

**INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL DE LA EMPRESA EN LA GESTIÓN DE  
LAS PYMES Y SU INCIDENCIA EN EL EMPLEO**



2005

## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>2. PERSPECTIVA GENERAL DE LAS PYMES</b> .....	6
2.1. El papel de las Pymes en la estructura social y económica .....	6
2.2. Las Pymes y el empleo .....	9
2.3. Las Pymes ante la competitividad y la innovación .....	11
2.4. Notas distintivas de las Pymes. Comparación con las grandes corporaciones.....	15
<b>3. CARACTERIZACIÓN DEL FENÓMENO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA</b> .....	19
<b>3.1. Marco conceptual: orígenes, concepto y fundamento de la RSE.</b> Los grupos de interés. Elementos polémicos de la RSE .....	19
3.1.1. Fundamento ético .....	20
3.1.2. Voluntariedad .....	25
3.1.3. Compromisos superiores con la persona y la comunidad.....	25
3.1.4. Vocación integral o estratégica.....	26
3.1.5. A través de los fines y actividades que le son propias .....	26
<b>3.2. Situación y experiencias internacionales. El esfuerzo de normalización</b> .....	28
3.2.1. Estado global de la RSE .....	28
3.2.2. El Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000) .....	30
3.2.3. Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000) .....	32
3.2.4. Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social (2000) .....	33
3.2.5. Principales iniciativas para la normalización de la RSE .....	34
<b>3.3. El Libro Verde como Marco Institucional europeo. Perspectiva         integral de la RSE. Dimensiones y elementos</b> .....	40
3.3.1. Concepto de RSE en el Libro Verde .....	41
3.3.2. Dimensión interna de la RSE.....	42
3.3.3. Dimensión externa .....	43
3.3.4. Gestión integrada de la RSE.....	44

3.3.5. Inversión socialmente responsable.....	45
3.4. La RSE en España. Situación y perspectivas de evolución .....	46
3.4.1. Orígenes e hitos de la RSE en España. ....	46
3.4.2. La “Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa española” de la Fundación Economistas sin Fronteras (2002).....	49
3.4.3. El Informe PricewaterhouseCoopers “RSC: tendencias empresariales en España” (2003) .....	50
3.4.4. El “Informe FORÉTICA 2004 Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España” (2004) .....	52
4. INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LAS PYMES: INICIATIVAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS .....	56
4.1. Iniciativas para la promoción de la RSE en las Pymes. Marco europeo y desarrollos en España .....	57
4.2. Los estudios sobre la sensibilidad de las Pymes hacia la RSE .....	67
4.3. Desarrollo de herramientas de RSE para Pymes.....	72
4.4. Repertorios de buenas prácticas de RSE en Pymes.....	77
5. EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS .....	81
5.1. Metodología: criterios de valoración y fuentes de información.....	81
5.2. Perfil de los participantes .....	83
5.3. Conocimiento de la RSE .....	87
5.4. Importancia de los valores en las Pymes.....	92
5.5. Buenas prácticas de las Pymes.....	94
5.6. Relaciones con clientes y proveedores.....	95
5.7. Relaciones con la comunidad .....	99
5.8. Relaciones con los trabajadores.....	102
5.9. Puntos clave del estudio .....	103
6. PERSPECTIVA DE FUTURO Y CONCLUSIONES.....	107
6.1. Fortalezas de las Pymes españolas en relación con la RSE. ....	107
6.2. Oportunidades para las Pymes. ....	110
6.3. Debilidades.....	112

<b>6.4. Amenazas .....</b>	<b>114</b>
<b>6.5. Conclusiones finales: factores críticos de éxito de la RSE en las Pymes.....</b>	<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXO: CUESTIONARIO .....</b>	<b>121</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

La publicación en el año 2001 del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, representó un importante impulso para la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante, RSE) que, secundado por iniciativas de todo tipo, se ha visto correspondido con un considerable auge de este enfoque en el que la competitividad y el beneficio económico se integran armónicamente, desde un planteamiento de raíz ética, con las dimensiones específicamente sociales y medioambientales de la empresa.

La RSE, que interpeló primero a las grandes corporaciones, llama en los últimos tiempos a la puerta de las pequeñas y medianas empresas, de un lado porque son precisamente las que mayor impacto tienen en la sostenibilidad y, de forma particular, en la creación de empleo, pero de otra parte porque las grandes empresas necesitan extender sus compromisos de sostenibilidad a sus cadenas de suministro.

Esta “segunda ola” de la RSE puede estar sin embargo llamada al fracaso si pretende ser una extensión mimética de los enfoques y desarrollos alcanzados en las grandes empresas. La integración de la RSE en la gestión de las Pymes, que en su mayor parte son microempresas con menos de diez trabajadores y escasos recursos, requiere una previa reflexión de fondo sobre el significado último de la RSE, que está muy vinculado al *por qué* y *el para qué* de la empresa, y una adaptación flexible y cuidadosa de los instrumentos desarrollados para la gestión socialmente responsable de las grandes empresas.

Como contribución a ese indispensable ejercicio y con el foco puesto en el tejido empresarial europeo y español, el presente estudio empieza por analizar, en primer lugar, la realidad de las Pymes, identificando aquellos aspectos que pueden ser más significativos y diferenciales a la hora de avanzar en planteamientos de RSE. Asimismo, presenta una caracterización general del movimiento de la RSE, tratando de descubrir sus motivaciones y manifestaciones más relevantes, para enlazar después con

las iniciativas y experiencias relativas, de manera particular y específica, al desarrollo de la RSE en las Pymes.

Con esos presupuestos, el estudio aborda a continuación una investigación, basada en un estudio de campo con una significativa muestra de pequeñas y medianas empresas españolas, sobre las actitudes y las pautas de comportamiento de las Pymes españolas respecto a la RSE, considerada de manera integral pero también en sus diferentes dimensiones internas y externas.

El análisis de los resultados de dicha investigación, unido a la reflexión sobre los aspectos de entorno desarrollados en los primeros capítulos, han permitido finalmente formular algunas conclusiones que quieren ser otras tantas claves para que la integración de la RSE en la gestión de las Pymes pueda llevarse a cabo con éxito, desde la perspectiva de que sólo si esto se consigue será posible que el fenómeno de la RSE se consolide como una verdadera oportunidad para empezar a construir una nueva cultura empresarial al servicio de la dignidad de la persona y el desarrollo integral de nuestra comunidad.

## **2. PERSPECTIVA GENERAL DE LAS PYMES**

### **2.1. El papel de las Pymes en la estructura social y económica**

La presentación de una perspectiva general de lo que las Pymes significan y representan, debe empezar por destacar, por más que se trate de algo sobradamente conocido, que la estructura social y económica de todos los países está constituida, básica y principalmente, por pequeñas empresas.

Sobre la base de este presupuesto, parece poco cuestionable el papel decisivo que este tipo de empresas representa en cuanto a la estabilidad y competitividad de nuestras sociedades. A las Pymes corresponde, en efecto, un protagonismo insustituible en la creación de riqueza y la generación de empleo, para lo cual son decisivos, como habitualmente se destaca, su flexibilidad de adaptación a los cambios derivados de los ciclos económicos y su gran sensibilidad a los procesos de relanzamiento de la inversión. Por el contrario, se enfrentan a los problemas propios de su reducida dimensión.

Refiriéndonos específicamente al caso español, a 1 de Enero de 2004 había en España 2.938.464<sup>1</sup> Pymes<sup>2</sup>, es decir, el 99,87% del total de empresas españolas, según datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE). Destaca, en este conjunto, el predominio de las pequeñas empresas sin asalariados (51%), que con el resto de las micropymes constituyen el conjunto económico más voluminoso con 2.765.493 empresas (94%). Sin embargo, el número de estas empresas sin empleados ha tenido entre los años 1995 y 2003 una tendencia descendente, concretamente del 58% al citado 51%.

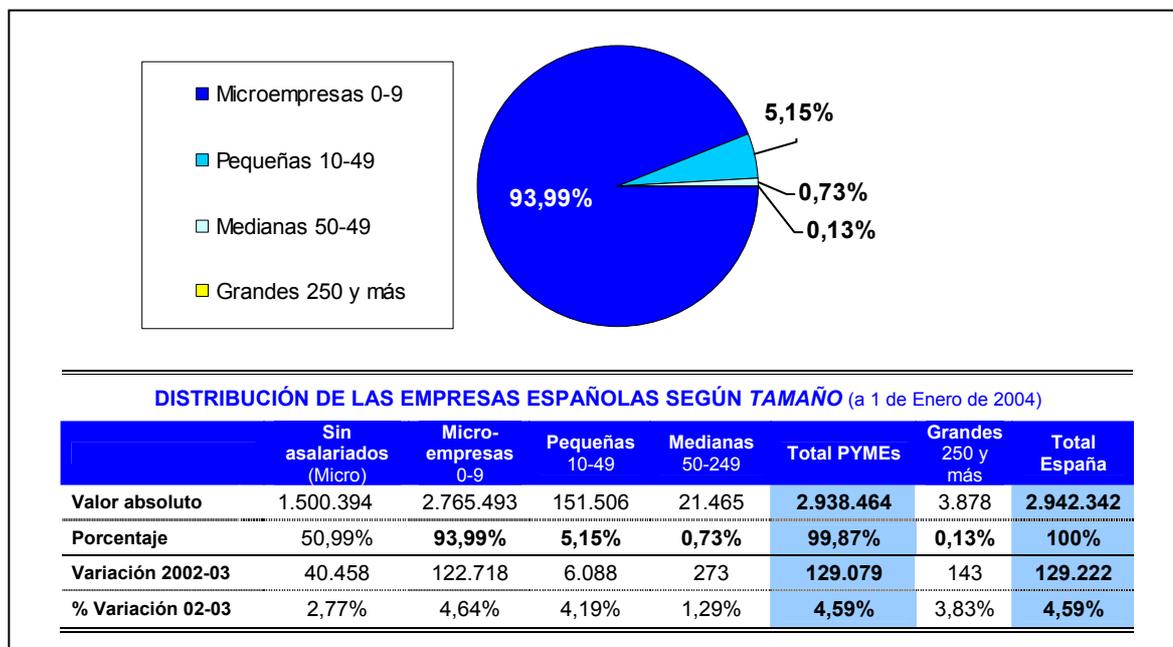
---

<sup>1</sup> Excluida la agricultura y la pesca.

<sup>2</sup> Una definición de Pyme, cuyo concepto no es unívoco en todas partes, está recogida en la “Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas y pequeñas y medianas empresas”, de la Comisión Europea, ideada con el objetivo de reservar a las empresas de estas características – menor fuerza económica que grupos más amplios- un conjunto de ventajas aportadas por los mecanismos nacionales y los programas europeos específicos. Según esta Recomendación, se distinguen los siguientes segmentos: 1. *Medianas empresas*: entre 50 y 249 trabajadores. Límite del volumen de negocios de 50 millones de euros y el del balance general hasta 43 millones de euros. 2. *Pequeñas empresas*: entre 10 y 49 trabajadores. Límite del volumen de negocios y el del balance general es de 10 millones de euros. 3. *Microempresas*: menos de 10 trabajadores. Límite de 2 millones de euros para el volumen de negocios y el balance general.

Inversamente, el volumen de pequeñas empresas (10-49 trabajadores) ha ido aumentando desde el 4,5% al 5,2%, en los mismos años apuntados.

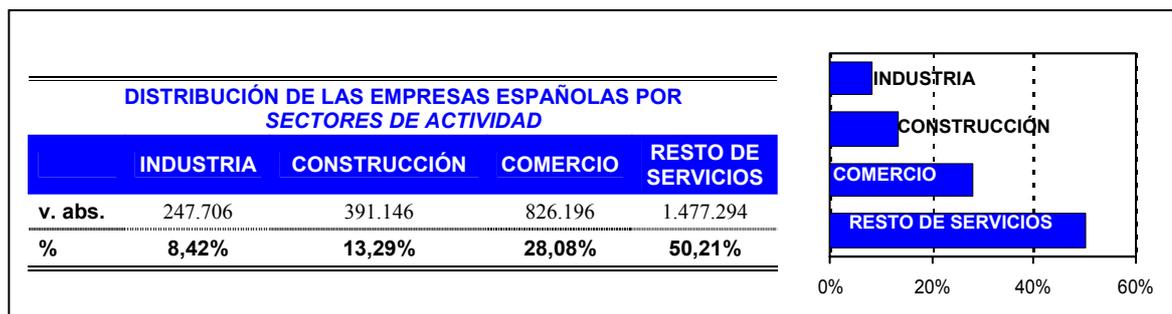
**Distribución Pymes en España por tamaño (nº y %)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IPYME (Dirección General de Política de Pyme. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2004) e INE (DIRCE 2004).

Por otro lado, el 50% de las Pymes españolas realizan su actividad en el sector servicios, dedicándose principalmente a las actividades inmobiliarias, a la hostelería y al comercio minorista de alimentos y bebidas. Contrasta este dato con el correspondiente a las grandes empresas, que sitúan su actividad en mayor proporción en el sector industrial.

### Distribución empresas por sectores de actividad (nº y %)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IPYME (Dirección General de Política de Pyme. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2004) e INE (DIRCE 2004).

Respecto a los ingresos, la mayoría de las Pymes españolas (97,6%) se sitúan principalmente en el tramo de ingresos de menos de 2 millones de euros. Entre 2 y 10 millones fueron ingresados por un 2% de empresas; un 0,36% tuvieron entre 10 y 50 millones y únicamente un 0,08% ingresaron por encima de 50 millones de euros en el año 2003.

La condición de persona física es la forma mayoritaria adoptada en España por las Pymes (59%), seguida de la sociedad limitada (28%), que gana cada vez más protagonismo frente a la anónima. La reciente creación en el 2003 de la Sociedad Limitada de Nueva Empresa (SLNE), que busca la simplificación de la fórmula jurídica de la responsabilidad limitada y la adaptación a las características específicas de las Pymes, ha supuesto que las empresas que operaban como persona física, generalmente autónomos, puedan beneficiarse de la mayor rapidez de constitución y de la seguridad que da la separación del patrimonio personal del empresarial.

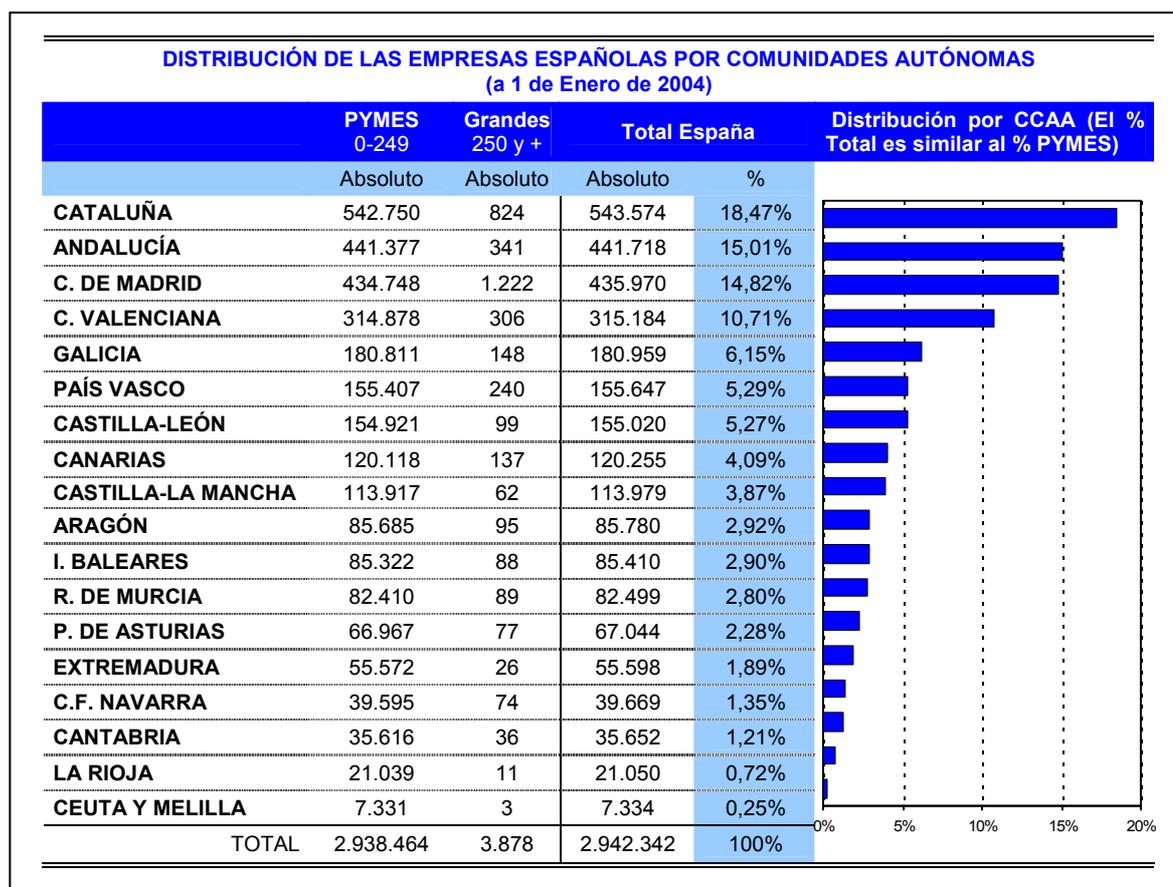
### Distribución Pymes por condición jurídica (nº y %)

DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES ESPAÑOLAS SEGÚN CONDICIÓN JURÍDICA						
	Persona física	Sociedad anónima	Sociedad limitada	Comunidad de bienes	Sociedad cooperativa	Otras formas jurídicas
v. abs.	1.738.670	122.595	839.779	88.673	25.515	127.110
%	59,09%	4,17%	28,54%	3,01%	0,87%	4,3%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IPYME (Dirección General de Política de Pyme. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2004) e INE (DIRCE 2004).

En cuanto a la distribución geográfica de las Pymes de nuestra nación, la mayor parte están concentradas en Cataluña (18,14%), Andalucía (15%), Madrid (14,8%) y la Comunidad Valenciana (10,17%). Sin embargo, en Madrid se sitúan el mayor número de grandes empresas, con 1.222, frente a las 824 de Cataluña y las 341 de Andalucía.

### Distribución Pymes por Comunidades Autónomas (nº y %)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IPYME (Dirección General de Política de Pyme. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2004) e INE (DIRCE 2004).

## 2.2. Las Pymes y el empleo

El 69,74% de los 135 millones de empleados europeos trabajan en una Pyme, cifra que en el caso de España se eleva hasta el 81,66%<sup>3</sup>. El peso de la micropyme en España es también bastante mayor que la media europea. En ese tipo de empresas se sitúa el

<sup>3</sup> Cfr: Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2005), "La empresa en España y en Europa", Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Madrid.

50,53% del empleo español, cifra parecida a la situación de Grecia e Italia, frente al 39,71% europeo.

Estas cifras demuestran nuevamente la gran trascendencia socioeconómica de las Pymes para toda Europa, lo que explica que constituyan hoy el centro de la estrategia socioeconómica de la Comisión Europea, lanzada por el Consejo Europeo de Lisboa en Marzo del 2000. Esta estrategia tiene como objetivo alcanzar para Europa un mayor grado de competitividad y dinamismo en una economía basada en el conocimiento, capaz de proporcionar un crecimiento sostenible, con más y mejores empleos y mayor grado de cohesión social, todo ello a través del conjunto empresarial, en el que las Pymes tienen un peso fundamental<sup>4</sup>. En palabras de Erkki Liikanen, Comisario Europeo de Empresas y Sociedad de la Información<sup>5</sup>, “la competitividad de Europa depende de las empresas medianas y pequeñas. Sólo conseguiremos hacer de la Unión Europea la economía más competitiva del mundo si nuestras PYMES también lo son”.

### *Pymes y ocupados. España y Europa (nº y %)*

<b>Número de empresas y de ocupados por tamaños de empresa en España y Europa</b>								
			<b>Micro-empresas 0-9</b>	<b>Pequeñas 10-49</b>	<b>Medianas 50-249</b>	<b>PYMES</b>	<b>GRANDES 250 y más</b>	<b>TOTAL</b>
Nº empresas	ESPAÑA	Abs.	2.499.000	156.000	19.000	<b>2.674.000</b>	3.000	<b>2.677.000</b>
		%	93,35%	5,83%	0,71%	<b>99,89%</b>	0,11%	<b>100%</b>
	UE-15	Abs.	17.272.000	1.211.000	176.000	<b>18.659</b>	39.000	<b>18.698</b>
		%	92,37%	6,48%	0,94%	<b>99,79%</b>	0,21%	<b>100,00%</b>
Nº ocupados	ESPAÑA	Abs.	7.901.000	3.069.000	1.799.000	<b>12.769.000</b>	2.868.000	<b>15.637.000</b>
		%	50,53%	19,63%	11,50%	<b>81,66%</b>	18,34%	<b>100%</b>
	UE-15	Abs.	53.669.000	23.320.000	17.261.000	<b>94.251.000</b>	40.902.000	<b>135.152.000</b>
		%	39,71%	17,25%	12,77%	<b>69,74%</b>	30,26%	<b>100,00%</b>

Fuente: Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2005), “La empresa en España y en Europa”, pág. 3 (sobre datos de la Comisión Europea).

