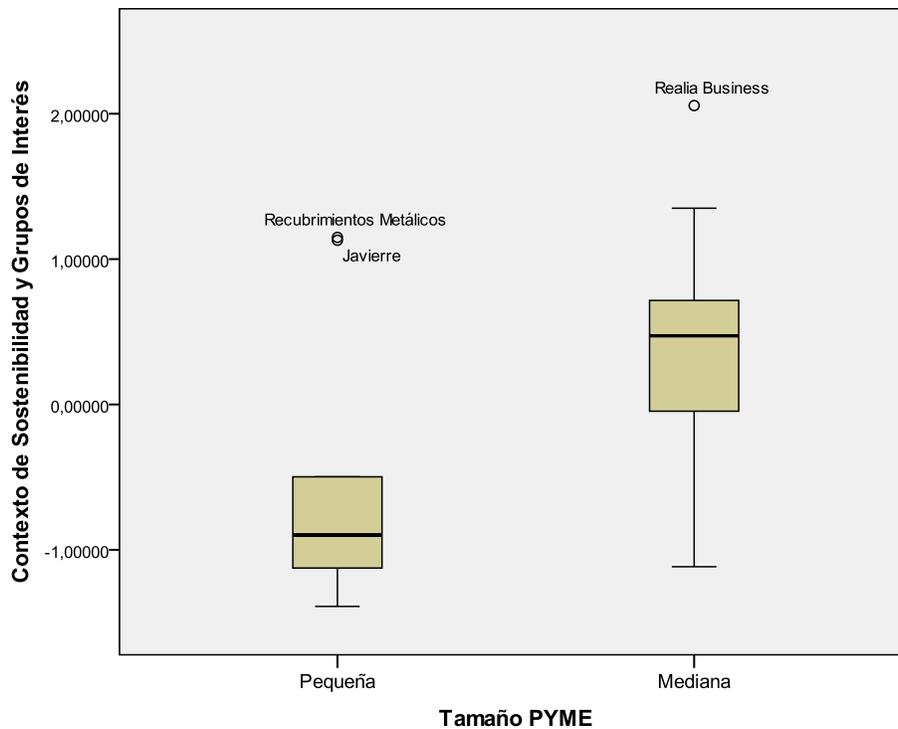
| Group Statistics | | | | | |
|--|---------|----|-----------|----------------|-----------------|
| GrupoTam | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | Pequeña | 9 | -,4945256 | ,95888287 | ,31962762 |
| | Mediana | 12 | ,3708942 | ,89405102 | ,25809030 |
| Sistemas de Gestión | Pequeña | 9 | ,1145188 | 1,10351011 | ,36783670 |
| | Mediana | 12 | -,0858891 | ,95591788 | ,27594972 |

Se encuentra que la media de nivel de información sobre el componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés para las empresas pequeñas es mucho menor que para las empresas medianas, con la excepción de las empresas Javierre S.L. y Recubrimientos Metálicos Vicente S.L. que como habíamos visto, tienen una adecuada información de RSC y poca rentabilidad. Este resultado señala que las empresas de mayor tamaño (medianas con más de 50 trabajadores) consideran en su memoria un enfoque estratégico de sostenibilidad y de gestión con sus grupos de interés mejor que las empresas de menor tamaño (con menos de 50 trabajadores).

Estos resultados complementan los encontrados en el análisis de componentes y grupos, encontrándose que para las PYMEs estudiadas, la media del nivel de información sobre el componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés es mayor para las empresas medianas y de mayor tamaño que corresponde a empresas industriales, inmobiliarias y de servicios con mayores recursos e inversiones. Es el caso de las empresas cuyos objetivos de

sostenibilidad están dirigidos a una importante inversión en desempeños ambientales, de seguridad y salud de los productos para las empresas industriales y en recursos para mejorar las condiciones laborales para las empresas de servicios.

Gráfico 3.13 Comparación de medias por tamaño del Componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés

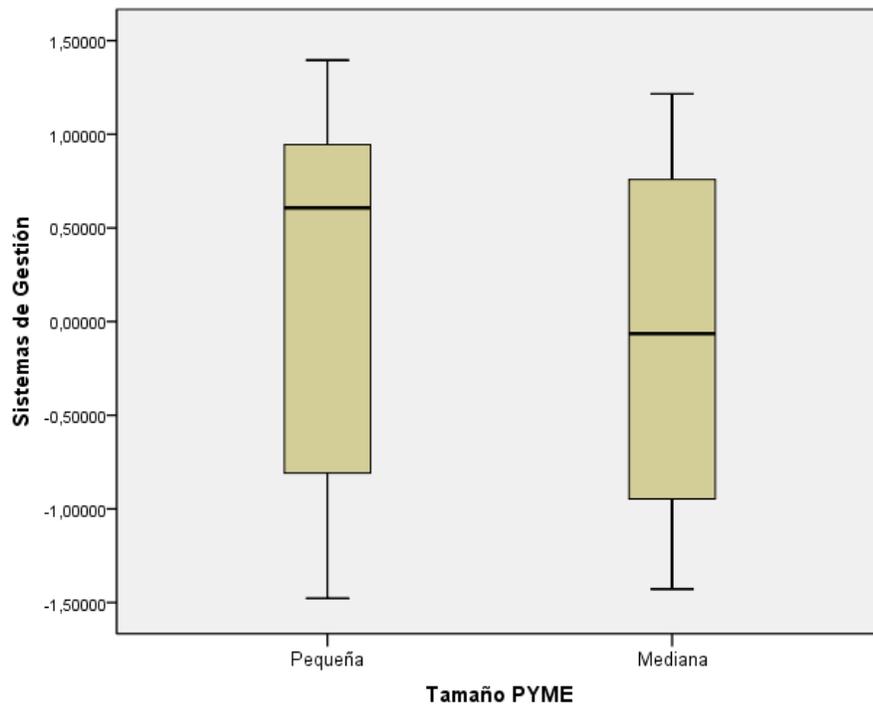


El Gráfico 3.14 y Cuadro 3.8 permiten observar el mismo análisis de tamaño para la variable de Sistemas de Gestión que de forma distinta al análisis de la variable anterior observa un comportamiento menos diferenciado. Encontramos que el nivel de información sobre los sistemas de gestión de calidad, ambientales y otros (laboral y ético) no es mayor en las empresas medianas, inclusive las empresas pequeñas tienen una media mayor que las medianas.

Existe una relación entre el desempeño de RSC y la implementación de los sistemas de gestión en las PYMEs (Brown *et al.*, 1998; Miles *et al.*, 1999; Moneva y Hernández, 2008; Longo *et al.*, 2005) que de acuerdo con lo planteado en la investigación, tienen como objetivo mejorar los procesos, operaciones, calidad de los productos y seguridad laboral. Los resultados del estudio indican que la implementación de sistemas de gestión no se encuentran limitados a la

disponibilidad de recursos, empresas de menor tamaño los consideran en su gestión de RSC, contrario a lo señalado por Alberti *et al.* (2000) que indica que la restricción de recursos es un factor para la implantación de sistemas de gestión sostenibles.

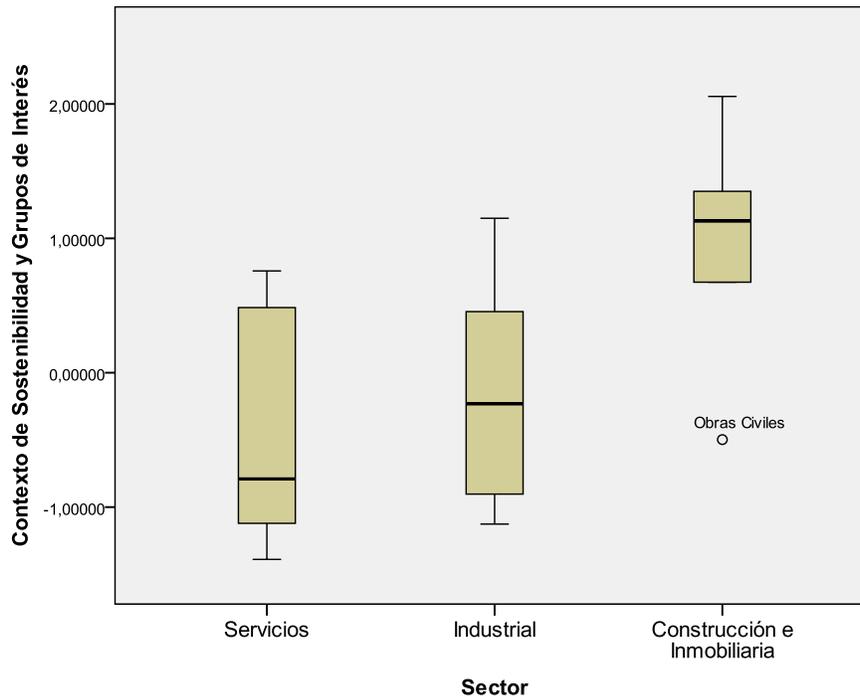
Gráfico 3.14 Comparación de medias por Tamaño del Componente Sistema de Gestión



Con respecto al análisis de nivel de información de acuerdo al sector en que se encuentran las PYMEs, el Gráfico 3.15 indica que el nivel de información sobre el contexto de sostenibilidad y gestión con grupos de interés es distinto para los tres sectores definidos.

La media del nivel de información del sector de construcción e inmobiliario, con importantes recursos en la mayoría de casos, es mayor que el de los otros sectores, siendo el de servicios el de menor nivel, que para nuestro análisis corresponde a pequeñas empresas de servicios de hotelería y consultoría con memorias muy sencillas. El sector inmobiliario y de construcción así como el industrial presentan una importante trayectoria en presentación de informes de sostenibilidad orientadas a desempeños ambientales y laborales (Graafland *et al.*, 2003; Jenkins, 2006).

Gráfico 3.15 Comparación de medias por sector del Componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés



Para el comportamiento de las empresas respecto al componente de Sistemas de Gestión, de acuerdo con los sectores (ver Gráfico 3.16), las empresas industriales presentan una mejor media de información debido a la naturaleza de sus actividades que exige certificaciones y gestiones de calidad y ambientales necesarias para su desempeño en el mercado y con sus clientes, asimismo, requieren certificaciones como proveedores (Longo *et al.*, 2005; Graafland *et al.*, 2003; Ciliberti *et al.*, 2008).

Con respecto al nivel de información sobre el Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés para las empresas que poseen o no certificaciones de ISO 9001 y 14001, el Gráfico 3.17 y el Cuadro 3.9 indican que las empresa con certificaciones en sistemas de gestión de calidad y ambientales presentan una mejor información sobre el contexto de sostenibilidad y gestión con grupos de interés que las PYMEs no certificadas. Las ventajas de aprovechar oportunidades del mercado, ser competitivos en procesos y calidad de los productos por medio de certificaciones de sistemas de gestión (Brown *et al.*, 1998; Miles *et al.*, 1999) están de acuerdo con el enfoque estratégico de sostenibilidad y de la RSC.

Gráfico 3.16 Comparación de medias por Sector del Componente Sistemas de Gestión

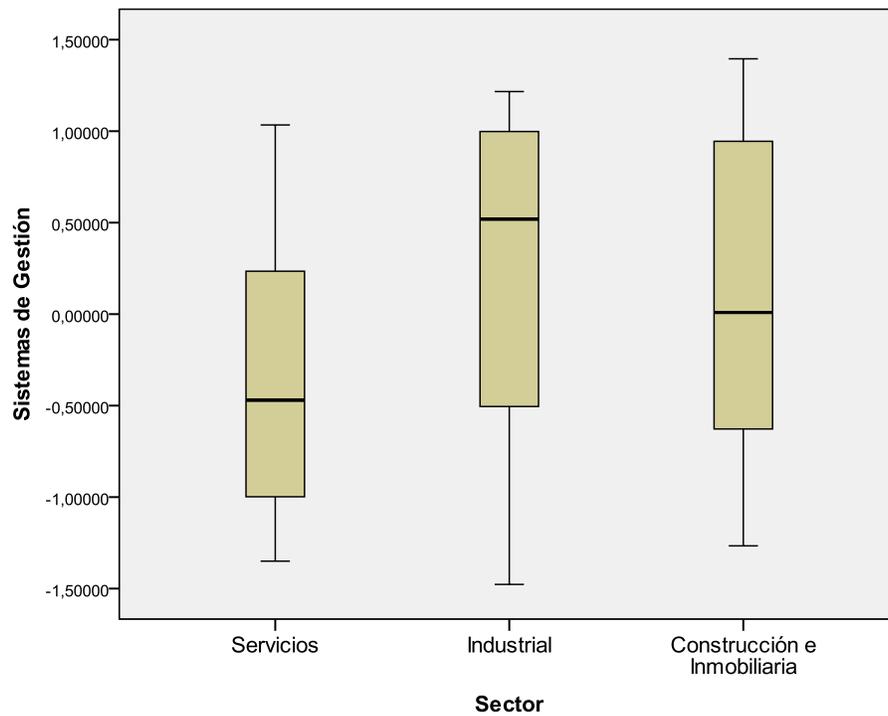
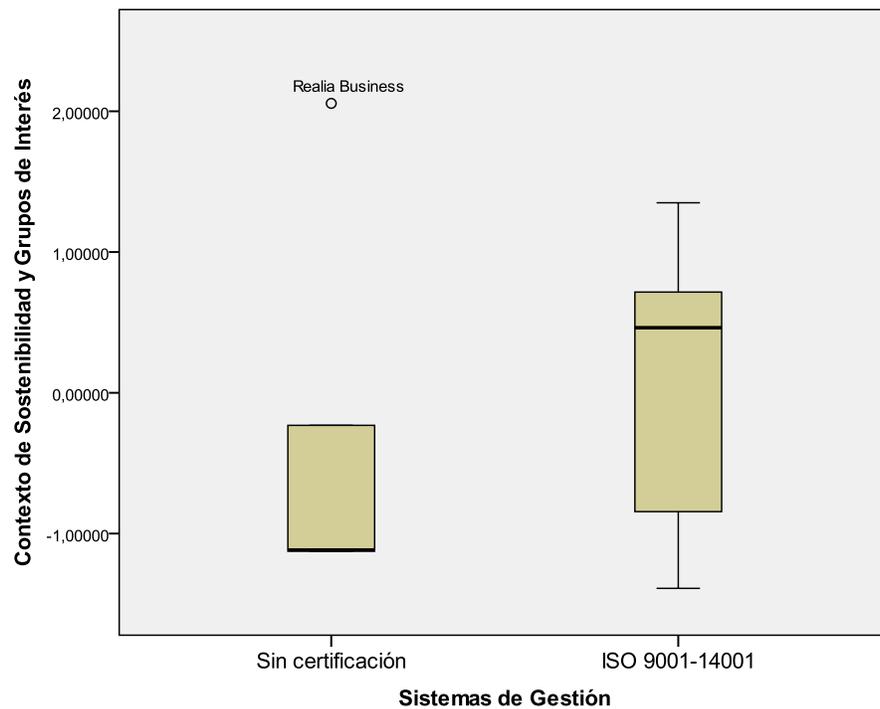


Gráfico 3.17 Comparación de medias por certificación de Sistemas de Gestión del Componente Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés



Cuadro 3.9 Medias de variables de Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés por Certificación

Group Statistics

| Sistemas de Gestión | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--|-------------------|----|-----------|----------------|-----------------|
| Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés | Sin certificación | 5 | -,3085711 | 1,37707611 | ,61584716 |
| | ISO 9001-14001 | 16 | ,0964285 | ,88655851 | ,22163963 |

Los hallazgos de la pruebas de medias, nos indican que las variables que representan el nivel de información para el Contexto de Sostenibilidad y Grupos de Interés no tiene igual comportamiento según el sector y la implementación de certificaciones de calidad y ambiental, resultando factores determinantes. Como se ha obtenido en los resultados antes descritos, existe una importante relación entre el desempeño e información de RSC y los sistemas de gestión implementados.

3.2.1.2 Interpretación de resultados

De acuerdo a los planteamientos teóricos propuestos inicialmente, encontramos que la actitud proactiva del gestor es determinante en el desempeño e información de RSC, lo que permite no rechazar la primera hipótesis.

Los resultados del análisis descriptivo de las variables de medición sobre el contexto y estrategia de sostenibilidad (ver Gráfico 3.4), nos han permitido verificar que en la mayoría de casos se encuentra una actitud proactiva del gestor-propietario en su declaración sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia, en aplicación del *principio de contexto de sostenibilidad* de la GRI (2006).

El análisis de componentes (ver Cuadro 3.6), también ha permitido obtener resultados que reflejan una actitud proactiva del directivo en la definición de la estrategia y objetivos de sostenibilidad, debido a la importancia del primer componente sobre el contexto de sostenibilidad y gestión con grupos de interés como principal factor de información en las memorias.

Asimismo el análisis de grupos encuentra para las empresas del Grupo 2 (ver Gráfico 3.6), con mayor nivel de información sobre el contexto de sostenibilidad y relación con los grupos de interés, un enfoque estratégico en la actitud del gestor. Las empresas que hacen seguimiento y control estratégico del desempeño de RSC, corresponden aquellas con una trayectoria y reconocimiento importante en prácticas de RSC como Javierre S.L. u otras cuya actividad está relacionada con el desarrollo sostenible (turismo sostenible y consultoría ambiental) para el caso de PRAMES S.A. y LAVOLA S.A. respectivamente.

Estos resultados concuerdan con las investigaciones que encuentran una actitud proactiva y estratégica de los gestores que ven una oportunidad de diferenciación y competitividad (Ortiz y Kuhne, 2008; Fisher et al., 2009; Jenkins, 2009; Hammann et al., 2009).

Debemos tener en cuenta que, en otros casos, el enfoque estratégico de los gestores se ve limitado por una falta de análisis del desempeño y seguimiento del cumplimiento de objetivos de sostenibilidad y gestión con los grupos de interés, aspectos que no se informan en algunas de las memorias.

Los resultados del análisis de correlación no encuentran que el desempeño de RSC esté motivado por la obtención de beneficios que se puedan obtener en la gestión con los grupos de interés. Debido a que se aprecia una ausencia de relación entre la rentabilidad de las PYMEs y el nivel de información sobre el enfoque estratégico y desempeño con los grupos de interés (ver Gráfico 3.12).

El segundo componente en nivel de importancia, del análisis factorial de las variables de medición, es el que corresponde a la información sobre los sistemas de gestión en el desempeño de RSC. Se verifica que las PYMEs con un mejor nivel de información de RSC, corresponden a las que poseen certificaciones de sistemas de gestión, lo que está de acuerdo con la cuarta hipótesis. Los resultados del análisis de las empresas del Grupo 1, permiten no rechazar la cuarta hipótesis, debido a su mejor nivel de información sobre sus sistemas de gestión de calidad y ambiental, en su desempeño de RSC. Por lo señalado, son determinantes la actitud proactiva del

gestor y la adopción de estas certificaciones en el nivel de información sobre el perfil y enfoque de gestión de RSC en las memorias.

Estos hallazgos son consistentes con el análisis de medias (ver Gráficos 3.16 y 3.17), donde se presenta un mejor nivel de información para las empresas que tienen implementadas certificaciones ISO 9001 y 14001 (Brown *et al.*, 1998; Miles *et al.*, 1999; Moneva y Hernández, 2008). Estos resultados indican que las PYMEs orientan su desempeño de RSC a mejorar sus procesos, mejorar la calidad de sus productos o servicios para los clientes y reducir el impacto de sus operaciones en el medio ambiente.

El análisis *boxplot* encuentra que el tamaño es un factor determinante del nivel de información de RSC con respecto al componente de contexto de sostenibilidad y gestión con grupos de interés (ver Gráfico 3.13). Las empresas de mayor tamaño presentan un mejor nivel de información, lo que nos lleva a no rechazar la cuarta hipótesis para este caso. Similares resultados se encuentran en las investigaciones de Bianchi y Noci (1998), Williamson y Linch-Wood (2001) y Lepoutre y Heene (2006).

Finalmente los resultados nos indican que las PYMEs no realizan una efectiva rendición de cuentas con todos los grupos de interés, lo que nos lleva a rechazar la quinta hipótesis. Esto debido a que el nivel de información de RSC encontrado en las PYMEs presenta medias muy bajas, como es el caso de las empresas del Grupo 3, que presentan una limitada información de desempeño, de acuerdo a los componentes determinados (ver Gráficos 3.9 y 3.10), asimismo se encuentra un escaso nivel de información sobre iniciativas externas de sostenibilidad de la mayoría de empresas (ver Gráfico 3.6).

Aunque observamos que variables como el tamaño, sector e implementación de sistemas de gestión, son determinantes en el nivel de información sobre el contexto de sostenibilidad y gestión con grupos de interés, consideramos que existen otros factores que limitan el desempeño e información de RSC como la falta de experiencia y conocimiento, la disposición de recursos, estilo de gestión y porque estas prácticas no resultan prioritarias en la empresa. Aspectos que

estudiaremos, de mejor forma, en el contexto de las PYMEs como pretendemos en el siguiente capítulo.

3.2.2 Análisis de indicadores de desempeño de sostenibilidad

3.2.2.1 Resultados del análisis

Tras analizar el perfil y enfoque de gestión de las memorias seleccionadas en la actitud de los gestores, los siguientes elementos a analizar son las respuestas hacia los grupos de interés y las prácticas de RSC de acuerdo al modelo de desempeño de RSC de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991), que hemos abordado mediante la evaluación de los indicadores de desempeño económico, ambiental y social. Estas respuestas se estudiaron desde las perspectivas instrumental y normativa de la teoría de los grupos de interés.

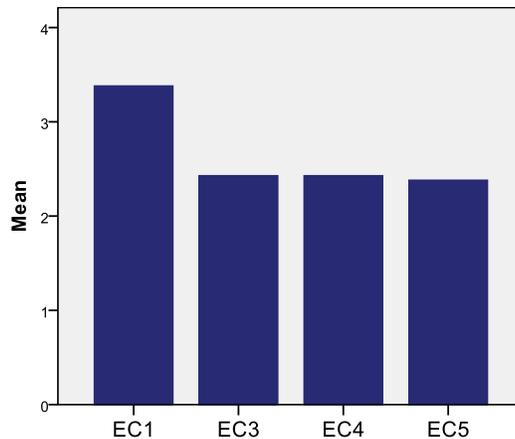
Para este segundo análisis de prácticas de desempeño de sostenibilidad, hemos realizado un estudio de treinta y seis variables (ver Anexo 3) respecto al desempeño económico, ambiental y social (laboral, derechos humanos, sociedad y seguridad de productos) de acuerdo con los indicadores principales de la Guía del GRI (2006), analizados de forma uniforme para las veintiuna memorias seleccionadas.

Realizamos un primer análisis descriptivo para posteriormente examinar la relación de los indicadores de desempeño con otras variables. El Gráfico 3.18 muestra la media del nivel de información para los indicadores de desempeño económico. El nivel no es significativamente alto (poco mayor a 3) para todas las variables, solo cuatro empresas presentan un estado de valor económico generado detallado (EC1) y la información sobre cobertura sobre beneficios sociales y salarios es mínima (EC3 y EC5). Por lo que la información sobre desempeño económico no resulta un aspecto relevante para las PYMEs en sus memorias de sostenibilidad.

La rendición de cuentas no se cumple plenamente en todos sus aspectos relevantes, dado la falta información sobre el desempeño económico como práctica importante en la PYME. A diferencia de la gran empresa la información económica es importante y está orientada, principalmente, a

los accionistas e inversores, en la PYME la rendición de cuentas tiene un carácter más voluntario dirigido a grupos de interés más directos (Jenkins, 2006; Haigh y Jones, 2006; Williamson *et al.*, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009).

Gráfico 3.18 Medias de indicadores de Desempeño Económico



El gráfico 3.19 señala las medias para los indicadores de desempeño ambiental, se observa que los niveles de información varían de acuerdo con el tipo de indicador y presentan indicadores de nivel muy bajos, sólo en tres indicadores la media es mayor a tres.

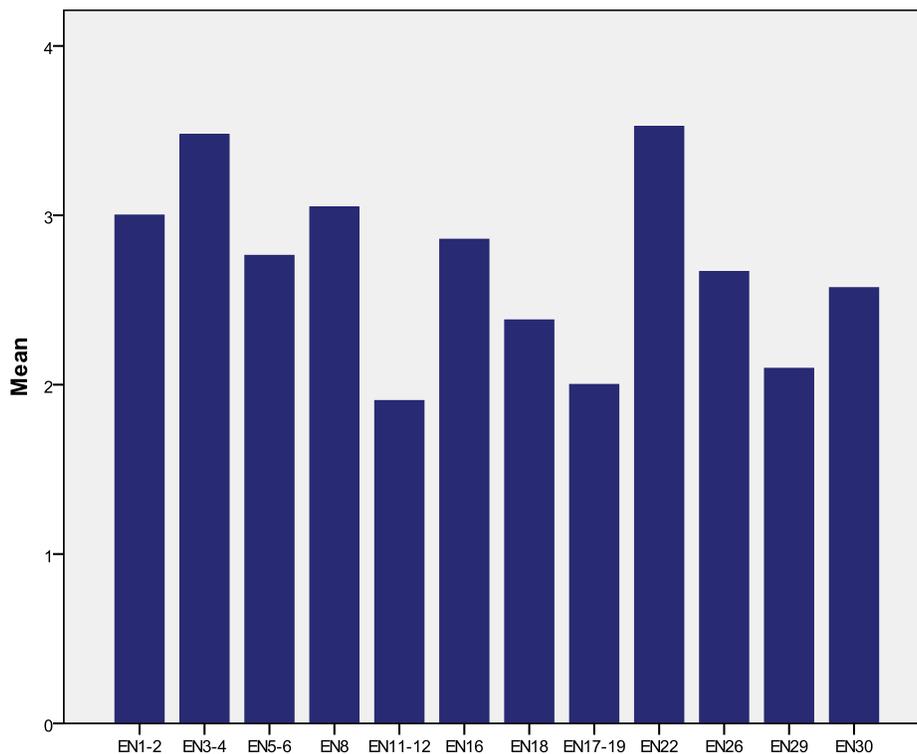
Los resultados obtenidos muestran como prácticas importantes el consumo de materiales (EN1 y EN2) y energía (EN3 y EN4), captación y consumos de agua (EN8), la gestión de residuos (EN22) y la información sobre emisiones de CO₂ (EN16). Estos indicadores corresponden a desempeños que no requieren de inversiones importantes y no constituyen una actitud proactiva de gestión ambiental, en la mayoría de casos la información es muy escueta limitándose a informar sobre los consumos y no sobre las políticas para reducirlos (EN5-6), tampoco se explican medidas para mitigar impactos ambientales (EN26).

No es representativo el número de empresas que presentan información sobre otras emisiones (EN17-19) y las medidas para reducirlas (EN18) así como sobre el impacto de sus actividades en la biodiversidad (EN11y 12). El desglose de inversiones ambientales (EN30) tampoco es una práctica de información relevante en la mayoría de empresas.

La información sobre desempeño ambiental de actividades de transporte (EN29) es poco significativa, debemos tener en cuenta que no todas las empresas tienen un impacto significativo por sus emisiones y en la biodiversidad, pues se tratan de empresas de servicios o inmobiliarias.

Estos hallazgos, sobre un desempeño ambiental no importante, están de acuerdo con las investigaciones de Alberti *et al.* (2000), Pérez Sánchez *et al.* (2003), Bianchi y Noci (1998), Redmon *et al.* (2008).

Gráfico 3.19 Media de indicadores de Desempeño Ambiental

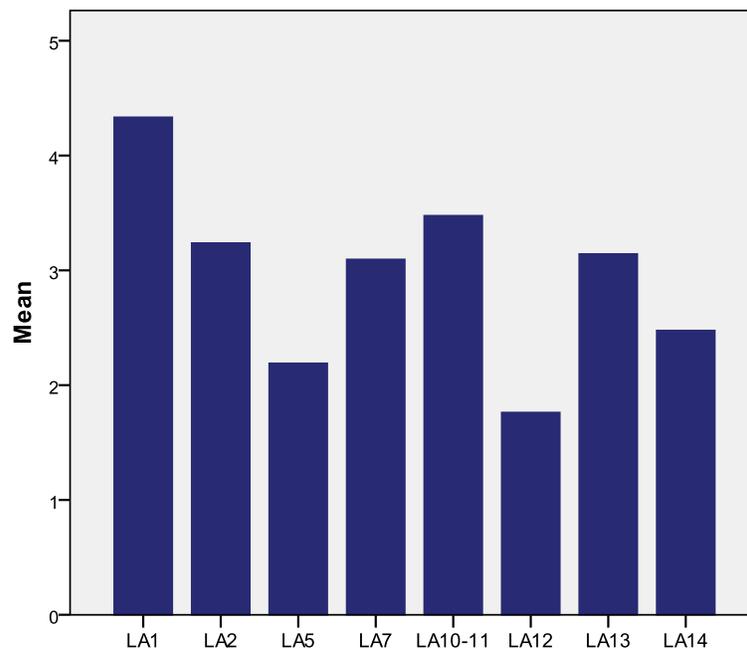


El enfoque estratégico del desempeño de sostenibilidad está claramente definido en el perfil de la mayoría de memorias analizadas; sin embargo, el seguimiento, control de los objetivos y mejora del desempeño no es una práctica común de las PYMEs estudiadas, se encuentra una actitud reactiva frente al desempeño ambiental. Este resultado no es consecuente con el planteamiento estratégico de la RSC con el fin de obtener ventajas competitivas y beneficios.

Con respecto al desempeño social referido a prácticas laborales, el Gráfico 3.20 muestra un comportamiento muy distinto para cada uno de los indicadores, el único que presenta una media mayor a cuatro es el desglose de empleados (LA1), sin embargo, casi la mayoría de indicadores presenta un nivel medio casi de tres, como es el caso del número de empleados, rotación y absentismo (LA2, LA7), horas de formación (LA 10 y LA11) y la composición de los órganos de gobierno (LA13). Es poco significativo el nivel de información sobre comunicaciones sobre cambios organizativos (LA5), evaluación de desempeño (LA12) e información sobre salarios clasificados hombre-mujer (LA14).

El desempeño con los trabajadores está orientado, principalmente, a su formación técnica y de seguridad, beneficios y seguridad laboral para el caso de empresas constructoras e industriales. Aunque el análisis de perfil y enfoque de sostenibilidad de las memorias señalaba a los trabajadores como uno de los más importantes grupos de interés, son pocas las empresas que explican de forma detallada una gestión con sus trabajadores.