<sup>4</sup> Cfr: Comisión Europea (2002), “Las PYME europeas en estudio. Principales resultados del Observatorio de las Pymes europeas 2002”, Publicaciones DG Empresa, Bruselas, pág. 3. Dentro de la apuntada estrategia, la Comisión Europea ha publicado en el presente año la guía “Programas de apoyo a las PYME de la Unión Europea”, en la que puede encontrarse un buen panorama del conjunto de programas europeos a los que pueden acceder las Pymes y de las principales oportunidades de financiación de que disponen: subvenciones, préstamos y, en algunos casos, garantías. Asimismo presenta sus sitios web más destacados. Puede encontrarse una información más completa en [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/sme\\_envoy/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/sme_envoy/index.htm).

<sup>5</sup> Fundación Empresa y Sociedad y CSR Europe (2003), “Fomentar la responsabilidad y la acción social de las Pymes en España”, Fundación Empresa y Sociedad, Madrid, pág. 2.

Volviendo a algunas cifras básicas sobre el impacto en el empleo de las Pymes, podemos señalar que el número medio de trabajadores de la Pyme española se acerca a la media europea: 5 empleados de media por Pyme y 6 (frente a los 7 de media de Europa) para el total empresarial. En polos extremos se sitúan Reino Unido y Austria, con 11 trabajadores de media, y Grecia en el lugar opuesto con un promedio de 2 empleados. Comparando las Pymes europeas con las de EEUU o Japón, éstas utilizan a 10 y 19 personas de media respectivamente, proporcionando el 33% y el 46% del empleo de los citados países, frente al 66% europeo, según el ya mencionado estudio del Observatorio de Pymes Europeas<sup>6</sup>. Estas apreciables diferencias podrían ser debidas, según apunta el mismo estudio, a factores como la mayor fragmentación de los mercados europeos o las mayores barreras a las fusiones y adquisiciones empresariales en Europa.

### **2.3. Las Pymes ante la competitividad y la innovación**

Retomando la más arriba apuntada perspectiva de la competitividad, puede ser interesante destacar, que siempre según el citado estudio del Observatorio, el 29% de las Pymes de Europa tienen como principal objetivo crecer, el 9% busca mayores beneficios, el 7% persigue innovar y otro 7% trata de obtener mayores niveles de calidad. El resto está preocupado en sobrevivir (20%) o en consolidar su negocio (21%). La mayoría de las micropymes tratan de sobrevivir, mientras que en las mayores predomina la búsqueda del crecimiento.

Para la mayoría de las Pymes europeas sus principales ventajas competitivas se centran en el servicio al cliente y en la calidad de sus productos y servicios<sup>7</sup>. Se valora en tercer lugar el precio.

En el actual escenario competitivo, los expertos señalan como factores clave la innovación y la asimilación tecnológica en todas las áreas de la empresa, buscando

---

<sup>6</sup> Cfr: Comisión Europea (2002), “*Las PYME europeas...*”, op.cit., pág. 5

<sup>7</sup> Idem.

mayor eficiencia en todos los procesos<sup>8</sup>. Por ello, este desafío de competitividad está ligado, en el caso de las Pymes, a sus dificultades financieras y comerciales y a la calidad y diferenciación de los productos, así como al nivel tecnológico de sus procesos productivos.

Se ha destacado también como el éxito de la Pyme va a depender de la capacidad para seleccionar sus oportunidades de negocio, modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos atractivos y mejorar el acceso a los mercados internacionales. Pero todo ello requiere un cambio de mentalidad en muchos responsables de Pymes para pasar de la predominante preocupación actual por los resultados a corto plazo al desarrollo de una actividad innovadora constante, acorde con los cambios tecnológicos que se suceden de forma continuada para aprovecharlos en el aumento de la flexibilidad y capacidad de respuesta de las Pymes<sup>9</sup>.

En este contexto, es importante resaltar que, según los estudios disponibles, a medida que se incrementa el tamaño de la empresa, el porcentaje de innovadores aumenta en los aspectos de productos, servicios, gestión y procesos<sup>10</sup>. Las empresas de mayor dimensión, más expuestas a la competencia exterior, deben afrontar con una mayor frecuencia mejoras que les permitan mantenerse competitivas, por lo que la importancia de la innovación en la gestión organizativa se incrementa, de manera destacada, con el tamaño de la empresa. Por su parte, las empresas de menor dimensión centran su capacidad de innovación en lo que se refiere al propio modelo de negocio que crean, ya que en caso de éxito crecen alcanzando mayor tamaño.

En definitiva, en las Pymes tiene una mayor importancia la innovación dirigida a las mejoras organizativas, a diferencia de las grandes empresas, en las que es más importante la innovación destinada a mejorar el proceso productivo o de prestación de servicio. Existen también, a juicio de quienes han estudiado el fenómeno de la innovación empresarial, importantes diferencias según el tamaño de la empresa en lo

---

<sup>8</sup> Cfr: Ribeiro, D. (2001), "*Innovación en las Pyme ante el nuevo entorno económico*", Papeles de Economía Española, nº 89/90, Madrid, pág. 295.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Cfr: Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2003), "*La innovación en la empresa española*", Panel de Opinión nº 4, Cámara de Comercio, Madrid, pág. 4.

que afecta a las principales palancas de la innovación. Así, mientras la formación de los trabajadores es destacado como el principal factor de impulso de la innovación en las empresas de 250 y más empleados, en el resto de empresas se señalan las mejoras fiscales, a través de exenciones impositivas o subvenciones, como el aspecto más importante<sup>11</sup>.

Si específicamente ponemos nuestra atención en la asimilación tecnológica como elemento clave de competitividad, podemos señalar que una de las causas del ritmo más pausado de incorporación de la tecnología en Pymes es “el temor, fundado y generalizado, a que la introducción de la tecnología en la empresa cause más problemas de los que pretende resolver<sup>12</sup>. La diferencia de escala con las grandes hace que la resolución de los problemas comunes a todas las empresas se resuelvan de manera muy diferente en las Pymes, con la necesaria adaptación de las tecnologías a su ámbito. El acometer la implantación de una nueva tecnología suele conllevar un coste y un riesgo de fracaso muy alto, pero la ventaja competitiva de esta implantación temprana es irrenunciable para empresas que quieren ser líderes. Posteriormente, en una “segunda oleada”, el coste es mucho menor y la tecnología es más adaptable con poco riesgo, y es en este momento donde suelen llegar las Pymes.

Adicionalmente, para poner en práctica proyectos de innovación es necesaria la colaboración (redes de conocimiento, clusters regionales...), sobre todo entre clientes y proveedores, entre Pymes de alta tecnología, compartiendo costes y riesgo. Los obstáculos para las pequeñas empresas suelen derivar de su perspectiva de corto plazo y de las reticencias a perder autonomía, por lo que la cooperación debe ser sencilla y debe crearse entre pocos miembros.

En cuanto a la perspectiva de la internacionalización como otro posible elemento de competitividad, para la Pyme española se presentan de nuevo los mismos obstáculos: la limitación de recursos económicos, técnicos y humanos, la visión del negocio ligada a la obtención de resultados a corto plazo y el desconocimiento y dificultad para acceder

---

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> Cfr: Sainz, J. (2003), “CRM: ¿es la hora de las Pymes?”, Harvard Deusto Marketing & Ventas, nº 59, Nov-Dic 2003, Bilbao, pág. 48.

a las oportunidades que ofrecen otros mercados, frente a los buenos conocimientos de los entornos locales.

Se apunta también, en este aspecto de la internacionalización, el inconveniente que puede suponer un exceso de individualismo del empresario ante la introducción de estructuras más complejas que supondrían descentralizar la toma de decisiones en manos de profesionales directivos y, al cabo, una sensación de pérdida de control de las decisiones.

Todo ello, en fin, viene a establecer una relación no especialmente positiva entre el carácter de Pyme y la presencia en mercados internacionales, salvo en aquellas empresas más profesionalizadas y dotadas de más recursos, normalmente como resultado de su vinculación accionarial con otras empresas<sup>13</sup>.

Otro elemento que debe ser analizado en este recorrido por la relación entre Pymes y competitividad e innovación es la presión que aquellas sufren precisamente para mejorar de manera permanente sus ventajas competitivas. Efectivamente, como consecuencia de su propia estructura las Pymes corren unos riesgos más elevados en proporción a sus propias inversiones, como consecuencia de factores tales como la incertidumbre del entorno, la flexibilidad y rapidez del mercado, su menor influencia en éste, lo que lleva a la necesidad de demostrar continuamente su capacidad y solvencia. Todo, al cabo, conduce a una superior exigencia de eficacia en las Pymes<sup>14</sup>.

Abunda en esta misma conclusión el hecho de que, de acuerdo con los Informes Anuales de la Pequeña y Mediana Empresa, los datos de facturación y productividad por empleado son inferiores a medida que el número de empleados disminuye. En consecuencia, las PYME's necesitan recurrir a todos los medios que tengan a su alcance para poder obtener la mayor ventaja posible frente a la competencia y, en especial, ante aquellas empresas con mayores recursos<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Cfr: Ribeiro, D. (2001), *"Innovación en las Pyme..."*, op. cit., pág. 264.

<sup>14</sup> Cfr: Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2005), *"Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las Pyme"*, Proyecto Mutis, Consejo Superior de Cámaras de Comercio, pág. 18.

<sup>15</sup> Cfr: Ribeiro, D. (2001), *"Innovación en las Pyme..."*, op. cit.

#### **2.4. Notas distintivas de las Pymes. Comparación con las grandes corporaciones**

Otro aspecto que puede ser muy relevante para una aproximación correcta a la integración de la RSE en las Pymes, es el entendimiento de las notas distintivas de éstas, especialmente en comparación con las que son propias de las grandes corporaciones, donde, como más adelante veremos, ha surgido la RSE como fenómeno explícito.

Subrayemos, antes de nada, que dentro del ya señalado concepto de Pyme se incluyen situaciones muy diferentes, desde negocios familiares de muy pequeña envergadura hasta empresas de alta tecnología y pequeñas multinacionales. La heterogeneidad es precisamente su denominador común y a veces algunas empresas medianas se parecen mucho más a una considerada como grande que a una micropyme.

Podemos, no obstante, señalar algunas notas distintivas de las Pymes, para lo cual seguimos aquí el trabajo de Fernández y Nieto<sup>16</sup>, que extraen precisamente de esta identificación las “fuentes de ventajas competitivas” del segmento empresarial al que venimos refiriéndonos.

La flexibilidad sea posiblemente el rasgo más destacado de las Pymes y la fuente de sus principales ventajas, como son la rapidez de respuesta, la capacidad de innovación y la adaptación. Estas capacidades, junto con el espíritu empresarial propio de muchas Pymes, permiten la identificación y explotación de oportunidades no visualizadas o incluso despreciadas por las grandes empresas, lo que se traduce en el seguimiento de estrategias “de nicho”. La flexibilidad permite también a la pequeña empresa reaccionar rápidamente frente a las exigencias imprevisibles del entorno, así como adelantarse a ellas, creando nuevas oportunidades, como el desarrollo de nuevos productos o la identificación de nuevos mercados.

Como fuentes de la flexibilidad de las Pymes hay que destacar el escaso peso de la división del trabajo, la baja formalización y burocratización, el empleo de mecanismos

---

<sup>16</sup> Crf.: Fernández,Z. y Nieto, M<sup>a</sup> J. (2001) “Estrategias y estructuras de las Pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?”, *Papeles de Economía Española*, n°89/90, Madrid, págs. 256-285.

de coordinación directa y el reducido número de niveles jerárquicos, todo lo cual debiera conferir a la empresa especiales condiciones para la innovación.

Otro rasgo distintivo de las Pymes es la confluencia entre propiedad y dirección. Esta nota elimina los típicos problemas de agencia derivados de la propiedad y el control. La propiedad concentrada produce la alineación de objetivos entre propietarios y directivos y la reducción de la discrecionalidad de éstos.

Pero no solamente la cuestión de la propiedad es importante desde el punto de vista expuesto. Lo es también en función del tipo de propietario con el que la Pyme cuente. Y es que muy habitualmente el tipo de propiedad determina de manera decisiva la conducta estratégica de empresa.

A este respecto puede distinguirse, en primer lugar, entre empresas independientes y empresas participadas por otras. En las primeras el empresario dirige el negocio y tiene su patrimonio personal muy comprometido en él, posee una conducta proactiva frente al riesgo y normalmente es propenso al cambio, a la introducción de innovaciones y a competir. Sin embargo, es posible que exista un problema de poca delegación porque normalmente el control del fundador/propietario será permanente. El empresario, que asume personalmente el riesgo de su aventura, sentirá, con todo motivo, la necesidad de controlar todos los aspectos del negocio.

Entre las independientes ocupan un lugar muy especial las empresas familiares, con características bastante diferenciadoras. Por lo general se trata de organizaciones estables, con una propiedad fuertemente vinculada y comprometida con los empleados y el negocio, con el que mantiene una orientación a largo plazo, lo que les hace inversores pacientes. A ello puede añadirse la disposición a los sacrificios, incluso en las peores épocas, para lograr la supervivencia del negocio que puede ser también la de la familia en el largo plazo. Por contra, suele señalarse que poseen una mayor aversión al riesgo al estar comprometido una buena parte del patrimonio familiar, lo que hace también que la creatividad y la innovación puedan ser aspectos poco importantes para ellas.

### Características diferenciales de las Pymes familiares

Ventajas	Debilidades
<p>→ <b>Compromiso con el negocio</b> (experiencia e internalización de los valores de la empresa)</p> <p>→ <b>Orientación a largo plazo</b> (Capacidad para abordar inversiones inciertas, a largo plazo)</p> <p>→ <b>Control estrecho de la dirección</b> (Eliminación de problemas de riesgo moral y de agencia)</p>	<p>→ <b>Problemas para atraer y retener al personal directivo cualificado</b> (Gestión poco profesional)</p> <p>→ <b>Dirección autocrática</b> (Dificultades para crecer)</p> <p>→ <b>Carencia de recursos financieros</b> (Dificultades para crecer)</p> <p>→ <b>Inclinación a la independencia</b> (Poca tendencia a cooperar)</p> <p>→ <b>Patrimonio concentrado</b> (conducta conservadora)</p> <p>→ <b>Aversión al riesgo</b> (Poca innovación)</p>

Fuente: Fernández, Z. y Nieto, M<sup>a</sup> J. (2001). "Estrategias y estructuras de las Pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?", *Papeles de Economía Española*, n<sup>o</sup> 89/90, Madrid, págs. 256-285.

El enfoque varía sustancialmente en las empresas participadas por otras, donde es más probable que pueda diversificarse el riesgo y que no existan muchos de los problemas de escasez de recursos típicos de las Pymes. La matriz puede proveer sistemas de gestión, transferencia de tecnología, reputación y marca, cualificación directiva, etc.

Las notas distintivas señaladas determinan las principales diferencias que, de modo general, pueden establecerse entre las Pymes y las grandes empresas y, con ellas, las ventajas e inconvenientes con las que ambos tipos de empresas se enfrentan en sus estrategias y sus operaciones, según queda reflejado en el correspondiente cuadro.

### Comparación Pymes frente a empresas grandes

Pymes	Empresas Grandes
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→Flexibilidad</li><li>→Capacidad de adaptación</li><li>→Rapidez de respuesta</li><li>→Estructura de costes menor</li><li>→Capacidad de innovación (según el tipo de empresario)</li></ul> <p><b>Inconvenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→Escasez de recursos</li><li>→Difícil acceso a los mercados de capitales</li><li>→Escaso poder negociador frente a clientes y proveedores</li></ul>	<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→Disponibilidad de recursos</li><li>→Recursos ociosos</li><li>→Explotación de economías de escala, experiencia y alcance</li><li>→Poder negociador con clientes y proveedores</li></ul> <p><b>Inconvenientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→Inercia estructural</li><li>→Estructuras pesadas y burocráticas</li></ul>

Fuente: Fernández,Z. y Nieto, M<sup>a</sup> J. (2001), "Estrategias y estructuras de las Pyme. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?", *Papeles de Economía Española*, n<sup>o</sup> 89/90, Madrid, págs. 256-285.

### **3. CARACTERIZACIÓN DEL FENÓMENO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Marco conceptual: orígenes, concepto y fundamento de la RSE. Los grupos de interés. Elementos polémicos de la RSE**

La conceptualización de la RSE sigue siendo confusa, a pesar de la considerable difusión de este enfoque en los últimos tiempos y de su progresiva integración terminológica. Contribuyen a esta confusión, entre otros factores, la disparidad de teorías subyacentes en los fundamentos de la RSE, su proximidad a otros enfoques próximos pero no equivalentes, la parcialidad de algunas de las aproximaciones más extendidas y, al cabo “la vida misma”, por cuanto el fenómeno se encuentra asociado a iniciativas y prácticas empresariales muy heterogéneas y no siempre “ortodoxas” en su adecuación a los estándares emanados de instancias académicas o normalizadoras.

Con todo, no puede dejar de destacarse que el panorama de la RSE, desde sus todavía cercanos orígenes en los años sesenta del siglo XX, es hoy bastante más claro que hace apenas unos años y que cabe esperar que, a medida que se vaya produciendo su sedimentación después de un tiempo de agitación y “moda”, sus contornos, alcances y potencialidades aparezcan con mayor claridad. Ciertas polémicas, surgidas en alguna medida precisamente como reacción a una presentación inadecuada de la RSE, están también ayudando a depurar y centrar esta tendencia<sup>17</sup>.

Disponemos ya hoy de una amplia literatura sobre la RSE y de una gran variedad de prácticas empresariales, muchas de ellas, en el caso de las grandes corporaciones, comunicadas a inversores, clientes, autoridades regulatorias y sociedad en general, de acuerdo con estándares e informes, cada vez más extendidos y cuya contribución a la clarificación del fenómeno está siendo notable. El caso más evidente, dada su amplia difusión internacional, es el del *Global Reporting Initiative (GRI)*, al que más adelante tendremos ocasión de referirnos.

---

<sup>17</sup> Especialmente emblemática ha sido la surgida a raíz del número monográfico de 22 de Enero de 2005 de “The Economist” que llevaba por título “*The good company. A survey of social corporate responsibility*”.

Escapa del objeto del presente informe una exposición detallada del marco conceptual de la RSE que puede, por ejemplo, encontrarse con gran claridad y concisión en el reciente estudio de la AECA<sup>18</sup>, pero sí parece necesario, para una adecuada contextualización de nuestro tema principal, que nos refiramos a algunos de los principales aspectos de dicho marco conceptual.

En primer lugar y tratando de integrar los puntos de vista que más pueden ayudar a que la RSE no resulte sólo una moda empresarial más o, si se prefiere, a que al menos sea “una moda que se quede”, como antes lo fueron el marketing o la calidad, proponemos como concepto de empresa socialmente responsable aquella empresa que, en base a criterios éticos, coincidentes, además, con las demandas sociales de este momento, va voluntariamente más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídico-positivas, asumiendo, de manera integral, compromisos superiores con las personas -desde sus propios empleados al resto de personas implicadas en su actividad- y la comunidad en general a través del cumplimiento de los fines y las actividades empresariales que le son propios.

De esta propuesta de definición conviene subrayar algunas notas, que constituyen, a nuestro juicio, otras tantas claves de la RSE. A ellas nos referimos a continuación.

### ***3.1.1. Fundamento ético***

En primer lugar, debe llamarse la atención sobre el indispensable fundamento ético de la RSE, hoy claramente reforzado o recompensado por una demanda social creciente. Mucho se ha discutido, en este sentido, respecto al fundamento o las teorías subyacentes a la RSE, lo que desde luego no constituye una cuestión baladí, aunque algunas de las aproximaciones a la RSE evidencien mucha superficialidad en este terreno.

---

<sup>18</sup> Cfr. AECA (2004), “*Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*”, Madrid.