Gráfico 3.20 Media de indicadores de Desempeño Laboral



Estos hallazgos no encuentran que los trabajadores resulten uno de los principales grupo de interés. Se presenta una información de desempeño mínima para un desenvolvimiento en las labores en la empresa, pero no como una respuesta a sus expectativas e intereses, resultados contrarios a las investigaciones realizadas por Longo *et al.* (2005), Perrini (2006), Castka *et al.* (2004) y Sweeney (2008) que consideran que el desempeño de RSC está orientado a responder los intereses de los grupos de interés con quienes se tiene una mayor relación, como es el caso de los trabajadores.

Los resultados obtenidos para este desempeño con los empleados no presentan un enfoque estratégico ni de gestión para mejorar la productividad de la empresa. La atención a las demandas de los empleados no tienen un carácter estratégico y su formación es la requerida para un adecuado desempeño en la empresa. Se presenta información sobre el desglose de los empleados y políticas de igualdad de oportunidades que representa un enfoque más normativo de la RSC.

El último grupo de indicadores corresponde a las prácticas de desempeño social, de derechos humanos y responsabilidad de productos. El Gráfico 3.21 refleja que el nivel de información de los indicadores de desempeño sobre derechos humanos y sociedad es muy bajo y presenta una media menor a dos en la mayoría de casos.

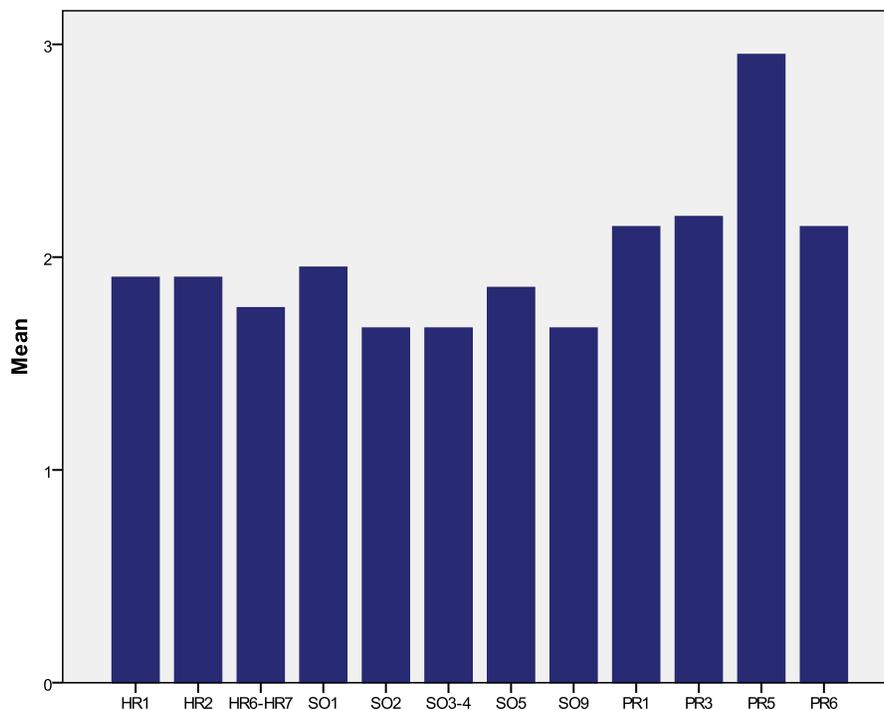
Son muy pocas las empresas que declaran una participación en iniciativas sobre derechos humanos (HR1, HR2, HR6, HR7), solo seis empresas están adscritas a la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y declaran un compromiso con el cumplimiento de sus principios. Este análisis es consistente con el primer análisis de perfil y enfoque de sostenibilidad de las memorias donde la participación en iniciativas externas no es importante. De acuerdo con los resultados obtenidos, las memorias enfocan el desempeño de RSC principalmente con clientes, con el medio ambiente y, en menor medida, con los trabajadores y sociedad.

Las actividades de impacto en la sociedad (SO1, SO2, SO3, SO4, SO5 y SO9) presentan una media de cumplimiento de revelación muy baja, el impacto social en la comunidad es muy limitado, la información corresponde a patrocinios de actividades culturales y deportivas,

colaboraciones con autoridades locales en difusión de prácticas empresariales responsables, participación en conferencias, charlas, colaboraciones con investigaciones de universidades.

Algunas empresas señalan que la labor social principal comprende un aporte a la generación de empleo en la comunidad. Las empresas que consideren en su presupuesto donaciones, inversiones en la comunidad o proyectos sociales corresponden a las de mayor tamaño y con mayores recursos como es el ejemplo del Grupo Larcovi S.A. y Realía Business S.A que auspician fundaciones para ayuda a la pobreza en África y otros países del tercer mundo o Lemona Industrial S.A. con inversiones en infraestructura civil en la comunidad.

Gráfico 3.21 Media de indicadores de Desempeño Social



Estos hallazgos son consecuentes con los obtenidos por Brown y King (1982); Chrisman y Archer (1984); Vives (2006) y Perrini *et al.* (2007) que señalan la ausencia de un nivel importante de inversiones sociales directas en la comunidad por parte de la PYMEs. Se encuentra en el análisis de la memorias que las actividades relacionadas con la sociedad comprenden el

patrocinio de actividades culturales, deportivas, donaciones a instituciones benéficas y otras actividades menos estratégicas, que no representan inversiones significativas, con una concepción más filantrópica de la RSC (Jenkins, 2006; Jamali *et al.*, 2009). Estas actividades presentan un enfoque más normativo en el desempeño con los grupos de interés.

Definitivamente los aspectos sociales en las memorias analizadas no son considerados herramientas estratégicas para la mejora de la imagen y reputación de la empresa (Porter y Kramer, 2006; Prahalad y Hammond, 2002) a diferencia de las grandes empresas, su divulgación es muy limitada y no resulta una práctica importante de rendición de cuentas.

La información sobre responsabilidad de productos tampoco tiene un nivel importante, los indicadores sobre impacto de seguridad y salud, información normada y cumplimiento de normativa (PR1, PR3 y PR6) tienen una media de cumplimiento casi de dos. Destaca principalmente la información sobre el indicador de prácticas y evaluación de satisfacción de clientes (PR5), especialmente se revela información sobre prácticas de encuestas, esto indica que el desempeño de RSC se dirige esencialmente a ellos como se ha venido señalando en el presente capítulo, y son con los que se tiene mayor relación.

Como en el primer estudio aplicamos un análisis multivariante y un análisis factorial que permita reducir a componentes las variables representadas por los indicadores de desempeño de sostenibilidad.

El número de casos para el presente estudio es menor que las variables, para el análisis factorial, debido al número reducido de empresas que publican sus memorias. Para esta técnica se recomienda un número mayor de casos que variables para evitar un sobreajuste de los datos (Hair *et al.*, 1999); sin embargo, se considera que para el tamaño de la muestra no existen normas estrictas y que el número de casos debe estar determinada por la naturaleza de los datos, siendo importante que se considere una estructura factorial muy clara o fuerte para un análisis con muestras pequeñas (Mac Callum *et al.*, 1999; Costello y Osborne, 2005).

Por lo anterior hemos considerado reducir las variables iniciales de treinta seis a diecinueve para que número de casos sea mayor, para ello se ha agrupado las variables de igual comportamiento como recomienda Marsh y O'Neill (1984) asimismo, se han eliminado variables para el análisis factorial cuya comunalidad no es muy alta en el análisis de la matriz de correlación.

Para verificar la adecuación de la muestra, hemos aplicado la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de Bartlett, en la que, como se observa en el Cuadro 3.10 se obtuvo un estadístico de adecuación de 0.576 que está en el límite de los valores recomendados para esta prueba. Sin embargo, la prueba de esfericidad de Bartlett, presenta un estadístico de 0 menor a 0.05 que rechaza la hipótesis de diagonalidad de la matriz de correlación indicando que existen relaciones significativas entre las variables.

Cuadro 3.10 Prueba de KMO y Bartlett

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,576 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 457,483 |
| | df | 171 |
| | Sig. | ,000 |

El análisis factorial reduce las variables a cuatro componentes como se detalla en el cuadro 3.11 con autovalores mayores a uno, que explican la varianza en un 83.68%.

Cuadro 3.11 Explicación de la varianza por componentes

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 10,648 | 56,040 | 56,040 | 10,648 | 56,040 | 56,040 | 5,081 | 26,742 | 26,742 |
| 2 | 2,629 | 13,839 | 69,879 | 2,629 | 13,839 | 69,879 | 4,990 | 26,264 | 53,006 |
| 3 | 1,476 | 7,770 | 77,649 | 1,476 | 7,770 | 77,649 | 3,646 | 19,191 | 72,197 |
| 4 | 1,146 | 6,034 | 83,683 | 1,146 | 6,034 | 83,683 | 2,182 | 11,486 | 83,683 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Para identificar dichos factores, como se muestra en el Cuadro 3.12, la matriz rotada de factores muestra que los dos primeros componentes presentan los mayores factores de carga significativas y explican en conjunto el 53% de la varianza total.

El primer componente que denominamos Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes, comprende los atributos relacionados con la información sobre empleados en su número, desglose, horas de formación (LA1, LA7, LA 10 y LA 11), información sobre el valor económico generado y distribuido (EC1) y sobre cobertura de beneficios sociales (EC3) así como la información sobre satisfacción a clientes (PR5). El segundo componente al que se designa Impacto Social y Derechos Humanos abarca todos los atributos sobre desempeño en la sociedad y de derechos humanos (HR y SO). El tercer componente denominado Desempeño Ambiental señala claramente los indicadores de desempeño ambiental, y el cuarto componente incluye como atributos los indicadores de seguridad y salud de productos, al que se llama Seguridad de Productos.

Para el análisis multivariante, hemos establecido el tipo de comportamiento de las empresas de acuerdo con los componentes determinados aplicando un análisis clúster jerárquico, de acuerdo al método Ward.

Del análisis resultan cinco grupos, como se observa en el Gráfico 3.22, de los cuales dos de ellos corresponden a una sola empresa, el Grupo 3 corresponde a Javierre S.L. que destaca por sus indicadores de desempeño de derechos humanos y ambiental, asimismo, el Grupo 5 corresponde a la empresa Aceites Toledo S.A. que sobresale por su información de indicadores de desempeño en seguridad de sus productos e impacto social.

El Grupo 1 corresponde a las empresas con mejor información sobre desempeño económico, laboral y ambiental. El Grupo 2 que es el mayor en número presenta un escaso nivel de información en sus indicadores de desempeño ambiental, social y de derechos humanos.

El Grupo 4 comprende las empresas también con un bajo nivel de información en sus indicadores excepto por una regular información de desempeño ambiental.

Cuadro 3.12 Análisis de Componentes para Variables de Desempeño

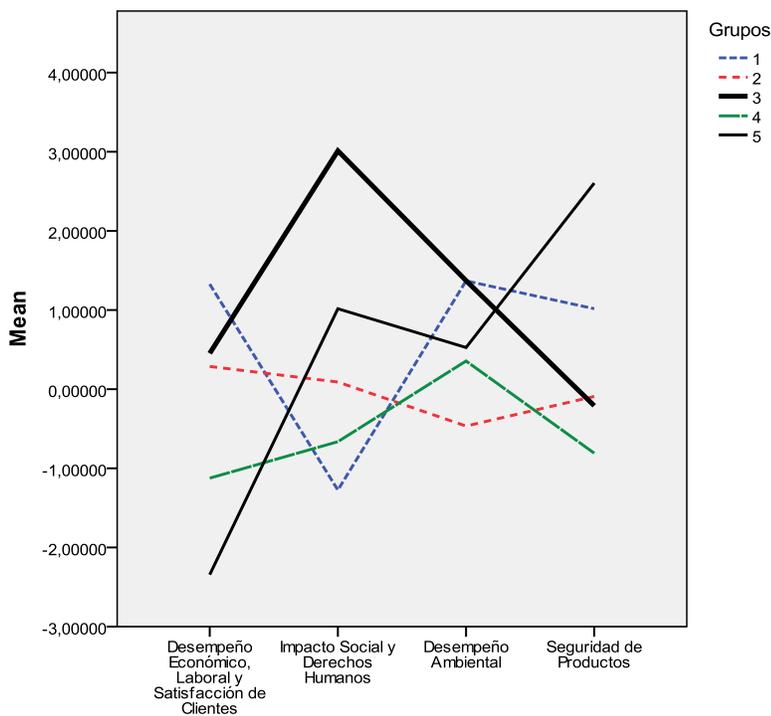
Rotated Component Matrix^a

| | Component | | | |
|---------|-----------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| LA1 | ,901 | | | |
| LA7 | ,880 | | | |
| LA10-11 | ,868 | | | |
| EN3-4 | ,718 | | | |
| EC1 | ,696 | | | |
| EC3 | ,606 | | | |
| PR5 | ,606 | | | |
| SO34 | | ,936 | | |
| HR6-HR7 | | ,899 | | |
| HR1 | | ,810 | | |
| SO1 | | ,755 | | |
| HR2 | | ,745 | | |
| SO5 | | ,624 | | |
| EN22 | | | ,840 | |
| EN1-2 | | | ,722 | |
| EN16 | | | ,671 | |
| EN17-19 | | | ,638 | |
| PR6 | | | | ,858 |
| PR1 | | | | ,774 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

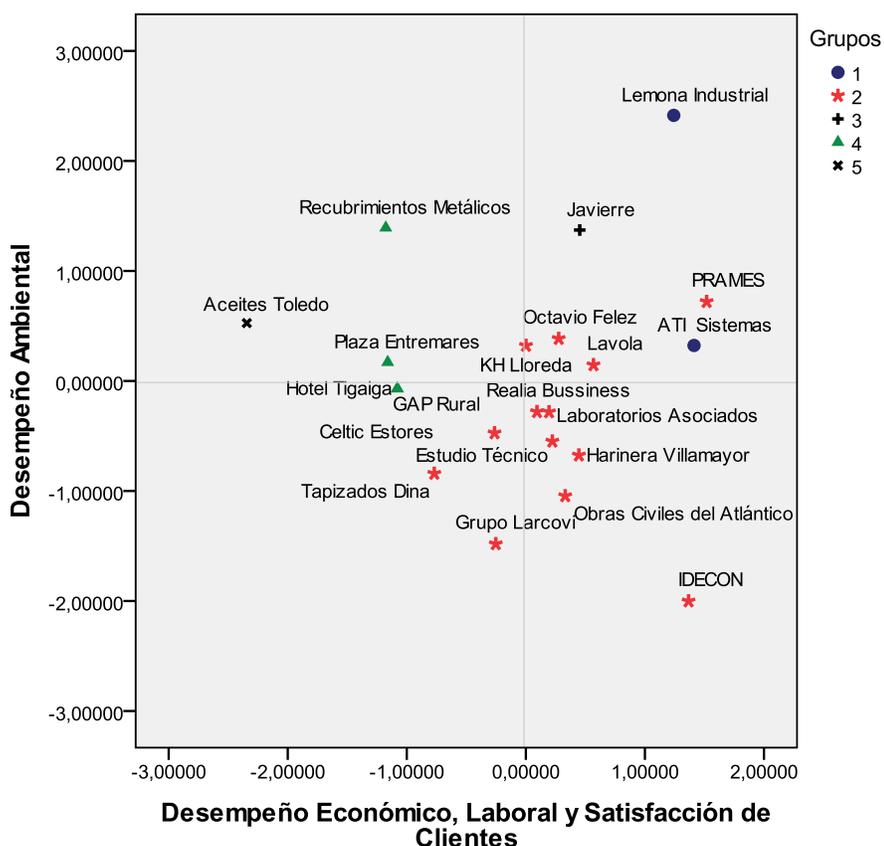
Gráfico 3.22 Grupos de acuerdo con los Componentes de Indicadores de Desempeño



Como en el primer análisis, la información de los indicadores es muy dispar, se encuentra comportamientos muy distintos para las PYMEs estudiadas. Para una mejor explicación del comportamiento de las empresas respecto a los componentes y su inclusión en los grupos determinados, se realizó un análisis bidimensional.

El Gráfico 3.23 presenta a las empresas según sus niveles de información sobre los indicadores de desempeño, donde se confirma que no existe un comportamiento uniforme por grupos para los componentes de desempeño ambiental, económico y laboral.

Gráfico 3.23 Comportamiento de empresas según componentes de Desempeño Económico, Laboral y de Satisfacción a Clientes y Ambiental



Se observa que la mayoría de empresas presenta un bajo nivel de información de indicadores de desempeño ambiental y no destaca ningún grupo por dicho desempeño. Se encuentra un mayor

número de empresas con un aceptable nivel de información de desempeño económico y laboral, sin que correspondan a ningún grupo en especial.

Solamente tres empresas presentan un importante desempeño en ambos componentes y corresponden a Lemona Industrial S.A. que es una empresa productora de cemento con un importante desempeño e impacto ambiental, Javierre S.L. que es una pequeña empresa con destacado reconocimiento y trayectoria de desempeño e información de sostenibilidad y PRAMES S.A. que es una empresa consultora, que imparte educación ambiental y promueve actividades de turismo, cuya información de sostenibilidad es consecuente con su misión y visión.

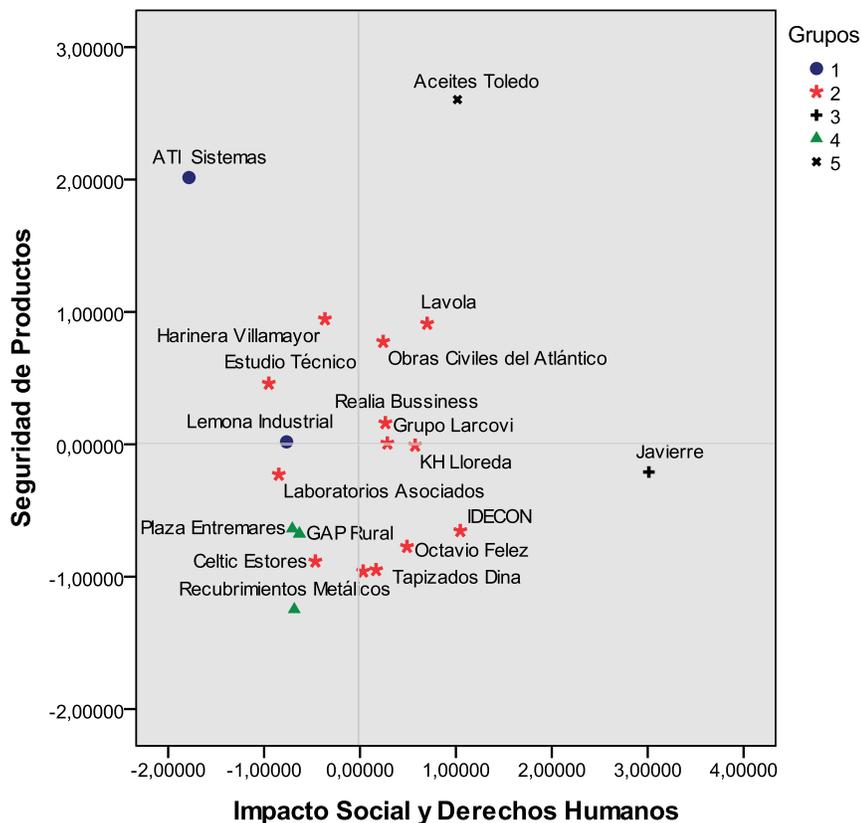
Estos resultados son consecuentes con los obtenidos en investigaciones que consideran que las prácticas ambientales no son consideradas como objetivos estratégicos y proactivos por sus altos costes y que impiden la obtención de beneficios en el corto plazo (Alberti *et al.*, 2000; Baylis *et al.*, 1998; Revell y Blackburn, 2007).

El Gráfico 3.24 muestra a las empresas de acuerdo con el comportamiento de los componentes sobre información de desempeño sobre seguridad de productos, impacto social y derechos humanos.

Cómo se había señalado en los análisis descriptivos y de grupos, la información de desempeño social sobre impacto en la sociedad, derechos humanos y seguridad de productos no es muy importante en las PYMEs, en el Gráfico 3.24 se observa que la mayoría de empresas presenta un bajo nivel de información con excepciones de algunas empresas, lo que indica que el enfoque de información de sostenibilidad está orientado, en mayor medida, al desempeño con los clientes y trabajadores y en menor medida con la sociedad. Esto confirma lo señalado anteriormente, que el desempeño de RSC se dirige hacia grupos de interés con los que se tiene mayor relación (Longo *et al.*, 2005, Perrini, 2006) pero sin un enfoque estratégico y de obtención de beneficios en la mayoría de casos.

Aunque se trata de un número reducido de empresas, se encuentra un desempeño de RSC con un enfoque más normativo de la RSC, con participación en iniciativas de promoción de los derechos humanos del Pacto Mundial (Javierre S.L.) o con la difusión de modelos de producción alimenticia sostenible e incentivo de cumplimiento de derechos humanos con sus proveedores (Aceites Toledo S.A.) o en el auspicio de cátedras universitarias y donaciones a fundaciones culturales (IDECON S.A.) sin un claro objetivo de obtención de beneficios.

Gráfico 3.24 Comportamiento de empresas según componentes de Impacto Social y de Derechos Humanos y Seguridad de Productos



Realizamos una comparación de medias para estudiar si el nivel de información de desempeño de sostenibilidad es similar para las empresas según su tamaño, rentabilidad, sector o si tienen certificación de sistema de gestión.

Para el análisis de la influencia del tamaño y rentabilidad y su relación con los componentes de nivel de información sobre indicadores de desempeño, se realizó una prueba de correlación entre el indicador de rentabilidad que corresponde al ROI (ver Cuadro 3.13), el tamaño que corresponde al número de trabajadores y los principales componentes que corresponden al de Desempeño Económico y Laboral, Ambiental así como Social y de Derechos Humanos.

Cuadro 3.13 Coeficientes de correlación entre Rentabilidad, Tamaño y Componentes de Desempeño de Sostenibilidad

| | | Correlations | | | | |
|---|---------------------|---------------------|-------|---|-----------------------------------|---------------------|
| | | Numero Trabajadores | ROI | Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes | Impacto Social y Derechos Humanos | Desempeño Ambiental |
| Numero Trabajadores | Pearson Correlation | 1 | -,231 | ,253 | -,044 | -,069 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,314 | ,269 | ,850 | ,765 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| ROI | Pearson Correlation | -,231 | 1 | -,037 | -,312 | -,146 |
| | Sig. (2-tailed) | ,314 | | ,873 | ,168 | ,527 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes | Pearson Correlation | ,253 | -,037 | 1 | ,000 | ,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,269 | ,873 | | 1,000 | 1,000 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Impacto Social y Derechos Humanos | Pearson Correlation | -,044 | -,312 | ,000 | 1 | ,000 |
| | Sig. (2-tailed) | ,850 | ,168 | 1,000 | | 1,000 |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Desempeño Ambiental | Pearson Correlation | -,069 | -,146 | ,000 | ,000 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,765 | ,527 | 1,000 | 1,000 | |
| | N | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |

El Cuadro 3.13 presenta coeficientes de correlación de Pearson muy bajos entre las variables planteadas para un nivel de significancia del 0.05. Es decir, la rentabilidad y el tamaño no se relacionan con los indicadores de desempeño de sostenibilidad. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por Aupperle *et al.* (1985) y McWilliams y Siegel (2000, 2001) que no encuentran correlación entre el desempeño financiero y el de RSC.

Para analizar si el nivel de información de indicadores de desempeño es similar para las empresas según su tamaño, sector y cumplimiento de certificaciones de sistemas de gestión, aplicamos una comparación de medias mediante un análisis *boxplot*.

Los gráficos 3.25, 3.26 y 3.27 y el cuadro 3.14 presentan resultados que permiten apreciar un nivel de información similar para las empresas estudiadas según su tamaño, con dos excepciones marcadas, el caso de la empresa Javierre S.L. cuya media de información sobre desempeño de derechos humanos es mucho mayor al resto. Asimismo, el caso de la empresa Lemona Industrial S.A. cuya información de desempeño ambiental tienen un mayor nivel, debido a la naturaleza de su actividad industrial e impacto ambiental. De acuerdo a los resultados el nivel de información sobre desempeño, económico, laboral y de satisfacción de clientes, ambiental y de impacto social no está determinado significativamente por el tamaño de las empresas.

Cuadro 3.14 Prueba de medias para Variables de Desempeño por Tamaño

| Group Statistics | | | | | |
|---|---------|----|-----------|----------------|-----------------|
| | Tamaño | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes | Pequeña | 9 | -,2920267 | ,70857429 | ,23619143 |
| | Mediana | 12 | ,2190200 | 1,15365925 | ,33303274 |
| Impacto Social y Derechos Humanos | Pequeña | 9 | ,0183660 | 1,23912990 | ,41304330 |
| | Mediana | 12 | -,0137745 | ,83726525 | ,24169766 |
| Desempeño Ambiental | Pequeña | 9 | ,0323950 | ,87683981 | ,29227994 |
| | Mediana | 12 | -,0242963 | 1,12139065 | ,32371760 |

Gráfico 3.25 Comparación de medias por Tamaño del Componente Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes

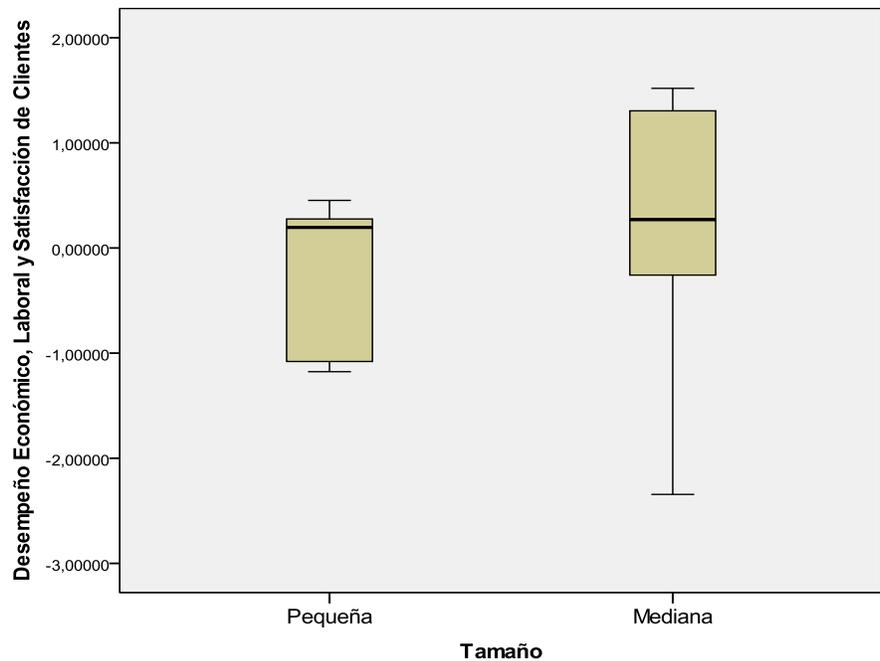


Gráfico 3.26 Comparación de medias por Tamaño del Componente Desempeño Ambiental

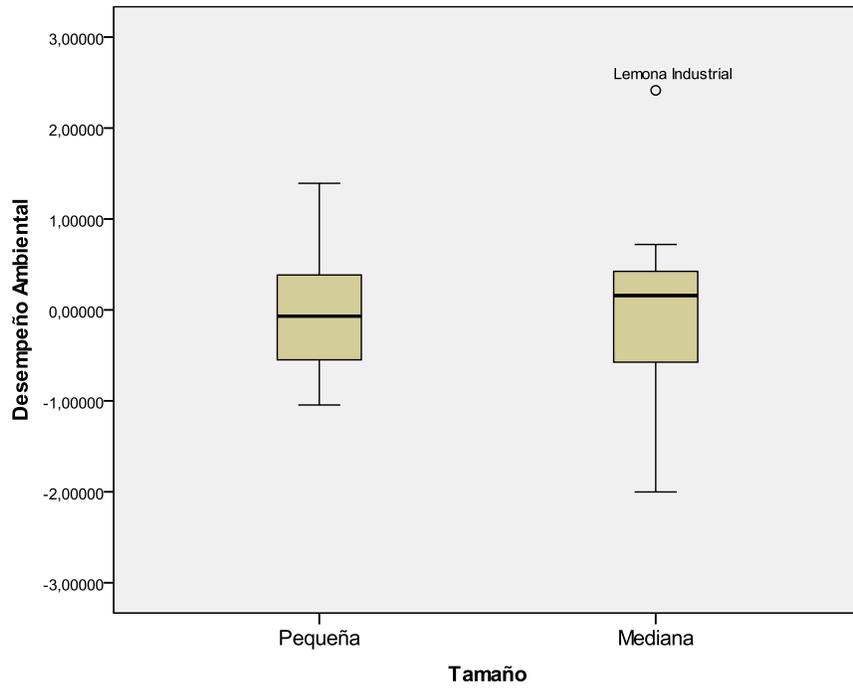
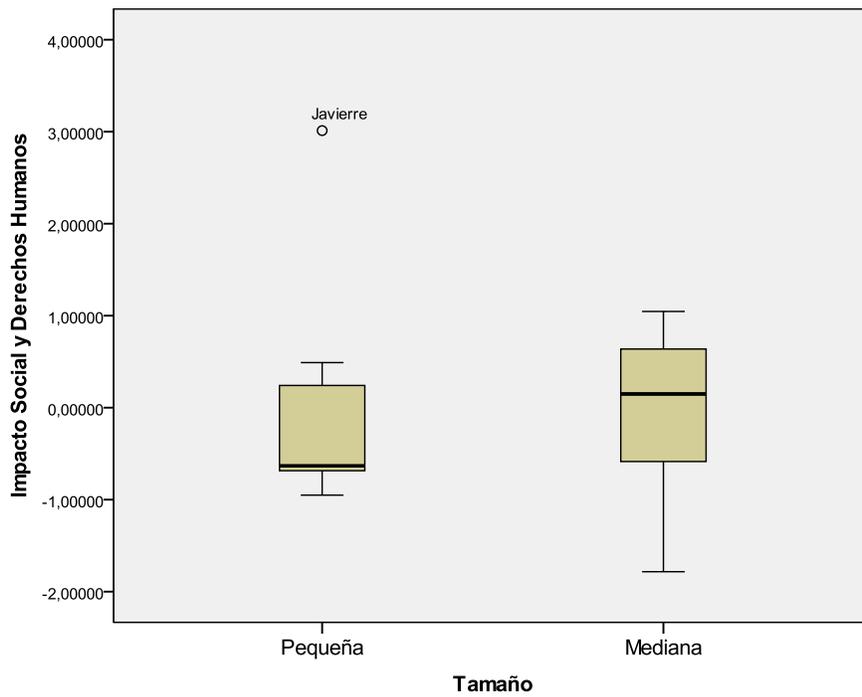


Gráfico 3.27 Comparación de medias por Tamaño del Componente Impacto Social y Derechos Humanos



Estos hallazgos difieren de los obtenidos en el análisis del perfil y enfoque de gestión de las memorias, donde se observó que el enfoque de contexto de sostenibilidad y gestión de los grupos de interés, correspondía a las empresas de mayor tamaño. La orientación estratégica de los gestores no es consistente con la enfoque de gestión de los indicadores de desempeño, ya sea porque el nivel de información es limitado o debido a que no se presenta un seguimiento de objetivos de mejora en las actividades.