Siguiendo, básicamente, el esquema de Melé y Garriga<sup>19</sup>, podemos distinguir los siguientes puntos de vista respecto al problema del fundamento de la RSE:

- a) Teorías instrumentales: de acuerdo con conocido planteamiento de Milton Friedman, las empresas existen exclusivamente para maximizar el beneficio económico para sus accionistas sin infringir las leyes mercantiles. “La responsabilidad social de las empresas -titulará en su famoso artículo de 1970- es incrementar los beneficios”. Consecuentemente, sus actividades sociales son tan sólo un instrumento para alcanzar mejores resultados financieros. Las políticas socialmente responsables son tan sólo una estrategia como otra cualquiera para lograr ventajas competitivas.
- b) Teorías políticas: las empresas tienen un considerable poder en la sociedad que deben ejercer de manera responsable en el escenario político. Existe una suerte de “contrato social integrador” que convierte a las empresas en “ciudadanos corporativos” (*good corporate citizenship*) obligados, en medida acorde con su entidad económica, a la contribución al interés general en las dimensiones sociales y medioambientales.
- c) Teorías integradoras: para su legitimidad social, la empresa debe captar, identificar y responder a las demandas sociales. La sociedad concede implícitamente a las empresas una “licencia para operar” pero ésta resulta condicionada a que las empresas respondan a las demandas y los valores de la propia sociedad, a la asunción de un principio de responsabilidad pública.

De las teorías integradoras hay que destacar, por ser quizá uno de los puntos de vista más extendidos y sugestivos, no sólo en el debate teórico sino también para la estructuración y sistematización del despliegue operativo de la RSE, la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, cuyos orígenes científicos más explícitos se remontan a las aportaciones de Freeman en los primeros ochenta del pasado siglo.

---

<sup>19</sup> Cfr.: Melé, D y Garriga, E. (2004), “Desenredar la maraña de las teorías de responsabilidad social corporativa”, IESE Insight, 7 de Octubre de 2004. Barcelona-Madrid.

De acuerdo con este enfoque, la empresa debe gestionar todos aquellos grupos sociales que se ven afectados o que pueden tener interés por sus actividades, ya sea de manera directa (propietarios/accionistas, empleados, clientes y proveedores), por ser agentes sociales representativos (organizaciones de la sociedad civil, sindicatos, partidos, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales, sector financiero...), instituciones (administraciones, organismos reguladores, autoridades monetarias, autoridades económicas y fiscales...) y, finalmente, la opinión pública en general (medios de comunicación, líderes de opinión, centros de enseñanza y escuelas de negocios, investigadores...).

- d) Teorías éticas: la RSE existe porque la empresa tiene una responsabilidad de carácter ético con la sociedad más allá del interés de los propietarios o accionistas. A partir de esta premisa caben diferentes aproximaciones que van desde la *normativización* de la relación de la empresa con los *stakeholders* o grupos de interés (la empresa no sólo tiene que *gestionarlos* sino que, en diferente medida según los casos, es *responsable*, ante ellos), a la integración de la empresa de manera directa en la supremacía de los derechos humanos universales o bien, de manera indirecta, a través del concepto de *desarrollo sostenible* (armonización del desarrollo social, económico y medioambiental) o, de manera más consistente, integradora y específica, por el imperativo de contribución de la empresa al Bien Común porque es parte de la sociedad.

Podemos encontrar, desde luego, elementos de estas teorías en los principales marcos de referencia de la RSE a los que luego aludiremos (Pacto Mundial, Libro Verde, etc) pero también en los múltiples foros sobre el tema y en la mayor parte del *discurso empresarial* práctico sobre RSE. No hay, en este sentido, inconveniente en la convivencia de los diferentes puntos de vista y unos apoyan a los otros.

Sin embargo y a pesar de esta apuntada complementariedad, creemos que es importante identificar la raíz última de la RSE ya que, cuando desaparezca todo lo contingente, lo que representa una oportunidad circunstancial, será lo que al cabo quede. Y es claro

que no todos los fundamentos que se apuntan para la RSE tienen el mismo valor ni la misma objetividad, consistencia y posibilidad de permanencia en el tiempo.

Y en este plano la realidad, aparentemente al menos, no es todo lo positiva que desearíamos: predominan, en efecto, en las motivaciones empresariales para desplegar explícitamente políticas de RSE las concepciones más instrumentales, estratégicas y *marketinianas*<sup>20</sup>. Y es que por diferentes factores, entre los que pueden citarse los nuevos valores sociales, la presión de los consumidores, los escándalos financieros y quiebras de grandes corporaciones empresariales (ENRON es el caso paradigmático, pero no el único), la creciente presión legislativa, el pragmatismo en la constatación de que “la ética es rentable” (el *ethics pays off* norteamericano), la moda o, más simplemente, la conveniencia de utilizar “cortinas de humo” para compensar o encubrir imágenes o realidades poco populares, muchas grandes empresas han visto en la RSE un dato necesario u oportuno para la construcción de estrategias corporativas diferenciales y cercanas a los valores y las demandas de los consumidores directos o potenciales. Un planteamiento que, al cabo, viene a hacer que los conceptos de RSE y de *reputación corporativa*, en su sentido más comercial –y, por lo tanto, más vinculado a la gestión mediática o publicitaria de las percepciones y la imagen, en definitiva de la marca-, hayan venido casi a confundirse.

Pero no podemos pasar por alto que junto a esta tendencia a la instrumentación empresarial de la RSE, convive, especialmente en los empleados de las empresas, en la sociedad civil y en la opinión pública, un sentimiento general, más o menos articulado, de que, en un mundo en que la solidaridad es considerada “un valor en alza”, las empresas tienen que ir más allá de la búsqueda del beneficio económico -cuya legitimidad y necesidad muy pocos discuten- para asumir, por razón de su “liderazgo en el armazón de la sociedad”, compromisos superiores con los derechos humanos, las

---

<sup>20</sup> Así ha empezado recientemente a denunciarse en algunos foros y es lo que puede observarse en la literatura emanada de muchas de las grandes corporaciones españolas que, prácticamente, repiten *clichés* aceptados “políticamente correctos”. Puede verse también este predominio en el Informe de PricewaterhouseCoopers (2003), “*Responsabilidad Social Corporativa: tendencias empresariales en España*”, Madrid, pág. 9. Una buena aproximación a esta temática puede encontrarse en Gonzalez, M. (2003), “*¿Es ético hacer comunicación, marketing o publicidad de lo ético?. RSE y comunicación sostenible*”, Staff Empresarial, Barcelona.

necesidades sociales generales y el medio ambiente<sup>21</sup>. Subyace, desde luego, en esta demanda un planteamiento ético más o menos intuitivo a las que las empresas difícilmente van a poder sustraerse si en el largo plazo quieren sobrevivir en el contexto de una sociedad que, en este terreno al menos, se muestra cada vez más exigente.

Hay pues, tras la cuestión de la RSE, un importantísimo debate ético sobre el ser de la empresa, sus fines y su papel en la vida social que es, al cabo, expresión de la necesidad, comúnmente sentida aunque más o menos verbalizada, de “vivir el concepto de empresa como *quehacer moral*, el quehacer por excelencia de nuestro tiempo, cuyos objetivos son no sólo la producción y los beneficios que de ella, de los bienes y servicios resultan, sino el desarrollo humano y el bien moral”, en expresión de López Aranguren<sup>22</sup>.

Un debate que, a nuestro parecer, encuentra su tratamiento más completo y coherente en el enfoque general y clásico del Bien Común. Un enfoque cuya raíz es básicamente antropológica y que no requiere, al entroncar directamente con el sentimiento personal más básico del valor absoluto e inviolable de la dignidad humana, que, por lo menos en el nivel de los principios, nunca admitiríamos que pueda supeditarse a lo económico. Enlaza así la RSE con la disciplina más tradicional de la llamada *ética de los negocios (Business Ethics)*, cuyos orígenes cabe remontar a nuestra Escuela de Salamanca y que no es sino una aplicación de la ciencia general de la ética, en cuanto *ordenación de la acción humana hacia el bien*, al campo específico de la empresa y su actividad.

Esta revisión del *por qué y el para qué* de la empresa es sin lugar a dudas el mayor campo de oportunidad de la RSE pues, constatadas las limitaciones que desde un punto de vista humano y social representa el modelo de sistema capitalista extremadamente economicista de las últimas décadas, representa el redescubrimiento de una cultura

---

<sup>21</sup> Cfr.: “Empresas con alma. Ranking de Responsabilidad Social Corporativa. Personajes y tendencias que marcan el futuro de la solidaridad en los negocios”, La Actualidad Económica, nº 2457, 21 de Julio de 2005.

<sup>22</sup> López Aranguren, J.L. (1994), Prólogo al libro de Adela Cortina “*Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*”, Editorial Trotta, Madrid, págs. 9 y 10.

empresarial más próxima a las necesidades de la persona y del bien común en su conjunto, sin negar por ello los principios y ventajas del libre mercado.

### ***3.1.2. Voluntariedad***

Es precisamente el carácter esencialmente ético de la RSE que aquí postulamos lo que determina su segunda característica distintiva: su carácter voluntario. No hay, efectivamente, actos éticos si no existe libertad y voluntariedad.

La polémica de la regulación de la RSE se ha convertido en los últimos meses en una de las cuestiones más recurrentes en relación con la RSE. La falta de acuerdo al respecto está, además, en el caso de España, dificultando los avances en la institucionalización del fenómeno, ya que los interlocutores sociales dominantes -patronal y sindicatos más representativos- mantienen puntos de vista contradictorios.

La polémica tiene mucho que ver con el fundamento último de la RSE, tal y como apuntábamos más arriba, pero enlaza además con otras cuestiones de fondo en la organización social como es el papel del Estado y su mayor o menor intervencionismo en la vida social y, en definitiva, el respeto o no de una opción básica de libertad como es el principio de subsidiariedad, reconocido hoy por la Unión Europea en su carácter esencial para la construcción social.

### ***3.1.3. Compromisos superiores con la persona y la comunidad***

La ley representa el “suelo” mínimo sobre el que se asienta la RSE, aunque, evidentemente, las diferencias existentes en los ordenamientos jurídicos positivos entre diferentes áreas del planeta justifica que determinadas propuestas de RSE, como son claramente los casos del Pacto Mundial o la SA8000, tengan que moverse todavía en estándares que en los países desarrollados se encuentran sobradamente rebasados por la legislación positiva (incluido el derecho penal, por cierto) desde hace mucho tiempo. Destacar también que el centro de la RSE es la persona, llamada de manera espontánea a vivir en comunidad para satisfacer sus necesidades de todo orden, y su dignidad inviolable. El medio ambiente, que con frecuencia ha sido presentado como objeto

fundamental de la RSE no sería, según nuestro criterio, más que una condición más - aunque ciertamente importante en el actual estado del planeta y pensando en las generaciones futuras- del bien común general, es decir del entorno que la persona necesita para conseguir su felicidad y plenitud.

#### ***3.1.4. Vocación integral o estratégica***

A medida que el concepto de RSE ha ido decantándose, uno de las características que más claramente ha emergido es su condición de “gran paraguas”, que ampara, de manera completa e integrada, todas las dimensiones de la empresa. La RSE tiene en este sentido una vocación integral o, si se prefiere, estratégica. Por eso los enfoques de la RSE centrados de manera exclusiva, o al menos principal, en la acción social o filantropía empresarial, en el medio ambiente o en el gobierno corporativo, son claramente parciales e insuficientes y representan estadios incompletos en la evolución de la RSE.

#### ***3.1.5. A través de los fines y actividades que le son propias***

La RSE es todo menos un añadido *extraordinario* a las operaciones normales y cotidianas de la empresa. Responde a la naturaleza misma de la empresa, a su razón de ser, o, si prefiere, a los fines que le son propios y las operaciones que debe realizar para alcanzarlos.

La empresa es socialmente responsable, antes de nada, por su contribución, a través de la fabricación de productos u la prestación de servicios, a la satisfacción de necesidades sociales. Y lo es también primariamente porque a través de dicha actividad contribuye a la creación de riqueza, que es condición de bienestar y progreso, y a la generación de empleo. Esta debe ser la primera consideración de la responsabilidad social empresarial porque es, además, la contribución al bien común diferencial de la empresa respecto a otras agrupaciones o agentes sociales.

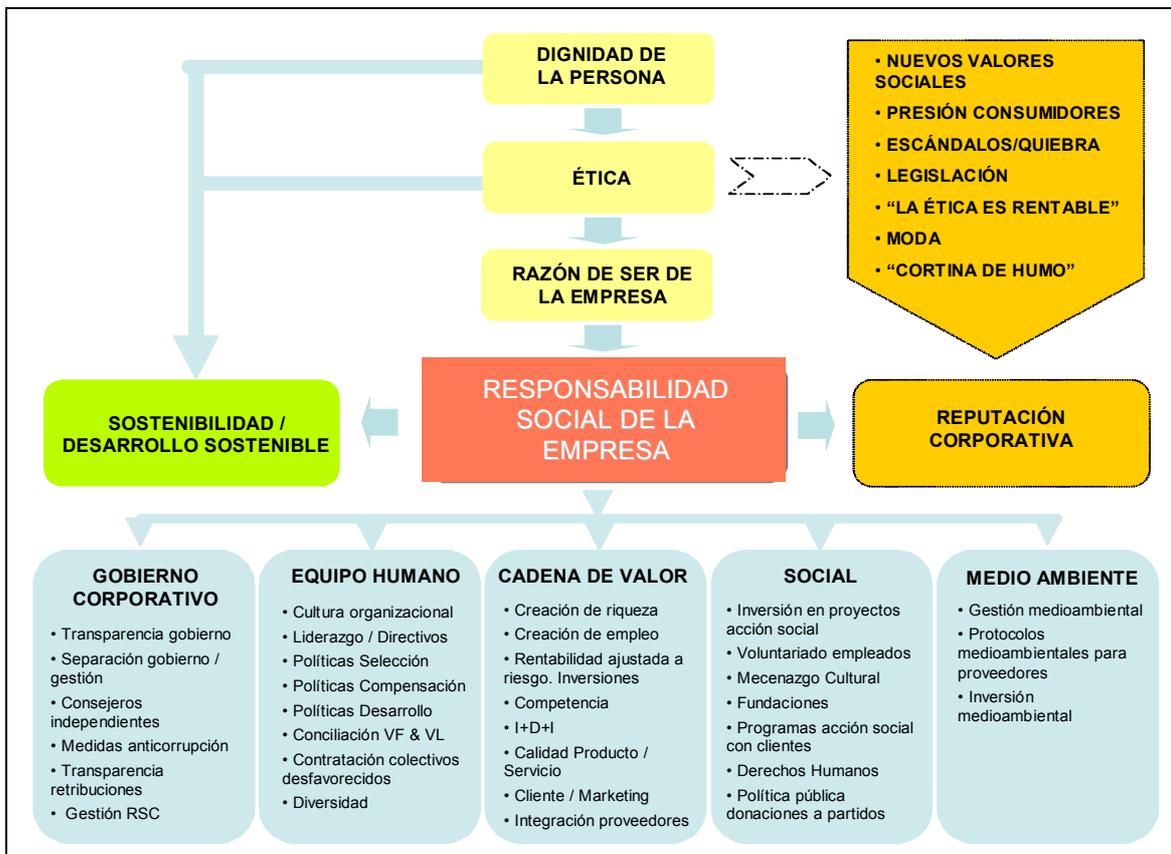
Ahora bien, una consideración ética de los actos humanos -y, evidentemente, los derivados de la actividad empresarial lo son por encima de sus implicaciones

económicas- exige plantearse que no basta que los fines sean buenos. También los medios deben serlo. Fines y medios han de ser *honestos*, deben respetar la primacía de la persona y su dignidad absoluta, deben servir a la felicidad del ser humano y nunca a su destrucción.

Por este motivo es especialmente importante llamar la atención sobre dos dimensiones de la RSE que con frecuencia se olvidan y que, sin embargo, constituyen aspectos esenciales y previos al resto. Nos referimos a los empleados de la empresa y a las situaciones y decisiones derivadas de la actividad “normal” u “ordinaria” de la empresa, a lo que podríamos llamar su “cadena de valor” o modo de operación en el mercado. Pensamos que ambas dimensiones representan precisamente el núcleo más obvio y esencial de la RSE y algo así como una condición previa para la consideración del resto de dimensiones que serían más propiamente “añadidas” a este núcleo indispensable. Estarían comprendidos en este ámbito aspectos tan relevantes como la ética del marketing (en su sentido más completo, que va desde el diseño del producto a la publicidad), el trato del cliente, las relaciones con la competencia, el trato de los proveedores y distribuidores o las actividades de investigación y desarrollo.

Todo cuanto hemos expuesto queda reflejado y ordenado, en un intento de síntesis, en el gráfico que acompaña a estas líneas.

### Visión general de la RSE



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Situación y experiencias internacionales. El esfuerzo de normalización

#### 3.2.1. Estado global de la RSE

La ya apuntada complejidad e indeterminación del fenómeno de la RSE no permite establecer con la suficiente nitidez una fotografía de la situación internacional de este fenómeno. Las referencias se han centrado además, hasta hace relativamente pocos años, casi exclusivamente en las grandes empresas.

Con estas importantes salvedades y contando con que se está produciendo un flujo de extensión del fenómeno formal de la RSE desde la gran empresa a la pequeña, puede tener alguna utilidad, para conocer el estado de desarrollo de las prácticas de RSE a nivel mundial, analizar, por ejemplo, los datos contenidos en el Corporate Reputation

Watch 2004<sup>23</sup>. Es cierto que este informe, que tiene un indudable valor por su universalidad, explora las dimensiones de la RSE que tienen impacto más directo sobre la reputación corporativa y que además está basada en un punto de vista parcial -el de los altos ejecutivos de las compañías-.

Destaquemos como principales hallazgos de esta encuesta que aunque la RSE es hoy una preocupación global en todo el mundo de los negocios, sin embargo persisten significativas diferencias regionales en las aproximaciones al fenómeno. La RSE va ganando preeminencia en las agendas de los órganos de dirección de las empresas y las iniciativas en desarrollo más comunes de RSE son la promoción de la confianza y la diversidad entre los empleados (46%), el aumento de las partidas económicas y de dedicación de tiempo para la comunidad y fines filantrópicos (41%), las prácticas medioambientales (37%), la imposición de códigos éticos a los proveedores clave (23%) y la publicación de informes de RSE o “triple bottom line” (22%).

Otros datos interesantes son que sólo un 9% de los encuestados considera que la RSE es relevante para los inversores y sólo un 4% para los consumidores. Sólo para un 4% considera que la RSE tiene impacto en la reputación corporativa, lo que lleva a los propios autores de la encuesta a cuestionarse la sostenibilidad de algunos de las aproximaciones actuales a la RSE, teniendo también en cuenta el dato de que, según la referida encuesta, la reputación corporativa es considerada por un 93% de la alta dirección como algo importante o muy importante para los clientes y consumidores y por un 79% como algo importante o muy importante para los inversores y analistas. Se considera, además, por un 59% de los encuestados que la capacidad de atraer y retener empleados es el beneficio más claro la reputación corporativa.

Hasta aquí algunos datos, tremendamente relativos, por supuesto, que pueden dar una idea de cuál es la dirección a nivel mundial de nuestra tendencia. Pero otra forma de aproximación general al fenómeno de la RSE es la identificación y conocimiento de las

---

<sup>23</sup> Hill & Knowlton (2004), “*Corporate Reputation Watch 2004. Hill & Knowlton’s Annual Global Survey of Senior Executive Opinions on Corporate Reputation Management*”.

referencias o directrices de carácter universal que hoy están impulsando y configurando el desarrollo de la RSE.

En esta dimensión del tema es indispensable citar el *Global Compact* o Pacto Mundial de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales, la Declaración Tripartita de la OIT y determinadas iniciativas a través de las cuales está siendo posible el avance en la normalización de la RSE. Trataremos a continuación de sintetizar lo más relevante de estas referencias fundamentales, sin olvidar que existen otras muchas iniciativas internacionales que han servido de referencia para el desarrollo de la RSE en el nivel de los principios. Bástenos dejar cita de los *Global Sullivan Principles*<sup>24</sup> y los *Caux Roundtable Principles for Business*<sup>25</sup>.