El sector empresarial no resulta ser un factor en el nivel de información de desempeño de sostenibilidad, apreciamos en los Gráficos 3.28, que no se presentan diferencias importantes en el nivel de información de desempeño económico, laboral y satisfacción de clientes, la naturaleza de la actividad y por lo tanto, los tipos de inversiones para las distintas empresas no son determinantes en este caso.

Gráfico 3.28 Comparación de medias por Sector del Componente Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes

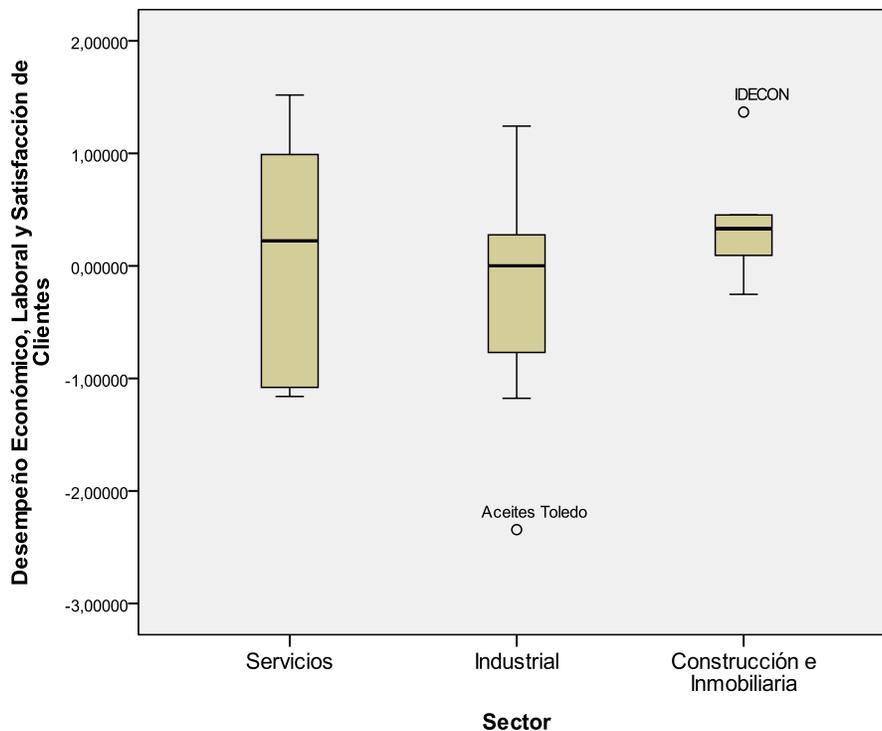
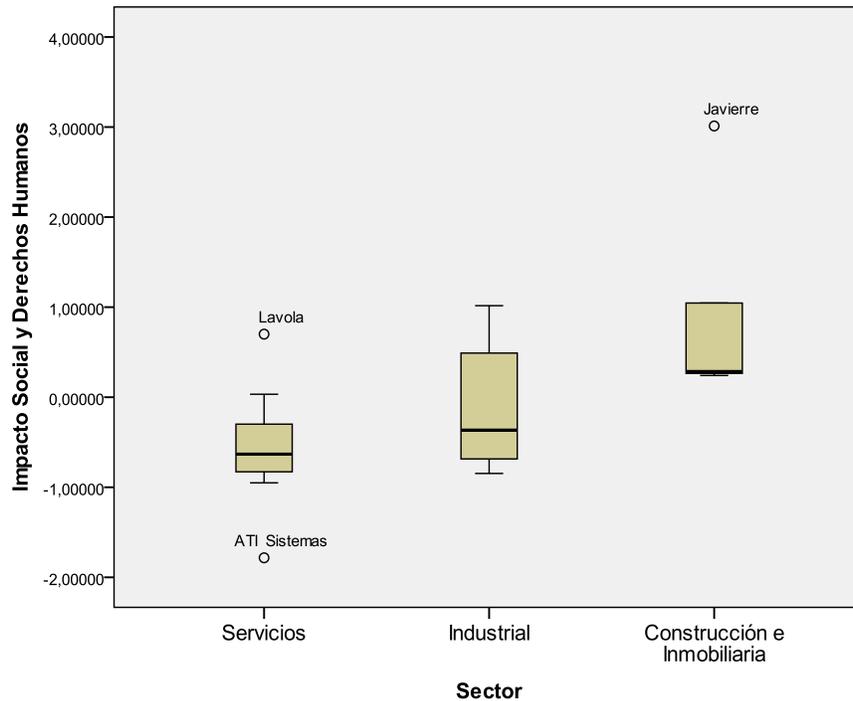


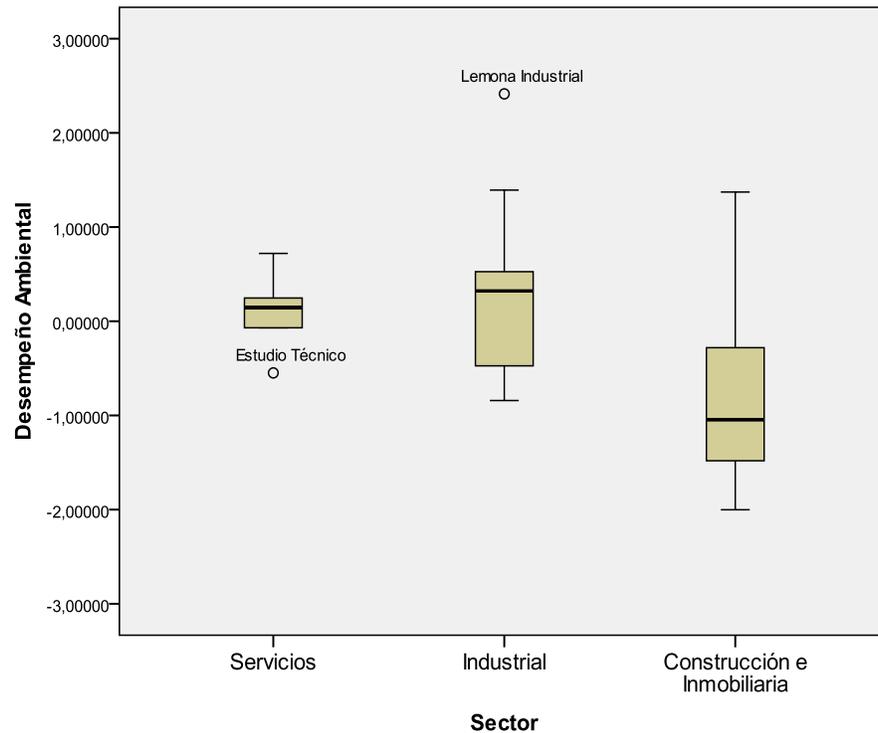
Gráfico 3.29 Comparación de medias por Sector del Componente Impacto Social y Derechos Humanos



Como excepción a lo comentado anteriormente, se obtienen diferencias significativas en el nivel de información sobre indicadores de desempeño social y de derechos humanos de acuerdo con el sector empresarial (ver Gráfico 3.29), se encuentra un mejor desempeño para las empresas relacionadas con el sector de construcción e inmobiliario, como se encuentra en el análisis de grupos, siendo importante una mayor declaración sobre cumplimiento de derechos humanos y de impacto social en fundaciones de ayuda social en países pobres y culturales, destacan la empresa Javierre S.L. adscrita al Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Los resultados obtenidos para el análisis de desempeño ambiental (ver Gráfico 3.30), también señalan una diferencia en el nivel de información de acuerdo al sector empresarial, las empresas industriales con mayores inversiones, sistemas de gestión e impacto de sostenibilidad, presentan una mayor información de desempeño ambiental que el resto de sectores.

Gráfico 3.30 Comparación de medias por Sector del Componente Desempeño Ambiental



Finalmente, se hace una evaluación si las empresas que han implementado o no una certificación ISO 9001 o 14001 presentan un mayor o menor nivel de información sobre los componentes de indicadores de Desempeño Económico, Laboral y de Satisfacción a Clientes y el Ambiental (ver Gráficos 3.31 y 3.32).

El Gráfico 3.31 muestra que las empresas con certificación ISO 9001 e ISO 14001, presentan un mejor nivel de información sobre desempeño económico, laboral y de satisfacción a los clientes. Estos resultados confirman los encontrados en el análisis de perfil y enfoque de gestión de las memorias, donde los sistemas de gestión son determinantes en el nivel de información de RSC.

Es distinto el comportamiento de las PYMEs en el Gráfico 3.32, en el que las empresas presentan un nivel similar de información sobre sus indicadores de desempeño ambiental, respecto si se ha adoptado o no certificaciones. Como habíamos comentado, el nivel de información sobre desempeño ambiental en las PYMEs estudiadas es muy bajo y las actividades reflejan una actitud reactiva con respecto al impacto ambiental, a pesar de la implementación de sistemas de gestión.

Gráfico 3.31 Comparación de medias por Certificaciones del Componente Desempeño Económico, Laboral y Satisfacción de Clientes

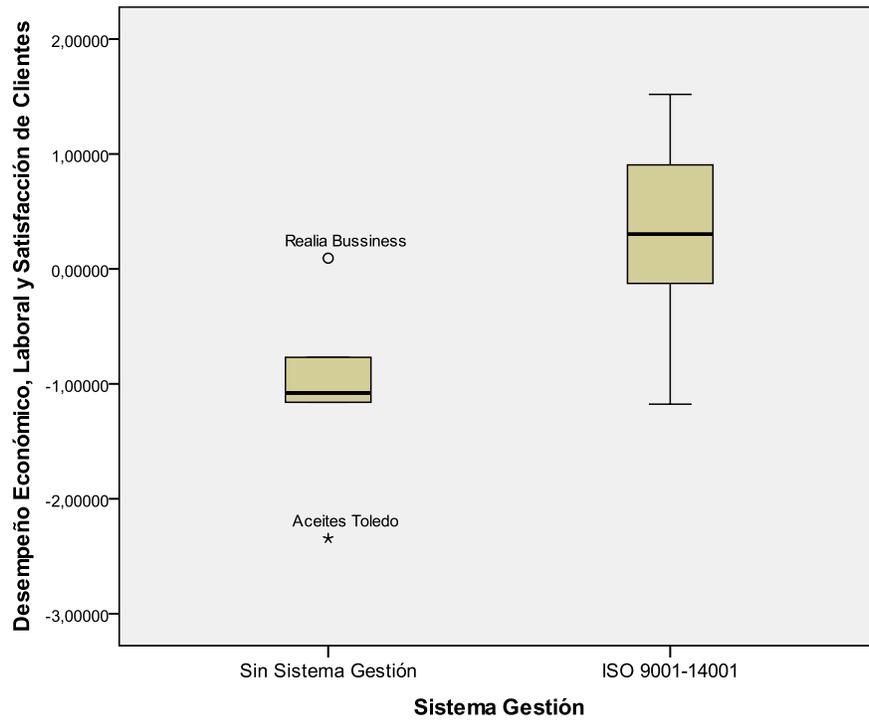
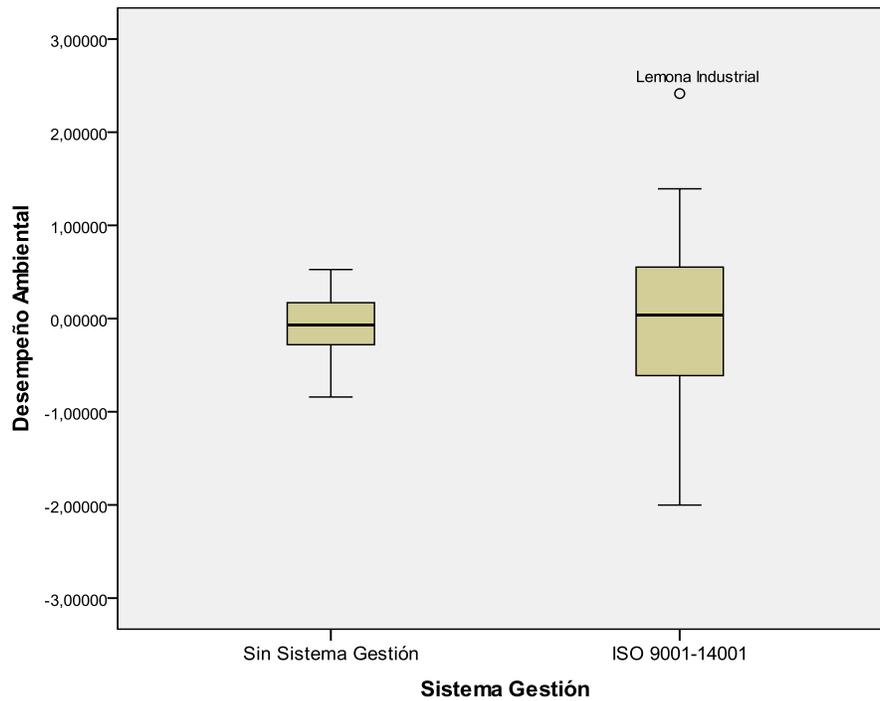


Gráfico 3.32 Comparación de medias por Certificaciones del Componente Desempeño Ambiental



3.2.2.2 Interpretación de resultados

El análisis del nivel de información correspondiente a los indicadores de desempeño de sostenibilidad, del presente apartado, presenta un nivel de información insuficiente de las memorias analizadas, con respecto a los *principios de materialidad y exhaustividad* del GRI (2006); es decir, no se informan todos los aspectos que permitan a los grupos de interés evaluar el desempeño de la empresa. Debemos considerar que esto puede obedecer a que las PYMEs presentan limitaciones de recursos en su desempeño e información de sostenibilidad (Spence, 1999; Murillo y Lozano, 2006; Lepoutre y Heene, 2006; Lawrence *et al.*, 2006).

La actitud proactiva del gestor del análisis de perfil y enfoque de gestión de las memorias, del apartado anterior, no se confirma en la información sobre indicadores de desempeño, no encontramos un seguimiento de cumplimiento de objetivos y enfoque de gestión en la información sobre los indicadores. Estos resultados no verifican los supuestos de la primera hipótesis.

La falta de experiencia y conocimiento puede considerarse como un factor de esta situación, muchas de las PYMEs estudiadas no alcanzan un alto nivel de aplicación del GRI y se trata de su primera o segunda versión de publicación. La falta de una actitud proactiva de los gestores-prioritarios puede conducir a que las PYMEs no consideren como prioritarias y estratégicas las prácticas de desempeño de sostenibilidad (Spence *et al.*, 2000; Murillo y Lozano, 2006; Lepoutre y Heene, 2006).

Las hipótesis segunda y tercera sobre el enfoque estratégico del desempeño e información de RSC en atención de las demandas de los grupos de interés, no se ven contrastadas con los resultados encontrados. El análisis de la información sobre desempeño ambiental no encuentra, en la mayoría de casos, un enfoque estratégico y de búsqueda de obtención de ventajas competitivas, las prácticas no presentan una actitud proactiva de los gestores. Similares resultados se encuentran en las investigaciones de Bianchi y Noci, 1998, Noci y Verganti (1999), Alberti *et al.* (2000), Simpson *et al.* (2004), Ciliberti *et al.* (2008) y Perry y Towers (2009).

La escasa información de desempeño social y de derechos humanos, no permite considerar dichas prácticas en los objetivos estratégicos de la empresa como una oportunidad de obtención de ventajas competitivas como la mejora de su reputación, por lo que rechazamos la segunda y tercera hipótesis sobre un enfoque instrumental de la RSC. Estos resultados confirman una exclusión de las prácticas de RSC como aspectos prioritarios en la gestión de los directivos. La información de RSC se refiere a aspectos que pueden considerarse habituales en la actividad de la empresa, y suficientes para un comportamiento responsable (Jenkins, 2004, Baden *et al.*, 2009).

Con respecto a la cuarta hipótesis, sobre la relación entre el desempeño e información de RSC, el tamaño de la empresa y la implementación de sistemas de gestión, podemos indicar que los resultados difieren en el análisis de cada factor.

No se encuentra que el tamaño de las empresas sea un factor determinante en la información de desempeño económico, laboral y ambiental (ver Gráficos 3.25 y 3.26). El nivel de recursos y dimensión de las empresas no son determinantes en el desempeño de sostenibilidad, factores como la actitud de los gestores resultan más importantes en la definición de políticas y realización de prácticas de RSC.

Los indicadores de desempeño muestran que la implementación de sistemas de gestión de calidad y ambientales es un factor que determina un mejor nivel de información para los desempeños económico, laboral y satisfacción de clientes, resultados que no rechazan la cuarta hipótesis. Debemos tener en cuenta que la implementación de sistemas de gestión se relaciona con el desempeño en información de RSC y su enfoque estratégico en las PYMEs (Brown *et al.*, 1998; Miles *et al.*, 1999; Castka *et al.*, 2004).

En el análisis de sector empresarial no se encuentra una influencia en el nivel de información sobre indicadores de desempeño, estos resultados difieren de los obtenidos por Graafland *et al.* (2003), Jenkins (2006) y Revell y Blackburn (2007) que destacan a las empresas del sector industrial y de construcción como de mayor desempeño e información de RSC.

Los limitados niveles de información, en el análisis descriptivo de indicadores, análisis de grupos y componentes factoriales, acerca del desempeño económico (ver Gráfico 3.18), ambiental (ver Gráficos 3.19 y 3.23), social y de derechos humanos (ver Gráfico 3.24) no llevan a rechazar la quinta hipótesis, de una plena rendición de cuentas con todos los grupos de interés.

La investigación señala un bajo nivel de información sobre desempeño social y de derechos humanos (ver Gráfico 3.21 y 3.24), actividades que no se consideran prioritarias y con carácter estratégico. Sin embargo algunas empresas presentan importantes participaciones en iniciativas externas de sostenibilidad y realizan aportes significativos en la comunidad, las que corresponden a las de mayor tamaño o con una trayectoria importante de desempeño de RSC. Estos casos están de acuerdo con el enfoque normativo de RSC y nos permiten no rechazar el planteamiento de la sexta hipótesis.

3.3 Discusión

Los resultados de la investigación señalan que la información de las memorias de sostenibilidad no presenta en todos los casos un enfoque estratégico, con el objetivo de la obtención de beneficios y ventajas competitivas en el largo plazo.

Los aspectos teóricos plantean que la actitud de los gestores permite un enfoque de RSC con el fin de obtener beneficios económicos y ventajas competitivas, sin embargo se encuentra una falta de relación entre los resultados obtenidos en el análisis del perfil y enfoque de gestión y los hallados en el análisis de los indicadores de desempeño de RSC. La actitud proactiva y enfoque estratégico de RSC y sostenibilidad están claramente definidos en el perfil de la memoria como compromisos con los grupos de interés, sin embargo, la información sobre las prácticas de desempeño no encuentra un enfoque análogo.

La falta de conocimiento y la consideración de las prácticas como objetivos no prioritarios por parte de los gestores pueden explicar este comportamiento. Consideramos que el desempeño de RSC tiene una motivación ética y son los gestores los que determinan los valores y principios

morales para las políticas de RSC (Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008; Jamali *et al.*, 2009; Weltzien y Melé, 2009).

La segunda y tercera hipótesis plantean, desde un enfoque instrumental, una respuesta y rendición de cuentas a los grupos de interés con el objetivo de una obtención de beneficios y ventajas competitivas. Los resultados encuentran que las PYMEs no tienen en cuenta a todos los grupos de interés en los procesos de toma de decisiones y satisfacción de sus demandas, tampoco observamos que se concilien sus objetivos con los de la empresa, de acuerdo al enfoque instrumental de la teoría de los *stakeholders*.

Se percibe una insuficiente información de desempeño de sostenibilidad y participación de los grupos de interés. Se informa sobre una gestión ambiental poco proactiva y un desempeño social que comprende esencialmente mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y ayudas sociales poco significativas. Estos resultados pueden explicarse teniendo en cuenta que es la iniciativa personal y ética del gestor-propietario la que orienta el desempeño de RSC a una motivación interna de “hacer lo correcto” como parte de las actividades habituales de la empresa sin llegar a proponerse un enfoque estratégico con el fin de obtener beneficios (Jenkins, 2004, Baden *et al.*, 2009).

El carácter estratégico del desempeño con a los clientes como principal grupos de interés puede corresponder a la información de la calidad de los productos o servicios en aplicación de adecuados sistemas de gestión y resultados de consultas de satisfacción. Los indicadores no muestran un plan de inversiones importantes, una planificación y control de los objetivos de RSC y sostenibilidad. La ausencia de un carácter estratégico de las actividades de RSC como objetivos prioritarios, implican un menor desempeño de RSC (Lepoutre y Heene, 2006; Ortiz y Khune, 2008, Perry y Towers, 2009).

Aunque se observa que las PYMEs informan acerca de la calidad y seguridad de sus productos, así como sobre sus sistemas de gestión, los resultados no confirman plenamente que las prácticas de sostenibilidad estén motivadas por una búsqueda de eficiencia y diferenciación para alcanzar ventajas competitivas. Es el caso del desempeño ambiental, para el cual la eficiencia productiva y

energética, disminución de impacto ambiental, innovación, investigación y desarrollo de productos y procesos, participación de iniciativas externas de sostenibilidad, no resultan prácticas usuales en las PYMEs estudiadas. Esto puede deberse a las limitaciones de recursos para el establecimiento de estrategias de desempeño ambiental y su seguimiento (Alberti *et al.*, 2000; Perez-Sanchez *et al.*, 2003) o por una percepción negativa del enfoque estratégico de las prácticas ambientales (Baylis *et al.*, 1998; Bianchi y Noci, 1998; Revell y Blackburn, 2007; Redmon *et al.*, 2008).

Como hemos podido observar en la información sobre el desempeño laboral, de derechos humanos y de impacto social; la mayoría de actividades están orientadas a mejorar las condiciones de los trabajadores y las ayudas sociales no constituyen estrategias de diferenciación ni ventajas competitivas. La información, con respecto a la participación y promoción de los derechos humanos, es muy limitada; muy pocas empresas informan sobre su participación en los principios del Pacto Mundial.

En la mayoría de los casos estudiados, la carencia de un enfoque estratégico en la información de RSC, se debe a que las memorias no informan sobre un análisis de desempeño, control de gestión, seguimiento de objetivos de sostenibilidad, mayor participación de los grupos de interés, y las prácticas de procesos de mejora continua.

Otro aspecto que no corrobora el enfoque instrumental en el desempeño e información de RSC es el hecho que no se encuentra evidencia de que la información sobre el enfoque de gestión y desempeño de RSC se relacione con los indicadores de rentabilidad. En el análisis del perfil y enfoque de gestión se percibe una relación negativa con el indicador de rentabilidad. Apreciamos, en las PYMEs estudiadas, que la información sobre importantes prácticas de RSC corresponde a empresas cuyo gestor-propietario realiza un desempeño con sus grupos de interés sobre la base de principios éticos, sin buscar un efecto de beneficio de corto plazo en la empresa, aspecto que corresponde a una perspectiva normativa de la teoría de los grupos de interés, como establece la sexta hipótesis. No existe plena seguridad de una actitud ética en el desempeño de RSC, pero a diferencia de las grandes empresas, los gestores no responden inmediatamente a una de rendición

de cuentas sobre los beneficios con los socios de la empresa (Spence y Rutherford, 2001; Spence, 2007).

La cuarta hipótesis plantea que las empresas con mayor tamaño e implementaciones de sistemas de gestión presentan un mayor desempeño e información de RSC. Aunque los resultados señalan que las empresas de mayor tamaño informan mejor sobre el enfoque estratégico de sostenibilidad y de gestión con los grupos de interés, así como sobre su desempeño social; el tamaño de las empresas no resulta un factor determinante en el nivel de información sobre los indicadores de desempeño económico, ambiental y laboral. La disposición de recursos e inversiones significativas pueden permitir un mejor desempeño de sostenibilidad, pero para las PYMEs son otros los factores de las políticas de RSC, que son definidas por los valores y actitud de los gestores-propietarios y no por la naturaleza de su actividad y tamaño.

A diferencia del tamaño, la implementación de sistemas de gestión, resulta determinante en el nivel de información de RSC, los objetivos de ofrecer productos y servicios de calidad para los clientes y realizar prácticas para reducir el impacto ambiental, se logran con la ayuda de certificaciones de calidad y ambiental. Las PYMEs encuentran que la implantación de sistemas de gestión resulta ser cada vez más un requerimiento para las relaciones comerciales y una ventaja competitiva en el mercado (Brown *et al.*, 1998; Miles *et al.*, 1999).

La quinta hipótesis propone que las PYMEs realizan una plena rendición de cuentas con todos los grupos de interés que poseen un interés legítimo en la empresa, como señala el modelo de *accountability*. El limitado nivel de información de RSC de las memorias, la falta de un enfoque estratégico, la ausencia de una participación de los grupos de interés en la gestión y el escaso impacto social no encuentran una plena rendición de cuentas. Los motivos de esta situación corresponde, en algunos casos, a que las políticas de transparencia de las PYMEs con sus grupos de interés no resulta un objetivo estratégico y su ausencia no constituye un riesgo para su reputación (Jenkins, 2006; Haigh y Jones, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009; Nielsen y Thomsen; 2009b).

Las motivaciones personales del gestor para adoptar iniciativas de RSC, son más importantes que un enfoque estratégico de relaciones públicas y publicidad sobre los desempeños de sostenibilidad (Jenkins, 2004; Spence, 2007).

El reducido número de PYMEs que publican memorias de sostenibilidad, la ausencia de una publicación periódica de informes que permita evaluar una evolución del desempeño de RSC y el limitado nivel de información encontrado, pueden obedecer a que la actitud de los gestores no considera, en la mayoría de casos, una obligación con los grupos de interés que poseen un interés legítimo en la empresa, ni plantean una estrategia de transparencia como ventaja competitiva. Consideramos que la rendición de cuentas en las PYMEs tiene una naturaleza distinta, debe ser una forma de comunicación más directa que permita un diálogo con sus grupos de interés y puede usar otros medios tales su página web, redes sociales, boletines corporativos, presentaciones entre otras.

Como implicación de esta investigación, resulta necesario realizar mayores estudios sobre la actitud del gestor; visión, estrategia y políticas de RSC; rendición de cuentas; enfoque de respuesta a los grupos de interés; y otras motivaciones sobre las prácticas de sostenibilidad que confirmen los resultados obtenidos en el análisis de contenido de las memorias. Objetivos que pretendemos alcanzar en el estudio de siguiente capítulo.

Capítulo 4

ANÁLISIS CUALITATIVO DE FACTORES DE DESEMPEÑO E INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EN LAS PYMES

La naturaleza de la organización y forma de gestión de la PYME configuran un desempeño e información de RSC con características propias y muy distintas a las de las grandes empresas. Dicho desempeño está motivado, principalmente, por la actitud de sus gestores-propietarios en su capacidad de respuesta a los grupos de interés.

Son factores de la naturaleza particular del desempeño de las PYMEs, la estructura de propiedad y organizativa; dirección estratégica; capacidad de inversión, investigación e innovación; gestión de recursos humanos; estilo directivo; y la naturaleza de las relaciones con sus grupos de interés, por lo que resulta un reto incorporar la RSC en su gestión (Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Graafland *et al.*, 2003; Jenkins, 2006; Lepoutre y Heene, 2006; Perrini *et al.*, 2007; Fassin 2008; Sweeney, 2007; Morsing y Perrini, 2009). Dado que la forma de dirección es determinante en este tipo de empresas, el gestor-propietario es el que propone habitualmente las políticas operativas, así como las de RSC y éticas (Quinn, 1997; Spence *et al.*, 2000; Jamali *et al.*, 2008).

La aplicación de métodos cualitativos de recolección y análisis de datos empíricos es señalado por Shaw (1999) como una metodología emergente en las investigaciones sobre la gestión en PYMEs. Este tipo de investigación, a diferencia del enfoque positivista de observación externa del objeto de estudio, permite a los investigadores "acercarse" a los participantes de las empresas estudiadas, penetrar en su lógica interna e interpretar la comprensión subjetiva de su realidad.

No se encuentra en la literatura un desarrollo importante de investigación cualitativa sobre RSC en las PYMEs, la naturaleza de las investigaciones en la PYME requiere el desarrollo de nuevas teorías y conceptos alternativos, más que pruebas de teorías anteriores (Bygrave, 1989; Shaw, 1999).

Para la presente investigación, pretendemos entender a los gestores-propietarios en el contexto de las PYMEs, en su actitud y en el desempeño e información de RSC que realizan. Asimismo, analizar el nivel de participación de los grupos de interés en el desempeño de RSC de las PYMEs y la respuesta para satisfacer sus demandas. Para cumplir con este objetivo se realizaron entrevistas, que permitieron obtener evidencia sobre tales posturas.

Estudios bajo métodos cualitativos, sobre motivaciones del desempeño e información de RSC en grandes empresas, encuentran factores determinantes de la rendición de cuentas con los grupos de interés, tales como las concepciones de los gestores y procesos internos, la estructura corporativa, procedimiento de gobierno, percepciones de costes y beneficio y la cultura corporativa (Adams, 2002; O'Dwyer, 2003).

Para comprender el comportamiento socialmente responsable de las PYMEs consideramos tres aspectos: la respuesta de los gestores frente a la RSC, la gestión con los grupos de interés y las prácticas de desempeño, aspectos propuestos en los modelos teóricos de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) y Wood (1991).

Con respecto al desempeño con los grupos de interés, la investigación ha examinado, si la RSC presenta un enfoque instrumental, es decir, si el desempeño de RSC se incluye en los objetivos y estrategia de la empresa, definidos por el gestor-propietario, con el fin de obtener beneficios económicos y ventajas competitivas. Además, se ha investigado si el enfoque de RSC de los gestores-propietarios corresponde a una obligación moral con todos los grupos de interés, es decir una perspectiva normativa de desempeño de RSC que comprende una transmisión de valores de los propietarios a los trabajadores, clientes, proveedores y resto de grupos de interés.

Finalmente, esta investigación cualitativa ha permitido confrontar si la empresa presenta, en su desempeño, una información de RSC que permita una rendición de cuentas con todos sus grupos de interés.