### **3.2.2. El Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000)**

El *Global Compact* o Pacto Mundial<sup>26</sup> fue lanzado por Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas, en el Foro Económico Mundial de Davos en Enero de 1999 y puesto oficialmente en marcha por Naciones Unidas en Julio del 2000. El Pacto hace un llamamiento a las empresas para que adopten nueve principios sobre derechos humanos, normas laborales y medioambiente. El Pacto quiere agrupar a “empresas, asociaciones internacionales de trabajadores y organizaciones no gubernamentales con organismos de Naciones Unidas y otras instancias para fomentar la colaboración y crear un mercado mundial más equitativo con cabida para todos”. Su objetivo, según refleja el preámbulo del documento, “es que la adopción de valores y principios compartidos den un rostro humano al mercado mundial” y pretende “ayudar a las organizaciones a definir sus estrategias y modalidades de acción de forma que todas las personas, y no sólo unos pocos afortunados, puedan beneficiarse de las ventajas de la globalización (...). Se trata de una iniciativa de carácter voluntario destinada a servir de marco general para fomentar la responsabilidad cívica mediante el liderazgo empresarial comprometido y creativo”.

---

<sup>24</sup> Cfr. [www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org)

<sup>25</sup> Cfr. [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org)

<sup>26</sup> Vid. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Las citas literales están tomadas de la Edición de 2001 publicada por la Oficina del Pacto Mundial, Naciones Unidas.

Los nueve principios que el Pacto Mundial pide al mundo de los negocios que sean adoptados, apoyados y promulgados, son los siguientes:

- a) Derechos humanos: 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional; y 2. Evitar verse involucradas en los abusos de los derechos humanos.
  
- b) Normas laborales: 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; 4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; 5. La abolición efectiva del trabajo infantil; y 6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
  
- c) Medio ambiente: 7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales; 8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y 9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

El éxito de la iniciativa se concreta en “incorporar los nueve principios en la visión estratégica y las prácticas de funcionamiento de empresas en todo el mundo”. En cuanto a la metodología para la participación en el Pacto, consiste, en primer término, en una declaración formal de apoyo por parte de las empresas, propiciando públicamente su contenido por diferentes medios: información a los empleados, accionistas, clientes y proveedores; integración de los nueve principios en el plan de formación y desarrollo de la empresa; incorporación de los principios a la misión de la empresa; reflejo de la adhesión al Pacto en el informe anual corporativo y otros documentos públicos; y hacer comunicados de prensa para dar a conocer el compromiso. Además, las empresas deben comprometerse a presentar una vez al año un ejemplo concreto de los avances logrados o de la experiencia adquirida en la ejecución de los principios para incluirlo en la website del Pacto.

De otra parte y para el impulso de los objetivos del Pacto, se pusieron en marcha en el momento de su lanzamiento las siguientes líneas de acción: “Foro de Aprendizaje”, “Diálogos sobre políticas”, “Iniciativas pactadas” y “Proyección a los países”.

### **3.2.3. Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (2000)**

En 1976 los países miembros de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE)<sup>27</sup> acordaron las *Líneas Directrices OCDE para las Empresas Multinacionales*<sup>28</sup>, integradas junto con un conjunto de herramientas OCDE de fomento de condiciones favorables a la inversión extranjera como catalizador para un crecimiento y desarrollo sostenible, así como para la reducción de la pobreza. Estas directrices fueron revisadas por última vez en el año 2000.

Las *Directrices* son “recomendaciones de los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en su territorio” y abarcan no sólo a las multinacionales sino además a todas las empresas donde quiera que operen, extendiendo su alcance a toda la cadena de suministro. Se anima también a las Pymes a cumplirlas en la mayor medida posible, reconociendo las limitaciones de este tipo de empresas.

El instrumento busca que las multinacionales contribuyan al progreso económico, social y medioambiental, respeten los derechos humanos, fomenten la creación de capital humano en los países donde trabajan, aseguren la transparencia, se abstengan de acciones discriminatorias o disciplinarias que vayan contra la buena fe y fomenten la aplicación de las mismas normas por sus socios, entre otras cosas.

Con este sentido, enuncian principios y normas voluntarias, compatibles con las legislaciones aplicables, para la conducta responsable de las empresas en áreas como el acceso a la información, el empleo y relaciones laborales, el medio ambiente, la lucha contra la corrupción, los intereses de los consumidores, ciencia y tecnología, o la competencia y la fiscalidad.

---

<sup>27</sup> La OCDE es un foro intergubernamental que constituye un ámbito para que los países miembros puedan buscar respuestas a problemas que les son comunes, compartir experiencias, coordinar políticas domésticas e internacionales y perfilar acuerdos en base a estos debates.

<sup>28</sup> Vid. [www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf)

Los gobiernos que han suscrito las Directrices deben promover y fomentar su uso a través de “Puntos Nacionales de Contacto” y asumir la responsabilidad de darlas a conocer entre las empresas nacionales y promoverlas en los países que no pertenecen a la OCDE.

### ***3.2.4. Declaración Tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social (2000)***

La Organización Internacional del Trabajo<sup>29</sup> adoptó en 1977 esta Declaración<sup>30</sup>, revisada en el 2000 para incorporar los principios y derechos fundamentales en el trabajo, a través de la cual “se ofrece a las empresas multinacionales, a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales” y los incita a colaborar equilibrando sus roles y responsabilidades.

Tiene como objetivos el fomento de la contribución positiva de las multinacionales al progreso económico y social, así como minimizar y resolver las dificultades que las actividades de estas corporaciones puedan generar. Contiene directrices de RSE universalmente aceptadas y se aplica en todos los países donde operan multinacionales. Las áreas abordadas en la Declaración Tripartita están recogidas en el cuadro que acompaña estas líneas.

---

<sup>29</sup> La Organización Internacional del Trabajo (ILO en referencia inglesa) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que procura fomentar la justicia social y los derechos humanos y laborales internacionalmente reconocidos. Fue creada en 1919. La OIT formula normas internacionales del trabajo, que revisten la forma de convenios y de recomendaciones, por las que se fijan unas condiciones mínimas en materia de derechos laborales fundamentales: libertad sindical, derecho de sindicación, derecho de negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades y de trato, así como otras normas por las que se regulan condiciones que abarcan todo el espectro de cuestiones relacionadas con el trabajo. Además, presta asistencia técnica en estas cuestiones.

<sup>30</sup> Vid. [www.ilo.org/public/spanish/employment/multi/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/employment/multi/index.htm)

### **Resumen de las recomendaciones recogidas en la Declaración Tripartita de la OIT sobre Empresas Multinacionales y Política Social**

<b>POLÍTICA GENERAL</b>
→Obedecer las leyes nacionales
→Respetar las normas internacionales (Instrumentos de la ONU sobre derechos humanos. Principios y derechos fundamentales en el trabajo)
→Apoyar las prioridades del desarrollo
<b>EMPLEO</b>
→Promover el empleo productivo directamente en las multinacionales y por medio de sus vínculos con empresas locales
→Buscar la igualdad de oportunidades y de trato
→Reforzar la seguridad del empleo durante la instalación y los cambios de operaciones de las multinacionales
<b>FORMACIÓN</b>
→Desarrollar políticas nacionales de formación y orientación vocacional
→Garantizar una formación adecuada a las necesidades de las multinacionales y del mercado laboral del país de acogida
→Estimar el desarrollo de capacidades para fomentar la empleabilidad
<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y DE VIDA</b>
→Ofrecer salarios, prestaciones y condiciones de trabajo en las multinacionales tan favorables como las de empleadores comparables
→Proporcionar servicios básicos de buen nivel para los trabajadores y sus familias
→Contribuir a la abolición del trabajo infantil
→Asegurar las más altas normas de salud y seguridad
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>
→Respetar la libertad de asociación y el derecho a organizarse
→Reconocer y facilitar la negociación colectiva
→Sistemas de consulta en las empresas
→Procedimientos para examinar quejas y mecanismos de conciliación voluntaria para prevenir y resolver conflictos.
<b>SEGUIMIENTO</b>
→Encuestas tripartitas para evaluar los adelantos
→Estudios sobre temas, sectores, países o regiones específicos
→Actividades de diálogo y asesoría nacionales y regionales
→Procedimiento de interpretación para resolver conflictos

Fuente: Presentación Declaración Tripartita de la OIT sobre multinacionales en la web oficial de este organismo.

#### **3.2.5. Principales iniciativas para la normalización de la RSE**

La normalización del carácter socialmente responsable de las empresas se basa en la traducción de los principios en estándares y variables medibles que puedan resultar, en mayor o en menor medida, verificables tras la correspondiente auditoría. Cuando una agencia independiente garantiza que la norma cumple con la norma, se produce la certificación.

En la actualidad existen muy diferentes iniciativas en este ámbito, tanto desde una perspectiva completa e integral de la RSE, como desde aspectos parciales de ésta, lo que es más habitual, sobre todo en lo que se refiere a la perspectiva medioambiental, aunque, como en seguida veremos, existen también iniciativas centradas en otros sectores específicos. Ante este panorama, se postula la confluencia de estos estándares para la unificación de los criterios y los indicadores de certificación y verificación<sup>31</sup>.

En un contexto de convergencia de normas como el apuntado, se enmarca la iniciativa de la ISO<sup>32</sup> al constituir un Grupo de Trabajo para el desarrollo de una Guía de recomendaciones ISO 26000 sobre RSE. Dicha Guía, anunciada para 2008, deberá ser acorde y complementaria de las normas laborales internacionales, en virtud del acuerdo firmado entre la ISO y la Organización Internacional de Trabajo (OIT). La especificación será, por otro lado, tipo “Guía” y por lo tanto no será una norma de gestión ni de verificación u homologación, por lo que no será certificable.

Especial mención debe merecer también, por su considerable impacto en la evolución y en la homogenización de la RSE, el *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>33</sup>, aunque no se trate propiamente de una norma sino más bien de una propuesta de presentación de la información.

GRI se autodefine como una institución independiente cuya misión es desarrollar y diseminar pautas para la creación de informes de sostenibilidad aplicables globalmente y se trata de una iniciativa promovida en 1997 por la *Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES)* conjuntamente con el *Telles Institute*. Pronto recibió el apoyo del *Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP)*. En Junio de 2000 se publicó la versión definitiva de su primera guía GRI.

---

<sup>31</sup> Para una revisión más completa del estado de estas iniciativas vid. Morrós, J. (2003), “*La Responsabilidad Social de la Empresa y las principales normas de contabilidad y auditoría social: una concreción del cómo*”, Papeles de Ética, Economía y Dirección nº 8, EBEN, Madrid, y Urriaga, A. y Granda, G. (2003), “*Sistemas para la implantación de la gestión ética y socialmente responsable. Situación actual*”, Papeles de Ética, Economía y Dirección nº 8, EBEN, Madrid.

<sup>32</sup> Organización Internacional de Estandarización, a la que pertenecen 43 países.

<sup>33</sup> Vid.: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

Las pautas plasmadas en las guías GRI son para el uso voluntario por parte de las organizaciones (en el enfoque actual, entidades mercantiles), para informar sobre la triple perspectiva económica, ambiental y social (el conocido como “triple bottom line” o “triple cuenta de resultados”) de sus actividades, productos y servicios.

En la actualidad cerca de 700 multinacionales de todo el mundo siguen los criterios GRI para elaborar sus memorias y puede considerarse una de las propuestas de normalización con más amplia implantación.

La Guía se estructura en cuatro partes: A. *Using the GRI Guidelines*; B. *Reporting Principles*; C. *Report Content*; D. Glosario y anexos. Destaquemos también que la Guía recomienda que la información se exprese en forma de ratios, para lo cual presenta cuatro tipo de indicadores (medioambientales, sociales, económicos e integrados) y que en lo que respecta a la verificación de la información no determina taxativamente cómo debe llevarse a cabo sino que se limita a incluir en uno de sus anexos unas consideraciones de carácter general sobre aseguramiento y credibilidad de los informes, lo que ha sido señalado como la gran debilidad de la propuesta<sup>34</sup>.

La Guía GRI actual es considerada por sus propios promotores excesivamente compleja para las empresas, por lo que la entidad ha anunciado que en Octubre del próximo año presentará oficialmente la tercera generación de las Guías GRI (G3), de carácter más flexible para su mejor adaptación a las Pymes. Prácticamente al terminar de redactar el presente Informe (Octubre 2005) ha tenido lugar en Madrid la presentación por GRI de “En cinco pasos”<sup>35</sup>, una suerte de “guía para principiantes” para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Más abajo nos referiremos a ella con algún detalle por afectar muy directamente al desarrollo de la RSE en las PYMES.

Otra importante iniciativa en el orden de la normalización es *Accountability 1000* (AA-1000), promovida en 1999 por el *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), una organización internacional con sede en el Reino Unido.

---

<sup>34</sup> Cfr.: Morrás, J., op.cit., pág. 20.

<sup>35</sup> Global Reporting Initiative (2004), “*En cinco pasos. Guía para comunicar políticas de responsabilidad corporativa en las pymes*”, GRI, s/l.

La AA-1000 no es una norma certificable sino que trata de ser un instrumento para que las propias organizaciones, cualquiera que sea su tamaño, puedan comprender y mejorar su comportamiento ético y para que, a su vez, los *stakeholders* puedan juzgar los compromisos éticos de aquellas. No es, por tanto, una norma de evaluación de resultados sino un estándar de seguimiento del proceso en el que, ante todo, se subraya la involucración de los *stakeholders* en un diálogo bidireccional con la organización sobre una gran amplitud y diversidad de temas.

La norma, que está diseñada para su auditoría tanto interna como externa, se divide en cinco fases: 1. Planificación, identificando los objetivos y los valores sociales y éticos; 2. Responsabilidad, entendida como recogida de la información, identificación de indicadores y objetivos y desarrollo de planes de mejora; 3. Auditoría y elaboración de informes para su comentario por los *stakeholders*; 4. Integración, creando sistemas para el fortalecimiento del proceso; 5. Implicación permanente de los *stakeholders*<sup>36</sup>.

En cuanto a las normas parciales, ha tenido especial difusión y acogida la *Social Accountability 8000* (SA8000). Esta norma fue promovida, con una amplia participación de agentes de todo tipo, por el *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), hoy *Social Accountability International* (SAI), con sede en Nueva York, y se define como un estándar voluntario certificable que facilita la implantación de un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa. Tiene por tanto un carácter parcial respecto a la RSE, al centrarse exclusivamente en las condiciones de los lugares de trabajo y en la mejora de las condiciones laborales.

El estándar SA8000 nació en 1996 como reacción a las críticas recibidas por varias empresas multinacionales por las malas condiciones de trabajo de sus empleados directos o subcontratados en fábricas radicadas en países no desarrollados, aunque también se utiliza por las empresas en los emplazamientos de sus matrices, a pesar de tratarse de un estándar superado por las legislaciones occidentales.

---

<sup>36</sup> Cfr.: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)

El contenido de la norma está basado en las convenciones de la OIT y otras convenciones de derechos humanos y su sistema de verificación sigue el modelo de las ISOs 9000. Incluye 9 puntos de obligado cumplimiento: 1. Prohibición de trabajo infantil; 2. Prohibición de trabajos forzados; 3. Salud y seguridad en el centro de trabajo; 4. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva; 5. Prohibición de la discriminación; 6. Prohibición de medidas disciplinarias abusivas; 7. Prohibición de trabajo abusivo; 8. Remuneración justa; 9. Sistema de gestión<sup>37</sup>.

Dentro también de las normas parciales y en lo que se refiere específicamente a la dimensión medioambiental de la RSE, han tenido una muy amplia acogida la ISO 14000<sup>38</sup>, que cuenta en la actualidad más de 60.000 certificaciones, y, en el ámbito europeo, las EMAS<sup>39</sup>. En lo que respecta a la prevención de riesgos laborales deben ser citadas las OSHAS<sup>40</sup>.

Para terminar este panorama de las iniciativas parciales de normalización de la RSE, es oportuno hacer mención de dos ámbitos que con frecuencia han sido presentados, pensamos que de manera equívoca, como núcleo central de la RSE. Nos referimos a la *inversión socialmente responsable* y al *buen gobierno empresarial*.

En cuanto al primero, se manifiesta fundamentalmente a través de la creación y comercialización de productos financieros específicos, conocidos como “fondos éticos”, y de los “índices bursátiles”<sup>41</sup>. Éstos últimos, de mayor interés aquí, no son sino índices bursátiles comunes a los que se ha aplicado un filtro pretendidamente ético, determinado por la propia agencia que construye el índice. Los más relevantes en la actualidad son el *FTSE4Good Index*<sup>42</sup>, el *Domini Social Index*<sup>43</sup> y el *Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI)*<sup>44</sup>.

---

<sup>37</sup> Cfr.: [www.sai-intl.org](http://www.sai-intl.org).

<sup>38</sup> Vid. [www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage](http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage)

<sup>39</sup> Vid. [www.emas.org.uk/](http://www.emas.org.uk/)

<sup>40</sup> Vid. [www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/](http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/)

<sup>41</sup> Sobre esta temática puede verse Cuesta, M., Valor, M. y Sanmartín, S. (2002), “*Inversiones éticas en empresas socialmente responsables*”, UNED – Economistas sin Fronteras, Madrid.

<sup>42</sup> Cfr.: [www.ftse4good.com/frm0101.asp](http://www.ftse4good.com/frm0101.asp)

<sup>43</sup> Vid. [www.domini.com/index.htm](http://www.domini.com/index.htm)

<sup>44</sup> Cfr.: [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com)

Señalemos que, al margen del indudable interés que estos índices tienen para la orientación de las inversiones, su valor va más allá en un doble sentido. En primer lugar y en una dimensión más amplia, porque aportan también unos criterios y una metodología para la identificación de prácticas socialmente responsables que resultan útiles con un alcance mucho más general que el objeto para el que fueron creados. En segundo término, no puede desconocerse que la existencia de estos índices y la reputación que la pertenencia a ellos puede generar, está siendo un importante factor de impulso de las prácticas de RSE en las empresas cotizadas, si bien no siempre con la sinceridad, la profundidad y la coherencia que sería deseable.

Respecto al desarrollo del gobierno corporativo, “gobernanza de la empresa” o Buen Gobierno, en sentido estricto puede entenderse, si seguimos la definición de los Principios de la OCDE de 1999 para la gobernanza empresarial, como el *conjunto de relaciones entre la dirección de una empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. Facilita también la estructura para establecer los objetivos de la empresa, establecer los medios para alcanzarlos y controlar los resultados*” o, dicho más sencillamente, los procesos relativos a la dirección y control de la empresa.

Sin ánimo de detenernos aquí en esta importante dimensión de la RSE, conviene al menos dejar constancia de que se trata precisamente del aspecto que, por efecto de los grandes escándalos financieros del tránsito de siglo, más atención ha suscitado en los medios económicos y, en alguna medida, en la opinión pública, convirtiéndose de este modo en uno de los impulsores del actual auge de todo lo que está representando la RSE. Citemos, como referentes obligados los antedichos *Principios para gobernanza empresarial de la OCDE (1999)* y, en ámbitos nacionales, los *Principles of Corporate Governance (American Law Institute, 1991)*, el *Informe de la NYSE (2002)* o la *Ley Sabanes-Oxeley (2003)*, todos ellos de los Estados Unidos; los *Informes Cadbury (1992)* y *Hampel (1998)* en el Reino Unido; o el *Informe Winter (2002)*, Guía de Buen Gobierno de la Unión Europea<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Un amplio repertorio de los códigos de buen gobierno existentes hoy a nivel mundial puede encontrarse en [www.ecgi.org/codes/all\\_codes.php](http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php)

### **3.3. El Libro Verde como Marco Institucional europeo. Perspectiva integral de la RSE. Dimensiones y elementos**

Sin perder de vista la multiplicidad de referencias a las que acabamos de hacer mención, centraremos nuestra atención en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” (en adelante, LV)<sup>46</sup> que, publicado en el 2001, constituye no sólo el marco natural de referencia de la RSE en el espacio europeo sino también un excelente ejercicio de integración y sistematización de las diferentes dimensiones y prácticas de este movimiento en los últimos años. Representa, además, un valioso instrumento para el avance en los modelos y experiencias de evaluación y validación de la RSE.

Asumiendo la Unión Europea un papel de “catalizador” de la RSE, el objetivo de dicho documento fue “sensibilizar y estimular el debate sobre los nuevos modos de fomentar la responsabilidad social de las empresas”, con la intención de que “esta iniciativa desemboque en el establecimiento de un nuevo marco para el fomento de la responsabilidad social de las empresas”<sup>47</sup>. A este respecto plantea, en su casi centenar de apartados, un amplio análisis que representó un buen exponente de los enfoques y prácticas considerados en la comunidad empresarial como más avanzados en relación con el movimiento de la RSE. Es, consiguientemente, tanto por su naturaleza y origen como por su contenido, un marco de referencia completo de la RSE por lo que nos detendremos con algún detalle en la exposición de los aspectos fundamentales de su contenido.