4.1 Diseño de la investigación

Para estudiar la actitud de los gestores, formas de respuesta a los grupos de interés, y la naturaleza de las prácticas de RSC, realizaremos un análisis cualitativo mediante el método de estudio de caso. La aplicación de este método comprendió la realización de entrevistas semiestructuradas y directas con los gestores-propietarios de cuatro PYMEs españolas y tres peruanas y el análisis de documentación sobre información de RSC. Asimismo, se observaron algunas actividades como una forma de obtener una evidencia múltiple, y con el fin de conocer las motivaciones y la naturaleza del desempeño de RSC para este tipo de empresas mediante un análisis comparado de casos de acuerdo con las propuestas metodológicas de investigación de Stoecker (1991), Shaw (1999), Lillis (1999), Yin (2003) y Cepeda (2006).

4.1.1 Metodología de investigación

La literatura señala como metodología habitual, en los estudios de las prácticas de RSC y desempeño de sostenibilidad de las PYMEs, la aplicación del método del estudio del caso o análisis cualitativo, mediante entrevistas a los directivos y propietarios de las PYMEs. Así encontramos estudios referentes a la actitud proactiva y estratégica de los gestores-propietarios con el desempeño ambiental (Bianchi y Noci, 1998; Noci y Verganti, 1999; Tilley, 2000; Williamson *et al.*, 2006; Revell y Blackburn, 2007); la influencia de los sistemas de gestión y de calidad en el desempeño de RSC con los grupos de interés (Castka *et al.*, 2004; Ascigil, 2010); el impacto de los valores y motivaciones de los gestores-propietarios y naturaleza de las prácticas y comunicación de RSC (Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006; Sweeney, 2007; Jamali, *et al.*, 2009); las perspectivas de la gestión estratégica y ventaja competitiva de los gestores en el desempeño de RSC (Ortiz y Kuhne, 2008; Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009) y, finalmente, la incorporación de la gestión de la cadena de suministro en el comportamiento de RSC (Ciliberti *et al.*, 2008; Baden *et al.*, 2009).

De acuerdo con Yin (2003), el método del estudio del caso permite una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencia.

Es por ello que para el presente trabajo, sobre el desempeño e información de RSC de las PYMEs, ha sido necesario tener en cuenta su contexto.

También es importante señalar que los estudios cualitativos no presentan limitaciones en el acceso a la obtención de datos, sino en el seguimiento de una sistemática y fiable interpretación de ellos, mediante la aplicación de protocolos específicos (Lillis, 1999; Yin, 2003).

La selección de casos se justificó en los criterios de importancia y significatividad de número, que permitieron una replicación teórica de cada uno en otros, como mecanismo de validez externa (Yin, 2003). En cuanto al número de casos, seguimos el criterio señalado por Eisenhardt (1989), que recomienda el análisis de casos múltiples suficientes que proporcionen aporte a la teoría y permitan una extensión entre casos individuales. Los casos estudiados en la presente investigación, permitieron una réplica teórica sobre los aspectos que se investigaron.

Se realizó un análisis global de los casos como una estrategia que confronta las proposiciones teóricas con las evidencias disponibles, buscando un patrón común de comportamiento o análisis “*pattern matching*” (Yin, 2003).

Las entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a los gestores y propietarios estuvieron basadas en un guión de preguntas (ver Anexo 4) que, en algunos casos, se proporcionó previamente a los entrevistados para una preparación de las respuestas. La entrevista comprendió la formulación de preguntas generales, que luego se complementaron con otras más específicas y que permitieron también a los entrevistados exponer comentarios adicionales. Estas se complementaron con la revisión de documentos corporativos e información de páginas web en aspectos relacionados con el desempeño de RSC y observaciones de las actividades con clientes y trabajadores.

De acuerdo con el marco teórico desarrollado anteriormente y a las cuestiones de investigación, las entrevistas se basaron en los siguientes aspectos (ver Anexo 4):

- a) Conocimiento de la RSC;

- b) Concepción de la RSC en la empresa;
- c) Actitudes y motivaciones de los gestores-propietarios frente a la RSC;
- d) Gestión con grupos de interés;
- e) Respuesta a las expectativas de los grupos de interés;
- f) Aspectos de desempeño de RSC; e
- g) Información de RSC

La entrevista tuvo dos partes, una primera de preguntas dirigidas a conocer el enfoque estratégico de desempeño de RSC y gestión con grupos de interés, en la que el gerente-propietario explicó su percepción sobre la RSC, motivaciones para considerarlas en sus actividades empresariales, y el desempeño con los grupos de interés que tuvo una duración de entre 45 minutos y una hora. Esta entrevista corresponde a la de la primera herramienta de análisis de contenido (ver Anexo 1) de memorias, del capítulo 3.

La segunda parte se centró en una descripción de las prácticas de RSC que realiza la empresa por parte del gestor-propietario, se revisaron además documentos y/o se presenciaron las actividades relacionadas. La entrevista, para esta segunda parte, tuvo una duración de entre 30 y 45 minutos.

Debido a que, en algunos casos, los directivos no conocían formalmente las prácticas de RSC, de acuerdo con el guión (ver Anexo 4) se les iba consultando sobre qué prácticas realizaban o no y qué otras adicionales hacían. Se les indicó que no era necesario un conocimiento previo sobre aspectos formales de RSC para dar un carácter abierto a las respuestas. El análisis de prácticas es consistente con el análisis de indicadores de desempeño de la segunda herramienta de análisis (ver Anexo 1) del capítulo 3.

Las entrevistas fueron grabadas, se realizó una transcripción de ellas y finalmente escuchadas varias veces para un mejor análisis que permitiera encontrar patrones comunes. Las entrevistas para las empresas españolas se realizaron entre febrero y marzo de 2010 y para las peruanas entre marzo y mayo de 2011.

Cada caso exigió un análisis de la evidencia obtenida de las entrevistas y revisión documentaria; se prepararon cuadros de categorías donde se expusieron los factores explicativos para cada caso estudiado, frecuencias sobre comportamientos repetitivos y sus relaciones; realizando una reducción, visualización e interpretación de los datos como metodología sugerida por Miles y Huberman (1984), Lillis (1999) y O'Dwyer (2003).

La investigación también comprendió un análisis combinado de resultados con los obtenidos en el análisis cuantitativo del capítulo 3, con el fin de ampliar las evidencias sobre los planteamientos de investigación y entender mejor las variables de estudio, como son el nivel de desempeño e información de RSC, metodología sugerida por Lillis (1999).

4.1.2 Muestra de casos

Para las PYMEs españolas se ha tomado la definición de PYME de la Recomendación de la Comisión Europea ³⁶ de 2003 que señala los criterios para definir una micro, pequeña y mediana empresa (ver cuadro 4.1). Como criterio principal, se ha considerado únicamente el número de empleados o trabajadores.

Cuadro 4.1 Definición de PYME Europea

| Categoría de empresa | Empleados |
|----------------------|-----------|
| Mediana | <250 |
| Pequeña | <50 |
| Micro | <10 |

Para las empresas peruanas, se ha utilizado la Ley MYPE ³⁷ para micro y pequeñas empresas, que tiene en cuenta también el número de trabajadores (ver cuadro 4.2). Las empresas con más de 100 trabajadores corresponden a las medianas y grandes empresas.

³⁶ Recomendación de Comisión Europea del 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas notificada con el número C (2003) 1422.

³⁷ Ley para la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de acuerdo con la Norma DS N°007-2008-TR

Cuadro 4.2 Definición de MYPE Peruana

| Tipo MYPE | Trabajadores (promedio) |
|------------------|--------------------------------|
| Microempresa | De 1 hasta 10 |
| Pequeña Empresa | De 11 hasta 100 |

De acuerdo con los criterios de las normativas señaladas se seleccionaron PYMEs con menos de 250 trabajadores.

Se han escogido las PYMEs (ver Cuadro 4.3) con un cierto conocimiento y desempeño de RSC para cada país y, en la medida de lo posible, con alguna implementación de sistema de calidad, que es habitualmente señalado como un factor en el desempeño de RSC (Castka *et al.*, 2009; Ascigil, 2010). Esto ha permitido un análisis más productivo de prácticas y una mejor comparación de resultados.

Cuadro 4.3 Perfil de empresas estudiadas

| Empresa | Año de inicio | País y domicilio | Número de empleados | Tipo | Producto o servicio | Sistema de Gestión |
|--|----------------------|-------------------------|----------------------------|-------------|--|--|
| Iritec S.L. (PYME 1) | 2003 | España Zaragoza | 160 | Mediana | Servicio de TIC e Informática | ISO27001 (Seguridad de información) |
| Millenium Maria Reina S.L. (PYME 2) | 2003 | España Zaragoza | 17 | Pequeña | Salud y ocio deportivo (Fitness) | ISO 9001 EFQM |
| Vat Vending S.A. (PYME 3) | 1987 | España Huesca | 48 | Pequeña | Distribución y Servicio- <i>Vending</i> | ISO 9001 ISO 14001 |
| Javierre S.L. (PYME 4) | 1989 | España Huesca | 7 | Pequeña | Excavaciones, Demoliciones y Construcción | ISO 9001 ISO 14001 |
| Colegio Casuarinas PYME 5 | 1986 | Perú Lima | 153 | Mediana | Educación escolar privada | ISO 9001 |
| Wannabe S.A.C. PYME 6 | 2009 | Perú Lima | 11 | Pequeña | Ocio y recreación para niños | |
| Algas Marinas S.A.C. PYME 7 | 1991 | Perú Lima | 150 | Mediana | Producción y comercialización de productos naturales | SQF 2000 |

Fuente: Elaboración propia

Seis de las empresas estudiadas tienen un sistema de gestión de calidad, lo que hace que el desempeño de RSC esté orientado a dar un servicio o producto de calidad a sus clientes (Alberti *et al.*, 2000; Moneva y Hernández, 2008). Asimismo las PYMEs seleccionadas representan distintos sectores empresariales y de distinto tamaños; estos criterios son utilizados como variables en las investigaciones de Bianchi y Noci (1998), Perrini (2006) y Russo y Tencati (2009).

4.2 Resultados

Previamente al análisis de resultados, se presenta una reseña sobre cada una de las empresas, con el fin de determinar sus principales rasgos y su entorno de actividad.

1.- Iritec S.L. (PYME 1) es una empresa española con domicilio en Zaragoza que presta servicios de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) y Outsourcing en España y en el exterior. Es empresa líder de la región de Aragón en modernización de sistemas de las administraciones públicas, sector de transporte, logística e Internet. Con delegaciones en otras cuatro ciudades de España posee como clientes a corporaciones y grandes empresas.

Esta empresa inicio sus operaciones el año 2003 con cinco trabajadores, como emprendimiento de dos socios jóvenes para realizar proyectos en internet, ese año logran una homologación como empresa innovadora en Europa y comienza a participar de proyectos con grandes corporaciones. En el año 2007 obtienen la certificación de calidad CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) para software que le permitió consolidar sus servicios en Zaragoza.

Esta PYME tiene como misión ayudar a grandes empresas y organizaciones a alinear negocio y tecnología en sus compañías y resolver el *outsourcing* de la gestión de sus infraestructuras, aplicaciones y sistemas de información. Por ello la principal inversión que realiza esta empresa corresponde en mejorar la calidad del servicio constantemente y en proyectos de I+D+i que se convierten en productos a la medida de los clientes.

La propuesta de valor de la empresa consiste en conseguir que las aplicaciones soporten perfectamente las necesidades de negocio compartiendo objetivos con el cliente, trabajar siempre con las últimas tecnologías en colaboración con universidades y centros tecnológicos, y mantener un personal joven altamente cualificado y con experiencia en grandes proyectos. La empatía y cercanía, la búsqueda de relaciones basadas en la transparencia y la proactividad son valores propuestos, que alineados con la estrategia, buscan el éxito de los clientes.

Los gestores-propietarios consideran que el activo más valioso de la empresa son sus trabajadores, lo que implica un compromiso con su desarrollo profesional tanto en su formación, y actualización de conocimiento. La rotación es de un solo 5% y la edad media es de 28 años, resultados de una política de búsqueda y retención de talento.

Ha recibido los premios al Joven Empresario 2008 y Concurso IDEA 2008. La entrevista se hizo a uno de los socios fundadores que se desempeña como gerente administrativo-financiero que entiende la RSC como una transmisión de valores de los gerentes-propietarios a personal de la empresa, que apuesta por la calidad y la innovación con el objetivo de crear valor diferencial para los clientes y teniendo como principal recurso a los trabajadores.

La Misión de la empresa incluye dos grupos de interés principalmente, clientes y empleados:

“Tecnología, Negocio, Cercanía, Proximidad y Confianza son los ingredientes que componen un cocktail que permite a nuestra compañía posicionarse en el mercado ofreciendo unos valores alineados con una estrategia de negocio de especialización.

Con un equipo humano altamente cualificado, dotado de gente joven, trasmitimos en nuestro trabajo altas dosis de rigurosidad e ilusión. Porque queremos que todo el mundo con el que compartimos este proyecto llamado IriTec disfrute tanto como nosotros.”³⁸

³⁸ Misión de Iritec S.L en página Web de IriTec, acceso en <http://www.iritec.es/nuestro-perfil-VISION.html>. Consulta: 17 de octubre de 2011.

2.- Millenium María Reina S.L. (PYME 2) es otra empresa situada en Zaragoza, dedicada al servicio de gimnasio (*fitness*) y otras actividades de salud como fisioterapia, nutrición, estética y medicina deportiva.

La empresa inició sus operaciones el año 2003 como un club-gimnasio, el año 2007 a iniciativa del gestor se define un nuevo plan estratégico, basado en la herramienta BSC, de alineación de objetivos a la estrategia. El año 2008 implementa el sistema de gestión de calidad ISO 9001 y adopta el modelo de calidad EFQM, como iniciativas del proceso de planeamiento estratégico. Los principales objetivos estratégicos comprenden mantener un personal cualificado, alineado y comprometido; la innovación continua; satisfacer y fidelizar a los clientes y el fortalecimiento de la imagen corporativa con un mayor impacto en la comunidad. En el año 2011 ha publicado en su página web, por primera vez, una breve memoria de RSC que analizaremos posteriormente.

La empresa tiene como visión ser líder en el sector del ocio deportivo, en el diseño de programas para la salud, instalaciones y servicios complementarios y en el mercado local de instalaciones deportivas, ofreciendo experiencia y calidad a los clientes con un equipo de personal cualificado, implicado y motivado.

El socio fundador que se desempeña como gerente general, a quien realizamos la entrevista, considera la innovación como una herramienta de diferenciación, para ofrecer nuevas actividades para sus clientes. En los últimos años se han desarrollado nuevos proyectos como la consultoría para centros y actividades deportivas, así como desarrollo de una franquicia.

Como en el caso de la PYME 1, el gestor-propietario señaló la importancia de las expectativas de los clientes y la necesidad de un personal cualificado para un mejor servicio. Para ello la empresa tiene como política la reunión permanente con su personal para diseñar estrategias y resolver problemas, para una mejor atención de los clientes. Por lo que la relación con los trabajadores resulta más directa, en este caso.

Como reconocimientos, fue finalista en el Premio Excelencia Empresarial Aragón 2008 y candidato a Joven Empresario 2010.

Los valores de la empresa son la profesionalidad y honradez, alto grado de cualificación, personal con capacidad innovadora, compromiso de calidad integral (producto y servicio); que se evidencia claramente en el desempeño con clientes y trabajadores como principales grupos de interés. Así lo señala su misión:

*“Desarrollamos programas de actividades deportivas motivantes y asequibles para todas las necesidades del público, sin importar edad ni condición física, diferenciándonos a través de un conjunto de conocimientos y habilidades excelentes y con un servicio de alto valor añadido, concibiendo a nuestros clientes como socios.”*³⁹

3.- Vat Vending S.A. (PYME 3) es una empresa ubicada en Huesca y se dedica al servicio de operador de *vending*, distribución de máquinas expendedoras, prestación de servicios postventa y la comercialización de consumibles para el *vending*, repuestos y accesorios para la maquinaria, en España. Su actividad tiene como objetivo prestar un servicio personalizado a sus clientes, basado en una diversidad de productos, colaboración con proveedores y equipo humano cualificado.

La empresa se constituye el año 1987, fundada por el accionista principal y presidente de la empresa a quien realizamos la entrevista, con el fin de prestar servicio de máquinas expendedoras en empresas y otras entidades. Desde su fundación esta empresa se ha mantenido en este sector, hasta lograr ser una empresa de referencia, pero siempre ha buscado la innovación tecnológica, para una mejor prestación de servicios, como indicó el directivo.

El año 2004 obtiene la certificación ISO 14001 y se constituye la primera empresa europea del sector en obtenerla, ese mismo año logra la certificación ISO 9001.

Esta empresa para lograr la satisfacción de los clientes, tiene una importante orientación de la organización hacia la gestión basada en nuevas tecnologías. Los proyectos de implantación del sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), el modelo de gestión CRM (*Customer Relationship*

³⁹ Misión de Millenium María Reina S.L., en página Web de Millennium Health&Fitness Center, acceso en http://www.millenniumclubfitness.com/millennium/quienes_somos.php. Consulta: 17 de octubre de 2011.

Management), y la herramienta *Business Intelligent* buscan mejorar la productividad y la atención personalizada a los clientes.

Debido a su exitosa trayectoria empresarial, el año 2006 recibió el premio de Excelencia Empresarial de Aragón, el año 2007 obtiene el Premio Empresa-Innovación del Gobierno de Aragón. Finalmente el año 2008 obtiene la concesión de los servicios de *vending* de la Exposición Internacional del Agua y Desarrollo Sostenible en Zaragoza.

La misión de la empresa como en los casos anteriores, incluye también en su desempeño, la satisfacción de los clientes y de sus trabajadores; pero, también es interesante la importancia de los proveedores como socios estratégicos y la comunidad en general que debe beneficiarse con la actividad de la empresa:

“Trabajamos para mejorar la calidad de vida en los centros de trabajo de cualquier empresa o comunidad de personas, contribuyendo a prestar excelentes servicios de vending.

Lo hacemos un equipo humano orgulloso de contribuir a esta misión y unos accionistas comprometidos con el proyecto, que trabajan juntos para conseguir clientes satisfechos de habernos elegido.

*Construimos relaciones sólidas y mutuamente satisfactorias con nuestros proveedores. Somos protagonistas y referente en nuestro sector, innovadores y rentables.”*⁴⁰

4.- Javierre S.L. (PYME 4) es una empresa familiar fundada en 1989, situada en Monzón-Huesca, que se dedica a los servicios de excavación, extracción de recursos naturales para afirmados de carreteras, construcción de caminos y carreteras, subcontratación de maquinaria de obras públicas a empresas y particulares, movimientos de tierra, demolición, carga y transporte de residuos, gestión de residuos de construcción y demolición, contratación de obra pública y otros servicios. La actividad se realiza principalmente en la autonomía de Aragón.

⁴⁰ Misión de Vat Vending S.A. en página Web de AZCOYEN, acceso en <http://www.azkoyen-vending.com/azkoyenyvat.php>. Consulta: 17 de octubre de 2011.

Se entrevistó a uno de los socios, que, a su vez, es el director general de la empresa y presidente del consejo de administración. Este consejo es el máximo órgano de gobierno, compuesto por integrantes de la familia Javierre, con responsabilidad directa sobre aspectos legales, económicos, sociales y ambientales que se desprenden de las actividades que ejerce la empresa.

Javierre, S.L. tiene como visión que la empresa sea reconocida como modelo en la prestación de servicios de excavación, mediante el uso de procesos y procedimientos honestos y justos con todos los grupos de interés, ejerciendo la RSC y la transparencia en su más alto grado posible. A diferencia de las empresas anteriores esta PYME tiene incorporada plenamente la RSC en los objetivos estratégicos del negocio.

Los aspectos de calidad y ambientales son responsabilidad de la dirección general, es así que desde el año 2004, se decide la obtención de certificaciones de sistemas de gestión de calidad y ambiental ISO 9001 y 14001, así como la publicación de información de sostenibilidad de acuerdo con los criterios de la GRI.

Consecuencia del destacado desempeño de RSC son importantes los reconocimientos otorgados a esta empresa, recibió el Premio de Mejor Memoria de Sostenibilidad PYME en España, 2004, 2007 y 2009 y el premio RSC del Gobierno de Aragón 2006.

Desde el año 2006, el director general es miembro vocal del comité ejecutivo de la Red Española del Pacto Mundial, además de ser socio fundador de dicha entidad.

Los valores de Javierre S.L., están planteados de acuerdo con los propuestos por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y por ello están orientados a la contribución al desarrollo sostenible y respeto por los derechos humanos. Otro valor indicado es el de transparencia con los grupos de interés sobre las actividades de la empresa. De forma distinta a las empresas anteriores, la misión de esta empresa está claramente orientada hacia la inclusión de la RSC en sus actividades y de un desempeño con todos los grupos de interés que tienen expectativas en la empresa:

“Atender las necesidades de Clientes y Mercados mediante el desarrollo personal y Profesional de sus empleados, contemplando e implicando para ello a todos los grupos de interés en el establecimiento de un equilibrio entre los aspectos Económicos, Sociales, Ambientales y Éticos en beneficio de una sociedad más Justa y Humana con un entorno Ambiental saludable.

La revisión periódica de esta Misión será la que mida la eficacia y eficiencia de las acciones tomadas y los resultados clave, a su vez servirá para reorientar la misma hacia la consecución de los objetivos deseados.”⁴¹

5.- El Colegio Casuarinas (PYME 5) es una institución educativa privada, con domicilio en Lima, cuya propuesta de educación se basa en estándares internacionales de calidad educativa, formación personalizada y responsabilidad social. El colegio brinda servicios de educación infantil, primaria y secundaria bilingüe con casi 750 alumnos para el año 2011.

Inició sus actividades el año 1986 como una propuesta de educación integral, al igual que las empresas anteriores, presenta un carácter innovador por lo que busca siempre mejorar sus herramientas educativas. El año 1992 fue uno de los cinco primeros colegios peruanos en incorporar el Programa de Diploma de Bachillerato Internacional a su currículo, que exige una capacitación constante de los profesores, como un objetivo principal. El año 2000 fue el primer colegio en el Perú en obtener la certificación ISO 9001 en servicio de enseñanza, programas del Bachillerato Internacional y en gestión administrativa y financiera. Así mismo posee certificaciones de *Microsoft*.

El colegio es miembro de la asociación internacional de directores de colegios LACH (*Latinamerican Head Conference*) que promueve el intercambio de prácticas educativas y ofrece oportunidades de desarrollo profesional a través de una red de apoyo mutuo. También impulsa

⁴¹ *Memoria de Sostenibilidad 2009* de Javierre S.L., p. 27., acceso en http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/5266/original/Memoria_2.009_Definitiva-2_1_.pdf?1275407348
Consulta: 17 de octubre de 2011.

actividades para los estudiantes de carácter intercultural e internacional, tales como incentivar la educación para la sostenibilidad, por ejemplo.

La entrevista se hizo a la socia fundadora, que señaló que el colegio ha vivido un proceso de innovación y de mejora continua para responder a las demandas educativas que surgen de los cambios científicos, tecnológicos y sociales, que plantean una educación integral que desarrolle una competitividad a nivel internacional con un compromiso social.

El año 2009, a iniciativa de la fundadora del colegio, se constituye la ONG CONIN⁴² que tiene como objetivo mejorar las condiciones de salud, vivienda y educación de una zona pobre de Lima. La participación de los profesores y alumnos en las actividades de voluntariado social y colaboración con dicha ONG son importantes y forma parte de la formación del alumnado.

La misión de la empresa está orientada a los alumnos y sociedad en general, en los que se busca, además, de la formación y desarrollo de valores personales, la contribución al desarrollo sostenible como una característica particular de esta entidad:

*“Formamos líderes íntegros, éticos, con una visión humanista y competitivos internacionalmente y que al mismo tiempo sean ciudadanos comprometidos con el desarrollo social y cultural de su comunidad y con el uso sostenible de los recursos naturales.”*⁴³

6.- Wannabe S.A.C. (PYME 6) es una empresa que se dedica a prestar servicio de entretenimiento para niños de 0 a 6 años y de estimulación temprana para bebés, cuyas instalaciones se encuentran en la ciudad de Lima.

Se trata de una empresa joven que se constituyó el año 2009 como una iniciativa de emprendimiento de tres madres (socias y gestoras del negocio), para otorgar un espacio de entretenimiento de calidad para niños, que los eduque y forme en valores. En el 2011 la empresa

⁴² CONIN es una organización sin fin de lucro que busca combatir la desnutrición infantil y pobreza en la zona de Pamplona Alta en Lima, acceso en <http://www.coninperu.org/>. Consulta: 18 de octubre de 2011.

⁴³ *Presentación y Misión de Casuarinas College*, acceso en <http://www.casuarinas.edu.pe/>. Consulta: 18 de octubre de 2011.

presenta una plantilla de 11 trabajadores incluyendo a las socias que tienen una participación activa en la mejora de la calidad e innovación en el servicio.

La estrategia de negocio se basa en ofrecer un espacio de recreación e integración formativo, de calidad. El objetivo de la empresa es ofrecer un ambiente divertido, sano y familiar que permitan a los niños valorar las diferentes actividades cotidianas y puedan compartir con sus padres un tiempo con ellos, como señaló una de las tres socias fundadoras que desempeña el cargo gerente general y financiera, a quien realizamos la entrevista.

Son importantes las alianzas estratégicas que se han establecido con los proveedores de servicios de recreación, suministros y alimentación, a quienes se ofrece espacios de publicidad con los clientes.

Sus servicios comprenden visitas diarias para niños acompañados de sus padres donde se ofrece el juego libre, visita de colegios infantiles, desarrollo de cumpleaños y de estimulación temprana para bebés. La empresa tiene como política un compromiso social con colegios y entidades de niños de bajos recursos económicos, brindando el servicio gratuitamente.

Ha recibido el premio de Empresa Personaje del Año 2010 por la destacada labor con la sociedad.

Los valores de esta empresa están orientados al profesionalismo y calidad de atención al cliente, un compromiso con la niñez al promover su derecho a la recreación. La misión está orientada, principalmente, a sus clientes:

“Brindar un espacio que permita solidificar una relación de confianza y seguridad entre padres e hijos.”⁴⁴

7.- Algas Marinas S.A.C. (PYME 7), que posee el nombre comercial “Bionaturista”, es una empresa que se dedica a la fabricación, comercialización local y exportación de productos basados en insumos naturales. Es una empresa que propone estilos de vida saludables, procesa en

⁴⁴ Misión descrita en la Presentación Corporativa de la Empresa: “Wannabe una Alternativa Rentable”.

base a la investigación científica, recursos renovables y desarrolla productos naturales para la alimentación, salud, belleza e industria. La entrevista se hizo al gerente general y director de la empresa.

La empresa se constituyó el año 1991 por iniciativa de uno de los socios de la empresa, reconocido investigador en plantas medicinales, con el propósito de mejorar la alimentación, salud y belleza mediante productos de alta calidad, confiables y seguros. Su actividad busca respetar la biodiversidad, preservar el medio ambiente y aportar en la cadena de producción un beneficio a las comunidades campesinas que resultan proveedores de los suministros. La empresa cuenta con una planta procesadora en Lima y una red de tiendas comerciales en Lima y provincias para la distribución de los productos bajo la marca “Bionaturista”, además de exportar sus productos en el mercado norteamericano y europeo.

Además de la actividad productiva y comercial, el negocio presta servicios de maquila de producción y envase de otras marcas con similares estándares de calidad, así como asesoría en registros sanitarios para los rubros alimenticios, farmacéutico y de productos naturales.

Debido a la naturaleza de sus productos, la empresa posee certificaciones de calidad y procesos, tales como la Certificación Internacional GMP (*Good Manufacturing Practice*) para productores de alimentos, la Certificación HACCP (*Hazard analysis and critical control points*) de control de riesgos publicado por las Naciones Unidas para las actividades de agricultura y alimentación y la Certificación SQF 2000 de seguridad y calidad de alimentos.

En la declaración de sus objetivos empresariales, se presenta una orientación hacia la RSC, en el aporte del desarrollo de las comunidades campesinas que resultan sus proveedores, y en la contribución al cuidado del medio ambiente, con el uso racional de los recursos naturales renovables. Su misión empresarial está orientada hacia el desarrollo de la sociedad:

“Brindar estilos de vida saludables procesando en base a la investigación científica los recursos naturales renovables, desarrollando criterios revolucionarios en productos

naturales para la alimentación, salud, belleza e industria, promoviendo el desarrollo nacional.”⁴⁵

4.2.1 Conocimiento y actitud del gestor hacia la RSC

Como primer planteamiento de la investigación, el desempeño de RSC por parte de las PYMEs, corresponde a una actitud proactiva del gestor-propietario que permite la obtención de beneficios y ventajas competitivas.

Con respecto al conocimiento de la RSC, ninguno de los directivos entrevistados presentó una definición formal, incluso para las empresas españolas donde la RSC ha tenido un mayor desarrollo. De las respuestas obtenidas se observan distintos enfoques de RSC.

Tres empresas señalaron que se trata de un compromiso con la sociedad que implica incluir en los planes y gestión del negocio los valores del gestor-propietario, que corresponden a los valores de la empresa y que deben transmitirse a los trabajadores y ellos a los clientes. Es decir, principalmente, una actitud del gestor hacia la determinación de los valores y políticas de RSC (Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008 y Jamali *et al.*, 2009; Weltzien y Melé, 2009).

“La responsabilidad social es un compromiso, que consideramos importante al momento de desarrollar cualquier proyecto, es una forma de incluir en los planes de la empresa un valor fundamental que retribuya a la sociedad, en nuestro proyecto nos dirigimos a la base de toda sociedad, la familia (...) de por si este concepto ya es de responsabilidad social, un forma de compartir valores a través de nuestra empresa” (PYME 6).

“La RSC no se implanta, es una concienciación de valores de los socios que se transmite hacia los trabajadores y clientes (...) se trata de que los socios realmente crean en el respeto, la conciliación, horarios acordes, que la gente esté satisfecha en su puesto de trabajo, que se

⁴⁵ Misión de Algas Marinas S.A.C. en página Web de *Bionaturista*, acceso en <http://www.bionaturista.com.pe/home/somos.php>
Consulta: 18 de octubre de 2011.

respete el medio ambiente, que se apoyen las políticas sociales, que se patrocinen actividades deportivas, realmente si los socios lo creen todo eso fluye a la empresa” (PYME 1).

Además dos de los directivos señalaron que la RSC se trata de una obligación moral con la sociedad y una actitud ética orientada al compromiso con los trabajadores y sociedad en el desempeño de RSC (Quinn, 1997; Spence *et al.*, 2000; Jamali *et al.*, 2008).