---

<sup>46</sup> COM (2001) 366 final. Bruselas, 18.7.2001. El documento fue redactado por Dominique Bé, Director de la Unidad para el Diálogo Social y la Adaptación al Cambio (Dirección General de Empleo y Asuntos Sociales de la Comisión Europea).

<sup>47</sup> La consulta iniciada con el Libro Verde en Julio de 2001 y finalizada el 31 de Diciembre de 2001, dio lugar a la formalización de 300 respuestas, de las cuales la mitad provinieron de empresas europeas. A partir de esas respuestas la Comisión formuló la “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución al desarrollo sostenible”, Bruselas, 2.7.2002. COM (2002) 347 final, y el 16 de Octubre de 2002 lanzó el “Multistakeholder Forum on CSR”. Este Foro, al que nos referimos más adelante en relación el impulso de la RSE en las Pymes, es una plataforma para promover la transparencia y convergencia de las prácticas e instrumentos de RSE. El 29 de Junio de 2004 presentó el informe final a la Comisión en el que se contienen los resultados y las recomendaciones para futuras acciones. En la actualidad (Agosto 2005) la Comisión elabora una nueva Comunicación sobre Responsabilidad Social Corporativa que iba a ser aprobada en Mayo de 2005 pero que viene sufriendo sucesivos aplazamientos. La nueva Comunicación hará incidencia fundamentalmente en los consumidores y en el acercamiento de la RSE a las pequeñas y medianas empresas.

### **3.3.1. Concepto de RSE en el Libro Verde**

De acuerdo con el LV, “la responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”, para lo cual integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, proveedores, autoridades públicas y organizaciones sociales.

Esta decisión, afirma el LV, es cada vez más común en las empresas, particularmente en las más grandes y en las de carácter multinacional, y los factores que, siempre según el LV, impulsan este avance de la RSE, coincidente con la estrategia de “desarrollo sostenible” de la Unión Europea, son las nuevas inquietudes sociales en el contexto de la globalización y el cambio industrial a gran escala, la incidencia de los criterios sociales en las decisiones de inversión, la preocupación por el deterioro medioambiental y la mayor transparencia de la actividad empresarial propiciada por los medios de comunicación y las nuevas tecnologías de la información. El contexto político impulsado por la UE integra también este tipo de iniciativas.

Para las empresas la RSE tendría, además, un valor económico directo si integran los objetivos sociales y medioambientales como una inversión estratégica. Se trataría de adoptar un enfoque financiero, comercial y social integrado que, según el LV, no contradice sino que facilita lo que considera responsabilidad principal de las empresas: generar beneficios.

Esta mejora de los beneficios económicos a través de la integración de la RSE en la cadena de valor de la empresa, se desglosa en dos tipos de efectos económicos de la RSE: los directos y los indirectos.

Los directos se derivan, por ejemplo, de la creación de un mejor entorno de trabajo que facilita el compromiso y la productividad y la utilización eficaz de los recursos naturales. Los indirectos más evidentes se centran, sin duda, en el aumento de la atención positiva (mejora de la marca e imagen) por parte de consumidores, inversores

e instituciones financieras. Algunas experiencias de índices sociales empiezan a demostrar, con suficiente fiabilidad, la realidad de estos efectos indirectos.

### **3.3.2. Dimensión interna de la RSE**

Las prácticas responsables en lo social tienen en la empresa, de acuerdo con el modelo del LV, una doble dimensión: la interna y la externa.

Centrándonos, en primer lugar, en la dimensión interna, el LV destaca cuatro grandes áreas de impacto: la gestión de recursos humanos, la seguridad y salud en el lugar de trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

La gestión de los recursos humanos de la empresa, que hoy tiene como principal desafío la atracción y retención de talento, puede beneficiarse con prácticas socialmente responsables como el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información, el equilibrio entre trabajo, familia y ocio, las políticas de diversidad, la igualdad laboral de la mujer, la participación de los trabajadores en los beneficios o el accionariado, el seguimiento activo de los trabajadores de baja y las prácticas responsables de contratación.

La seguridad y salud en el lugar de trabajo es también un ámbito claro de incidencia de una responsabilidad social voluntariamente asumida y que vaya más allá de las prescripciones legislativas obligatorias. Esto es especialmente claro en lo que afecta a la inclusión de criterios de salud y seguridad en el trabajo en el régimen de las subcontratas de las empresas.

Con “adaptación al cambio” se refiere el LV a las reestructuraciones de plantillas en las que se están viendo inmersas un gran número de empresas. Según un estudio, menos del 25% de estas empresas consiguen con la reestructuración sus objetivos de reducción de costes, incremento de la productividad o mejora de la calidad, ya que a menudo dañan la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores.

“Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable, afirma el LV, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones”. Prácticas recomendables son, en este sentido, la información y consulta abiertas de los afectados, la cuidadosa evaluación de alternativas, la participación en el proceso de autoridades públicas y representantes de los trabajadores, el mantenimiento de la empleabilidad de los trabajadores, el compromiso con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo.

Finalmente, el LV se refiere, dentro de la dimensión interna de la RSE, a la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, considerada como “un marco sólido para el fomento de la responsabilidad social de las empresas”. En este orden, considera ventajosas, tanto para el entorno natural como para la empresa, prácticas tales como la disminución del consumo de recursos y desechos y de las emisiones contaminantes, así como la llamada “política integrada de productos”, basada en el análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital.

### ***3.3.3. Dimensión externa***

La RSE se extiende también a los interlocutores externos de la empresa y de este modo se proyecta sobre las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores y el respeto de los derechos humanos y la protección del medio ambiente en la consideración transnacional de la actividad empresarial.

Respecto a las comunidades locales, el LV destaca la inserción de las empresas en su entorno social, contribuyendo a su desarrollo al proporcionar puestos de trabajo, salarios y prestaciones, ingresos fiscales, patrocinio de actividades culturales y deportivas, etc. Igualmente, las empresas interactúan con el medio físico local y de ellas depende, en buena medida, el entorno natural. La imagen de la empresa y por lo tanto su competitividad, se ve influida, de manera muchas veces decisiva, por su condición de agente local y su “conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y los recursos del entorno local es un activo que las empresas pueden capitalizar”.

De los socios comerciales, proveedores y consumidores, cabe afirmar que su respectiva y recíproca colaboración con la empresa, puede reducir la complejidad y los costes y aumentar la calidad. Además, algunas empresas de gran tamaño demuestran su responsabilidad social fomentando, por diferentes vías, el espíritu y las posibilidades reales de desarrollo de las empresas en su región de ubicación. “Como parte de su responsabilidad social, concluye en este aspecto el LV, se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos que los consumidores necesitan y desean”.

Otra importante dimensión externa a la empresa que ha tenido amplio eco en la opinión pública en los últimos tiempos, es la relativa al respeto de los derechos humanos en las actividades internacionales de las empresas y en las cadenas de suministro mundiales, tal y como más arriba señalábamos a propósito de la norma SA8000. Dentro de esta compleja cuestión cabe englobar la lucha contra la corrupción en los países receptores de inversión, la protección de los derechos laborales básicos o la erradicación del trabajo infantil.

Por último, el LV se refiere a los problemas ecológicos mundiales y al papel de las empresas en la consecución de un desarrollo sostenible en este nivel.

#### ***3.3.4. Gestión integrada de la RSE***

La forma en que las empresas están abordando las prácticas de responsabilidad social a las que acabamos de hacer referencia, es, según el LV, muy variada en función de diferencias sectoriales y culturales. En este contexto, el documento de la Comisión de las Comunidades Europeas analiza algunas de las herramientas que en el 2001 empezaban a extenderse en la realidad empresarial europea.

Era común, por ejemplo, que las empresas adoptasen una declaración de principios o un código de conducta donde señalan sus objetivos y valores fundamentales, así como las responsabilidades que asumen respecto a sus interlocutores. Pero de nada sirven estas declaraciones si luego no se incorporan de manera efectiva a sus estrategias, a sus planes y presupuestos y, por encima de todo, a sus decisiones cotidianas. Para ello son

útiles, como señala el LV, la creación de comités consultivos, la realización de auditorías sociales o medioambientales y los programas específicos de formación, particularmente para los directivos.

Como consecuencia de estos planteamientos, muchas empresas publican ya informes sobre su comportamiento en materia social o medioambiental, para los que el LV proponía una mayor clarificación del tipo de información que debe facilitarse y más fiabilidad del procedimiento de evaluación y auditoría. Como ya hemos tenido ocasión de ver, diferentes iniciativas públicas y privadas están apoyando la elaboración de esta clase de informes y, a su vez, existen ya, según hemos visto, iniciativas internacionales significativas para la elaboración de normas de calidad social que sean auditables por terceros independientes, como es el caso de la ya citada SA8000 o el proyecto de ISO al que también hemos hecho mención.

Otro aspecto que es objeto de atención en el LV en relación con la gestión integrada de la RSE, es el que se refiere al diálogo social en las empresas. El documento reserva para el diálogo social con los representantes de los trabajadores “un papel fundamental en el marco más amplio de la adopción de prácticas socialmente responsables”.

Se refiere también el LV a la cada vez más corriente práctica de las etiquetas sociales y ecológicas como respuesta a la demanda de los consumidores, que, según las encuestas, quieren cada vez más tener la seguridad de que los productos se producen de manera responsable desde el punto de vista social.

La eficacia de estas etiquetas es, sin embargo y a juicio del LV, todavía muy reducida y requiere acciones públicas que permitan avanzar en su fiabilidad y control.

### ***3.3.5. Inversión socialmente responsable***

Una dimensión de la gestión de la RSE a la que el LV otorga casi una sustantividad propia es la ya referida “inversión socialmente responsable”, una de cuyas aplicaciones es la de los índices bursátiles socialmente responsables, a los que hemos hecho

mención más arriba. A la inversión socialmente responsable dedica el LV su último apartado, antes de detallar el proceso de consulta que debía iniciar su publicación.

“Las políticas responsables en los ámbitos social y ecológico, afirma el documento, son para los inversores un indicador de buena gestión interna y externa. Dichas políticas contribuyen a minimizar los riesgos anticipando y previendo crisis que puedan dañar la reputación y provocar caídas espectaculares del valor de las acciones”.

Cada vez existe en Europa mayor oferta de “fondos éticos” que invierten su capital en empresas que cumplen criterios sociales y ecológicos específicos, pero para que la inversión socialmente responsable aumente más es preciso que los mercados financieros sean más concientes de sus posibilidades de rentabilidad, para lo cual serán cada vez más necesarios los índices del mercado que identifican a las empresas con mejores resultado sociales y medioambientales.

### **3.4. La RSE en España. Situación y perspectivas de evolución**

#### **3.4.1. Orígenes e hitos de la RSE en España.**

Tal y como han destacado las profesoras Cuesta y Valor<sup>48</sup>, la RSE es, como fenómeno dotado de una cierta formalidad, algo relativamente reciente en España. Nuestra nación arrastra, en efecto, un significativo retraso en la explicitación de la RSE en comparación con los países europeos, si bien vivimos ahora una fase de especial empuje para su desarrollo, especialmente notorio en el campo de las grandes empresas<sup>49</sup>.

Cuesta y Valor han ligado el mayor interés en España por la RSE al lanzamiento, a finales de los 90, de productos financieros éticos. Sin negar lo que esta afirmación pueda tener de cierto, no puede sin embargo desconocerse la existencia de un *ambiente*

---

<sup>48</sup> Cfr.: Cuesta, M. y Valor, C.: “Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España”, Boletín Económico del ICE, nº 2755 del 20 al 26 de Enero de 2003, Madrid.

<sup>49</sup> Cfr.: “El retraso español en RSC y el brío de su desarrollo entre las conclusiones del Encuentro del British Council”, Europa Press, Junio 2005. El encuentro, cuyo lema fue “Looking to the Future”, se celebró en Edimburgo entre el 5 y el 7 de Junio de 2005.

*cultural* previo que en buena medida es resultado de la fuerte y positiva influencia de la Doctrina Social de la Iglesia y de la tradición católica en España, también en el campo de la economía y de la actividad empresarial. La magnitud de la labor de Acción Social Empresarial (ASE) desde 1951<sup>50</sup> o dos de los mejores y pioneros exponentes de un planteamiento socialmente responsable en grandes empresas -el grupo cooperativo Mondragón y el sistema MAPFRE- son un buen ejemplo de ello. Tampoco pueden ignorarse la influencia de las multinacionales presentes en nuestra nación, el impacto de los escándalos mundiales y de nuestros propios escándalos domésticos de corrupción empresarial de los años 80, en los que la “cultura del pelotazo” representó el paradigma de una concepción de la empresa vinculada al beneficio inmediato y desvinculado de cualquier consideración moral.

Puede destacarse también la incidencia en este desarrollo de algunas instancias de reflexión intelectual sobre la concreción de la ética de los negocios a la sistemática de la vida empresarial y en este sentido podemos citar, desde presupuestos filosóficos bastante diferentes, las aportaciones de EBEN<sup>51</sup>, el IESE<sup>52</sup>, la Fundación ETNOR<sup>53</sup> o Profesionales por la Ética<sup>54</sup>. Igualmente, deben rescatarse en este recorrido por la raíces y la evolución de la RSE en España las propuestas normalizadas en dimensiones que hoy englobamos bajo el paraguas de la RSE, como es el caso del “Código de Gobierno para la empresa sostenible” (IESE, PricewaterhouseCoopers y Fundación Entorno, 2002), la norma SGE-21 de FORETICA<sup>55</sup> o el proyecto de norma UNE de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). No cabe olvidar tampoco el impulso proporcionado por las iniciativas públicas relativas al Buen

---

<sup>50</sup> Cfr.: Andrés-Gallego, J.A. y Barba, D. (2002), “*Acción Social Empresarial. 50 años de empresariado cristiano en España*”, ASE, Madrid.

<sup>51</sup> En 1992 se crea la asociación Ética, Economía y Dirección, rama española de la European Business Ethics Network.

<sup>52</sup> En 1991 el IESE organiza su primer coloquio anual de ética empresarial y económica.

<sup>53</sup> El seminario permanente de ética empresarial en la Fundación Bancaja inicia su andadura en 1991, transformándose en 1994 en la Fundación ETNOR.

<sup>54</sup> Creada en 1992 con una visión multidisciplinar que engloba también campos distintos del empresarial.

<sup>55</sup> Esta norma, cuya versión 2005 acaba de ser presentada, pretende desarrollar los criterios para la evaluación, por tercera parte, de la implantación en las organizaciones del sistema de gestión ética y socialmente responsable propuesta por la citada entidad. Consta de ocho áreas de gestión: 1. Alta Dirección; 2. Relaciones con Clientes; 3. Relaciones con Proveedores; 4. Relaciones con el Personal Propio; 5. Relación con el entorno social y medioambiental; 6. Relaciones con el accionariado; 7. Relaciones con la competencia; 8. Relaciones con las Administraciones competentes. Cfr.: Urtiaga, A. y Granda, G. (2001), “*La implantación del sistema de gestión ética SGE, de FORETICA, como instrumento de liderazgo en las organizaciones*”, Papeles de Ética, Economía y Dirección, EBEN, Madrid.

Gobierno empresarial que, si bien siguieron inicialmente el modelo inglés inaugurado por el Informe Cadbury, han conocido un importante desarrollo autónomo con los Informes Olivencia y Aldama.

También en el terreno de las iniciativas públicas debe dejarse constancia de la aprobación en el Congreso de los Diputados en Diciembre de 2002 de una proposición no de ley que, por iniciativa del Grupo Popular, instó al Gobierno a la creación de una Comisión Técnica de Expertos que elabore un informe sobre la RSE<sup>56</sup>.

En cuanto a las iniciativas explícitas relativas a la RSE en el campo empresarial, éstas se han situado, hasta hace poco casi de manera exclusiva, en el ámbito de las grandes empresas. Citemos, desde luego, las adhesiones al Pacto Mundial, la progresiva creación de departamentos o responsables de RSE, la presentación de Memorias de Sostenibilidad según las GRI<sup>57</sup> o la creación de Fundaciones empresariales y foros de intercambio e impulso de iniciativas, tales como la Fundación Empresa y Sociedad, la Fundación Entorno (representante española del CSREurope), la Fundación Ecología y Desarrollo (socio español del SIRI Group, el Club de la Sostenibilidad, el Observatorio de la RSC, etc.

Otra perspectiva a considerar sobre el estado de la RSE en nuestra nación es la que puede desprenderse de los diferentes estudios publicados sobre las prácticas empresariales al respecto. Reseñaremos aquí los correspondientes a la Fundación Economistas sin Fronteras, PricewaterhouseCoopers y FORÉTICA, que ya conoce dos ediciones.

---

<sup>56</sup> El actual Gobierno español ha creado tres ámbitos de discusión sobre RSE: 1. Subcomisión de Responsabilidad Social Corporativa del Congreso de los Diputados (constituida el 11 de Febrero); 2. Foro de Expertos; 3. Mesa de Diálogo Social. Las dos primeras iniciativas entregarán sus conclusiones al Gobierno para que sean tenidas en cuenta previsiblemente en la primavera de 2006. La Mesa de Diálogo Social reunirá a los empresarios, representados por la CEOE y los sindicatos para alcanzar también un acuerdo en este sentido. El Gobierno asume, en este sentido, que no debe tratarse se prácticas obligatorias, pero no descarta que se creen normativas “según las necesidades de la sociedad en aspectos concretos”.

<sup>57</sup> En el ejercicio 2004 43 empresas españolas presentaron memoria. Sólo GB supera a España en la UE en cuanto a número de memorias presentadas.

### **3.4.2. La “Evaluación de la Responsabilidad Social de la Empresa española” de la Fundación Economistas sin Fronteras (2002)**

Este estudio tiene su origen en el propósito de la Fundación Economistas sin Fronteras de contar con una metodología de evaluación social y medioambiental que permitiera identificar las empresas socialmente responsables que debían ser objeto de las inversiones de los fondos éticos.

En este contexto, la citada ONG elaboró en 2001 un cuestionario basado en 19 criterios agrupados en cuatro grandes categorías o grupos: criterios económicos y de gestión, relaciones sociolaborales y con la comunidad, medio ambiente y varios (energía nuclear, transparencia, defensa y armamento, derechos humanos, etc). La metodología utilizaba un total de 30 indicadores.

El cuestionario fue enviado, en una primera fase de evaluación, a las empresas que componen el índice general de la bolsa de Madrid. De las 116 empresas del referido índice contestaron 13, número ciertamente exiguo aunque su peso representara el 68,64% del IBEX-35.

De los resultados del cuestionario se realizó un Informe, publicado en el 2002<sup>58</sup> con una considerable repercusión en prensa. En dicho Informe sus autores concluyen que “dado el grado de respuesta obtenida al cuestionario, podemos decir que la mayoría de las empresas españolas no son muy conscientes de la importancia de la responsabilidad social corporativa como estrategia de futuro y de la necesidad de informar sobre estas cuestiones a la sociedad. No obstante, las empresas que sí han participado en el estudio, son entidades de gran tamaño e implantación internacional y han mostrado en su mayoría mucho interés por el tema. Este dato es alentador ya que confirma un cambio de tendencia en el mercado español., sin duda mediatizado por la presión de los mercados internacionales y de una sociedad española cada vez más preocupada por la actuación social y medioambiental de la empresa”<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Cuesta, M. de la (2002), *“La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España”*, UNED-Economistas sin Fronteras, Madrid.

<sup>59</sup> Op. cit., pág. 105.

Asimismo, de los resultados de la encuesta cabe destacar que las peores calificaciones se obtuvieron en los criterios de promoción de la igualdad de los sexos en el trabajo y la integración de los discapacitados en las plantillas de las empresas, donde ni siquiera se cumplen los mínimos legales.

### ***3.4.3. El Informe PricewaterhouseCoopers “RSC: tendencias empresariales en España” (2003)***

El objetivo de este importante estudio, realizado por la consultora Pricewaterhousecoopers, era “valorar las prácticas de sostenibilidad corporativa (también entendida como Responsabilidad Social Corporativa) en el contexto del *Código de Gobierno para la empresa sostenible*”<sup>60</sup>. El estudio parte de una definición de la sostenibilidad corporativa como “aquél enfoque de negocio que pretende crear valor a largo plazo para los accionistas, asumiendo los riesgos y las oportunidades derivadas de los aspectos económicos, medioambientales y sociales”, entendiendo que tal concepto es equivalente a responsabilidad social corporativa y a responsabilidad social de las empresas.

El estudio se basó en un modelo de encuesta con opciones de respuesta cerradas dejando un campo abierto para sugerencias y posibles explicaciones. Colaboraron en la investigación 43 empresas, muchas de ellas líderes en muy diversos sectores.

De los resultados del estudio puede destacarse un amplio reconocimiento de que la RSE afecta positivamente a la rentabilidad final de la empresa y tiene que ver con una visión de negocio que mira a más largo plazo e incorpora valores como la ética, la transparencia y la responsabilidad ante la sociedad. Se señalan en este sentido como principales motores impulsores de las políticas de RSE factores no financieros como son la mejora de la reputación (91%), la obtención de mejoras competitivas (81%) o la presión de los diferentes stakeholders (diferentes porcentajes que van desde un 67% de los consumidores a un 63% de los empleados).

---

<sup>60</sup> PricewaterhouseCoopers (2003), op.cit.

El 72% de las empresas encuestadas dice haber definido una política de sostenibilidad corporativa, que en su mayoría (61%) incorpora aspectos sociales y medioambientales. Un 72% de las empresas afirma tener un Departamento encargado de gestionar y supervisar la sostenibilidad corporativa, si bien esta área sólo minoritariamente ha llegado a los máximos órganos de la empresa.

Es interesante también constatar que, siempre según el estudio, un 88% de las empresas afirma haber definido objetivos en aspectos sociales y un 74% en aspectos medioambientales, pero sólo el 49% dispone de indicadores para gestionar estos aspectos, estando más generalizado el control de los medioambientales. El análisis pormenorizado de los objetivos definidos sugiere a los autores del informe que la gestión de intangibles no está todavía bien integrada en la remuneración por objetivos de los directivos ni en la estrategia de la empresa. “Se aprecia -concluyen- una falta de gestión rigurosa de la RSC”.

A la vista de los resultados del estudio, faltaba asimismo una mayor potenciación de la información integrada de los aspectos no financieros. De igual modo, es insuficiente la consolidación y estructuración de la relación con los *stakeholders*.

Finalmente y en lo que se refiere a las prácticas de RSC se observa un grado desigual de implantación. En el área de Buen Gobierno, se están adoptando en forma mayoritariamente Códigos de Conducta; en el entorno laboral, se respetan mayoritariamente los aspectos regulados de seguridad y salud laboral, aunque comienzan a integrarse otros; en el entorno de mercado, las políticas de RSC con clientes y proveedores son todavía minoritarias; la gestión medioambiental se encuentra en un grado avanzado de consolidación; y, en lo que afecta al desarrollo de la Comunidad, se realizan diversas actividades, aunque las principales son todavía la asignación de partidas de carácter puntual a donaciones y obras de beneficencia<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Cfr. Op. cit. Resumen Ejecutivo, págs. 21 y 22.

#### **3.4.4. El “Informe FORÉTICA 2004 Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España” (2004)<sup>62</sup>**

Basado en 1000 entrevistas telefónicas, este Informe actualiza el anterior estudio realizado por FORÉTICA y publicado en el año 2002 con el título “Informe sobre la Gestión Ética y Responsabilidad Social de las Organizaciones en España”<sup>63</sup>. Es, sin embargo, más ambicioso que su predecesor al recoger no sólo la perspectiva de la empresa sino también la de los consumidores.

De este interesante pueden destacarse los siguientes puntos clave:

- El 49% de las empresas españolas encuestadas estima que las prácticas responsables son relevantes para el éxito de su negocio. Un 62% de las empresas cotizadas considera que la RSE repercute en su negocio. En el caso del IBEX 35 esta cifra aumenta al 81%.
  
- La principal motivación que se señala para que las empresas asuman su responsabilidad social es de naturaleza ética (57,7%), seguida de la estratégica (15,3%) y la comercial (11,9%).
  
- Las empresas españolas ponen un mayor énfasis en los aspectos relativos a las condiciones laborales y sociales, por encima de otros criterios de responsabilidad social. En la siguiente tabla se recogen distintos patrones al respecto, considerando el tamaño empresarial.

---

<sup>62</sup> Editado por FORÉTICA, Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, Madrid, 2004.

<sup>63</sup> Surgió en el contexto del debate iniciado en el 2001 por la UE con el Libro Verde y pretendió ser una primera aproximación a la percepción entre los directivos españoles de la RSE (300 encuestados).

### **Importancia de los pilares estratégicos<sup>64</sup> según el tamaño empresarial**

<b>A mayor tamaño...</b>
→ el <b>medio ambiente</b> pierde importancia (siendo el 2º más importante)
→ gana peso el <b>diálogo con stakeholders</b> (la transparencia y el buen gobierno)
→ la <b>acción social</b> tiene una elevada importancia para las empresas del IBEX-35 (2º prioridad), en contraste al resto de empresas que la consideran la última prioridad. Esto puede deberse a la gran visibilidad de las corporaciones del IBEX ante los consumidores.

Fuente: "Informe Forética 2004 Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España".

- Las empresas aún no han madurado sus modelos actuales de aplicación y control de su estrategia de RSE. Consideran que los códigos de conducta son la herramienta que goza de mayor credibilidad y es la más ampliamente utilizada. El 75% de las sociedades cotizadas cuentan ya con códigos de conducta. No obstante, la penetración de códigos no ha variado desde el estudio del 2002 en el resto de las compañías (el 43,4% de las empresas lo tienen).
- Actualmente, las compañías apuestan por un modelo basado en un puesto de dirección específico de RSE frente a la creación de un departamento o comité. Las empresas de mayor dimensión han elegido un modelo mixto, creándose departamentos o equipos de carácter permanente coordinados por un director ejecutivo, ya que a ese nivel la figura de un director de RSC resulta insuficiente. Un 24% de las empresas afirma tener comité de ética.
- Un 55% de las empresas consideran que sus clientes toman en cuenta criterios de RSE en sus decisiones de compra.
- La proximidad al cliente de las empresas pequeñas las hace más vulnerables ante cualquier escándalo, irregularidad o falta de atención por parte de la compañía. Parece existir una relación inversa entre la sensibilidad del consumidor percibida por las empresas y su tamaño. En las grandes empresas, la sensibilidad hacia los aspectos de RSE puede ser menor, aunque esto puede variar según el grado de

<sup>64</sup> El estudio de FORÉTICA considera cuatro pilares estratégicos en el campo de RSE: las condiciones laborales/sociales, el diálogo con los stakeholders, el medioambiente y la acción social.

- competitividad de la industria, el tipo de producto y el entorno económico donde se opere.
- El mercado estaría dispuesto a asumir un encarecimiento máximo en los precios finales del 2,89%, por debajo de los niveles actuales de inflación.
  - El 62% de las empresas afirman tener en consideración de alguna forma criterios de RSE en la selección de proveedores.
  - Las empresas participantes en el estudio se muestran optimistas respecto a la conciliación de la vida laboral y personal de sus empleados (94%). Asimismo, destacan significativamente las condiciones de higiene y seguridad en el puesto de trabajo (98%)
  - El 67% de las empresas afirma que integra la problemática medioambiental en su toma de decisiones, aunque el 25% de las mismas carece de planes específicos de reducción de consumo de recursos, mostrando una divergencia entre objetivos y su concreción.
  - El 69% de las empresas españolas entiende que viene realizando una buena labor a la hora de facilitar la comunicación con sus grupos de interés.
  - Los consumidores no perciben una mayor preocupación de las empresas por aspectos relacionados con la sociedad y el medio ambiente, a pesar de que en los últimos dos años se ha producido un notable incremento de las campañas de concienciación, publicaciones y otras actividades por parte de las empresas, administraciones y otras entidades para dar a conocer las prácticas y comunicar los avances en materia de RSC. El 73% de los consumidores manifiesta su desconocimiento del concepto RSC.
  - Ante dos productos de similares características, más de la mitad de los consumidores españoles (53,23%) elegiría siempre aquel que le ofreciera la certeza

de provenir de una empresa socialmente responsable, incluso si fuera un poco más caro. Pero esta elección parte de la hipótesis de que el consumidor conoce con certeza que esa empresa es socialmente responsable, apuntándose en este sentido que existe una dificultad real de los consumidores para evaluar la actuación de las grandes empresas de las que son clientes.

→ Un 21% de españoles manifiesta haber dejado de comprar a empresas que considera realizan prácticas abusivas o irresponsables.

### ***Dicotomía empresa-consumidor***

<b><i>Consenso</i></b>	<b><i>Discordia</i></b>
→ Alineamiento en las prioridades de RSE: <i>aspectos laborales y medioambientales</i> preocupan por igual a empresas y consumidores.	→ Las <i>empresas sobrevaloran la acción social</i> con respecto a los consumidores, que perciben otras prioridades.
→ Las empresas tienen una visión precisa del <i>grado de sensibilización</i> de los consumidores en sus decisiones de compra	→ Los esfuerzos de comunicación y sensibilización de las empresas no ha llegado al consumidor, que desconoce la filosofía de la RSE. El consumidor no percibe cambios en el área social y ambiental
	→Existe <i>información asimétrica</i> : los consumidores no tienen parámetros claros para determinar qué es ser responsable (parálisis en el análisis)

Fuente: "Informe Forética 2004 Responsabilidad Social Empresarial. Situación en España".

#### **4. INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LAS PYMES: INICIATIVAS, HERRAMIENTAS Y RESULTADOS**

Los capítulos anteriores nos han permitido conocer, si quiera sea desde una perspectiva general, tanto el panorama diferencial de las Pymes y su importancia en la estructura socioeconómica como las líneas fundamentales del movimiento de la RSE, a nivel internacional y en el marco más específico de la realidad española.

Estos presupuestos eran fundamentales para poder abordar ahora, de una forma más precisa, las diferentes líneas que vienen siguiéndose en los últimos años en Europa y España para conseguir la integración de la RSE en la gestión de las Pymes.

Este análisis debe comenzar por resaltar que las aludidas líneas de trabajo son todavía relativamente recientes y que nos encontramos precisamente ante uno de los temas que pueden ser considerados de más actualidad dentro del panorama general de la RSE al que nos hemos referido en el Capítulo precedente. Por decirlo de alguna forma, en nuestro espacio cultural la extensión de la RSE a las Pymes es una suerte de “nueva ola” dentro de la tendencia general de la RSE.

Según podremos comprobar, este carácter de novedad hace que pueda apreciarse todavía un cierto punto de inmadurez en algunas aproximaciones y que sea necesaria aun una mayor profundidad en la reflexión sobre lo que significa la RSE aplicada a las pequeñas y medianas empresas, que no necesariamente debe ser equivalente, en muchos aspectos, a las políticas y prácticas que vienen desarrollándose en las grandes corporaciones.

Con estos puntos de partida, proponemos a continuación un recorrido por las principales iniciativas y realidades en este ámbito, para lo cual adoptaremos una perspectiva múltiple: la de las iniciativas para la promoción de la RSE en Pymes; la que puede obtenerse a la vista de los estudios disponibles sobre la sensibilidad de las Pymes hacia las prácticas de RSE; y, finalmente, la perspectiva de las herramientas

específicas disponibles para el desarrollo e implantación de dichas prácticas. Finalmente, presentaremos los repertorios disponibles de buenas prácticas.

#### **4.1. Iniciativas para la promoción de la RSE en las Pymes. Marco europeo y desarrollos en España**

Dentro del marco de referencia europeo, la aparición de iniciativas para la extensión de la RSE a las Pymes es algo relativamente reciente, si bien existe hoy un amplio consenso en cuanto a la urgencia e importancia de su desarrollo. Impulsadas estas iniciativas fundamentalmente desde la Comisión Europea, su testigo ha sido tomado por multitud de sujetos del panorama de RSE, algunos de ellos con una significativa proyección sobre España y sin que sea fácil establecer fronteras claras entre iniciativas de origen institucional y de origen social ni entre iniciativas europeas y locales.

Sin obviar referencias más universales, como es el caso del documento de la Organización para el Desarrollo Industrial de la ONU (UNIDO) “*CSR: Implications for SMEs in developing countries*”<sup>65</sup>, del año 2002, el punto de partida institucional en la Unión Europea para el tema que nos ocupa nos lleva nuevamente al Libro Verde del año 2001 y a los diferentes instrumentos generados a partir del mismo.

En efecto, el LV contiene una referencia específica a las Pymes que constituye el punto de arranque y el hilo conductor de las importantes iniciativas puestas en marcha en Europa para la promoción de la RSE en el tejido empresarial de las Pymes. De acuerdo con dicho texto, “a pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de actividad, desde las Pyme a las empresas multinacionales. El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo. Aunque muchas Pyme ya han asumido su responsabilidad social,

---

<sup>65</sup> Vid. [www.unido.org/userfiles/PuffK/corporate%20social%20responsibility.pdf](http://www.unido.org/userfiles/PuffK/corporate%20social%20responsibility.pdf)

sobre todo a través de su participación a nivel local, una mayor sensibilización y un apoyo más importante a la difusión de las buenas prácticas podría contribuir a fomentar la responsabilidad social entre este tipo de empresas”<sup>66</sup>.

También las ya reseñadas Comunicación de la Comisión sobre el mismo tema del año 2002 y la Resolución del Consejo del 2003 contienen menciones expresas a nuestro tema. En la primera se destaca cómo “es importante apoyar a las PYMES para que adopten un enfoque más estratégico de la responsabilidad social”. “En este sentido, continua el texto, es fundamental recoger información sobre las actividades que están realizando a fin de comprender y fomentar su participación” y fija como objetivo “facilitar el diseño y la difusión de herramientas de fácil uso y adaptadas a las PYMES que deseen adoptar acciones socialmente responsables (material informativo, herramientas dirigidas a las PYMES, etc.)”<sup>67</sup>.

Por su parte la Resolución del Consejo del 2003 enuncia que la estrategia de fomento de la RSE debe basarse, entre otros puntos, “en la atención a las necesidades específicas y a las características de la Pyme (...) y centrar su estrategia en (...) el desarrollo de intercambios de experiencia y de prácticas correctas de RSE entre las empresas, incluidas las Pyme, en particular a través de organizaciones y redes empresariales”<sup>68</sup>.

Es importante también destacar, en este bosquejo de los puntos de arranque de las iniciativas europeas, el posicionamiento del conjunto de las Cámaras de Comercio e Industria europeas respecto al papel de las Pymes en la RSE.

Dicha toma de postura, expresada en el documento “Position Paper. May 2004 Eurochambres’ position on Corporate Social Responsibility. Fostering CSR among SMEs”<sup>69</sup>, parte de la idea de que las Pymes pueden aprender de las grandes compañías aspectos de RSE, pero teniendo en cuenta que son ellas las que tienen que definir su

---

<sup>66</sup> Comisión de las Comunidades Europeas (2001), “*Libro Verde...*”, *op.cit.*

<sup>67</sup> Comisión de las Comunidades Europeas (2002), “*Comunicación...*”, *op.cit.*

<sup>68</sup> Consejo de las Comunidades Europeas (2003), “*Resolución...*”, *op.cit.*

<sup>69</sup> Vid. [www.eurochambres.be/PDF/pdf\\_CSR/position\\_10\\_05\\_04.pdf](http://www.eurochambres.be/PDF/pdf_CSR/position_10_05_04.pdf)

propia forma de responsabilidad social empresarial. Un enfoque de RSE común para todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño, puede conducir a un aumento de los costes para las Pymes, dañando su competitividad sin haber obtenido verdaderos avances en RSE.

Destacan también las Eurocámaras que la mayor parte de las Pymes actúan ya de un modo responsable, están socialmente comprometidas y participan tradicionalmente en la vida de su comunidad local. Frecuentemente los valores éticos del propietario/gerente juegan un papel destacado en la actitud responsable de las Pymes y muchas de estas empresas ya actúan conforme a la RSE en todos sus aspectos sin ser conscientes de ello. Otras carecen de recursos financieros, humanos y de tiempo.

El mismo tipo de iniciativas de RSE no pueden ser aplicadas a cualquier clase de empresa; en muchos casos las Pymes no pueden soportar el gasto asociado a algunas iniciativas que pueden ser asumidas sin problemas por las grandes corporaciones. Generalmente, las iniciativas de RSE se han generado en las grandes empresas. La consideración de la RSE en las Pymes, especialmente las pequeñas y microempresas, ha sido reciente.

Concluye el documento de las Eurocámaras con la afirmación de que es necesario un enfoque de RSE específico para las Pymes, para lo cual se valora como fundamental el intercambio de experiencias y buenas prácticas. Es esencial la clara distinción entre grandes corporaciones y Pymes para desarrollar la RSE e incluso entre la naturaleza del negocio de las microempresas y del resto de las empresas.

A partir de las expresadas referencias institucionales, son ya numerosas las iniciativas concretas a través de las cuales viene impulsándose en Europa la integración de la RSE en las Pymes, ya sea desde las propias Direcciones Generales de la Comisión Europea o desde iniciativas sociales que antes o después convergen con las de carácter más institucional y público. Entre ellas deben destacarse el “European Multistakeholder Forum on CSR” y la “Campaña de concienciación paneuropea sobre la Responsabilidad Social de las Empresas”. Las Direcciones de Empleo, de Comercio y

de Medioambiente desarrollan también iniciativas específicas de RSE en sus áreas<sup>70</sup> e igualmente existen importantes programas que atienden dimensiones específicas de la RSE, como es el caso de los programas “Best” e “Equal”. A continuación expondremos lo que nos parece más relevante de las iniciativas más integrales.

Comenzando por el “European Multistakeholder Forum on CSR”, destaquemos que fue promovido por la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea y que durante veinte meses abordó la cuestión de la RSE desde tres áreas plasmadas en su “Informe final” de Junio de 2004<sup>71</sup>.

Partiendo de un análisis del contexto tanto internacional como europeo de la RSE, el Foro reafirma los principios, convenciones y estándares acordados a nivel internacional y europeo. Realiza a continuación se realiza un análisis de las palancas, barreras y factores críticos del éxito de la RSE, para finalmente referirse a posibles futuras iniciativas y recomendaciones en cuanto a la concienciación y mejora del conocimiento sobre la RSC así como al desarrollo de capacidades para la adopción de las correspondientes prácticas. De cada una de las cuatro mesas redondas constituidas en el Foro se elaboró el un Informe, resultando de especial interés para nuestro estudio el correspondiente al fomento de la RSE entre las Pymes (“*Fostering CSR among SMEs. Final Report*”) <sup>72</sup>.

Este Informe sobre Pymes busca dar una respuesta a cómo abordan dichas empresas la RSE y cómo puede ser impulsada en el conjunto de 25 millones Pymes europeas. Reconoce que los métodos y las herramientas deben ser diferentes según el tipo de Pyme. Plantea la alta rotación de personal, de contrataciones y ceses que se dan en las Pymes, la mayor presión diaria a la que se enfrentan para sobrevivir y afirma el

---

<sup>70</sup> Vid. DG Empresa: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index_en.htm);  
-DG Empleo: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/); I-DG Medioambiente:  
[http://europa.eu.int/comm/environment/policy\\_en.htm#g](http://europa.eu.int/comm/environment/policy_en.htm#g)  
-DG Comercio: [http://europa.eu.int/comm/trade/csr/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/trade/csr/index_en.htm)

<sup>71</sup> Vid. “European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recommendations” en [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF\\_final\\_report.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf). La página del Forum es <http://forum.europa.eu.int>

<sup>72</sup> Vid. “European Multistakeholder Forum on CSR - Round Table Fostering CSR among SMEs. Final Report” en las páginas web citadas en la nota anterior.

compromiso sustancial que supone el simple cumplimiento de los requerimientos legales sociales y medioambientales existentes.

Destaca también el Informe que “hay un extendido miedo entre las Pymes a la carga que podría conllevar una legislación adicional” y que también han de tenerse en cuenta las presiones que sufren las Pymes situadas al final de la cadena de suministro para el recorte de sus costes, lo que puede poner en peligro sus responsabilidades sociales o medioambientales. En este orden, es deseable que las grandes empresas-cliente ofrezcan consejos y formación a sus proveedores en lugar de solamente imponer requisitos y que identifiquen y compartan ahorros de costes y generación de beneficios con los proveedores. Se corre el peligro de imponer la RSE desde las grandes empresas trasladando los esfuerzos y la responsabilidad a sus pequeños proveedores, en lugar de dialogar, apoyar y diseñar conjuntamente un plan para abordar la RSE entre ambos.