“La RSC es una obligación de devolver a la sociedad los beneficios obtenidos de ella (...) la RSC es una obligación de dar a la sociedad y ser ejemplo a otras entidades” (PYME 5).

“El nivel profesional del directivo afecta el desempeño de RSC (...) pero el elemento más importante en el directivo es el tipo moral, de valores, de visión humana de las personas, pesa más que el nivel profesional” (PYME 3).

Los enfoques sobre la postura de los gestores-propietarios hacia la RSC, descritos anteriormente, indican una falta de actitud proactiva. Se observa, en cambio, un enfoque normativo de la RSC por parte de los directivos que manifiestan una preocupación por el emprendimiento, gestión de sus negocios y desempeño de RSC, desde un punto de vista ético (McWilliams y Siegel, 2001; Catska *et al.*, 2004).

Los resultados señalan que se presenta un compromiso con las demandas de los grupos de interés como una obligación de acuerdo con los valores de los gestores y empresa principalmente con los clientes, trabajadores y la sociedad. Se trata de una actuación de RSC que no obedece a una presión externa, sino a una motivación interna de los gestores para hacer lo correcto (Jenkins, 2004; Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006).

La actitud de los directivos orienta el concepto de RSC a un desempeño con los grupos de interés, de esta forma señalan que la responsabilidad de las empresas no es solo con los accionistas, sino con sus trabajadores, especialmente en sus condiciones laborales y con sus clientes en la satisfacción de sus necesidades y con la sociedad en general, por lo que la obtención de beneficios, de corto plazo, no resulta un objetivo prioritario.

“La empresa tiene una responsabilidad con la sociedad y los trabajadores, el objetivo de las empresas no es ganar dinero, ese el objetivo de los accionistas, que son solo una parte de la empresas, las empresas también son los trabajadores, clientes, son la sociedad donde se mueven” (PYME 3).

“La RSC es parte de la gestión, hay que hacerla en la medida de lo posible, implica beneficios a largo plazo aunque no sean tangibles como los económicos, se requiere de su cumplimiento” (PYME 2).

“Nuestra propuesta educativa se basa en estándares de calidad educativa, formar alumnos líderes, éticos, competitivos y, a la vez, ciudadanos comprometidos con el desarrollo social y el uso sostenible de recursos” (PYME 5).

Como se señala en los párrafos anteriores, la RSC comprende un enfoque de valores del gerente-propietario de la empresa hacia la sociedad como parte de la gestión de la empresa con sus clientes, proveedores y trabajadores, sin un claro objetivo de obtener beneficios económicos en el desempeño con sus grupos de interés.

Con respecto a ello se consultó a los directivos si la RSC mejoraba en algún sentido la rentabilidad de la empresa y estos señalaron en su mayoría que las políticas de RSC no mejoraron los resultados, es decir, estiman que los beneficios económicos no se incrementan, por la incorporación de políticas de RSC.

“La RSC no mejora los resultados de la empresa, no depende de ella, los clientes no valoran las prácticas de RSC (...) cuando se negocia con los clientes no se toma en cuenta los aspectos de RSC, sino los económicos como el precio” (PYME 4).

“La RSC, el precio justo, el comercio justo, afecta los costes de la empresa y reduce la utilidad de la empresa (...) por ejemplo un cliente europeo valora más la RSC que uno local, si se aumenta el precio por mejores insumos el cliente no paga y no le importa la calidad y garantía de los productos, tampoco tienen una cultura de sugerencias para mejorar los productos” (PYME 7).

Las manifestaciones de los gestores no consideran que la actitud del gestor y su orientación de desempeño de RSC, estén motivadas por la obtención de beneficios en la atención de las demandas de los grupos de interés. Asimismo estos hallazgos confirman que no existe una relación entre los aspectos económicos de la empresa y el desempeño de RSC, en concordancia con las conclusiones del análisis de indicadores de desempeño de sostenibilidad, desarrollado en el tercer capítulo.

Tras examinar la actitud proactiva del gestor en la atención de las demandas de los grupos de interés, se analiza la relación entre la disposición de recursos y el desempeño de RSC.

Se encuentra como un factor limitante, de desempeño de RSC de las PYMEs, la disposición de recursos, de acuerdo con las conclusiones que se encuentran en las investigaciones de PYMEs en otros países (Bianchi y Noci, 1998; Spence, 1999; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006; Ortiz y Kuhne, 2008).

“La limitación de recursos financieros sí es un factor limitante para la RSC, por ejemplo la implantación de políticas ambientales cuesta mucho dinero, sus inversiones requieren tiempo (...) se hacen en la medida que se puede” (PYME 2).

Los directivos de las PYMEs 4, 5 y 6 opinan que sus empresas realizan un desempeño de RSC, sin tener en cuenta los aspectos económicos y obtención de beneficios. Además no estiman necesario una inversión en recursos para implementar la RSC; es decir, el comportamiento corresponde más a un enfoque normativo, que busca atender las demandas de todos los grupos de interés (Freeman 1994, Donaldson y Preston, 1995; Jones, 1995).

“La implementación de políticas de responsabilidad social, no requieren de mucho dinero, a veces no requiere de inversión alguna, estoy convencida de que las políticas de responsabilidad social pueden ser generadas partiendo del criterio, y actitud positiva hacia ellas, si las dueñas estamos comprometidas con la responsabilidad social, debemos extender este compromiso con todos los grupos con los que interactuamos, solo basta querer hacerlo, no es necesario una capacitación muy erudita” (PYME 6).

“La falta de recursos no debe ser una limitación para la RSC, no es relevante, a pesar de los resultados no se ha dejado de hacer RSC (...) no es un coste, es un compromiso y empuje del director pero no mayor coste económico (...) más que una limitación para la RSC, como puede ser la falta de conocimiento, es la falta de compromiso de los directivos” (PYME 4).

“Para nuestra entidad, la calidad de la educación puede ser una ventaja competitiva, pero la RSC, para nuestra actividad, constituye una obligación de dar, la RSC se considera importante en la formación de la conciencia social de los alumnos y de pensar en las necesidades de la sociedad” (PYME 5).

Pese a que, en todas las empresas la RSC forma parte de la gestión de la empresa, no todos los gestores coincidieron en una actitud proactiva y un enfoque estratégico de la RSC, ni admitieron que la RSC permite una diferenciación y mejora de la competitividad en el mercado. Es así que algunas PYMEs perciben que la RSC puede permitir beneficios a largo plazo a la empresa; no obstante, la calidad de los productos o servicios ofrecidos, no son valorados totalmente por los grupos de interés.

4.2.2 Respuesta a los Grupos de Interés

Aunque el tipo de empresa y naturaleza de las actividades determina qué grupos de interés son más importantes, en todas las empresas estudiadas los trabajadores y clientes resultan los grupos de interés más importantes.

La actitud de los gestores, de acuerdo con la misión empresarial y sus objetivos de RSC, tiene un desempeño con sus clientes y trabajadores; sin embargo, no todas las actuaciones y prácticas son consistentes con un enfoque estratégico.

Así, por ejemplo, el socio de la PYME 1 manifestó que sus trabajadores, debidamente motivados, capacitados e incentivados son parte importante en los procesos de servicio a los clientes que hay que escucharlos para saber cómo se trabaja y poder atender a sus peticiones. Los directivos de la PYME 2 y 3, establecen qué trabajadores con buenas condiciones laborales y de calidad de vida, formación y participación en la gestión, repercuten en la productividad y compromiso con la

empresa y la mejora de los procesos para la atención a clientes. Es importante señalar que la relación entre directivo-trabajador o directivo-cliente es más estrecha y es una ventaja para el desempeño de RSC, que tiene un carácter interno de gestión (Spence, 1999; Sarbutts, 2003; Perez-Sanchez *et al.*, 2003; Longo *et al.*, 2005; Vives, 2006).

“El hecho de tener un grupo de gente joven, con buen ambiente, que ve que la empresa crece, que da buen resultado, que tiene muy buena imagen de marca, hace que la gente quiera trabajar en la empresa (...) el nivel de compromiso es alto porque ven realmente que la empresa funciona y que, a su vez, la dirección esté muy comprometida con ellos” (PYME 1).

“Siendo el valor más importante en la empresa, las satisfacción de nuestros trabajadores es imprescindible, las relaciones con ellos son de mutuo respeto, preocupándonos siempre por su bienestar, con ello creamos una relación de amistad que las compromete a ser mejores cada día, su productividad es valorada por nosotras, damos oportunidad de crecimiento, y siempre mantenemos una comunicación constante” (PYME 6).

“El tener políticas tendentes a cuidar la calidad de vida de los trabajadores, eso al final repercute que los trabajadores hagan su trabajo con otro interés y entusiasmo (...) una plantilla que en una época de crisis, ve que la empresa se preocupa por ellos, le importa también lo que a la empresa le pase (...), no se trata de una relación de trabajo a cambio de dinero” (PYME 3).

Cabe destacar los enfoques distintos que dos empresas (PYME 4 y 7) establecen acerca de sus trabajadores quienes valoran la satisfacción económica, específicamente remunerativa, más que otras. Sus motivaciones no dependen de la alineación con los valores y objetivos de la empresa. No se observa un beneficio económico ni ventajas competitivas por el desempeño con los empleados, quienes se rigen más por motivaciones económicas que por compromisos con la empresa.

“Si los trabajadores no pueden satisfacer sus necesidades económicas, difícil la fidelización, compromiso y alineación con la empresa (...) por ejemplo la formación no es valorada como una satisfacción de necesidades, al menos en el sector de la empresa” (PYME 4).

“Las mejoras en las condiciones laborales y capacitación aumenta la productividad y compromiso de forma teórica, siempre los trabajadores vendrán a pedir un aumento de sueldo, por sus altas cargas familiares (...)” (PYME 7).

Con respecto al desempeño con los clientes se observa que cuatro empresas (PYME 1, 2, 3 y 6), reconocen a dicho grupo de interés como determinante en la gestión de la empresa, un adecuado servicio o producto ofrecido son primordiales en la satisfacción de sus demandas. Sus opiniones son importantes para mejorar continuamente el servicio o producto; los gestores-propietarios son de la opinión que los consumidores comienzan a valorar a las empresas que cuidan el medio ambiente en los productos que se ofrecen; sus opiniones se obtienen mediante una comunicación directa con ellos o por medio de encuestas (Hammann *et al.*, 2009).

“Los clientes son importantes porque transmiten información (feedback) de lo que se hace (...), los clientes te van a dar la razón o te seguirán pagando su cuota si tú estás haciendo las cosas bien” (PYME 2).

“La calidad en el servicio es la principal responsabilidad, se trata de hacer bien, lo mejor posible, lo que es la razón de ser de la compañía (...) por ello realizamos sistemáticamente, encuestas a los clientes (...) con buenos resultados (...) somos una compañía bien valorada” (PYME 3).

No todos los clientes valoran el desempeño responsable de las empresas. Los directivos de las PYMEs 4 y 7 coinciden en señalar que los clientes en el momento de tomar la decisión de compra valoran el aspecto económico, es decir, el precio más que otros aspectos como la calidad de procesos y productos, respeto al medio ambiente o un desempeño social (Ciliberti *et al.*, 2008).

“Los clientes no valoran las prácticas de RSC, no tienen impacto sobre las ventas (...), nuestros clientes siempre buscan el mejor precio como único objetivo a pesar de ser grandes empresas comprometidas con la sostenibilidad” (PYME 4).

“Los clientes americanos y europeos están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto con mejores insumos (orgánicos) y certificaciones de calidad, los clientes peruanos no, no podemos cargar al precio el costo de mejores insumos y procesos, porque no nos compran” (PYME 7).

Los resultados del análisis de desempeño con los trabajadores y clientes, no cumplen plenamente el enfoque instrumental de desempeño con los grupos de interés, debido a que los gestores no tienen claro que el desempeño de RSC permita la obtención de beneficios. Estos hallazgos son similares con los obtenidos en el capítulo 3 del análisis de indicadores de desempeño de RSC. La información de los indicadores de desempeño de RSC, no señalan un enfoque estratégico en las demandas de los clientes y trabajadores, los contenidos informan, simplemente, sobre la calidad y seguridad de los productos ofrecidos a los clientes y de prácticas relacionadas con mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Para algunas PYMEs los proveedores también son reconocidos como un importante grupo de interés, principalmente porque son parte de la cadena de valor y, la gestión con ellos afecta a la calidad del producto o servicio que se presta a los clientes (Perrini, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008; Perry y Towers, 2009; Moore and Manring, 2009; Baden *et al.*, 2009).

La gestión con proveedores, de las PYMEs estudiadas, es mayor en las industrias donde el suministro es clave para los procesos de fabricación o prestación del servicio, tales como las subcontrataciones en la industria de construcción (PYME 4), insumos para el servicio de máquinas dispensadoras (PYME 2), insumos para la fabricación de productos naturales (PYME 7) o en los servicios de animación subcontratados para la atención de niños (PYME 6).

La PYME 4, que realiza subcontrataciones por servicios de construcción, considera necesario un análisis y evaluación previa de estos proveedores en la medida que cumplan los aspectos laborales y de seguridad con sus trabajadores, a la vez que se cumple con ellos en los plazos acordados para su pago, sin obtener ventajas financieras de ellos.

En el caso de la PYME 7, que se dedica a la fabricación de productos naturales de salud y belleza, se exige a los proveedores de envases o cápsulas, por ejemplo, un protocolo de calidad y en el caso de insumos naturales, un análisis y certificado de sanidad y calidad por un laboratorio autorizado, asimismo a los agricultores se les asesora cómo mejorar su producción agrícola.

“Todos los productos que adquirimos deben ser de calidad, y con la certificación necesaria, porque todos son especiales y directamente afectan a los niños (...) los proveedores resultan ser nuestros clientes, hacemos alianzas con ellos para intercambiar publicidad por sus servicios de suministros de alimentación o animación” (PYME 6).

La expectativa de la sociedad es satisfecha de distintas formas, no mediante una ayuda social directa como es el caso de las grandes empresas, pues en el caso de las PYMEs los recursos económicos son escasos. Encuentran una motivación de satisfacer las demandas de la sociedad y comunidad como una obligación moral, desde un enfoque normativo, que no busca una obtención de beneficios económicos ni ventajas competitivas en dicho desempeño de RSC.

“Cualquier empresa desde el momento que genera beneficios y paga sus impuestos creo que ya está ayudando a la comunidad” (PYME 1)

“Las limitaciones de beneficios y los pagos por las inversiones financiadas, afecta la actividad social (...), sin embargo, se hacen actividades como charlas públicas con temas de responsabilidad de la salud o patrocinios” (PYME 2).

A pesar de las limitaciones señaladas, dos empresas realizan una labor social sin una inversión significativa de recursos. La PYME 6 brinda su servicio de recreación gratuito a niños con bajos recursos económicos o en el caso de la PYME 3, se ofrece el servicio de máquinas dispensadoras a un precio menor para entidades sin fin de lucro o con fin social.

Es importante comentar la promoción de ayuda social de la PYME 5, que participa en organizaciones recaudadoras de fondos, voluntariados para obra social y donaciones para habitantes en pueblos de la sierra y zonas urbanas del Perú de bajos recursos, este desempeño presenta un carácter filantrópico de la RSC.

En todos los casos descritos, la gestión con las autoridades se limita al cumplimiento de las normativas legales, sociales, ambientales y tributarias; no hay mayor incentivo en la realización de prácticas de RSC y sostenibilidad. En algunos casos, se colabora con ellos en la impartición de algunas charlas sobre prácticas sociales en ayuntamientos (PYME 1 y 4), los gestores de algunas PYMEs señalaron que sienten una falta de apoyo de las autoridades en la promoción de consumos responsables de productos de calidad por parte de los consumidores y de control de empresas informales, ya que esto ocasiona una competencia desleal (PYME 7).

Teniendo en cuenta el enfoque instrumental de la RSC, el análisis del desempeño con los grupos de interés, así como en el caso del estudio de las prácticas de RSC, en las memorias del capítulo 3, no se encuentra una plena incorporación del desempeño de RSC en la estrategia de la empresa.

Los gestores-propietarios de algunas empresas tratan de realizar un desempeño de RSC con todos sus grupos de interés, sin importar un beneficio económico o de competitividad. Estas empresas realizan sus prácticas de RSC sin tener en cuenta la respuesta de clientes, trabajadores y acreedores que, en algunos casos, no valoran el desempeño de RSC de la empresa, siendo sus actuaciones basadas en aspectos económicos como son el precio, remuneración y riesgo de liquidez, respectivamente, en las relaciones con la empresa. Solo dos gestores de las empresas estudiadas (PYME 3 y PYME 6) tienen una actitud clara de un beneficio en el desempeño con los grupos de interés, que permitan clientes satisfechos y como consecuencia, la obtención de mayores beneficios. Un caso particular ocurre en la gestión de RSC con los proveedores, que en algunos casos son valorados como necesarios para mejorar sus suministros y procesos.

Las PYMEs estudiadas procuran mejorar la calidad de sus productos y servicios ofrecidos a sus clientes, mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, y establecer acuerdos con sus proveedores para mejores suministros, pero no esperan significativas mejoras en sus beneficios o ventajas competitivas.

4.2.3 Prácticas de sostenibilidad y de información

La actitud de los gestores hacia la RSC, su respuesta hacia los grupos de interés y las prácticas de RSC e información, según los resultados obtenidos, se muestran más orientadas a un desempeño con los clientes y trabajadores; desempeño enfocado a mejorar la calidad de los productos o servicios y sobre los beneficios y adecuadas condiciones laborales de los trabajadores. Son menores las prácticas ambientales ya sea por una falta de recursos para implementarlas o por su escaso conocimiento. Finalmente, las actividades de impacto social se realizan sin comprometer mayores recursos económicos.

El desempeño de sostenibilidad de las PYMEs, se complementa con implementación de sistemas de gestión, ejemplo de ello es la certificación ambiental ISO 14001 que poseen algunas empresas (PYME 3 y PYME 4), que les permite mejorar sus procesos productivos y gestión ambiental en algunos casos.

Con respecto a la rendición de cuentas de las empresas estudiadas, solo dos preparan una memoria de sostenibilidad de acuerdo con los criterios de la GRI, una de ellas fue analizada en el capítulo anterior. Los directivos del resto de empresas indican la importancia de la información sobre el desempeño de RSC a los grupos de interés, pero no tienen previsto, en sus objetivos prioritarios, preparar una memoria de RSC o sostenibilidad por una falta de recursos económicos, humanos, de tiempo, y conocimiento para ello. Los directivos proponen otros tipos de información sobre desempeño como son sus páginas web o participación en redes sociales. Estas últimas resultan, actualmente, una estrategia habitual de comunicación de las PYMEs en la gestión con los grupos de interés, especialmente con sus clientes, proveedores y comunidad (Chen, 2009; Fieseler *et al.*, 2010).

4.2.3.1 Análisis de prácticas de sostenibilidad

En esta apartado, analizamos los resultados con respecto a los desempeños de RSC en aspectos ambientales y sociales. El cuadro 4.4 muestra el cumplimiento, por parte de las PYMEs estudiadas, de las prácticas de desempeño ambiental obtenidas de las políticas explicadas por el

gestor-propietario y revisadas en informes escritos. Se observa que algunas corresponden a prácticas necesarias para un desempeño eficiente de la empresa y que tienen implementado un sistema de gestión ambiental (PYMEs 3 y 4), lo que señala la importancia de los sistemas de gestión en el desempeño de RSC y que están de acuerdo con los obtenidos en el análisis de perfil y enfoque de gestión de las memorias del capítulo 3.

La PYME 3, que presenta una certificación ambiental, realiza prácticas como asegurar de sus proveedores la calidad y seguridad de insumos y equipos; el uso eficaz de equipos y máquinas con bajo consumo de agua; la clasificación y gestión de residuos de embalaje; el uso de equipos de climatización con bajo consumo de energía; empleo de vasos de papel para dispensadores y, un plan de rutas y hábitos de manejo de transportistas para disminuir el consumo de combustible. En este caso una de las motivaciones del desempeño ambiental es la atención a los consumidores, que valoran a la empresa por cuidar el medio ambiente, en los productos y servicios que ofrecen.

Por su parte la PYME 4, en la actividad de demolición y excavación, realiza prevenciones de contaminación de acuíferos y aplica la reutilización de materiales de construcción y residuos de demolición. Además tiene implementadas políticas de uso de biocombustible en sus transportes para disminuir las emisiones de CO₂, posee políticas de etiquetado para información y clasificación de insumos y residuos peligrosos, finalmente realiza un control de emisiones a la atmósfera y de contaminación sonora.

Asimismo, la PYME 2, que presta servicio de gimnasio, ha invertido en dosificadores y controladores de temperatura, implementando así políticas para la reducción de consumo de agua en baños. La PYME 6 utiliza envases de bebidas reciclados como juguetes y además tiene como norma el no usar equipos de aire acondicionado para cuidar la salud de los niños. Finalmente, la PYME 7 tiene como práctica el uso de insumos naturales renovables y el uso de equipos de hornos con menor emisión de CO₂.

El resto de empresas no realizan las prácticas ambientales de forma sistemática, sino de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones, principalmente realizan actividades como la clasificación y reciclaje de papel e insumos informáticos y materiales de oficina; políticas para el ahorro de

energía en oficinas con el alumbrado y uso de equipos informáticos; clasificación de residuos para recogida selectiva, así como políticas de menor uso de papel impreso.

Cuadro 4.4 Cumplimiento de prácticas ambientales

| Prácticas | PYME 1 | PYME 2 | PYME 3 | PYME 4 | PYME 5 | PYME 6 | PYME 7 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Políticas para reducción de consumos energía | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Políticas para reducción de consumos de agua | | ● | ● | ● | | | ● |
| Clasificación de residuos para recogida selectiva | | ● | ● | ● | ● | | ● |
| Políticas para reducción de emisiones de CO2 por uso de combustibles | | ● | ● | ● | | | ● |
| Ahorro de impresiones y reciclaje de papel de oficina | ● | ● | | | | ● | |
| Gestión de residuos de embalaje | | | ● | | | | ● |
| Reutilización de insumos y suministros | | | ● | ● | | ● | ● |
| Compra de insumos y servicios con certificaciones | | | ● | ● | | ● | ● |

Los gestores señalaron también que el desempeño ambiental se ve limitado, por una falta de recursos y tiempo para sus implementaciones, concienciación por parte de los trabajadores y conocimiento de los gestores y porque no son consideradas actividades prioritarias en la empresa (Bianchi y Noci, 1998; Spence, 1999; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006; Redmon *et al.*, 2008).

Así, por ejemplo, el gestor de la PYME 2 señaló que la empresa realiza algunas actividades en el control de consumos y gestión de residuos, pero indicó también que no se tiene implementado un sistema de gestión ambiental, el que estima importante pero no prioritario en su implantación debido a los costes y recursos que la empresa no podría asumir actualmente.

Los resultados señalan que las prácticas ambientales no llegan a presentar un enfoque proactivo de gestión, que pueda permitir una producción eficiente (ahorro de costes y de energía) o innovaciones por ejemplo; y logren diferenciaciones y la obtención de ventajas competitivas. Los gestores no presentan una actitud proactiva con respecto al desempeño ambiental, sino reactiva y de un cumplimiento de la normativa (Baylis *et al.*, 1998; Revell y Blackburn, 2007).

Con respecto al desempeño social, las prácticas de desempeño laboral, explicadas por los gestores, son las más destacadas (ver Cuadro 4.5), debido a que los trabajadores resultan uno de los más importantes grupos de interés (Longo *et al.*, 2005; Perrini, 2006; Castka *et al.*, 2004; Jenkins, 2006). Sin embargo, las prácticas de RSC no son tan significativas como las orientadas a clientes. De los resultados obtenidos puede apuntarse que se cumple una satisfacción de las demandas de los trabajadores como grupo de interés, pero desde un punto de vista normativo, es decir, no se espera una mejora de la productividad y mayores beneficios por un desempeño de RSC con los empleados, el desempeño tiene en cuenta, principalmente, mejorar las condiciones y realizar capacitaciones para un adecuado desempeño laboral.

Todas las empresas establecen una política de igualdad de oportunidades para sus empleados, en especial para trabajadores mujeres, jóvenes y extranjeros. Asimismo, la mayoría de empresas ofrecen a sus trabajadores horarios flexibles como política de conciliación empresa-familia, y hacen partícipes a sus trabajadores en la gestión de la empresa quienes alcanzan sugerencias de mejoras en los procesos y atención al cliente mediante comités de empresa o reuniones en equipo periódicas.

Cuadro 4.5 Cumplimiento de prácticas de desempeño laboral

| Prácticas | PYME 1 | PYME 2 | PYME 3 | PYME 4 | PYME 5 | PYME 6 | PYME 7 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Igualdad de oportunidades laborales | • | • | • | • | • | • | • |
| Horarios flexibles/Conciliación empresa familia | • | | • | • | | | • |
| Participación de trabajadores en la gestión | • | • | • | • | | • | |
| Formación trabajadores | • | • | • | • | • | • | • |
| Remuneraciones competitivas en el mercado | | • | • | | | • | |
| Infraestructura de trabajo y servicios adecuados | • | | • | | | | |

Las actividades de formación con los trabajadores, son relevantes y necesarias para un adecuado desempeño en la empresa, las capacitaciones son especializadas de acuerdo con la naturaleza de la empresa, así, la PYME 1 se preocupa de una formación en tecnologías TIC para una mejor atención a sus clientes y desarrollo de nuevos proyectos; la PYME 2 mantiene una formación continua de sus monitores de clases y personal para atención al cliente; la PYME 4 capacita a su personal en seguridad industrial, transporte y a sus ejecutivos en herramientas de gestión;

finalmente, la PYME 7 instruye a sus operarios en técnicas de laboratorio y preparación de alimentos y de control de calidad en centros de educación superior especializados.

Las PYMEs 1 y 3 apoyan la formación de ejecutivos en estudios de maestrías, pero proponen que los trabajadores asuman parte del costo y horarios utilizados. Cabe destacar que tres de las empresas estudiadas manifestaron como una práctica de RSC el pago de remuneraciones e incentivos a sus trabajadores por encima de la media del mercado como una motivación de desempeño laboral. Los gestores de estas PYMEs consideran un adecuado capital humano, identificado y motivado como determinante en la calidad de productos y servicios ofrecidos a los clientes.

Es interesante como práctica de desempeño laboral en dos empresas (PYME 1 y 3) la valoración de condiciones laborales adecuadas en instalaciones, servicios y ambientes de ocio para un mejor desempeño laboral. Estas mismas empresas han establecido un código de conducta donde se señalan las buenas prácticas de actuación y valores de la empresa que se comunican en el momento de la incorporación de sus trabajadores en la empresa y se tienen en cuenta para la evaluación de desempeño.

Finalmente, en relación al desempeño social e impacto en la comunidad, las prácticas son menores y como se señaló en el análisis de la actitud de los gestores hacia el desempeño de RSC, y de prácticas del capítulo 3, se encuentra un bajo nivel de información de desempeño social. Estas actividades no resultan una actividad prioritaria, debido a que no se poseen los suficientes recursos para ayudas significativas y no constituyen un objetivo estratégico.

Como señala la literatura, no se encuentra un nivel importante de inversiones sociales en la comunidad la cual no constituye un grupo de interés clave en la empresa (Chrisman y Archer, 1984; Vives, 2006; Perrini *et al.*, 2007, Moneva y Hernández, 2008). Las actividades de impacto social no resultan actividades estratégicas y son realizadas con un enfoque normativo de RSC y filantrópico (Comisión Europea, 2002b; Jenkins, 2006; Vives, 2006; Jamali *et al.*, 2009).

Excepto por la PYME 4, que está adscrita a la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sigue sus principios, el resto de empresas no tiene definido una estrategia de desempeño de sostenibilidad social. Los enfoques de los gestores están dirigidos a colaboraciones específicas, que no implican inversiones significativas, no forman parte de los objetivos estratégicos de la empresa y tienen que ver con un enfoque filantrópico, como se recoge en los siguientes comentarios:

“La extensión social de la empresa comprende una ayuda social sistemática de cobrar un precio mínimo por el servicio de máquinas dispensadoras en entidades con fin social (ONGs, centros de minusválidos, centros de atención para personas sin recursos, entidades con trabajo de voluntariado) y el destino de una pequeña parte del margen presupuestal para ayuda económica en una ONG” (PYME 3).

“Los limitados beneficios y los pagos por financiamiento de inversiones, afectan los aportes sociales a la comunidad, comprenden principalmente donaciones por aportes de los trabajadores a pequeñas entidades de ayuda social, colaboramos con charlas a la comunidad sobre actividades relacionadas con temas de salud, nutrición, educación física (...)” (PYME 2).

“Definitivamente, estamos comprometidas con la ayuda social, la llamamos compromiso porque eso es lo que significa para nosotros, un compromiso de ayuda a los que no tienen la posibilidad de tener lo que brindamos por razones económicas, y que pueden recibirlo en nuestro espacio de manera gratuita (...). Recibimos de manera mensual a diferentes grupos de niños de bajos recursos, con problemas de desarrollo psicomotor, y nuestro espacio los ayuda a estimularse en aquellas áreas que no les sería posible hacer en casa” (PYME 6).

Otras prácticas realizadas corresponden a la colaboración que hacen las empresas con las asociaciones empresariales, institutos o universidades. Así, los socios de la PYME 1 han participado en charlas sobre emprendimiento empresarial a asociaciones de empresarios y universidad; la PYME 2 ha dictado charlas en temas de responsabilidad en salud y nutrición en colegios y al público en general. La PYME 4 ha participado en mesas de trabajo y foros de asociaciones empresariales, universidades y otras promotoras de la RSC (Pacto Mundial de

España y Grupo de *Stakeholders* del GRI). Finalmente, la PYME 7 ha dado charlas y conferencias sobre fabricación de productos naturales en distintas universidades de la capital y provincias. Dos de las PYMEs estudiadas realizan actividades de patrocinio a equipos deportivos.

La PYME 5, como parte de su actividad educativa, promueve entre sus alumnos y profesores iniciativas de voluntariado para ayuda social en zonas marginales de la capital o de pueblos con habitantes de bajos recursos de la sierra peruana; consigue donaciones a través de una organización promotora sin fines de lucro, las actividades comprenden la implementación de infraestructura para educación, salud, vivienda mejora de alimentación de niños desnutridos en centros de salud, implementación de talleres micro-empresariales emprendidos por madres de familia.

Del análisis de actividades de desempeño social, se observa que el desempeño de las PYMEs con la sociedad y en especial con la comunidad, está dirigido a un cumplimiento ético y en algunos casos filantrópicos, que no constituyen aspectos estratégicos de la empresa, ni buscan una mejora de la imagen y reputación (Jenkins, 2006; Haigh y Jones, 2006; Williamson *et al.*, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009).

Cabe agregar a los resultados obtenidos sobre el análisis de las prácticas de RSC, que el desempeño de sostenibilidad, está basado, principalmente, en las políticas promovidas por el gestor-propietario de acuerdo con sus valores. Es así que solo dos de las empresas estudiadas incluye la RSC como parte de la misión y visión empresarial. Asimismo, debemos tener en cuenta que algunas de las PYMEs ya venían realizando prácticas de RSC sin tener conocimiento formal de ella, las mismas que no resultan prioritarias en la gestión de la empresa (Lepoutre y Heene, 2006; Vives *et al.*, 2005; Vives, 2006).

Aunque las políticas de RSC son definidas por el gestor-propietario de acuerdo a sus valores, estas no están basadas en un enfoque estratégico de desempeño de RSC, las prácticas se realizan sin un claro objetivo de obtención de beneficios económicos o ventajas competitivas, se hacen más bien como una respuesta natural de desempeño con los grupos de interés, de hacer “lo

correcto”, y de hacer bien las cosas para cumplir la misión de la empresa (Jenkins, 2006; Baden *et al.*, 2009).

4.2.3.2 Análisis de prácticas de información

La investigación encuentra que las actividades de información de RSC y sostenibilidad, no son una actividad mayoritaria y prioritaria en las PYMEs estudiadas ya que solo dos empresas tienen como política la preparación de memorias de sostenibilidad.

El director de una de ellas considera la RSC como una obligación con los grupos de interés de satisfacer la demanda de información sobre su desempeño. Se trata de una rendición de cuentas que no presenta claramente un objetivo sobre la obtención de beneficios y ventajas competitivas.

“Se debe cambiar el enfoque de ocultar información a los interesados, no solo perjudica a los usuarios, sino a los mismos gestores, con la información se evita crear conflicto y se busca transmitir confianza a los grupos de interés (...), aunque dicha información, en algunos casos, no es valorada por los grupos de interés como clientes, entidades financieras que valoran más el aspecto económico en las relaciones” (PYME 4).

El resto de gestores de las PYMEs estiman importantes las políticas de información de RSC y de sostenibilidad con los grupos de interés; sin embargo, no han implementado memorias de sostenibilidad como una estrategia de comunicación, por motivos como la limitación de recursos económicos, la limitación de tiempo o la ausencia de demanda por parte de sus grupos de interés.

“La transparencia es buena para la empresa, forma parte de la imagen frente a los clientes y consumidores que la valoran cuando compran los bienes o servicios, unos, mucho; otros, poco (...) no se hace una memoria por falta de tiempo y trabajo entre las distintas áreas de la empresa, nos falta una estrategia de comunicación” (PYME 3).

“Una información sobre RSC sería importante, lo que habría que valorar, es si el tiempo que cuesta hacer una memoria es posible gestionarlo (...). Para una PYME es muy complicado, costaría mucho tiempo y trabajo, pero claro que lo haríamos” (PYME 2).

La PYME 4 viene presentando y publicando su memoria de sostenibilidad en los últimos seis años, según los criterios de la Guías de la GRI (2002, 2006), cuyo gestor la encuentra importante y como una obligación con los grupos de interés. La última memoria ha sido preparada bajo un nivel de aplicación A, según la Guía del GRI (2006) que no es auditada.

Esta PYME señala, que los grupos de interés a quienes hacen llegar sus memorias -tales como entidades financieras, clientes, autoridades, proveedores- no las valoran ni las toman en cuenta en sus decisiones (por ejemplo en el otorgamiento de financiación por los bancos). El gestor de esta PYME declaró estar a favor de una transparencia con sus grupos de interés, y la preparación de memorias anuales de sostenibilidad a pesar del tiempo y recursos destinados.

La PYME 2 ha preparado, el año 2010, por primera vez su memoria de sostenibilidad del período 2009, de acuerdo con un nivel C de la Guía del GRI, con el fin de alcanzar información a grupos de interés como clientes, inversionistas y acreedores financieros. La preparación y publicación ha sido asesorada técnicamente por Caja Navarra y ha sido financiada por el Instituto de Crédito Oficial (ICO) de España, caso como el que se encontró en el análisis de memorias del capítulo anterior. Al momento de la entrevista el gestor-propietario de esta PYME no tenía como objetivo de corto plazo desarrollar una memoria, pero debido a la ayuda de las entidades señaladas ha podido emitir su primer informe de sostenibilidad.

Los gestores-propietarios de cuatro empresas estudiadas (PYME 1, 2, 5 y 6) señalaron que las memorias de sostenibilidad no son la única forma de comunicación de desempeño de RSC a sus grupos de interés, utilizando así, las páginas web corporativas, para comunicar el desempeño de RSC y otras actividades de sus empresas, funcionando así como medios de transparencia (Esrock, y Leichty, 2000; Wanderley *et al.*, 2008).

La información de RSC, que se incluyen en las páginas web de las PYMEs estudiadas, comprende un acceso a las memorias de sostenibilidad (para las empresas que las publican); la visión y misión de la empresa que incluye los aspectos de RSC y el concepto de desarrollo sostenible; la información sobre certificaciones de gestión de calidad y ambientales; calidad y

seguridad de los productos y servicios ofrecidos; y los compromisos y proyectos sociales. Mucha de esta información se incluye, también, en las presentaciones corporativas observadas, que se dirigen a clientes, proveedores e inversionistas potenciales.

Aunque no es un sistema formal de comunicación de gestión, los gestores de cuatro empresas (PYME 1, 2, 6 y 7) resaltaron la utilización de redes sociales como un medio de comunicación sobre sus prácticas de gestión operativa, nuevos productos, servicios, innovaciones y actividades de RSC, a la vez que mencionaron que es una herramienta de comunicación que permite obtener de los consumidores y comunidad en general, opiniones sobre el producto o servicio de los clientes para mejorar los procesos, es decir, las redes sociales se presentan como un efectivo medio de comunicación con los grupos de interés (Chen, 2009; Fieseler *et al.*, 2010).

La mayoría de los gestores indicaron que no buscan una mejora de imagen y reputación frente a sus grupos de interés, por sus buenas prácticas de RSC ya que, no poseen grandes presupuestos para comunicaciones corporativas, ni las ven como un medio de control de logro de objetivos e información para mejora del desempeño de RSC.

4.2.4 Interpretación de resultados

4.2.4.1 Actitud de los gestores

En la PYME son los gestores los que determinan, de forma personal, los valores y prácticas de RSC (Murillo y Lozano, 2006; Vives, 2006; Ciliberti *et al.*, 2008). Observamos, en la mayoría de los casos, un compromiso para satisfacer las necesidades de los grupos de interés de acuerdo con los valores del gestor que corresponden a los de la empresa. Sin embargo dicha actitud no corresponde íntegramente a una actitud proactiva como se plantea en la primera hipótesis.

La falta de un enfoque estratégico en la actitud de los gestores-propietarios, obedece a que en la mayoría de casos estudiados los gestores no conocían debidamente el concepto de RSC, no se incluía en la misión y visión, ni formaba parte de los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello confirmamos los resultados de investigaciones que señalan que las actividades de RSC no

resultan prioritarias en la empresa por la falta de recursos económicos y humanos, conocimiento, tiempo para implementarlas y hacer un seguimiento de ellas (Bainchi y Noci, 1998; Spence *et al.*, 2000; Williamson y Lich-Wood, 2001; Comisión Europea 2002b; Vives *et al.*, 2005; Lepoutre y Heene, 2006; Ortiz y Kuhne, 2008; Perry y Towers, 2009).

Los directivos de las PYMEs son de la opinión que el desempeño de RSC, se puede hacer sin tener en cuenta los aspectos económicos, tampoco requiere de inversiones significativas de recursos, sino que necesita de una actitud proactiva y compromiso de los gestores y su personal.

El análisis sobre la actitud de los gestores-propietarios, en el estudio de casos, confirma los resultados obtenidos en el tercer capítulo, donde no se encuentra relación entre el desempeño e información de RSC y la mejora de competitividad y obtención beneficios, lo que nos lleva a rechazar la segunda y tercera hipótesis de trabajo.

Como hemos señalado la actitud de los gestores son determinantes en las políticas de RSC, pero las prácticas realizadas corresponden a actividades que no requieren mayores inversiones y recursos, corresponden a actividades habituales en la empresa de atender las necesidades de los clientes, otorgar condiciones laborales adecuadas, prácticas ambientales que se requieran por la naturaleza de la actividad, todas sin un enfoque estratégico importante.

En cambio, apreciamos una actitud de los gestores-propietarios que está orientada a un compromiso moral con los grupos de interés, es decir, una motivación interna de hacer lo correcto y hallar como legítimas sus demandas. Según los valores de los directivos los grupos de interés merecen una consideración por su bien y no por el beneficio que pueden proporcionar a la empresa, ejemplo de ello son las prácticas para mejorar las condiciones de los trabajadores, las políticas de igualdad de oportunidades, las colaboraciones con la comunidad y la participación en iniciativas de sostenibilidad. Estos hallazgos nos llevan a no rechazar la sexta hipótesis.

El Cuadro 4.6 muestra un resumen de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y presente, para el aspecto de la actitud de los gestores, de acuerdo con las metodologías aplicadas e hipótesis planteadas, para un mejor análisis comparativo.

Los resultados obtenidos resultan distintos para cada una de las metodologías aplicadas. Respecto de la primera hipótesis, el análisis de contenido de memorias muestra una actitud del gestor-propietario, con un enfoque estratégico de RSC que tiene en cuenta la actuación con los grupos de interés en los objetivos de la empresa, caso distinto ocurre en el estudio de casos donde la actitud está más orientada a un compromiso moral con sus grupos de interés, de acuerdo con los valores del gestor-propietario.

Cuadro 4.6 Resultados sobre el aspecto de actitud de los gestores-propietarios hacia la RSC

| | Análisis de Contenido | Estudio de Casos |
|---|--|---|
| Hipótesis | Análisis de perfil y enfoque de gestión de memorias | Actitud del gestor hacia la RSC |
| 1. El desempeño e información de RSC corresponde a una actitud proactiva del gestor y propietario que permite la obtención de beneficios y ventajas competitivas. | <ul style="list-style-type: none"> Alto índice de inclusión del contexto y estrategia de sostenibilidad y gestión de grupos de interés en los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> Actitud de determinación de valores y políticas de RSC. Motivación interna de los gestores por hacer lo correcto. |
| 2. y 3. La información y desempeño de RSC están motivados por la obtención de beneficios en la atención de las demandas de los grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de sostenibilidad orientada a mejorar la calidad de productos y servicios hacia los clientes y mejorar las condiciones de trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> El desempeño con los grupos de interés no mejora los beneficios de la empresa, no se valora la RSC. |
| 6. El desempeño de RSC busca satisfacer las demandas de los grupos de interés de acuerdo al cumplimiento de una obligación moral. | <ul style="list-style-type: none"> Compromiso con el desarrollo sostenible Bajo índice de información sobre compromisos con iniciativas externas de sostenibilidad. | <ul style="list-style-type: none"> RSC como obligación ética con los trabajadores y sociedad. Desempeño de RSC que va mas allá de la obtención de beneficios y disposición de recursos. |

La declaración de los directivos sobre el compromiso de RSC en las memorias de sostenibilidad, presenta un mayor enfoque proactivo y en algunos casos se incluyen en los objetivos estratégicos de la empresa, no obstante los resultados de las entrevistas muestran una actitud basada en valores y orientada hacia “buenas” prácticas empresariales. Se observa que las dos empresas que

han publicado información de sostenibilidad, poseen un mayor conocimiento y experiencia acerca del contexto de sostenibilidad, lo que conduce a una mayor actitud proactiva del gestor.

La actitud de los gestores con respecto al desempeño con los grupos de interés, desde un punto de vista instrumental, también presenta resultados distintos en las PYMEs estudiadas. El contenido de las memorias analizadas presenta un cierto enfoque estratégico de desempeño, principalmente, con los clientes y trabajadores. En las memorias de sostenibilidad el desempeño con dichos grupos de interés, resulta determinante para mejorar los beneficios de la empresa y se plantea como objetivo en la misión de la empresa.

En el estudio de casos los gestores manifestaron también que la satisfacción de las demandas de los grupos de interés, principalmente de los clientes, trabajadores y proveedores, es necesaria para cumplir los objetivos y fin de la empresa (calidad, productividad, compromiso de los trabajadores) pero en algunos casos los grupos de interés no valoraron los comportamientos responsables, esto demuestra una falta de concienciación también de los grupos de interés en temas de RSC.

Encontramos una perspectiva normativa de RSC, en el análisis de las memorias, en la medida que el perfil y enfoque de gestión señala un compromiso con el desarrollo sostenible en las actividades que realiza la empresa. En el estudio de casos se presenta un enfoque normativo de RSC distinto, los gestores manifestaron de forma más abierta que el desempeño de RSC de la empresa no corresponde solo con los dueños, sino que la empresa también debe atender las demandas de los clientes brindando productos de calidad y seguros, de los trabajadores permitiendo mejores condiciones para su trabajo y formación con igualdad de oportunidades, reduciendo el impacto ambiental y colaborando con sus actividades en la comunidad.

4.2.4.2 Respuesta a los grupos de interés

Como habíamos encontrado en el estudio de la actitud de los gestores, los resultados indican que el desempeño con los grupos de interés está orientado a los clientes y trabajadores, grupos de

interés con quienes tiene una mayor relación (Perrini, 2006; Castka *et al.*, 2004; Jenkins, 2006; Sweeney, 2008).

De acuerdo a los planteamientos de la tercera hipótesis, el desempeño de RSC está motivado por la obtención de beneficios y ventajas competitivas. En estudio de casos se encuentra que el desempeño con los clientes son determinantes en la gestión de las PYMEs, los productos y servicios que se ofrecen buscan satisfacer sus necesidades, y sus opiniones son importantes para mejorar su calidad. No obstante, en algunos casos los clientes no valoran el comportamiento responsable de las empresas, como son las inversiones en calidad y ambientales, pues valoran principalmente el precio en sus decisiones de compra.

Estos resultados señalan que las empresas buscan hacer bien lo que constituye el fin de la empresa, buscan satisfacer y fidelizar a sus clientes con el fin de mejorar los ingresos, pero no se encuentran prácticas de RSC como políticas de marketing y precio justos, promoción de consumos sostenibles o políticas de rendición de cuentas con ellos. La satisfacción de las demandas de los clientes, aunque está dirigida a obtener mayores beneficios, no implica la obtención de ventajas competitivas, porque la RSC no constituye un aspecto estratégico. En la mayoría de casos el desempeño con los clientes, forma parte de las actividades habituales de la empresa, que incorporan aspectos mínimos de RSC como la calidad de los productos o servicios principalmente. Estos hallazgos rechazan la tercera hipótesis.

Con respecto a los trabajadores, las PYMEs satisfacen sus demandas en aspectos como mejoras de condiciones laborales, seguridad y salud; capacitaciones que permitan un mejor desempeño; así como promover la igualdad de oportunidades. En este sentido las condiciones laborales pueden permitir que los trabajadores realicen un mejor desempeño, y por lo tanto contribuyan a la mejora de los ingresos, lo que no ocurre siempre, algunos gestores opinaron que no encuentran un incremento del compromiso y de la productividad de sus empleados a pesar de los desempeños de RSC desde un punto de vista estratégico. La motivación del desempeño con los trabajadores presenta un enfoque más normativo de la RSC, se busca satisfacer sus demandas por ser legítimas y no buscar un beneficio de ello. Los resultados expuestos también llevan a rechazar la tercera hipótesis.

Para los casos estudiados, observamos una ausencia de medición de la productividad laboral, tampoco se establecen medidas para la mejora del desempeño por ejemplo. La falta de un enfoque estratégico con los trabajadores y la falta de recursos dificulta que las PYMEs puedan atraer y retener personal de calidad y aumentar la productividad (Russo y Tencati, 2009; Perry y Towers, 2009; Miles *et al.*, 2009).

Los resultados, respecto al desempeño con los proveedores, concuerdan con los supuestos de las hipótesis segunda y tercera de un enfoque instrumental de la RSC para algunos casos. Se observa un objetivo de obtención de beneficios en la medida que se incluyen en la cadena de valor para mejorar los procesos y cuidar la calidad de los suministros de los productos y servicios. Algunas empresas procuran que sus proveedores respeten los principios de derechos humanos, presenten certificaciones de calidad y ambientales.

Finalmente la sexta hipótesis plantea que el desempeño con los grupos de interés, corresponde al cumplimiento de una obligación moral. Los resultados observan claramente un enfoque normativo en las prácticas de desempeño social, que tienen un carácter filantrópico, las ayudas y colaboraciones en la comunidad no son utilizadas como herramientas de diferenciación, como puede ser buscar una mejor imagen corporativa o legitimación en la sociedad (Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Jenkins, 2006; Williamson *et al.*, 2006; Porter y Kramer, 2006; Lynch-Wood *et al.*, 2009).

El desempeño social en la comunidad no está muy desarrollado en las PYMEs, debido a que no disponen de grandes recursos para contribuciones significativas (Vives *et al.*, 2005; Vives, 2006; Jamali *et al.*, 2009). Los aportes que realizan las PYMEs a la comunidad están relacionados con proporcionar parte de sus bienes o servicios a ciudadanos de bajos recursos económicos, colaborar impartiendo charlas sobre su desempeño y éxito en entidades educativas, públicas y asociaciones empresariales y, además auspicios de actividades culturales y deportivas. Este desempeño no requiere de importantes disposiciones de recursos y comprende ayudas con carácter filantrópico. Estos hallazgos, nos permite no rechazar la sexta hipótesis.

Para un mejor análisis de la respuesta a los grupos de interés, el Cuadro 4.7 resume los resultados obtenidos en el capítulo anterior haciendo una comparación con los del presente, de acuerdo a las metodologías empleadas e hipótesis planteadas.

Apreciamos que la segunda y tercera hipótesis, no se ven plenamente confirmadas con los resultados obtenidos. No se observa el desempeño con los clientes, trabajadores y comunidad, en la mayoría de casos, como un objetivo estratégico que permita la obtención de beneficios y ventajas competitivas, para ambos estudios.

Las actuaciones de RSC informadas en las memorias se refieren actividades para mejorar las condiciones de los trabajadores, mediante su formación técnica y de seguridad, y políticas de igualdad de oportunidades, pero no se informa sobre la evaluación y mejora del desempeño de los trabajadores. El estudio de casos en cambio permite obtener mayores datos sobre el desempeño con los trabajadores, en pocas empresas se estima que la satisfacción de la demandas de los trabajadores mejora la motivación, compromiso y desempeño, como consecuencia de ello se encuentra baja rotación de personal y una identificación con la empresa. Para estos casos se observa la búsqueda de beneficios y ventajas competitivas a largo plazo, en el desempeño de RSC.

Para otros casos el enfoque de RSC tiene un carácter normativo, debido a que las actividades tienen un carácter menos estratégico, que permite un beneficio para dicho grupo de interés tales como las políticas de igualdad de oportunidades, conciliación empresa-familia, capacitaciones técnicas sin considerar que pueda constituir una oportunidad de obtención de ventajas competitivas.

El desempeño con los clientes como hemos señalado tanto en el análisis de memorias de sostenibilidad como en el estudio de casos, nos indica que la información y el desempeño con los se dirige a los clientes en ofrecer productos y servicios de calidad, todos los gestores señalaron que el fin principal de la empresa era implementar medidas para satisfacer sus demandas de los clientes, cuidando la innovación y seguridad de los productos.

Cuadro 4.7 Resultados sobre el aspecto de respuesta a los grupos de interés

| | Análisis de Contenido | Estudio de Casos |
|---|--|---|
| Hipótesis | Análisis de indicadores de desempeño de RSC | Análisis de la respuesta a los grupos de interés |
| 2. y 3. La información y desempeño de RSC están motivados por la obtención de beneficios en la atención de las demandas de los grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> • El desempeño con trabajadores, está dirigida a mejorar la seguridad condiciones laborales. No se informa como un aspecto estratégico, que mejore la productividad y resultados de la empresa. • Se informa a los clientes sobre la calidad, seguridad de los productos o servicios, bajo nivel de información sobre satisfacción de los clientes. • La información de desempeño con proveedores es mínima. | <ul style="list-style-type: none"> • Para algunas empresas la mejora de las condiciones con los trabajadores aumenta la competitividad y compromiso. Para otras, los trabajadores no la valoran. • Algunas PYMEs consideran la opinión de los clientes para mejorar la calidad de productos y servicios. Otras señalan que sus clientes no valoran el desempeño de RSC. • Se informa sobre desempeño con proveedores como socios “estratégicos” en la gestión empresarial. |
| 6. El desempeño de RSC busca satisfacer las demandas de los grupos de interés de acuerdo al cumplimiento de una obligación moral. | <ul style="list-style-type: none"> • Información de prácticas sobre igualdad de oportunidades, y conciliación empresa-familia. • Muy bajo nivel de información de indicadores de desempeño de derechos humanos e impacto en la comunidad. • Mínima información sobre desempeño social, con enfoque filantrópico. | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las demandas de los trabajadores y comunidad por ser legítimas, como una obligación moral, basada en un enfoque de valores de los gestores. • Se busca mejorar los desempeños de RSC de los proveedores. • Desempeño social, limitada por los recursos, actuación como una obligación moral con la comunidad que corresponde a ayudas sociales y colaboraciones de carácter filantrópico. |

En la mayoría de casos las empresas han implementado sistemas de gestión de calidad y ambientales y otras certificaciones específicas de la actividad para mejorar sus procesos y satisfacer la demanda de los clientes. Los gestores-propietarios también señalaron que estas

prácticas responsables constituyen la actividad que la empresa debe realizar como parte de la misión empresarial, para estos casos los objetivos en el desempeño con los clientes tienen un enfoque instrumental.

4.2.4.3 Prácticas de sostenibilidad y de información

La cuarta hipótesis supone que el desempeño de RSC corresponde a las PYMEs con mayores recursos e inversiones en sistemas de gestión. Esta presunción no se verifica en todos sus aspectos, de acuerdo con los resultados obtenidos.

No observamos diferencias significativas en el desempeño de RSC de acuerdo al tamaño y disposición de recursos, las PYMEs tratan de realizar un desempeño adecuado con sus clientes, trabajadores, comunidad y medio ambiente en la medida que sus recursos lo permitan. Una excepción de ello ocurre con las prácticas ambientales, que a pesar que no se encuentran muy desarrolladas, se observa un esfuerzo por un mejor desempeño en las PYMEs con la implementación de sistemas de gestión ambiental.

A diferencia del análisis de contenido de las memorias de sostenibilidad, donde en la mayoría de casos se considera indispensable informar sobre sus sistemas de gestión de calidad, ambientales y de seguridad laboral como parte del desempeño de RSC. En el estudio de casos, los gestores de las empresas no indicaron un mayor énfasis en los sistemas de gestión como una práctica de RSC, se valoran como un requisito para que las empresas puedan acceder a los mercados que requieren de dichas certificaciones. Los sistemas de gestión pueden ayudar al desempeño de RSC de las PYMEs si resultan herramientas estratégicas que permitan mejorar los procesos, dar una mejor atención a las demandas de los clientes y permitir una actitud proactiva en el desempeño ambiental.

No se encuentra un claro y definido enfoque estratégico y de obtención de ventajas competitivas, en los desempeños ambientales para mejorar los procesos, aumentar productividad, reducir los costos, innovar en procesos y productos. Esto debido a que en las PYMEs estudiadas las actividades de desempeño ambiental resultan costosas y poco ventajosas (Ytterhus y Synnestvedt,

1996; Bianchi y Noci, 1998; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006; Redmon *et al.*, 2008).

La quinta hipótesis presume una efectiva rendición de cuentas con los grupos de interés, lo que no se confirma plenamente con los resultados de la investigación tanto del presente capítulo como el anterior. Las prácticas de información son muy limitadas debido a una falta de conocimiento para preparar memorias de sostenibilidad; carencia de recursos y tiempo para desarrollarlas; el poco interés de una mejora de la imagen y reputación; así como la ausencia de valoración por parte de los grupos de interés en la toma de sus decisiones y actuaciones con respecto a las empresas. A pesar de ello, los gestores tienen claro, como un importante punto de mejora en su gestión, la elaboración de memorias de RSC. Así también, las empresas optan por otros medios para informar sobre el desempeño de RSC, aunque no de forma sistemática y completa, como son las presentaciones corporativas, conferencias o charlas, información en sus páginas web o redes sociales. De las empresas estudiadas solo dos empresas han publicado sus memorias de acuerdo con los criterios del GRI, definitivamente estas empresas poseen un mejor conocimiento y mejor actitud de los gestores hacia la RSC y la rendición de cuentas con los grupos de interés.

Los gestores de las PYMEs estudiadas que no han publicado alguna memoria de sostenibilidad, consideran importante una rendición de cuentas con los grupos de interés pero no constituye un objetivo prioritario y estratégico. Estos resultados señalan que los directivos carecen de un conocimiento del concepto de rendición de cuentas como parte del comportamiento responsable de las empresas y que pueden permitir una forma de diálogo con sus grupos de interés y mejora de la reputación del negocio.

4.3 Discusión

Los supuestos de la teoría de los grupos de interés, las políticas de promoción de entidades públicas como las de la Unión Europea, las propuestas de desempeño e información de RSC y sostenibilidad como la ISO 26000 y las guías del GRI señalan los beneficios a corto y largo plazo

así como las ventajas competitivas, que pueden lograr las PYME desde un punto de vista estratégico.

El análisis de resultados del estudio de casos, en contra de lo planteado en la primera hipótesis, no encuentra una actitud proactiva del gestor y enfoque estratégico integral en el desempeño de RSC, no se encuentra una motivación de obtención beneficios las prácticas de RSC. Esto podría estar indicando que más importantes son los valores de la dirección como factor clave en desempeño hacia los grupos de interés, de los que se busca satisfacer sus necesidades como un interés legítimo. La falta de una actitud proactiva también puede explicarse por que la mayoría de PYMEs han venido realizando un desempeño de RSC, sin tener un conocimiento formal de ello, y como parte de las actividades ordinarias de la empresa (Jenkins, 2006; Perrini, 2006; Baden *et al.*, 2009).

Algunas de ellas han comenzado a implementar, como iniciativas de RSC, sistemas de gestión de calidad y ambientales, participar en iniciativas como el Pacto Mundial y preparar memorias de acuerdo a los criterios de la GRI, como una mejora en su gestión y realización de “buenas prácticas” empresariales, pero sin integrarse a una sistema de planeación y control estratégico. El desempeño de RSC que se han venido realizando en las PYMEs constituyen una objetivo de hacer lo correcto, a lo que podemos denominar una RSC “silenciosa” y no pública (Jenkins, 2006, Perrini *et al.*, 2006).

Los gestores-propietarios de las empresas estudiadas, con excepción de la que tiene una amplia experiencia en el desempeño e información de sostenibilidad, muestran una falta de conocimiento del concepto de RSC y de sus prácticas y que los gestores no han incorporado como parte de los objetivos estratégicos, por una falta de recursos y tiempo para implementarlas (Spence, 1999; Murillo y Lozano, 2006; Lawrence *et al.*, 2006; Lepoutre y Heene, 2006)

Haciendo una lectura conjunta de la contrastación de la tercera y la sexta hipótesis, sobre el enfoque instrumental y normativo de la RSC respectivamente, se puede proponer que ante la falta de un enfoque estratégico en el desempeño con los grupos de interés (Bianchi y Noci, 1998;

Spence, 1999; Williamson y Linch-Wood, 2001 y Redmon *et al.*, 2008), el enfoque normativo podría explicar mejor el desempeño de RSC en las PYMEs.

Esta actitud de los gestores, sin duda, corresponde a una estrategia informal de relación con los grupos de interés que no requiere de mayores inversiones y a un desempeño de RSC enfocado a cuestiones éticas (Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Russo y Tencati, 2009). En los casos estudiados esta perspectiva corresponde fundamentalmente al desempeño con los trabajadores, comunidad y medio ambiente.

Podríamos encontrar un enfoque instrumental cuando las PYMEs satisfacen a sus clientes con productos y servicios de calidad, motivando a sus trabajadores para un mayor compromiso, incorporando en algunos casos a los proveedores como socios estratégicos, con un claro objetivo de obtención de beneficios, sin embargo estas actividades no representan un desempeño fundamental de RSC en la mayoría de casos.

La conciliación de intereses que permitan tanto el beneficio de los grupos de interés como los de la empresa no se presenta en todos los casos. El desempeño ambiental y social son los que presentan un carencia de enfoque estratégico de RSC en mayor medida, la falta de una enfoque proactivo en el desempeño ambiental y la perspectiva filantrópica en las actividades de impacto social no muestran una motivación de los gestores para obtener ventajas competitivas, como pueden ser la eficiencia productiva, la mejora de la reputación, o los accesos a mayores mercados.

Si las motivaciones del desempeño de RSC no presentan un carácter instrumental como se ha señalado anteriormente, podría señalarse que son los valores éticos del gestor los que determinan las prácticas de RSC (Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Jenkins, 2006; Russo y Tentacti, 2009). Esto señala un enfoque normativo del desempeño con los grupos de interés en el sentido de que los gestores realizan actividades como mejorar las condiciones y desarrollo personal de sus trabajadores, prácticas para reducir los impactos en el medio ambiente, colaboraciones y ayudas sociales en la comunidad y la promoción de valores en la sociedad, sin buscar que

constituyan ventajas competitivas, sino que la empresa permita el bien de las personas de forma individual o colectiva (Freeman y Liedtka, 1991).

Factores como la disposición de recursos y el tamaño, se han planteado como determinantes en el desempeño e información de RSC, de acuerdo con la cuarta hipótesis. En contra de este planteamiento las PYMEs estudiadas no consideran que la disposición de recursos sea una limitación para el desempeño de RSC, los gestores están convencidos de que la RSC es una obligación de satisfacer los intereses legítimos de sus grupos de interés (clientes, trabajadores, comunidad) de acuerdo con sus principios morales (Greenwood, 2007). Si consideramos este criterio las PYMEs, independientemente de su tamaño, realizan su desempeño de RSC de acuerdo con sus valores y compromisos personales. Si los gestores no están convencidos de los beneficios de un comportamiento responsable, cualquier “implementación” de herramientas y prácticas de RSC no rendirán los frutos esperados.