Los ejemplos estudiados en la Mesa Redonda mostraron que muchas Pymes consideran que la RSE podría ser una “fuente de ventajas competitivas, así como algo beneficioso para la sociedad. El punto de partida en este sentido debería ser el mismo para grandes y pequeñas empresas: la concienciación de que la RSE puede ayudar a crear empresas y sociedades sostenibles.

Plantea también el Informe el limitado conocimiento sobre el grado e influencia de la RSE entre las Pymes y la necesidad de mejores bases de datos al respecto. Es una realidad que muchas Pymes están comprometidas social y medioambientalmente, así como con la comunidad; actúan responsablemente pero sin identificar este comportamiento como RSE. Abastecen de buenos productos y servicios, crean empleo, motivan y forman a sus empleados con un enfoque de éxito en el largo plazo. Valoran la participación de sus trabajadores. Están atentos a la seguridad y salud en el trabajo y a la defensa de los derechos humanos. Contratan según méritos, sin discriminación. Se esfuerzan por ser sostenibles y colaboran con su comunidad local. Incluso actuando de esta manera responsable les cuesta entender la aplicación de otros aspectos de la RSE a sus circunstancias concretas.

Sobre estas premisas, una estrategia de extensión de las buenas prácticas de RSE al resto de las Pymes debe entender las motivaciones de las empresas más comprometidas y adaptar las prácticas a la gran diversidad de tipos de Pyme, evitando en este sentido las generalizaciones que, pudiendo ser útiles en el segmento de grandes empresas, resultarían sin embargo peligroso en el nivel de las Pymes.

Repasa también el Informe las palancas, barreras y factores críticos para una implantación exitosa de la RSE en las Pymes, a la vez que plantea la posibilidad de que una acumulación de Pymes social y medioambientalmente responsables en una misma región, lo que puede generar que dicha área sea una fuente de ventajas competitivas para otras empresas.

Como recomendaciones específicas para la concienciación y mejora del conocimiento de la RSE entre las Pymes el Informe se refiere a la simplificación de los mensajes y a la necesidad de compartir experiencias y campañas, para lo cual Pymes y grandes empresas pueden concurrir por su mutua implicación en las cadenas de suministro. Alude asimismo al aprendizaje de las experiencias obtenidas en la promoción e implantación de buenas prácticas medioambientales, que es la dimensión de la RSE que el Informe considera más desarrollado en las Pymes, y a la conveniencia de adaptar los canales para hacer llegar los mensajes, buscando aquellos que resultan de más confianza para las Pymes, como es el caso de las cámaras de comercio, sin burocracia, usando un lenguaje, ejemplos y conceptos fácilmente entendibles por ellas. Se trata, en definitiva, de utilizar iniciativas flexibles y adaptables al ritmo propio de cada Pyme.

La segunda gran iniciativa europea para la extensión de la RSE en las Pymes a la que hacíamos mención más arriba es la “*Campaña de concienciación paneuropea sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*”<sup>73</sup>. Nuevamente se trata de una iniciativa de la Dirección General de Empresas de la Comisión Europea, dirigida especialmente a las Pymes europeas y organizada por UEPME<sup>74</sup> y Eurochambres.

---

<sup>73</sup> Desarrollada entre Octubre de 2004 a Junio de 2005. Vid. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign>

<sup>74</sup> Union Européenne de l'Artisanat et des Petites and Moyennes Entreprises.

Mediante 65 actos organizados en 25 Estados Miembros, en los 3 países candidatos a la adhesión a la Unión Europea y Noruega, se buscó apoyar y fomentar las iniciativas de RSE, partiendo de la idea, ya mencionada más arriba, de que las cuales muchas Pymes las llevan ya a cabo estas iniciativas sin identificarlas como RSE.

Más de 150 Pymes diferentes presentaron sus experiencias y buenas prácticas de RSE a lo largo de la campaña, bajo la filosofía de que constituyen una oportunidad para desarrollar ventajas competitivas y para la continuidad de la empresa a largo plazo, así como un modo de añadir valor a su empresa mediante un análisis más detenido de algunos aspectos sociales y medioambientales de la actividad empresarial.

Como soporte de la Campaña y a través fundamentalmente de su *web site* se han difundido también interesantes herramientas como la “Breve Introducción” sobre pasos simples que las empresas pueden dar para integrar la RSE en sus prácticas diarias de empresa, contribuyendo a que ésta sea más competitiva. Otras herramientas son la recopilación de “11 ejemplos reales” de Pymes de toda Europa, que muestran cómo estas empresas han logrado ser más competitivas gracias a su compromiso con la RSE, o un “Cuestionario”<sup>75</sup> que propone la reflexión sobre los esfuerzos que hace cada Pyme para fomentar el espíritu empresarial responsable, planteando preguntas sobre las posibles maneras de mejorar el negocio de una forma sensata y provechosa. El cuestionario ayuda a identificar cómo puede contribuir al éxito de su empresa una buena política de actuación en el centro de trabajo, en el medio ambiente, en el mercado, en la actuación social y con unos buenos valores de empresa. También se han proporcionado una “RSC”, así como un listado de sitios web con información de RSE y Pymes<sup>76</sup>.

Otras iniciativas del espacio europeo, entre otras muchas, de las que debe dejarse constancia aquí, son las desarrolladas en Gran Bretaña por *Business in the Community* o por el *SME Consortium*.

---

<sup>75</sup> Vid.: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_es.pdf)

<sup>76</sup> Vid.: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/links/index\\_es.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/links/index_es.htm) Dejemos asimismo constancia de que dentro de la misma web de la Dirección General de Empresa se presenta el Proyecto “Responsabilidad Empresarial para Pymes”, en el que se aportan bibliografía, direcciones de otras webs, herramienta y buenas prácticas, así como artículos y documentos. Vid. <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

### Principio del formulario

*Business in the Community*<sup>77</sup> ha creado un estándar de calidad para las PYMES denominado “CommunityMark”<sup>78</sup>. Este estándar evalúa el enfoque que las PYMES adoptan en su actividad comunitaria y los resultados que alcanzan en doce áreas distintas.

Por su parte, el *SME Consortium* del Reino Unido fue formado en el 2002 por diversas instituciones y organizaciones (Accountability, las Cámaras de Comercio Británicas, Federación de Pequeñas Empresas, etc., con el apoyo del Ministerio de Comercio e Industria). Su objetivo es “aumentar la competitividad y rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas del Reino Unido gracias al fomento de una RSC y de la gestión medioambiental y comunitaria efectiva”. Se trata de desarrollar un programa de fortalecimiento de la capacidad de las Pymes basado en las estrategias empresariales existentes de los miembros del Consortium. La herramienta *Small Business Journey*<sup>79</sup> es uno de los resultados de este programa.

También debe citarse, por su relevancia e influencia, *The Copenhagen Centre*, que en 2003 publicó el importante documento sobre RSE y Pymes, elaborado por David Grayson, “Inspiration – successfully engaging Europe's smaller businesses in environmental and social issues: A thought-piece for The Copenhagen Centre”<sup>80</sup>. El autor afirma que, siendo fundamental comprometer a las Pymes en la RSE, también lo es comprender las diferentes motivaciones que tienen las pequeñas y medianas empresas respecto de las grandes en este aspecto, de cara a la promoción de la RSE.

Poniendo ya el foco en la realidad española y teniendo en cuenta que muchas de nuestras iniciativas locales se enmarcan en proyectos o programas europeos como los que hemos reseñado, merece una especial consideración del programa “Xertatu”<sup>81</sup>,

---

<sup>77</sup> Movimiento de empresas británicas comprometidas en mejorar constantemente su impacto en la sociedad. Cuenta con alrededor de 700 miembros, incluyendo el 80% de las que cotizan en el FTSE 100.

<sup>78</sup> Vid. [www.communitymark.org.uk](http://www.communitymark.org.uk)

<sup>79</sup> Vid. [www.smallbusinessjourney.com](http://www.smallbusinessjourney.com)

<sup>80</sup> Vid. [www.copenhagencentre.org/graphics/CopenhagenCentre/Publications/Inspiration\\_SME\\_Thought\\_Piece.pdf](http://www.copenhagencentre.org/graphics/CopenhagenCentre/Publications/Inspiration_SME_Thought_Piece.pdf)

<sup>81</sup> Vid. [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net)

desarrollado por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Vizcaya para el fomento de la RSE en las Pymes de este territorio foral.

Xertatu quiere ser el marco de trabajo y colaboración en el campo de la RSE que aúne las diferentes organizaciones e instituciones implicadas en la promoción de este concepto en Vizcaya, buscando fomentar, no sólo un comportamiento responsable en algunas áreas, sino un verdadero cambio en la cultura empresarial. En colaboración con ASLE y Egiera, ha puesto en marcha una experiencia para adoptar metodologías de diagnóstico y mejora continua en RSE en las Pymes y abordar la RSE de manera estratégica y global en la empresa. Este proceso incluye la realización de un plan de mejora de un año de duración, con vocación de continuidad. Ha desarrollado la herramienta “Xertatu:adi”<sup>82</sup> que consta de un cuestionario de autoevaluación, de un desarrollo del cuadro de mando, de un modelo para redactar memorias de sostenibilidad y una serie de buenas prácticas e ideas de RSE para aplicar a cada empresa, entre otras herramientas.

Por su parte, “CSR Vaderegio”<sup>83</sup> es un proyecto europeo en el que participan entidades de diversas regiones europeas unidas bajo el marco conceptual del Libro Verde, para identificar y compartir buenas prácticas en la promoción de la RSE . Está liderado por Novia Salcedo Fundación, y financiado por la Comisión Europea (DG Empleo), la Diputación Foral de Vizcaya y el Ministerio Flamenco de Empleo. En la edición de 2004 numerosas regiones se incorporaron al proyecto Vaderegio, con el resultado de un nuevo informe-guía que incorpora "10 reglas de oro" para promover la RSE de manera eficaz.

Otro Proyecto europeo con importante participación española es el “Proyecto PAM-European SME Pro-active Manager”<sup>84</sup>. El objetivo general de este proyecto ha sido diseñar y desarrollar material específico para formación y mayor sensibilización hacia una actitud más proactiva de responsables de Pymes europeas en materia de RSE. En

---

<sup>82</sup> Vid. [www.xertatu.net/up/Jardunaldiak%20EGE%20Xertatu-Adi.pdf](http://www.xertatu.net/up/Jardunaldiak%20EGE%20Xertatu-Adi.pdf)

<sup>83</sup> Vid. [www.xertatu.net/ca\\_cont.asp?menuhome=22&submenu=57&seccion=128](http://www.xertatu.net/ca_cont.asp?menuhome=22&submenu=57&seccion=128)

<sup>84</sup> Vid. [www.pro-active.ro](http://www.pro-active.ro)

este marco, la Confederación de Empresarios de Aragón (CREA) está elaborando una “Guía formativa sobre RSC en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas”<sup>85</sup> a partir de los informes obtenidos tanto del análisis de las Pymes aragonesas como de entidades de otros países, en el marco del programa “Leonardo da Vinci” de la Comisión Europea.

Con este proyecto, CREA pretende contribuir a sensibilizar y promover una implicación activa de las Pymes de cara a integrar en su gestión el compromiso con la sociedad y la innovación permanentes. Para ello, en los dos años de trabajo del proyecto, los participantes han recopilado las mejores prácticas de las Pymes de cada país participante (Rumanía, España, Grecia, Polonia, Italia, Alemania, Finlandia y la República Checa), así como la información necesaria para diseñar herramientas útiles para transmitir a las empresas pequeñas y medias que su tamaño no es un impedimento a la hora de asumir la RSE.

CREA ha realizado un “Análisis del estudio internacional”<sup>86</sup>, del que debemos destacar su análisis DAFO de un grupo de 200 Pymes, así como una descripción sencilla del perfil de responsable de RSC. También se presenta la metodología de investigación del “Modelo Europeo de empresario proactivo”.

Sería interminable dejar constancia de todas las iniciativas españolas en marcha, de algunas de las cuales cabe esperar una amplia proyección en el tejido de las Pymes. Citaremos ya únicamente, en el marco de la activa región aragonesa, el “Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa”<sup>87</sup> del Gobierno de Aragón y la referida CREA, el “Proyecto Ethos”<sup>88</sup> de la Confederación de Empresarios de Zaragoza (CEZ), el proyecto “Responsabilidad Social Corporativa” promovido por la Confederación Empresarial de Huesca; en Madrid, las iniciativas en torno al sello “Madrid Excelente”<sup>89</sup> o las más recientes en torno a la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar, tanto en el Ayuntamiento de la capital como en la Comunidad Autónoma; en

---

<sup>85</sup> Vid. [www.pro-active.ro/rezult2.php](http://www.pro-active.ro/rezult2.php).

<sup>86</sup> Vid. [www.crea.es/innovacion/proyectos](http://www.crea.es/innovacion/proyectos)

<sup>87</sup> Vid. [www.crea.es/innovacion/inicio.htm](http://www.crea.es/innovacion/inicio.htm)

<sup>88</sup> Vid. [www.cez.es/ultimah.asp?paginaactual=3](http://www.cez.es/ultimah.asp?paginaactual=3)

<sup>89</sup> Vid. [www.madridexcelente.com](http://www.madridexcelente.com)

Navarra, el sello “Compromiso con la Mejora Continua”<sup>90</sup>, promovido por la Asociación de la Industria Navarra (AIN); en Cataluña y en el ámbito de las cooperativas el “Programa “RSE.COOP”<sup>91</sup> y un largo etcétera de muy diversos programas que con alcances generales o más específicos y sectoriales, están todos ellos contribuyendo a un amplio movimiento a favor de la integración de la RSE en las Pymes.

#### **4.2. Los estudios sobre la sensibilidad de las Pymes hacia la RSE**

La segunda dimensión que al principio del presente Capítulo nos proponíamos explorar con respecto a las iniciativas para la integración de la RSE en las Pymes, es la actual realidad de estas prácticas en las empresas europeas y españolas.

Disponemos para este propósito de algunos estudios específicos que arrojan mucha luz sobre esta cuestión y que, además, pueden aportarnos elementos de contraste para el análisis de nuestro propio estudio de campo sobre las Pymes españolas, al que se dedica el siguiente Capítulo del presente Informe.

Los estudios a los que hemos podido tener acceso son el “European SMEs and social and environmental responsibility”, de 2002, y dos estudios sobre la RSE en las Pymes de Vizcaya, correspondientes a los años 2003 y 2005. A estos tres estudios dedicamos seguidamente nuestra atención, añadiendo un breve comentario sobre otro trabajo -el “Análisis del Estudio Internacional”, de 2004- realizado en el marco del más arriba mencionado Proyecto “PAM-European SME Proactive Manager”, que aporta, colateralmente algunas informaciones valiosas sobre la situación de la RSE en las Pymes europeas.

La Comisión Europea, a través del “Observatorio de Pymes Europeas”, editó en el 2002 la investigación “European SMEs and social and environmental responsibility”<sup>92</sup> sobre el compromiso de las pequeñas y medianas empresas europeas con la

---

<sup>90</sup> Vid. [www.ain.es](http://www.ain.es)

<sup>91</sup> Vid. <http://inte.es/cooperatives/rsecoop/esp/ElPrograma/Introduccion.php#>

<sup>92</sup> Vid. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report4\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report4_en.pdf)

responsabilidad social, estudiando su grado de implicación en la gestión de las dimensiones social y ambiental de su actividad, las razones que las mueven, el apoyo público que reciben para ello, o la influencia del tamaño. Para ello se encuestaron 7.600 Pymes de 19 países europeos.

El estudio afirma que un 50% de las Pymes europeas están desarrollando actividades en el ámbito de la responsabilidad social externa. Pero generalmente lo hacen de modo puntual y no sistemático, consistiendo fundamentalmente en donaciones en efectivo y pocas veces relacionadas con el enfoque estratégico. La mayoría colabora en temas de apoyo a proyectos de salud y asistencia social y de fomento del deporte y la cultura.

Un 25% de las empresas encuestadas dicen que no tienen actividad en el ámbito de la responsabilidad social por falta de información. Por otro lado, el mayor temor de las Pymes europeas en esta tema sería el de la burocracia, así como el aumento de costes que la RSE puede representar. Sin embargo, aquellas Pymes que están a la vanguardia en la aplicación de criterios de RSE reconocen que sus temores no se han traducido en realidades. Las empresas más activas son las de mayor tamaño, habiendo, siempre según el Estudio, una correlación positiva entre el tamaño de la empresa y el compromiso de RSE.

Por su parte, los estudios desarrollados en el ámbito de las Pymes de Vizcaya han conocido ya dos ediciones, lo que permite un interesante análisis de evolución de tendencias.

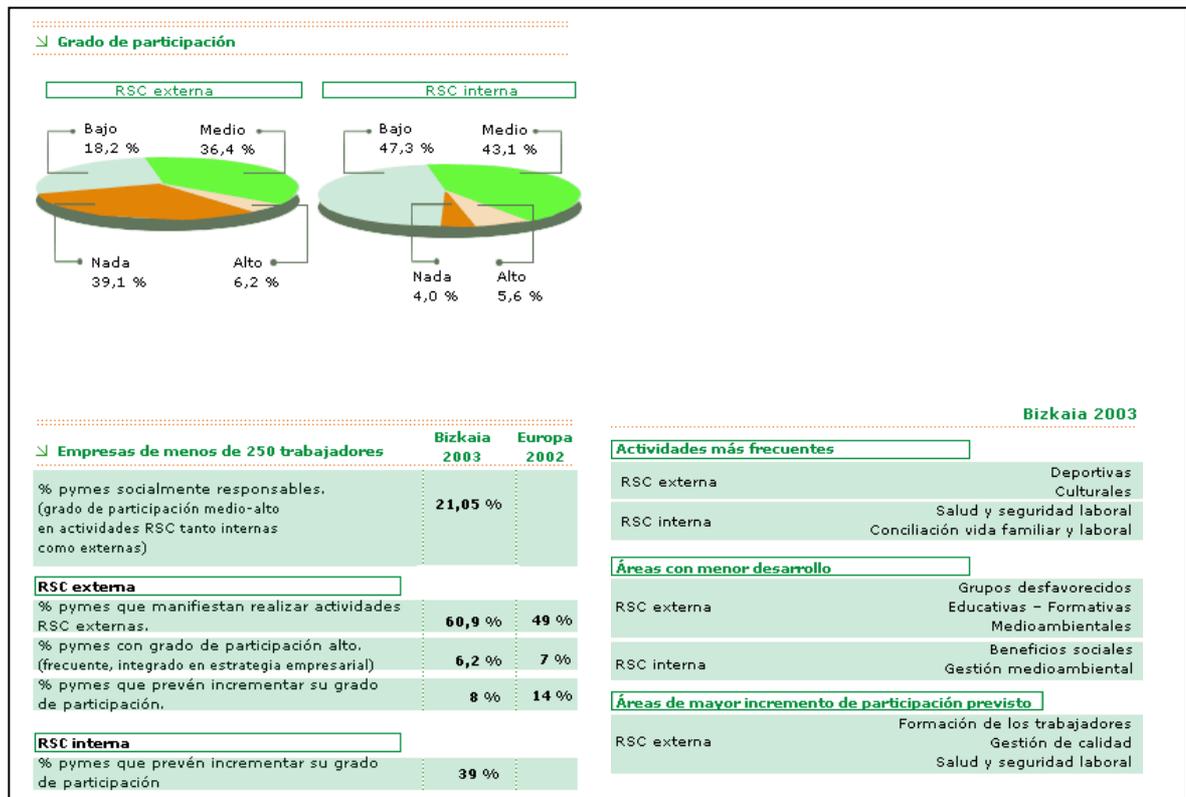
El correspondiente a 2003<sup>93</sup> fue realizado por Novia Salcedo Fundación (NSF) con una muestra de 417 Pymes y 26 empresas grandes de contraste. Tenía por objeto conocer en qué medida las Pymes de Vizcaya eran sensibles al tema de la RSE y en qué medida desarrollaban este tipo de actividades.

---

<sup>93</sup> "Estudio sobre la Responsabilidad Social de las PYMEs de Bizkaia 2003". Vid. [www.xertatu.net/up/Estudio%20CSR%20Pymes%20Bizkaia%20M.pdf](http://www.xertatu.net/up/Estudio%20CSR%20Pymes%20Bizkaia%20M.pdf). El Estudio se enmarcó dentro de las actividades desarrolladas por el Grupo de Trabajo CSR Bizkaia, impulsado por NSF con el apoyo del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Vizcaya. El trabajo de campo fue desarrollado por CEIS-Deusto, correspondiendo a Ikei la dirección técnica y la elaboración del informe.