La transparencia es otro principio que los gestores de las PYMEs, no han terminado de incorporar en su gestión y en desempeño de RSC, contrariamente a lo planteado en la quinta hipótesis. No encontramos en los casos estudiados, salvo en una de las PYMEs con reconocida trayectoria de divulgación de sostenibilidad, un compromiso moral de rendir cuenta sobre las operaciones de la empresa con los *stakeholders* que tienen un interés legítimo en la empresa (Gray *et al.*, 1996).

Los gestores valoran el principio de transparencia como parte de un comportamiento responsable, pero las limitaciones de conocimiento de modelos de información, tiempo y recursos no han permitido su implementación. Es el caso de una de las PYMEs que durante la presente investigación, bajo la asesoría técnica y financiamiento de entidades públicas y privadas, ha podido publicar su memoria de sostenibilidad con un nivel de C de aplicación del GRI.

Es importante destacar en las empresas que han publicado sus memorias de sostenibilidad, presentan un mayor compromiso con el desarrollo sostenible y mejor desempeño de RSC, pero consideramos que no constituye un requisito para el comportamiento responsable de las PYMEs (Fassin, 2008; Nielsen y Thomsen, 2009a).

Percibimos en las PYMEs analizadas en el presente capítulo, que la relación con sus grupos de interés es más directa, por lo que la rendición de cuentas se hace de una manera informal, sin que se considere necesario la elaboración de memorias de sostenibilidad. Las páginas web, redes sociales y presentaciones corporativas son un ejemplo de medios alternativos para informar sobre las prácticas de RSC a los grupos de interés señalados.

Debido a que no percibimos un desempeño de RSC con un enfoque estratégico en las PYMEs estudiadas, las memorias de sostenibilidad no son consideradas como herramientas de mejora de la imagen, reputación y diálogo con los grupos de interés (Lynch-Wood *et al.*, 2009 y Nielsen y Thomsen, 2009b). Los gestores de las empresas que han preparado sus memorias, también indicaron que estas no son valoradas por los grupos de interés (clientes, proveedores e instituciones financieras) en sus relaciones comerciales y financieras con la empresa.

Es necesario que las políticas de promoción de entidades públicas y privadas faciliten herramientas de fácil aplicación y adaptadas a la PYME, un ejemplo ello son las iniciativas para permitir la elaboración de memorias como herramientas prácticas, sencillas y accesibles para que las PYMEs, a través de un proceso de aprendizaje y mejora continua, incluyan las RSC como un planteamiento estratégico que involucre la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización.

Capítulo 5

CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones de la investigación

El objetivo de este último capítulo es exponer de manera consolidada los resultados obtenidos tras la revisión de la literatura y la contrastación empírica de los planteamientos teóricos, así como presentar las implicaciones de la investigación sobre el conocimiento científico del área. También se presentan, las limitaciones propias del estudio, y las líneas propuestas para una futura investigación.

Como se ha expuesto en el primer capítulo lo que motivó este trabajo fue la necesidad de contribuir en un sector empresarial importante, como son las PYMEs, centrando la investigación en la RSC. La relevancia de las PYMEs en las economías de los países por su número y aporte al empleo, el desarrollo de políticas públicas para promover la RSC y su información en las PYMEs, las actividades de promoción públicas y privadas para cumplir dichas políticas y las investigaciones sobre la actitud y desempeño de RSC en las PYMEs, apoyan este proyecto.

Los aspectos teóricos estudiados en el segundo capítulo señalan que existe una mayor investigación sobre el estudio de la RSC y de la información de sostenibilidad en grandes corporaciones que en las PYMEs. Sin embargo, consideramos que los fundamentos teóricos de dichos estudios pueden explicar las motivaciones de los gestores y factores de desempeño de RSC en las PYMEs, a saber, el enfoque económico o instrumental de la RSC (Friedman, 1970; Jensen, 2001; Porter y Kramer, 2002); el social que considera la teoría de desempeño de RSC (Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991) y de los grupos de interés (Freeman, 1984; Wood, 1991); el ético que recoge el enfoque normativo de la RSC (Donaldson y Preston, 1995; Jones; 1995), los modelos de ciudadanía corporativa y de contribución al desarrollo sostenible y de rendición de cuentas (Gray *et al*, 1996; Parker, 2005).

A la luz de los resultados obtenidos no se encuentra en la mayoría de casos, una actitud proactiva del gestor con el fin de obtener beneficios y ventajas competitivas. Esto se ha deducido o demostrado por ejemplo en el análisis de la información de sostenibilidad de la empresa, que no presenta una orientación estratégica y de seguimiento de cumplimiento de sus propios objetivos, así como en el estudio de casos, donde los gestores no conocen suficientemente el concepto de RSC y no lo incluyen ni practican en la misión y visión de la empresa.

Los gestores de la mayoría de PYMEs estudiadas no tienen claro aún que la RSC supone un planteamiento estratégico que afecta a la toma de decisiones y las operaciones de la empresa, y que puede crear valor a largo plazo, contribuyendo a la obtención de ventajas competitivas (AECA, 2004; Comisión Europea, 2011). No encontramos en las PYMEs una RSC gestionada estratégicamente como un vehículo a la “excelencia empresarial”, ni como una oportunidad de crecimiento económico y mejora de su imagen y reputación en aspectos como la innovación, eficiencia productiva y posicionamiento frente al mercado, rendición de cuentas y transparencia. Aspectos definidos como políticas de la promoción pública de la RSC en España y Europa.

La investigación encuentra determinante la actitud de los gestores-propietarios en el desempeño e información de RSC; sin embargo, la postura de los directivos no considerara la RSC como una actividad prioritaria y sus actividades son vistas como costosas y poco ventajosas (Bianchi y Noci, 1998; Spence *et al.*, 2000; Williamson y Linch-Wood, 2001; Lepoutre y Heene, 2006; Redmon *et al.*, 2008).

El desempeño de RSC se realiza sin tener un conocimiento formal y se realiza como parte de las actividades ordinarias de la empresa (Jenkins, 2006; Perrini, 2006; Baden *et al.*, 2009); las prácticas de RSC no han requerido del establecimiento de objetivos estratégicos para su seguimiento, por lo que el compromiso moral de los gestores con los grupos de interés, pueden explicar de mejor forma la atención de la demanda de los grupos de interés por su bien y no por el beneficio que pueden proporcionar a la empresa. El objetivo de la gestión de RSC en las PYMEs no es la maximización del beneficio de los socios, sino una motivación ética en el desempeño con los grupos de interés por parte de los gestores (Spence, 2007).

Sin duda la adecuada gestión con los clientes y la preocupación de la empresa por ofrecer productos o servicios de calidad a sus clientes pueden asegurar una obtención de beneficios; no obstante, los resultados no encuentran una relación entre el desempeño e información de RSC y los indicadores de rentabilidad. Hayamos por ejemplo un destacado nivel de información y prácticas con los grupos de interés, distintos a los clientes, en empresas cuyos niveles de rentabilidad son muy bajos, y donde la motivación de desempeño de RSC es distinta a la de obtener beneficios.

Asimismo, tampoco encontramos un enfoque estratégico de RSC con el resto de grupos de interés, cuya participación es limitada en la definición de objetivos y de los que no se hace un seguimiento de su gestión en la mayoría de casos. Los desempeños con los trabajadores y medio ambiente, por ejemplo, no tienen como meta la mejora del compromiso, la productividad, la prevención de impactos ambientales, los procesos productivos eficientes, así como la innovación en los productos, con el fin de obtener ventajas competitivas en el largo plazo. En muy pocos casos se incorporan a los proveedores en el desempeño de sostenibilidad.

El desempeño con la comunidad es limitado y carece de iniciativas externas de sostenibilidad; tampoco tiene un carácter estratégico, ni es utilizado como una herramienta de mejora de imagen o reputación, por lo que consideramos que las motivaciones del desempeño social tienen un enfoque normativo para el caso de las empresas comprometidas con los principios del Pacto Mundial, o que, por ejemplo, promueven la igualdad de oportunidades de trabajo, y hasta una perspectiva filantrópica para el caso de donaciones y colaboraciones con entidades públicas y privadas.

Que el tamaño y la disposición de recursos no resulte un factor determinante en el desempeño e información de RSC de las PYME, puede explicarse también por un enfoque normativo de la RSC. Los gestores manifestaron que la disposición de recursos no es relevante para el desempeño de RSC, el comportamiento responsable de las empresas debe basarse en los valores de los gestores y de la empresa y corresponde hacer lo correcto en atender las necesidades de los grupos de interés (trabajadores, clientes, comunidad, medio ambiente). No se encuentra inversiones significativas para el desempeño ambiental, mejora de condiciones laborales y contribuciones

sociales, se encuentran comportamientos responsables similares para empresas con distinto tamaño, de acuerdo a las políticas definidas por los gestores-propietarios.

La falta de conocimiento, la limitación de recursos, la falta de un enfoque estratégico de la RSC y la poca valoración por parte de los grupos de interés, no permiten que los principios de transparencia y de rendición de cuentas se incorporen en las políticas de información de las PYMEs; las memorias en su mayoría encuentran un nivel inicial de acuerdo a los criterios de la GRI (2006). En otros casos los gestores no consideran la elaboración de una memoria de RSC como un objetivo prioritario y estratégico, ni se consideran necesarias como herramientas para mejorar la imagen o reputación.

El bajo nivel de cumplimiento de los enfoques de gestión e indicadores de desempeño económico, ambiental y social, en las memorias estudiadas, implica que las PYMEs no están aplicando un modelo de información que esté de acuerdo con su naturaleza (Borga *et al.*, 2009). Aunque las iniciativas y políticas de promoción de la RSC, consideran necesario y beneficioso una rendición de cuenta con los grupos de interés, se echa en falta un mayor número de propuestas de modelos de información más simples que se ajusten a su realidad. Los modelos de desempeño de RSC de las grandes empresas presentan limitaciones en su aplicación en las PYMEs.

Debe señalarse también que las PYMEs encuentran otras formas de comunicación del desempeño de su RSC, más directas y menos formales con sus grupos de interés como son las reuniones de trabajo, páginas web o redes sociales; maneras que forman parte de las actividades ordinarias y operativas de la empresa. Sin embargo estos tipos de comunicación no tienen un enfoque estratégico y no se utilizan como herramientas para mejorar el desempeño en sostenibilidad.

Consideramos que los gestores-propietarios de las PYMEs deben adoptar un enfoque instrumental de la RSC, teniendo en cuenta su contexto y las características de sus relaciones con los grupos de interés. Se debe tener claro que la RSC debe permitir beneficios tanto para la empresa como para dichos grupos de interés (Carroll, 1991; Jensen, 2001; Fisher *et al.*, 2009) con un enfoque pluralista donde los grupos de interés, distintos a los accionistas, tienen derechos

sobre los beneficios, articulando la gestión de la empresa con la contribución al desarrollo sostenible (Rodríguez, 2003).

Los enfoques instrumental y normativo de la RSC deben soportarse mutuamente, así como los gestores de la PYMEs deben tener un compromiso de mejorar su desempeño y gestión siendo responsables, también, deben atender las expectativas de los grupos de interés rindiendo cuenta de sus inversiones en la empresa que no son de carácter financiero sino social.

Todo esto requiere definitivamente de una mayor promoción de la RSC con un enfoque estratégico y concientización de los gestores, por parte de entidades públicas y privadas.

5.2 Implicaciones

Una primera implicación de esta investigación, es haber incorporado la técnica de análisis de contenido en el estudio de memorias de sostenibilidad de PYMEs en aplicación de los criterios de la GRI. Ha sido un reto aplicar los principios de las guías de la GRI (2006, 2011) para los desempeños de PYMEs, cuya naturaleza y estilo de gestión son distintos a la de las grandes empresas. Los resultados señalan que el enfoque y prácticas de desempeño de RSC en las PYMEs difieren de los requisitos exigidos en las Guías de la GRI (2006, 2011), el limitado nivel de información de las PYMEs no implica que estas carezcan de un importante desempeño de RSC.

Las teorías de los grupos de interés y de rendición de cuentas, como marco teórico para el estudio del desempeño e información de RSC de las PYMEs, han tenido una aplicación distinta que para las grandes empresas en la investigación, debido a que la naturaleza y forma de relación con los grupos de interés tienen características particulares. Aunque las PYMEs no buscan mejorar su imagen y reputación con las actividades de RSC, este desempeño está dirigido a grupos de interés con quienes se tiene una relación más directa. Hay que recordar que las políticas de desempeño de RSC son definidas por la actitud del gestor-propietario de la empresa.

La falta de recursos, conocimiento y de la incorporación de la RSC en los objetivos estratégicos de la empresa, señalan que es necesario una mayor promoción de las entidades públicas y

privadas que proporcionen conocimientos y herramientas que les permita mejorar su desempeño de sostenibilidad; por ejemplo mejorando la visibilidad de la RSC con la difusión de buenas prácticas entre las PYMEs, fomentando la valoración de desempeños responsables por parte de los consumidores, promoviendo la transparencia con los grupos de interés e integrando la RSC en la investigación científica.

Las PYMEs requieren de una mayor promoción por parte de entidades públicas y privadas, que las asesoren y financien para el desarrollo de informes de sostenibilidad, como una efectiva rendición de cuentas y que les ayuden a mejorar su desempeño de RSC. La Guía del GRI (2006, 2011), la norma ISO 26000 y los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas son herramientas que pueden proponerse como modelos de desempeño e información de RSC para la PYMEs, aunque podrían proponerse modelos más relacionados con su naturaleza.

Esta investigación puede permitir diseñar modelos de desempeño e información de sostenibilidad para las PYMEs, los mismos que pueden ser promocionados por entidades públicas (gobierno central, comunidades autónomas, ayuntamientos) o privadas (asociaciones empresariales, universidades, ONGs, grandes corporaciones). Se trata de diseñar modelos acordes con la naturaleza de las PYMEs, con un enfoque favorable de costo-beneficio que no requieran considerables recursos económicos y de tiempo, que permitan un adecuado control del desempeño y objetivos de RSC, cuidando sobretodo los principios de exhaustividad y contexto de sostenibilidad en el desarrollo de reportes.

Pero se requiere también promover la continuidad de las publicaciones y que sean una efectiva herramienta de seguimiento de objetivos de desarrollo sostenible y de mejora continua. Una alternativa para ello podría ser premiar experiencias exitosas o memorias de calidad de PYMEs con destacado desempeño de RSC y promover su difusión. El papel de los poderes públicos y otras partes interesadas son claves en el desarrollo de la RSC como señala Comisión Europea (2011) como estrategia de RSC en las empresas.

La promoción de la *asociatividad* entre sectores de PYMEs y el establecimiento de redes empresariales, encuentros y foros de desempeño de RSC, son una alternativa viable para difundir

y compartir experiencias en prácticas de RSC y de promover los comportamientos responsables y su rendición de cuentas. Ejemplo de ello son las publicaciones de la Comisión Europea sobre casos destacados y exitosos. Esta implicancia es consecuente con la Comisión Europea (2011) que plantea como estrategia de RSE la mejora de su visibilidad y la difusión de buenas prácticas.

Desde el ámbito académico y científico la investigación universitaria debe estar orientada también al estudio del sector de la PYME, y contribuir al desarrollo de prácticas y políticas públicas de RSC. De acuerdo a esta propuesta este trabajo debe considerarse un primer aporte y motivación de futuras investigaciones sobre la RSC en uno de los sectores más importantes en la economía de los países.

5.3 Limitaciones

La presente investigación ha tenido limitaciones que son importantes a tener en cuenta en el análisis de resultados. Una de las dificultades ha sido el establecimiento de un mejor índice de medición de nivel de desempeño e información de RSC en las PYMEs, el análisis de contenido se ha basado en los criterios de la GRI, cuyos contenidos no se aplican en todos sus casos para el desempeño de sostenibilidad de las PYMEs.

Otra limitación importante para poder haber obtenido mejores resultados, es no haber dispuesto de una mayor muestra para el estudio estadístico del análisis de contenidos de memorias que permitan pruebas más robustas e inferencias estadísticas más significativas, el alcance no sólo debió comprender un mayor número de memorias sino un análisis de su evolución en el tiempo. El mayor número de casos en el estudio cualitativo podría haber permitido una mayor confirmación de las teorías o haber inferido mejores resultados.

Finalmente la falta de conocimiento, las limitadas prácticas de RSC y la escasa valoración por parte de los gestores de la importancia y beneficios que representa la RSC y su información en la gestión de sus empresas, no ha permitido hacer un estudio más profundo sobre los factores y características del desempeño de RSC y la actitud del gestor con respecto a los aspectos señalados.

5.4 Investigaciones futuras

La naturaleza de la investigación de la RSC en las PYMEs, las conclusiones y limitaciones derivadas de la misma, nos conducen a sugerir algunas líneas de investigación cuya atención en futuros estudios puede resultar interesante.

En primer lugar poder realizar investigaciones con una muestra de análisis de mayor alcance, que comprenda PYMEs en un mayor número y de distintos ámbitos geográficos, que permitan evidencia o que encuentre otros factores, y confirmen o no los encontrados y permitan ampliar el análisis comparativo. Una muestra más amplia podría permitir también un mejor análisis estadístico inferencial y confirmatorio, aplicando otras técnicas más robustas como el análisis de regresiones y de ecuaciones estructurales que permitan establecer relaciones de causa efecto más confiables.

Asimismo, consideramos importante poder realizar estudios del desempeño de RSC, evolución de su información y logro de objetivos de sostenibilidad, por un lapso mayor de tiempo, que comprenda varios periodos. Las investigaciones sobre los sistemas de gestión de calidad, ambiental así como la reciente norma ISO 26000, como factores de un mejor desempeño de RSC, deben ser también materia de futuras investigaciones.

También resultaría interesante hacer una investigación sobre los resultados de la influencia de entidades públicas y privadas en el desempeño e información de RSC analizando las experiencias de la promoción de políticas para mejorar el desempeño de RSC y de su información en las PYMEs, así como determinar si la influencia de dicha promoción es un factor determinante en las prácticas de RSC.

Otra alternativa de investigación sería abordar investigaciones sobre la aplicación de otras formas de comunicación del desempeño de RSC en las PYMEs como son las páginas web y las redes sociales, determinando sus motivaciones y naturaleza de sus resultados.

Finalmente, futuras investigaciones requerirán también obtener de los grupos de interés, evidencia directa sobre las demandas que exigen a las PYMEs y la respuesta que obtienen de ellas. Los estudios de caso no sólo deben comprender las PYMEs sino los grupos de interés como clientes, trabajadores y proveedores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbott W. y Monsen, R. (1979): "On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement", *Academy of Management Journal*, 22 (3), pp. 501-515.

Adams C. (2002): "Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorizing", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (2), pp. 223-250.

Alberti M., Caini L., Calabrese A. y Rossi D. (2000): "Evaluation of the costs and benefits of environmental management system", *International Journal of Production Research*, 38 (17), pp. 4455-4466.

Aragón-Correa J.A., Hurtado-Torres N., Sharma S. y García-Morales V. (2008): "Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective", *Journal of Environmental Management*, 86 (11), pp. 88-103.

Araya M. (2006): "Exploring Terra Incognita: Non financial Reporting in Corporate Latin America", *Journal of Corporate Citizenship*, 21, pp. 25-38.

Arbulú J. (2007): *PYME: La Socia Mayoritaria del Perú*, Diario El Peruano. 13 de Abril de 2007.

Argandoña A. (2011): "El argumento del Management ("Management Case") a favor de la Responsabilidad Social de la Empresa", Documento de Investigación, Barcelona: IESE Business School, D-930. Acceso en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0930.pdf>

Ascigil S. (2010): "Toward Socially Responsible SMEs? Quality Award Model as a Tool", *Quality Management Journal*, 17 (3), pp. 7-20.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004): *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*, Madrid: AECA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2010): *Normalización de la Información sobre Responsabilidad Social Corporativa*, Madrid: AECA.

Aupperle K., Carroll A. y Hatfield J. (1985): "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28 (2), pp. 446-463.

Baden D., Harwood I. y Woodward D. (2009): "The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive?", *European Management Journal*, 27 (6), pp. 429-441.

Baylis R., Connell L. y Flynn A. (1998): "Company size, environmental regulation and ecological modernization: further analysis at the level of the firm", *Business Strategy and the Environment*, 7 (5), pp. 285-296.

Beck C., Campbell D. y Shrives P. (2010): "Content analysis in environmental reporting research: Enrichment and rehearsal of the method in a British-German context", *British Accounting Review*, 42 (3), pp. 207-222.

Bianchi R. y Noci G. (1998): "Greening SMEs' Competitiveness", *Small Business Economics*, 11(3), pp. 269-281.

Borga F., Citterio A., Noci G., Pizzurno E. (2009): "Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies", *Business Strategy and the Environment*, 18 (3), pp. 162-176.

Bowman E. y Haire M. (1975): "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 28 (2), pp. 49-58.

Bowie N. (1991): “New Directions in Corporate Social Responsibility”, *Business Horizons*, 34 (4), pp. 56–66.

Brío J.A. y Junquera B. (2003): “A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies”, *Technovation*, 23 (12), pp. 939-948.

Brown D. y King J. (1982): “Small business ethics: Influences and perceptions”, *Journal of Small Business Management*, 20 (1), pp.11-18.

Brown A., Van der Wiele T. y Loughton, K. (1998): “Smaller enterprises experiences with ISO 9000”, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), pp. 273-285.

Buysse K. y Verbeke A. (2003): “Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective”, *Strategic Management Journal*, 24 (5), pp. 453-470.

Bygrave W. (1989): “The entrepreneurship paradigm (I): a philosophical look at its research methodologies”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14 (1), pp. 7-26.

Calvo J.A., Garayar A. y Álvarez I. (2007): “Informes de Sostenibilidad: estado del arte”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 17 (1), pp. 63-97.

Campbell D. (2003): “Intra and intersectoral effects in environmental disclosures: evidence for legitimacy theory?”, *Business Strategy and the Environment*, 12 (6), pp. 357-371.

Caron M. y Turcotte M. (2009): “Path dependence and path creation: Framing the extra-financial information market for a sustainable trajectory”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (2), pp. 272-297.

Carroll A. (1979): “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.

Carroll A. y Hoy F. (1984): "Integrating corporate social policy into strategic management", *Journal of Business Strategy*, 4 (3), pp.48-57.

Carroll A. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34 (4), pp.39-48.

Cassel D. (2001): "Human Rights Business Responsibilities in the Global Marketplace", *Business Ethics Quarterly*, 11(2), pp. 261-274.

Castka P., Balzarova M., Bamber C. y Sharp J. (2004): "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11 (3), pp. 140-149.

CEPYME (2003): *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en la PYME aragonesa*. Acceso en <http://www.conectapyme.com/files/publica/guiaSostenibilidad.pdf>.

Cepeda G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N°29, pp. 57-82.

Cetindamar D. y Husoy K. (2007): "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact", *Journal of Business Ethics*, 76 (2), pp. 163-176.

Chen S. (2009): "Corporate Responsibilities in Internet-Enabled Social Networks", *Journal of Business Ethics*, 90 (4), pp. 599-614.

Chrisman J. y Archer R. (1984): "Small Business Social Responsibility: Some Perceptions and Insights", *American Journal of Small Business*, 9 (2), pp.46-58.

Ciliberti F., Pontrandolfo P. y Scozzi B. (2008): “Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective”, *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), pp. 1579–1588.

Clarkson M.B. (1995): “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 92-116.

Clausen J. (1996): “Environmental reporting and the EMAS statement in Germany”, *Eco-Management and Auditing*, 3 (1), pp. 37–41.

Club de Excelencia en Sostenibilidad (2007): *Guía para la Implantación de la Responsabilidad Corporativa en la PYME*. Madrid.

Coffey B. y Fryxell G. (1991): “Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination”, *Journal of Business Ethics*, 10 (6), pp. 437-444.

Comisión Europea (2002a): Comunicación de Comisión Europea del 2 de julio de 2002. La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. COM(2002) 347. Acceso en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF>

Comisión Europea (2002b): *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*. Enterprise Publications. Bruselas. Acceso en:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf

Comisión Europea (2003): *Responsible entrepreneurship: A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*. Enterprise Publications. Bruselas. Acceso en:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/responsible_entrepreneurship/doc/resp_entrep_en.pdf

Comisión Europea (2006): Comunicación del 22 de marzo de 2006. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas. COM (2006) 136. Acceso en:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:es:PDF>

Comisión Europea (2008): Comunicación del 28 de noviembre de 2008. Informe de 2008 sobre la competitividad en Europa. COM (2008) 774. Acceso en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0774:FIN:ES:PDF>

Comisión Europea (2011): Comunicación del 25 de octubre de 2011. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. COM (2011) 681. Acceso en: http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7010

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2008): Orientaciones sobre los indicadores de la responsabilidad de las empresas en los informes anuales. Nueva York y Ginebra.

Costello A. y Osborne J. (2005): “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10 (7). Acceso en: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7>

Dean T., Brown R. y Bamford Ch. (1998): “Differences in large and small firm responses to environmental context: strategic implications from a comparative analysis of business formations”, *Strategic Management Journal*, 19 (8), pp. 709-728.

Deegan C. y Gordon B. (1996): “A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations”, *Accounting and Business Research*, 26(3), pp. 187-199.

Deegan C. y Rankin M. (1996): “Do Australian companies report environmental news objectively?: An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the

Environmental Protection Authority”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (2), pp.50-67.

Deegan C. (2002): “The legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (3), pp. 281-311.

Deegan C., Rankin M. y Tobin J. (2002): “An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15 (3), pp.312-343.

Donaldson, T. (1982): *Corporations and morality*. New York: Prentice-Hall.

Donaldson T. y Preston L. (1995): “The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp.65-91.

Eisenhardt K. (1989): “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

Elkington, J. (1999): Triple bottom line reporting: Looking for a balance, *Australian CPA*, (March), pp.19-21.

Esrock, S. y Leichty G. (2000): “Organization of Corporate Web Page: Publics and Functions”, *Public Relations Review*, 26 (3), pp. 327-344.

Fassin Y. (2008): “SMEs and the fallacy of formalising CSR”, *Business Ethics: A European Review*, 17 (4), pp. 364-378.

Fieseler C., Fleck M. y Meckel M. (2010): “Corporate social responsibility in the blogosphere”, *Journal of Business Ethics*, 91 (4), pp. 599 - 614.

Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., McClintock K. y Davis G. (2009): “Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs”, *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 66-82

Freeman R. E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman.

Freeman R. E. y Liedtka J. (1991): “Corporate Social Responsibility: A Critical Approach”, *Business Horizons*, 34 (4), pp. 92-98.

Freeman R. E. (1994): “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), pp. 409-429.

Freeman R. E. y Phillips R. (2002): “Stakeholder theory: a libertarian defense”, *Business Ethics Quarterly*, 12(3), pp. 331-349.

Freeman R. E., Wicks A., Parmar B. (2004): Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”, *Organization Science*, 15 (3), pp. 364-369.

Friedman, M. (1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, September 13th, 32–33, 122, 126.

Fuller, T. y Tian Y. (2006): “Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives”, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 287-304.

Fundación Ecología y Desarrollo (2007). *Guía para la implantación de un Sistema de Gestión de la Sostenibilidad (SGS) según la directriz EMAS*.

Ver acceso en: <http://www.pymessostenibles.net/gestion.asp>

Garriga E. y Melé D. (2004): “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2), pp. 51-71.

Graafland J., Van de Ven B. y Stoffele N. (2003): "Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands", *Journal of Business Ethics*, 47 (1), pp. 45-60.

Gray R., Kouhy R. y Lavers, S. (1995a): "Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8 (2), pp. 47-77.

Gray R., Kouhy R. y Lavers, S. (1995b): "Methodological themes: constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies", *Accounting, Auditing & Accountability*, Vol. 8 (2), pp. 78-101.

Gray R., Owen D. y Adams C. (1996): *Accounting & Accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*, London: Prentice Hall.

Gray R. (2002): "The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?", *Accounting, Organizations and Society*, 27 (7), pp. 687-708.

Greenwood M. (2007): "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 74 (4), pp. 315-327.

GRI (Global Reporting Initiative) (2002): Sustainability reporting guidelines. Boston.

GRI (Global Reporting Initiative) (2004): High 5! Communicating your Business Success through Sustainability Reporting. Amsterdam.

GRI (Global Reporting Initiative) (2006): Sustainability reporting guidelines. Amsterdam.

GRI (Global Reporting Initiative) (2007): Ciclo Preparatorio para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Manual para organizaciones pequeñas y medianas. Amsterdam.

GRI (Global Reporting Initiative) (2011): Sustainability reporting guidelines. Amsterdam.

Griffin J. y Mahon, J. (1997): “The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research”, *Business and Society*, 36 (1), pp. 5-31.

Hahn T. y Scheermesser M. (2006): “Approaches to corporate sustainability among German companies”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13 (3), pp. 150-165.

Haigh M. y Jones M. (2006): “The Drivers of Corporate Social Responsibility: A Critical Review”, *Business Review*, 5 (2), pp. 245-251.

Hair J., Anderson R., Tatham R. y Black W. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ta. Ed., Madrid: Prentice Hall Iberia.

Hammann E., Habisch A. y Pechlaner H. (2009): “Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies”, *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 37-51.

Husillos, C.F. (2007): “Una aproximación desde la teoría de la legitimidad a la información medioambiental revelada por las empresas españolas cotizadas”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXXVI, N° 133, pp. 97-121.

Husted B. y Allen D. (2000): “Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?”, *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), pp. 21-31.

Isaksson R. y Steimle U. (2009): “What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?”, *TQM Journal*, 21 (2), pp. 168-181.

Jamali D., Zanhour M. y Keshishian T. (2009): “Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, 87 (3), pp. 355-377.

Jenkins H. (2004): “A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective”, *Journal of General Management*, 29 (4), pp.37-57.

Jenkins H. (2006): “Small Business Champions for Corporate Social Responsibility”, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 241-256.

Jenkins H. (2009): “A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises”, *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 21-36.

Jensen M. (2001): “Value Maximization, stakeholder theory and the corporate objective function”, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), pp. 8-21.

Jones T. (1995): “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”, *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 404-437.

Kemper A. y Martin R. (2010): “After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories”, *European Management Review*, 7 (4), pp. 229–239.

Kusyk S. y Lozano, J. (2007): “A four-cell typology of key social issue drivers and barriers of SME social performance”, *Corporate Governance*, 7 (4), pp. 502-515.

Laan Smith J., Adhikari A., y Tondkar, R. (2005): “Exploring differences in social disclosures internationally: a stakeholder perspective”: *Journal of Accounting and Public Policy*, 24 (2), pp. 123-151.

Laine M. (2005): “Meanings of the term ‘sustainable development’ in Finnish corporate disclosures”, *Accounting Forum*, 29 (4), pp. 395–413.

Larrinaga C. y Bebbington J. (2001): "Accounting change or institutional appropriation? A case study of the implementation of environmental accounting", *Critical Perspectives on Accounting*, 12 (3), pp.269-292.

Larrinaga C., Carrasco F., Correa C., Llena F. y Moneva J. M. (2002): "Accountability and accounting regulation: the case of the Spanish environmental disclosure standard", *The European Accounting Review*, 11 (4), pp. 723-740.

Lawrence S., Collins E., Pavlovich K. y Arunachalam M. (2006): "Sustainability Practices of SMEs:the Case of NZ", *Business Strategy and the Environment*, 15 (4), pp.242-257.

Lepoutre J. y Heene A. (2006): "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a Critical Review", *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 257-273.

Lerner L. y Fryxell G. (1998): "An Empirical Study of the Predictors of Corporate Social Performance: A Multi-Dimensional Analysis", *Journal of Business Ethics*, 7 (12), pp. 951-959.

Libro Blanco de la RSE en España (2006): Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas. Boletín Oficial de las Cortes Generales. Congreso de los Diputados. N°424/4 de 4 agosto de 2006.

Lillis A. (1999): "A framework for the analysis of interview data from multiple field research sites", *Accounting and Finance*, 39 (1), pp. 79-105.

Lindgreen A., Swaen V. y Johnston W. (2008): "Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations", *Journal of Business Ethics*, 85 (2), pp. 303-323.

Llena F., Moneva J.M y Hernández B. (2007): "Environmental disclosures and compulsory accounting standards: the case of spanish annual reports", *Business Strategy and the Environment*, 16 (1), pp.16-53.

Logsdon J.M. y Wood D. (2002): "Business Citizenship: "From Domestic to Global Level of Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp.155-187.

Longo M., Mura M. y Bonoli A. (2005): "Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs", *Corporate Governance*, 5 (4), pp. 28-42.

Lynch-Wood G., Williamson D. y Jenkins W. (2009): "The over-reliance on self-regulation in CSR policy", *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 52-65.

Mac Callum R., Widaman K., Zhang S. y Hong S. (1999): "Sample size in factor analysis", *Psychological Methods*, 4 (1), pp. 84-99.

Mackau D. (2003): "SME integrated management system: a proposed experiences model", *TQM Journal*, 15(1), pp.43-51.

Mahon, J. y Mc Govan, R. (1998): "Modeling industry political dynamics", *Business & Society*, 37 (4), pp. 390-413.

Maldonado S., Marín M., Perea L. (2010): "Las Pymes y las prácticas de RSC: Un análisis de la divulgación de información a través de la web", Presentación en I Encuentro Internacional AECA en América Latina "Las pymes y la recuperación económica. Transparencia, innovación, finanzas y valoración empresarial". AECA e IMCP. Acceso en: <http://www.aeca.es/aal/cd/15h.pdf>

Marsh H. y O'Neill R. (1984): "Self-Description Questionnaire III: the Construct Validity of Multidimensional Self-Concept Ratings by Late Adolescents", *Journal of Educational Measurement*, 21 (2), pp. 153-174.

Marín L. y Rubio A. (2008): "¿Moda o Factor Competitivo? Un Estudio Empírico de RSC en PYME", *Tribuna de Economía*, N°482, pp.177-193.

Matten D. y Crane A. (2005): "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30 (1), pp.166-179.

McWilliams A. y Siegel D. (2000): "Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification", *Strategic Management Journal*, 21 (5), pp. 603-609.

McWilliams A. y Siegel D. (2001): "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 117-127.

Miles M. B. y Huberman, A. M. (1984): *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Miles M., Munilla L., McClurg T. (1999): "The Impact of ISO 14000 Environmental Management Standards on Small and Medium Sized Enterprises", *Journal of Quality Management*, 4 (1), pp. 111-122.

Milne M. y R. Adler (1999): "Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis", *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 12 (2), pp. 237-256.

Mitchell R., Agle B. y Wood D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.

Moneva J.M. Llena F. (1996): "Análisis de la información sobre responsabilidad social en las empresas industriales que cotizan en bolsa", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25(87), pp.361-401.

Moneva J.M. Llena F. (2000): "Environmental disclosures in the annual reports of large companies in Spain", *European Accounting Review*, 9(1), pp. 7-29.

Moneva J.M., Archel P. y Correa C. (2006): "GRI and the camouflaging of corporate unsustainability", *Accounting Forum*, 30 (2), pp. 121-137.

Moneva J.M., Acero I. y Llena F (2007): “Evaluación de la Información de Sostenibilidad en las Cajas de Ahorro Españolas”, *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 17 (1), pp. 99-125.

Moneva J.M. y Hernández J. (2008): “Responsabilidad Social Corporativa e Información de Sostenibilidad en la PYME”, *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1 (2), pp. 23-41.

Moon J. (2007): “The contribution of corporate social responsibility to sustainable development”, *Sustainable Development*, 15 (5), pp. 296-306.

Moore S. y Manring S. (2009): “Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation”, *Journal of Cleaner Production*, 17 (2), pp. 276-282.

Morsing M. y Perrini F. (2009): “CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda?” *Business Ethics A European Review*, 18 (1), pp. 1-6.

Mulligan T. (1986): “A Critique of Milton Friedman's Essay ‘The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits’”, *Journal of Business Ethics*, 5 (4), pp. 265-269.

Murillo D. y Lozano J. (2006): “SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words”, *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 227-240.

Nielsen A. y Thomsen C. (2009 a): “Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers”, *Business Ethics: A European Review*, 18 (1), pp. 83-93.

Nielsen A. y Thomsen C. (2009 b): “CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers”, *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), pp. 176-189.

Noci G. y Verganti R. (1999): “Managing “green” product innovation in small firms”, *R&D Management*, 29 (1), pp. 3-15.

O’Dwyer B. (2003): “Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16 (4), pp. 523-557.

O’Donovan G. (2002): “Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), pp. 344-371.

Ortiz D. y Kuhne S. (2008): “Implementing Responsible Business Behavior from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs”, *Journal of Business Ethics*, 82 (2), pp. 463–475.

Osborne J. y Costello A. (2005): “Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis”, *Practical Assessment, Research y Evaluation*, 10 (7), pp.1-9.

Parker L. (2005): “Social and environmental accountability research: A view from the commentary box”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 18 (6), pp. 842-849.

Patten D. (1991): “Exposure, legitimacy, and social disclosure”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 10 (4), pp. 297-308.

Patten D. (1992): “Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory”, *Accounting, Organizations and Society*, 17 (5), pp. 471-475.

Peinado-Vara E. (2006): “Corporate Social Responsibility in Latin America”, *Journal of Corporate Citizenship*, 21, pp. 61-69.

Perez-Batres L., Miller V. y Pisani M. (2010): “CSR, Sustainability and the Meaning of Global Reporting for Latin American Corporations”, *Journal of Business Ethics*, 91 (2), pp. 193-209.

Perez-Sanchez D., Barton J.R. y Bower D. (2003): “Implementing Environmental Management in SMEs”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (2). pp. 67-77.

Perrini F. (2005): “Building a European portrait of corporate social responsibility reporting”, *European Management Journal*, 23 (6), pp. 611–627.

Perrini F. (2006): “SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective”, *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp. 305-316.

Perrini F., Russo A. y Tencati A. (2007): “CRS Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy”, *Journal of Business Ethics*, 74 (3), pp. 285-300.

Perry P. y Towers N. (2009): “Determining the antecedents for a strategy of corporate social responsibility by small- and medium-sized enterprises in the UK fashion apparel industry”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16 (5), pp. 377-385.

Porter M. y Kramer M. (2002): “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, 80 (12), pp.56-68.

Porter M. y Kramer M. (2006): “Strategy and Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 84 (12), pp. 78-92.

Porter M. y Kramer M. (2011): “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 89 (1/2), pp. 62-77.

Post J.E. y Altman B.W. (1994): “Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities”, *Journal of Organizational Change Management*, 7 (4), pp. 64-81.

Prahalad C. y Hammond A. (2002): "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review* 80 (9), pp. 48-58.

Quinn J. (1997): "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, 16 (2), pp. 119-127.

Redmon J, Walker E. y Wang C. (2008): "Issues for small businesses with waste management", *Journal of Environmental Management*, 88 (2), pp. 275-285.

Revell A. y Blackburn, B. (2007): "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors", *Business Strategy and the Environment*, 16 (6), pp. 404-420.

Roberts R. (1992): "Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory", *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), pp. 595-612.

Rodríguez J.M. (2003): *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*, Madrid: AKAL, Economía Actual.

Russo M. y Fouts P. (1997): "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 40 (3), pp. 534-559.

Russo A. y Perrini F. (2010): "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs", *Journal of Business Ethics*, 91 (2), pp. 207-221.

Russo A. y Tencati A. (2009): "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms", *Journal of Business Ethics*, 85 (2), pp. 339-353.

Sarbutts N. (2003): "Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small -and medium-size are able to manage reputation through corporate social responsibility", *Journal of Communication Management*, 7 (4), pp. 340-347.

Sangle S. (2010): "Critical success factors for corporate social responsibility: a public sector perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(4), pp. 205-214.

Schmidheiny S. (2006): "A View of Corporate Citizenship in Latin America", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 21, pp. 21-24.

Shaw E. (1999): "A guide to qualitative research process: evidence from small firm study", *Qualitative Market Research*, 2 (2), pp. 59-70.

Silverman D. (2005): *Doing Qualitative Research.* , London: Sage Publications.

Simpson M., Taylor N. y Barker K. (2004): "Environmental Responsibility in SMEs: Does it deliver competitive advantage?", *Business Strategy and the Environment*, 13 (3), pp.156-171.

Spence L.J. (1999): "Does size matter? The state of the art in small business ethics", *Business Ethics: A European Review*, 8 (3), pp.163-174

Spence L.J. (2007): "CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007", *Business and Society Review*, 112 (4), pp. 533-552.

Spence L.J. y Lozano J. (2000): "Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain", *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2), pp. 43-53.

Spence, L. J. y Rutherford R. (2001): "Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 8(2), pp.126-139.

Spence L.J., Jeurissen R. y Rutherford (2000): “Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation”. *Business Ethics Quarterly*, 10 (4), pp. 945-965.

Stoecker R. (1991): “Evaluating and rethinking the case study”, *The Sociological Review*, 39 (1), pp.88-112.

Sweeney L. (2007): “Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR”, *Corporate Governance*, 7 (4), pp. 516-523.

Sweeney L. y Coughlan J. (2008): “Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory”, *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), pp. 113–124.

Tilley F. (2000): “Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?”, *Business Ethics: A European Review*, 9 (1), pp. 31-41.

Turker D. (2009): “Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study”, *Journal of Business Ethics*, 85 (4), pp. 411-427.

Ullmann A. (1985): “Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms”, *Academy of Management Review*, 10 (3), pp. 540-557.

Unerman J. (2000): “Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13 (5), pp. 667–681.

Vives A., Corral A. y Isusi I. (2005): *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamerica*. Washington, DC: Inter-American Development Bank.

Vives A. (2006): "Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 21, pp.39-50.

Waddock S. y Graves S. (1997): "The Corporate Social Performance-Financial. Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18 (4), pp. 303-319.

Wanderley L. , Rafael L., Francisca F. y De Sousa J. (2008): "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal of Business Ethics*, 82 (2), pp. 369-378.

Wartick S. y Cochran P. (1985): "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 10 (4), pp.758-769.

Weltzien V.H. y Melé D. (2009): "Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study", *Journal of Business Ethics*, 88 (3), pp. 551-563.

Wheeler D., Colbert B. y Freeman R. E. (2003): "Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World", *Journal of General Management*, 28(3), pp. 1-29.

Wilson E. (1980): "Social Responsibility of Business: What are The Small Business Perspectives?", *Journal of Small Business Management*, 18 (3), pp. 17-24.

Williamson D. y Lynch-Wood G. (2001): "A new paradigm for SME environmental practice", *The TQM Magazine*, 13 (6), pp. 424-432.

Williamson D., Lynch-Wood G. y Ramsay J. (2006): "Driver of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR", *Journal of Business Ethics*, 67 (3), pp.317-330.

Wiseman, J. (1982): “An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports”, *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), pp. 53–63.

Wood D. (1991): “Corporate Social Performance Revisited”, *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-717.

Xertatu (2007): “Actualización del Grado de Conocimiento de la Situación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las Pymes de Bizkaia, 2.006”.
http://www.xertatu.net/ca_cont.asp?menuhome=4&submenu=45&seccion=254

Yin R. (2003): *Case Study Research: Design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin R. (1993): *Applications of Case Study Research*, London: Sage Publications.

Ytterhus B. y Synnestvedt T. (1996): “The Process of Greening: Results from the Nordic Business Environmental Barometer”, *Eco-Management and Auditing*, 3 (2), pp. 30-36.

Zahra S. y La Tour M. (1987): “Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach”, *Journal of Business Ethics*, 6 (6), pp. 459-467.

Zeghal, D. y Ahmed, S. (1990): “Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 3 (1), pp. 38-53.

ANEXOS

Anexo 1 Herramientas de Análisis de Cumplimiento de Memorias de Sostenibilidad

I. Análisis del perfil y Enfoque de Gestión

Cumplimiento del principio de materialidad en la información dentro del contexto de sostenibilidad y la participación de los grupos de interés.

La información de la memoria de sostenibilidad sobre el desempeño de la empresa debe situarse dentro del **contexto de sostenibilidad**, y señalarse cómo la empresa contribuye actualmente y en el futuro, a la mejora o deterioro de las condiciones económicas, ambientales o sociales. Debe analizarse el desempeño de sostenibilidad en el contexto local, regional y mundial.

La empresa debe responder a las expectativas de sus **grupos de interés**, por lo que para conocer dichas iniciativas la empresa debe contar con su participación manteniendo una activa comunicación.

| Aspecto |
|---|
| 1. Contexto de sostenibilidad |
| 1. ¿Se incluye el significado de desarrollo sostenible en los asuntos informados, la memoria se basa en información objetiva y mediciones de desarrollo sostenible? |
| 2. ¿Se describe la relación entre sostenibilidad y la estrategia organizativa, riesgos y oportunidades a largo plazo en el perfil de la empresa? |
| 3. ¿Se consideran en la memoria factores de impacto de sostenibilidad globales y no solo locales? |

| Aspecto |
|---|
| 2. Participación de los grupos de interés |
| 1. ¿Se describen los grupos de interés con quienes la empresa es responsable? |
| 2. ¿Se describen la base y procedimiento para la definición de los grupos de interés? ¿Se consideran enfoques como estudios, encuestas, grupos de discusión, comunicaciones como parte del proceso de inclusión de grupos de interés? |
| 3. ¿Se consideran los aspectos/intereses principales planteados por los grupos de interés y se responde a ellos en el desempeño e indicadores descritos en la memoria? |

Estrategia y objetivos de sostenibilidad

La memoria debe incluir la estrategia, visión a corto y largo plazo de la gestión con respecto al desempeño económico, ambiental y social. Para ello debe contemplarse una visión de de riesgos y oportunidades con respecto a los aspectos de sostenibilidad. La información con un enfoque de gestión, se recomienda se incluya en la memoria a nivel general en el perfil de la empresa y a nivel específico en los indicadores de desempeño.

| Aspecto |
|---|
| 3. Estrategia y objetivos de sostenibilidad |
| 1. ¿En la declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la empresa se presenta la estrategia y visión a corto y largo plazo en materia de sostenibilidad? |
| 2. ¿En la declaración o cuerpo de la memoria se describen los principales impactos, riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad y relacionados con los grupos de interés así como su gestión? |
| 3. ¿Se hace un análisis del desempeño con respecto a los objetivos planeados el periodo anterior y se describen los objetivos de periodos futuros? |
| 4. ¿Se describe cómo se ha gestionado los aspectos de cada categoría de indicadores (dimensión económica, ambiental, laboral, derechos humanos, sociedad y productos) señalando los objetivos y políticas para alcanzarlos? |

Adhesión a pactos internacionales de sostenibilidad y compromiso con iniciativas externas

En aplicación del principio de contexto de sostenibilidad la empresa puede asumir la política de adoptar principios o programas ambientales, sociales y económicos desarrollados externamente.

| Aspecto |
|--|
| 4. Adhesión a pactos internacionales de sostenibilidad y compromiso con iniciativas externas |
| 1. ¿La empresa ha adoptado iniciativas, principios o programas sociales y ambientales, nacionales o internacionales?¿Se informa sobre cumplimiento de compromisos? |
| 2. ¿Se describen las participaciones en asociaciones sectoriales nacionales e internacionales? |

Implementación de sistemas de gestión ambiental y social

La empresa debe considerar revelar en el perfil de la memoria las políticas y sistemas de gestión en materia de calidad, medioambiente y sociales que sustenten una adecuada gestión de sostenibilidad.

| Aspecto |
|--|
| 5. Implementación de sistemas de gestión ambiental y social |
| 1. ¿La empresa ha adoptado o se describen sistemas de gestión de calidad? |
| 2. ¿Se han adoptado y se describen sistemas de gestión de medioambiental? |
| 3. ¿Se han adoptado y se describen otros sistemas de gestión laboral, ética, de RSC? |

Evaluaciones, verificaciones y auditorías externas

Uno de los principios señalados por el GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad es de auditabilidad o fiabilidad. La información de la memoria debe ser examinada para establecer su calidad y materialidad. La información que sustenta el desempeño relacionado con sostenibilidad debe estar debidamente sustentada para su verificación. Los sistemas de gestión deben estar también disponibles para su verificación por entidades especializadas.

| Aspecto |
|--|
| 6. Evaluaciones, verificaciones y auditorías externas |
| 1. ¿La memoria ha sido auditada independientemente, se presenta certificado o informe de ello? |
| 2. ¿Los sistemas de gestión de sostenibilidad están debidamente auditados y certificados? |
| 3. ¿La empresa declara el nivel de aplicación de la Guía y ha obtenido su reconocimiento por el GRI? |

II. Análisis de contenido de indicadores de desempeño económico, ambiental y social

Para evaluar el cumplimiento de la información, de cada uno de los indicadores de gestión, se ha considerado revisar todos los indicadores centrales de la Guía del GRI (2006).

| |
|--|
| Económicos |
| EC1 Valor Económico directo generado y distribuido |
| EC3 Cobertura de obligaciones por programas de beneficios sociales |
| EC4 Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos |
| EC5 Indicadores de Salarios Mínimos y Local |
| |
| Ambientales |

| |
|--|
| EN1 y EN2 Materiales consumidos en volumen y Materiales consumidos valorizados |
| EN3 y EN4 Consumo directo e indirecto de energía desglosados por fuentes |
| EN5-6 Ahorro de energía |
| EN8 Captación de agua |
| EN11-12 Impactos en biodiversidad |
| EN16 Emisiones directas e indirectas de gases efecto invernadero |
| EN17-19 Otras emisiones de gases efecto invernadero y destructoras de capa de ozono |
| EN 18 Iniciativas para reducir emisiones |
| EN 23 Derrames accidentales |
| EN 26 Iniciativas para mitigar impactos ambientales |
| EN 29 Impactos significativos de transporte |
| EN 30 Desglose de inversiones ambientales |
| |
| Sociales-Laborales |
| LA1 Desglose de Empleados |
| LA 2 Número total de empleados, rotación media y nuevos empleados |
| LA 5 Periodo de preaviso relativo a cambios organizativos |
| LA7 Absentismo, enfermedades, muertes relacionados con el trabajo |
| LA10-11 Horas de formación y capacitación continua |
| LA 12 Evaluación de desempeño |
| LA 13 Composición de órganos de gobierno |
| LA 14 Relación salario hombre-mujer |
| |
| Sociales- Derechos Humanos |
| HR1 Acuerdos de inversión que contemplen derechos humanos |
| HR2 Distribuidores y contratistas analizados en derechos humanos |
| HR6-7 Riesgos de explotación infantil y de trabajo forzado |
| |
| Sociales-Sociedad |
| SO1 Programas y prácticas de impacto en la comunidad |
| SO2 Unidades de negocio analizadas en riesgo de corrupción |
| SO3-4 Capacitación de empleados en procedimientos y política y medidas anti-corrupción |
| SO5 Participación en políticas públicas |
| SO9 Operaciones con impacto en comunidad |
| |
| Sociales- Responsabilidad de Productos |
| PR1 Ciclo de vida de productos, impacto en seguridad y salud de clientes |
| PR3 Información normada para productos |
| PR5 Prácticas y evaluación de satisfacción de clientes |
| PR6 Programas de cumplimiento de leyes y adhesión a códigos voluntarios de marketing |

Anexo 2

Evaluación de variables sobre contexto de sostenibilidad, gestión con grupos de interés, iniciativas externas y verificación

| Empresa | Contexto de Sostenibilidad | | | Gestión con Grupos de Interés | | | Estrategia de Sostenibilidad | | | Iniciativas Externas | | | Sistemas de Gestión | | | Verificación | | |
|---------------------------------------|----------------------------|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|------------------------------|-----|-----|----------------------|-----|-----|---------------------|-----|-----|--------------|-----|-----|
| | CS1 | CS2 | CS3 | GH1 | GH2 | GH3 | ES1 | ES2 | ES3 | ES4 | IE1 | IE2 | SG1 | SG2 | SG3 | VE1 | VE2 | VE3 |
| AT Sistemas | 6 | 6 | 5 | 7 | 2 | 5 | 6 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 6 | 6 | 2 | 6 | 6 | 6 |
| Herrinera Villamayor S.A. | 4 | 6 | 1 | 7 | 1 | 6 | 6 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 6 | 6 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| IDECON S.A.U. | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 6 | 5 |
| Lemona Industrial S.A. | 5 | 6 | 5 | 7 | 3 | 4 | 5 | 7 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 1 |
| Grupo Larcovi S.A. | 4 | 5 | 4 | 7 | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Javierre S.L. | 7 | 6 | 5 | 7 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 1 | 5 | 6 |
| Recubrimientos Metálicos Vicente S.L. | 4 | 5 | 3 | 7 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 |
| LAVOLA S.A. | 7 | 6 | 5 | 7 | 4 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 4 | 4 | 2 | 6 | 4 | 6 |
| REALIA BUSSINES S.A. | 5 | 6 | 5 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Aceites Toledo S.A. | 5 | 3 | 4 | 6 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| PRAVES S.A. | 6 | 6 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 6 | 4 | 2 | 4 | 6 |
| Tapizados Dina S.L. | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Plaza Entremares S.L. | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Hotel Tigalga S.A. | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| GAP Rural S.L. | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Celtic Estores S.L. | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 5 | 6 | 5 |
| Obras Civiles del Atlántico S.L. | 5 | 5 | 5 | 6 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Estudio Técnico Gallego S.A. | 4 | 3 | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| KH Lloreña S.A. | 3 | 4 | 1 | 6 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 |
| Laboratorios Asociados Nupel S.L. | 4 | 3 | 2 | 6 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 4 | 1 |
| Odavio Falez S.A. | 4 | 4 | 3 | 6 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 6 | 3 | 5 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 |

Anexo 3
Evaluación de variables correspondientes a los indicadores de desempeño económico, ambiental y social

| Empresa | Económicos | | | | Ambientales | | | | | | | | | | Laborales | | | | | | DDHH | | | Sociedad | | | | Seguridad Producto | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------|-----|-----|-----|-------------|--------|--------|------|--------|------|------|---------|------|------|-----------|------|-----|-----|-----|-----|---------|------|------|----------|-----|-----|-------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|---|---|
| | EC1 | EC3 | EC4 | EC5 | EN-2 | EN-3-1 | EN-3-6 | EN-6 | EN1-12 | EN16 | EN16 | EN17-18 | EN22 | EN26 | EN29 | EN30 | LA1 | LA2 | LA5 | LA7 | LA10-11 | LA12 | LA13 | LA14 | HR1 | HR2 | HR6-7 | SO1 | SO2 | SO4 | SO5 | SO9 | PRT | PRS | PRS | PRG | | | |
| ATI Sistemas S.L. | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 6 | 3 | 6 | 2 | 5 | 4 | 2 | 6 | 3 | 2 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 1 | 6 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | | |
| Harina Villamayor S.A. | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | | |
| IDECON S.A.U. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 6 | 5 | 3 | 6 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Lemona Industrial S.A. | 6 | 4 | 3 | 3 | 7 | 5 | 4 | 6 | 3 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 4 | 3 | 6 | 7 | 3 | 6 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 2 | | |
| Grupo Larcovi S.A. | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | | |
| Javierre S.L. | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 4 | 7 | 6 | 4 | 7 | 5 | 6 | 7 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5 | 4 | 6 | 5 | 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 7 | 3 | 3 | | |
| Recubrimientos Metálicos Vicente S.L. | 3 | 1 | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | |
| LAVOLA S.A. | 6 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 6 | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 6 | 6 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | |
| REALIA BUSINESS S.A. | 4 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | |
| Achilles Toledo S.A. | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 6 | 5 | 6 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | |
| PRAMES S.A. | 3 | 4 | 4 | 6 | 6 | 7 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 3 | 6 | 6 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 |
| Tapizados Dina S.L. | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Plaza Entremares S.L. | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Hotel Tigalga S.A. | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| GAP Rural S.L. | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Celtic Estores S.L. | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Obras Civiles del Atlántico S.L. | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Estudio Técnico Gallego S.A. | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| WH Llorca S.A. | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| Laboratorios Asociados Nupel S.L. | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Octavio Felez S.A. | 5 | 2 | 3 | 4 | 6 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | |

Anexo 4 Guión de Entrevista a directivos de PYMES

1. Conocimiento de los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

- a) ¿Conoce suficientemente el significado de RSC? ¿Qué entiende usted por RSC? ¿Cómo conoció y/o recibió conocimientos de la RSC y sus prácticas?
- b) ¿Son considerados los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, comunidad, autoridades) en la gestión de su empresa? ¿Cuáles considera más importantes?
- c) ¿Considera que la falta de recursos económicos y financieros son una limitación en la implementación de políticas y desempeño de RSC? ¿Considera la falta de conocimiento y capacitación de los directivos y personal de la empresa una limitación para la implementación de políticas de RSC?

2. Actitud de los propietarios-gerentes frente a la RSC

- a) ¿Considera que el desempeño de RSC debe ser parte de los objetivos y estrategia de la empresa? ¿Está considerada la RSC en la Misión y Visión de la Empresa? ¿Considera que la RSC puede contribuir al incremento de beneficios y mejora de la rentabilidad en su empresa?
- b) ¿Los objetivos de la empresa consideran la satisfacción de las necesidades de grupos de interés con quienes la empresa se relaciona?
- c) ¿Los fines de ayuda social y mejora de condiciones económicas de la comunidad representan un comportamiento responsable de su empresa? ¿En qué se fundamentan?
- d) ¿El desempeño de RSC corresponde a un comportamiento moral y ético de la empresa en la sociedad?
- e) ¿Qué otras razones fundamentan sus políticas de comportamiento socialmente responsable?

3. Respuesta a los intereses de los grupos de interés

- a) ¿Son consideradas las expectativas de los grupos de interés para cumplir los objetivos financieros y económicos de la empresa?
- b) ¿Son considerados en su empresa la calidad, innovación y la creación de valor a clientes como factores de un comportamiento socialmente responsable?
- c) ¿Considera que la mejora de las relaciones con los trabajadores y sus condiciones laborales aumenta su compromiso y productividad?
- d) ¿Considera que la empresa debe satisfacer la demanda de todos los grupos de interés, como un derecho que les corresponde?
- e) ¿Considera que la respuesta a los grupos de interés no solo debe tener en cuenta los aspectos de eficiencia y rentabilidad de la empresa sino la respuesta a sus legítimos intereses de todos los grupos de interés?
- f) ¿Considera que la responsabilidad de las empresas no solo corresponde a su desempeño con los grupos de interés sino a una información y comunicación de dicho desempeño?
- g) ¿Considera una obligación moral informar sobre las acciones de la que su empresa es responsable con los grupos de interés?
- h) ¿Qué formas de comunicación mantiene con sus grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, comunidad)?

4. Prácticas de RSC

| |
|---|
| 1. Aspectos sobre desempeño ambiental |
| ¿La empresa ha implementado políticas para la reducción de consumo de energía eléctrica, combustibles y agua? |
| ¿La empresa ha implementado políticas de reducción de contaminación por emisiones de gases efecto invernadero y otros? |
| ¿La empresa ha políticas para la reducción de contaminación por residuos sólidos y líquidos en los procesos productivos o de servicios? |
| ¿La empresa tiene implementado políticas de clasificación y gestión de residuos para reciclado? |
| 2. Aspectos sobre desempeño con clientes |
| ¿La empresa tiene implementadas políticas de evaluación de impactos en la calidad, seguridad y salud en los productos y servicios ofrecidos? |
| ¿La empresa tiene implementadas políticas informativas de seguridad de producto o servicios y los efectos ambientales en las etiquetas de los productos? |
| 3. Aspectos sobre desempeño laboral |
| ¿Son parte de la empresa las políticas de igualdad de oportunidades de desarrollo profesional? |
| ¿Se aplican medidas para conciliar la vida laboral y familiar? |
| ¿Se involucra a los trabajadores en el aporte de recomendaciones para mejorar la gestión y mejora continua de la empresa? ¿Participan de reuniones periódicas con la dirección? |
| ¿Es política en la empresa las actividades de formación profesional y evaluación de personal para mejorar su desarrollo profesional? ¿Cuáles son criterios para capacitar a los trabajadores? ¿Qué capacitaciones internas y externas se reciben, con que periodicidad? |
| ¿Se han implementado sistemas de gestión de seguridad y prevención de riesgos laborales? ¿Qué normativa u otras iniciativas son las que se siguen? |
| 4. Aspectos sobre desempeño con la comunidad y sociedad |
| ¿Son parte de los valores de la empresa el fomento de respeto de derechos humanos? ¿Cómo se comunica al personal de la empresa dichos valores? |
| ¿Son políticas de la empresa el patrocinio o financiamiento de proyectos de ayuda social y actividades culturales y donaciones con fines sociales? |
| ¿La empresa pertenece alguna asociación empresarial, colabora con ella? |
| 5. Aspectos sobre desempeño con proveedores |
| ¿La empresa tiene políticas de selección de proveedores que posean certificaciones de gestión de calidad, medioambiental)? |

6. Información de RSC

¿La dirección de la empresa considera importante en las prácticas de RSC la política de información a los grupos de interés?

¿Se emiten informes internos (boletines, intranet, página web) sobre desempeño de RSE a los clientes, empleados y propietarios de la empresa?

¿La empresa emite informes externos sobre RSE como memorias de sostenibilidad o de RSE Informes de Gestión y Anuales?