En la vertiente de la RSE externa, un 61% de las Pymes vizcaínas declararon llevar a cabo o participar en algún tipo de actividades de interés para la comunidad en la que se insertan, aunque la mayor parte tiene un grado de implicación medio. El apoyo a actividades deportivas y culturales eran los tipos más habituales, normalmente en forma de donaciones o patrocinios. Los motivos más frecuentes para apoyar estas actividades eran las razones éticas.

### Barómetro RSE en Vizcaya 2003



Fuente: [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net). Los datos de Vizcaya se han obtenido del “Estudio sobre responsabilidad social de las PYMEs en Bizkaia – 2003”. Los datos a nivel europeo provienen del documento 2002/nº4 del Observatorio Europeo de las PYMEs “Las PYMEs europeas y la responsabilidad social y medioambiental”.

En la vertiente RSE interna, las actividades responsables desde un punto de vista social están más extendidas entre las PYMEs de Vizcaya. Al tratarse de cuestiones ligadas a la propia gestión empresarial (salud laboral, recursos humanos, formación, etc.) casi todas las empresas declaraban desarrollar un mínimo de actividad. Sin embargo, el grado de implantación en la mitad de las PYMEs era bajo. Las actividades

responsables más extendidas correspondían al área de la seguridad y la salud laboral, las que tratan de posibilitar la conciliación entre la vida laboral y la familiar y las relacionados con la formación de los trabajadores.

Las previsiones de cara al futuro del estudio apuntan hacia un aumento bastante moderado en las actividades RSE externas. Por el contrario, en las actividades de tipo interno se preveían avances claramente más importantes.

El Estudio concluía afirmando que los planteamientos y actividades de RSE de las Pymes de Vizcaya se encuentran en un primer estadio de desarrollo: hay un número apreciable de empresas que desarrollan y/o participan en este tipo de actividades, pero su implicación es por lo general bastante escasa, no llegando a integrarse en un enfoque estratégico de la gestión empresarial.

El segundo estudio sobre la RSE en las Pymes de Vizcaya, que corresponde al 2004, ha sido publicado hace sólo unos meses<sup>94</sup> y es sensiblemente diferente en estructura y metodología al anterior. Ha sido realizado, dentro de la ya referida iniciativa “Xertatu”, por el equipo de investigación Gizartek de la Universidad del País Vasco, mediante 354 encuestas en profundidad “in situ” a Pymes de Vizcaya. Tiene por objeto determinar la situación en tres ámbitos: conocimiento sobre RSE, posicionamiento ante la RSE y trayectoria de las acciones sobre RSE. Sus conclusiones más relevantes aparecen en el cuadro adjunto.

---

<sup>94</sup> “Conocimiento y actitud de las PYMES de Bizkaia ante la RSE y su eventual desarrollo”. Mayo 2005. Vid. [www.xertatu.net/up/ResumenestudioGizartek.pdf](http://www.xertatu.net/up/ResumenestudioGizartek.pdf)

### Conclusiones del estudio RSE en Vizcaya 2005

<p><b>La RSE es un concepto poco conocido.</b> Tan sólo un 13,8% (49 del total) de las empresas estudiadas han oído hablar últimamente de RSE. El 96,3% (n=336) afirma carecer de información suficiente en torno a este tema.</p>
<p><b>Las Pymes de Vizcaya consideran que la RSE es importante.</b> El 73,3% de las organizaciones estudiadas considera la RSE como un tema importante</p>
<p><b>La RSE no es prioritaria para las empresas.</b> Una gran mayoría de ellas coincide en señalar que ni los clientes (82,5%) ni los propios trabajadores/as (82,7%), ni proveedores (86,6%), ni accionistas/socios (83,9%), ni la competencia (91,3%) ejercen una presión suficiente que obligue a considerar el desarrollo de la RSE en sus empresas como una cuestión prioritaria</p>
<p>Las cuestiones que las empresas <b>identifican con</b> más facilidad con la <b>RSE</b> son el “Medioambiente”, la “Preocupación prioritaria por un comportamiento empresarial ético” y la “Mejora de las relaciones laborales”.</p>
<p>Las Pymes tienen la impresión de que el desarrollo de políticas de <b>RSE contribuiría positivamente</b> en dos ámbitos de su organización: la mejora de las relaciones con el entorno o la sociedad (92,9%) y la mejora en la imagen de su empresa (91,5%)</p>
<p><b>La RSE no se contempla como una posibilidad de mejora de competitividad.</b> El 80,5% mantiene que la RSE no se presenta como una oportunidad para aumentar el beneficio económico.</p>
<p>Las Pymes de Vizcaya manifiestan con toda claridad que preferentemente <b>han de ser los agentes institucionales y asociaciones empresariales los promotores de las acciones de RSE</b> en sus organizaciones. Pero este fomento ha de venir de la mano de la <b>recomendación</b>, no de la regulación.</p>

Fuente: [www.xertatu.net](http://www.xertatu.net).

Finalmente, completamos este panorama de los estudios sobre la sensibilidad de las Pymes hacia la RSE con una mención del “Análisis del estudio internacional” (2004)<sup>95</sup>, cuyo objetivo era identificar las principales características del Gestor proactivo de Pymes, en base a los resultados de cada informe nacional enviado por todos los asociados del proyecto “PAM-European SME Pro-active Manager” ya comentado. El estudio concluye con un interesante análisis DAFO que queda reflejado en el cuadro adjunto.

<sup>95</sup> Vid. [www.crea.es/innovacion/proyectos](http://www.crea.es/innovacion/proyectos)

### Análisis DAFO situación Pymes europeas y RSE 2004

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
→ Hay un porcentaje importante de respuestas que vienen de empresas pequeñas (el 55% declaran conocer el concepto de RSC), lo que demuestra que <b>están interesados</b> en lograr nuevos estándares y en utilizar herramientas de mercado modernas	→ Hay <b>suficientes normas y reglamentos</b> de la UE sobre medio ambiente, calidad, que podrían animar a las pymes a utilizar parcialmente las herramientas de RSC
→ Las empresas <b>normalmente conocen certificados específicos como ISO, EMAS, SA 8000, equilibrio social, códigos de comportamiento</b> , etc., y utilizan algunos de ellos (ISO, código de conducta...); además, están deseando aprender más acerca de los certificados de RSC para aplicar estos estándares en la realización de las actividades propias	→ Las <b>pymes que respondieron vienen de un grupo objetivo orientado al auto-desarrollo</b> , en actividades de formación, estudios de satisfacción del cliente, protección del medio ambiente
→ Las empresas <b>son conscientes de su impacto social</b> (96 de 288 opciones tienen que ver con el impacto social de las empresas), lo que podría utilizarse, con los instrumentos apropiados, para una mayor notoriedad de las pymes en el mercado y un aumento de la sensibilización por parte de sus clientes	→ Las <b>pymes involucran a sus empleados y clientes</b> (como principales participantes) en sus impulsos de RSC
→ <b>Hay normalmente un responsable de RSC</b> (incluso aunque esta persona no siempre tenga un empleo que se denomine de esta manera), que trabaja principalmente en el área de gestión de calidad	→ El <b>mercado subraya un acento cada vez mayor en la notoriedad de los negocios, la transparencia de las empresas, lo que podría animar a las pymes</b> a desarrollar actividades no comerciales, implicando a la comunidad local, clientes y proveedores, cuidado de los empleados,...
→ Los responsables de RSC / calidad tienen al menos una diplomatura, por tanto <b>son personas cualificadas</b> de mente abierta, capaces de recibir y utilizar el nuevo concepto y herramientas de RSC	→ Hay una <b>necesidad cada vez mayor de garantizar la lealtad de los clientes propios</b> , con el fin de seguir presente en el mercado, por tanto las pymes deberían preocuparse por satisfacer otro tipo de necesidades latentes de los clientes, no relacionadas directamente con el producto en sí mismo, tales como un medio ambiente más limpio, un menor desempleo, una mejor gestión de los residuos,...
DEBILIDADES	AMENAZAS
→ <b>Poco conocimiento del concepto de RSC</b> dentro de las empresas específicas	→ <b>Falta de interés por parte de las pymes hacia cuestiones no relacionadas directamente con el área de negocio</b>
→ <b>Poco conocimiento de las disposiciones del "Libro Verde"</b> de la UE	→ <b>Mejor conocimiento de la RSC entre empresas más grandes</b> , a diferencia de las pymes, que normalmente no tienen potencial financiero para desarrollar proyectos nuevos y bastante arriesgados
→ <b>Menor implicación de las pymes en los proyectos locales de la comunidad</b>	→ <b>No hay suficiente información visible sobre herramientas de RSC</b> (las empresas declaran la necesidad de saber algo más acerca de los sistemas de certificación existentes)
→ Las pymes están especialmente <b>orientadas sobre actividades que podrían aumentar su cuota de mercado</b>	→ <b>Las empresas tienen una actitud defensiva</b> hacia la planificación de una estrategia sostenible de cara al futuro, dado que no comprenden plenamente su utilidad o carecen de los recursos apropiados para implementarla tal como se establece

Fuente: Proyecto PAM-European SME Pro-active Manager, "Análisis del estudio internacional". Febrero 2004.

#### 4.3. Desarrollo de herramientas de RSE para Pymes

La tercera dimensión de nuestro análisis es la que se refiere a las herramientas que de manera específica se vienen desarrollando para la implantación de la RSE en las Pymes. Estas herramientas tratan de ser adaptaciones de las desarrolladas en el ámbito de las grandes empresas, que comúnmente son consideradas demasiado complejas para los recursos disponibles en los Pymes, o directamente inaplicables por estar diseñadas para realidades empresariales muy distintas de aquellas con las que las pequeñas y medianas empresas tienen que enfrentarse diariamente.

Algunas de estas herramientas aparecieron ya cuando nos referíamos a las diferentes iniciativas para el impulso de la RSE en las Pymes y aunque hay otros muchos modelos disponibles, centraremos nuestra atención en algunos desarrollos concretos que consideramos de particular interés: la Guía de GRI “En cinco pasos”, “The SME Key”, una iniciativa liderada por CSR Europe, la “Guía de Responsabilidad Empresarial para Pymes”, desarrollada por la patronal catalana CECOT, y, finalmente, la “Guía Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial”, de FEVECTA y FEVES. Existe además otra Guía, todavía no publicada, elaborada por el Observatorio de la RSC y cuyo título será “Guía de RSC para las PYMES”.

Como ya mencionamos en el Capítulo 3, la más completa y universal de estas Guías es la promovida por GRI y que hasta ahora sólo era conocida en su versión anglosajona “High5!”<sup>96</sup>. En España acaba de ser editada con el título “En cinco pasos. Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las Pymes”<sup>97</sup>.

Esta herramienta busca simplificar la realización de las memorias de sostenibilidad para que las pequeñas empresas también puedan beneficiarse de las ventajas que aporta la comunicación de sus actuaciones de RSE. Está diseñada para integrar mejor la información económica, medioambiental y social sobre productos, servicios y actividades en las comunicaciones de estas empresas.

Los cinco pasos que propone para conseguir la elaboración de memorias de sostenibilidad, extrayendo del proceso el máximo de rendimiento para la empresa, son los siguientes:

→ Paso 1º: Prepárese.- Designación de un coordinador-responsable que se verá embarcado en la transmisión de las nuevas ideas a la organización; conocimiento del punto de partida de las acciones y comunicaciones de RSE (que muchas veces están más avanzadas de lo que se cree, aunque desordenadas); obtención de apoyos de la dirección o propietarios para garantizar recursos, así como participación en

---

<sup>96</sup> GRI lanzó en noviembre de 2004 esta guía en inglés con objeto de ayudar a introducir a las Pymes en el mundo de las memorias de sostenibilidad. Vid. <http://www.globalreporting.org/workgroup/sme/intro.asp>

<sup>97</sup> GRI (2004), “En cinco...”, op.cit.

general para obtener ideas y sugerencias sobre qué incluir en la memoria y cómo exponerlo. Finalmente fijación de un calendario de trabajo.

- Paso 2º: Planifique.- Reflexionar sobre qué se va a incluir en la memoria. Qué se quiere transmitir. Para ello revisar la actividad principal del negocio, sus objetivos y su misión; delimitar quiénes se verán afectados por la actividad de la empresa (los grupos de interés) y sus expectativas, así como su orden de importancia para con la empresa. Uno de los beneficios más importantes de la elaboración de estas memorias es la creación de una plataforma para el establecimiento de relaciones duraderas con los grupos de interés. Elegir los temas de dimensión económica, social y medioambiental que más se ajusten a los intereses de la empresa, a los objetivos de la memoria y las necesidades de los grupos de interés y que sean factibles de ser incluidos en la memoria. Establecer tanto el ámbito temporal de la memoria como los límites de la misma.
  
- Paso 3º: Evalúe.- Medir el desempeño. Seleccionar indicadores cuantificables (lista resumen de indicadores GRI en el anexo de la guía) sobre los temas elegidos en el anterior paso (por ejemplo, indicador del consumo total de agua, o el de promedio de horas de formación por empleado y año). Se propone una serie de indicadores de desempeño centrales prioritarios para la mayoría de grupos de interés y más susceptibles de comparación (como la tasa de absentismo), empleados en la mayoría de las memorias de sostenibilidad y unos indicadores adicionales menos utilizados pero de gran importancia para determinadas organizaciones. Esta división favorece el establecimiento de prioridades. En la recogida de datos hay que disponer también de información proveniente de fuentes informales, de conversaciones con empleados entrevistas o encuestas. Establecer objetivos para años posteriores a partir de actual memoria y aprenda en su elaboración en un proceso de mejora continua.
  
- Paso 4º: Informe.- Elaboración de la memoria, comunicación. Primero debe comprobarse la calidad de los datos obtenidos. Debe elegirse el método de comunicación más adecuados al público objetivo y a cada grupo de interés clave.

La guía ofrece los pros y contras de distintos métodos, desde un simple comunicado en el tablón de anuncios hasta conferencias en ferias comerciales. Redacción según los medios elegidos, revisión interna de la publicación y difusión.

→ Paso 5º: Mejore.- Cómo mejorar la elaboración de las memorias a lo largo del tiempo. Recoger los comentarios, ideas interesantes de los grupos de interés internos y externos, para avanzar en la comunicación. Documentar procedimientos clave que ayuden en el futuro, ampliar el ámbito de la memoria, adoptar procesos de verificación para incrementar la credibilidad. Obtener reconocimiento, como forma de comunicación y de motivación.

Avanzando en el conocimiento de otras herramientas, “The SME Key”<sup>98</sup> es, como antes mencionábamos, una iniciativa liderada por CSR Europe<sup>99</sup> dentro de la campaña “The European Business Campaign on CSR”<sup>100</sup>.

CSR Europe ofrece a las Pymes una guía diseñada para ayudarles a elegir el tipo de prácticas socialmente responsables que se adapten a las características de cada negocio. Esta herramienta permite a las Pymes realizar un autodiagnóstico de su situación en relación con la responsabilidad y la acción social, además de ofrecer pistas para ayudar a las empresas a preparar información para su memoria anual y otros instrumentos de comunicación.

La Guía de SME Key está organizada en tres áreas:

- Identidad, misión y valores: es un ayuda para la empresa para definir e identificar su propia actitud respecto a la responsabilidad social.
- Impacto económico y medioambiental, que permite determinar los diferentes impactos de la empresa en los ámbitos local, regional y nacional, como generadora de riqueza, integrante de la sociedad y usuaria de recursos naturales.

---

<sup>98</sup> Vid. [www.smekey.org/spanish\\_lan/default.aspx](http://www.smekey.org/spanish_lan/default.aspx)

<sup>99</sup> CSR Europe (The European Business Network for Corporate Social Responsibility) es una organización europea que promueve la RSC, ayudando a las empresas a alcanzar los beneficios y el crecimiento sostenible que se generan al colocar la RSC en el centro de la actividad empresarial (<http://www.csreurope.org>)

<sup>100</sup> Vid. [www.csrcampaign.org](http://www.csrcampaign.org)

- Ideas para el desarrollo de una estrategia de responsabilidad social, para comunicar las intenciones de la empresa sobre RSC y encuadrarlas en una estrategia que encaje en su plan de negocio.

La tercera de las Guías que mencionábamos es la elaborada en el presente año 2005 por la patronal catalana CECOT, cuyo título es “Guía de Responsabilidad Social Empresarial para Pymes”<sup>101</sup>.

Esta interesante herramienta es el resultado de las conclusiones surgidas de cinco mesas de diálogo convocadas en una jornada de debate en torno al papel que deben tener las Pymes en materia de RSE en diferentes ámbitos. Aborda cinco áreas: la responsabilidad en el entorno laboral dentro de la empresa, en el entorno medioambiental, en la relación con otras empresas y accionistas o entidades financieras así como la responsabilidad hacia los clientes o proveedores y, finalmente, hacia la comunidad en general.

Además de las notas introductorias sobre las ventajas de actuar responsablemente en cada campo citado, se incluye un autodiagnóstico que permite ver en qué situación de RSE se encuentra la empresa, constituyendo de este modo un instrumento de toma de decisiones. respecto.

El autodiagnóstico revisa las siguientes cuestiones: gestión de contratación, formación, tiempo de trabajo, retribuciones, ruptura y recolocación de las personas, salud y seguridad; cumplimiento de la legislación ambiental, eficiencia en el uso de materias primas, impacto medioambiental de productos/servicios, sistema de gestión ambiental, relación con proveedores, gestión de residuos y transporte.

Asimismo se abordan el autodiagnóstico la rendición de cuentas a accionistas, a entidades financieras, la relación con los profesionales que asesoran a la empresa y con las Administraciones Públicas y cuestiones tan diversas como la sucesión en empresas familiares, las buenas prácticas de proveedores, las buenas relaciones/confianza

---

<sup>101</sup> Elaborada junto con Círculo de Jóvenes Empresarios, ESADE y Cercle Món. Vid. [www.cecot.es](http://www.cecot.es)

cliente-proveedor, la calidad de los productos abordados por el proveedor y la información suministrada. Finalmente, revisa la colaboración en actividades sociales, deportivas o culturales, el trabajo social voluntario, y el desarrollo de la acción comunitaria y la participación y comunicación con la comunidad.

Finalmente, queremos referirnos a la herramienta desarrollada por FEVECTA y FEVES<sup>102</sup>, dentro del proyecto ADVISE, con el nombre “Guía Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial”<sup>103</sup>.

Se trata de una herramienta informática para facilitar a cooperativas y Pymes la realización de su balance social. Comprende un tutorial sobre responsabilidad social y cómo hacer el balance social dentro de la pequeña empresa. También incluye otras dos herramientas informáticas, una de autodiagnóstico y otra de ayuda para el desarrollo del balance social.

Los creadores de esta herramienta afirman que el balance social es una de las piezas fundamentales con las que cuenta una empresa para evaluar su rendimiento, ya que los resultados de estas organizaciones no se pueden valorar exclusivamente en virtud de datos de carácter económico, sino que han de tenerse en cuenta también otros aspectos de carácter cualitativo, como sus prácticas laborales, de respeto a la igualdad de oportunidades, en todos sus aspectos, o su impacto sobre el medio ambiente.

#### **4.4. Repertorios de buenas prácticas de RSE en Pymes**

La última de las perspectivas a abordar en este Capítulo es la de las experiencias y casos reales de empresas concretas que, de manera integral o en alguna de las dimensiones específicas, están llevando a cabo enfoques y prácticas de RSE en su día a día.

---

<sup>102</sup> FEVECTA: Federación de Cooperativas Valencianas. FEVES: Federación de Empresas Valencianas de Economía Social.

<sup>103</sup> Vid. [http://217.13.81.19/fevecta\\_balancesocial/](http://217.13.81.19/fevecta_balancesocial/) o en [www.equal-advise.com](http://www.equal-advise.com), servicios - precariedad - balance social.

No vamos a entrar aquí en el relato de estos casos concretos, por más que sería realmente interesante para conocer las motivaciones y los alcances de la RSE en las Pymes, pero sí trataremos al menos a dejar constancia de los que nos parecen principales repertorios disponibles para quienes quieran asomarse de una manera mucho más concreta a esta realidad.

“Estudio de diez casos reales”<sup>104</sup> es una recopilación de buenas prácticas de pequeñas y medianas empresas de toda Europa en el marco “Campaña de concienciación paneuropea sobre la responsabilidad social de las empresas” liderada por la Comisión Europea y a la que ya hemos aludido en el precedente Apartado 4.1. La descripción de los casos muestra cómo estas empresas han logrado ser más competitivas gracias a su compromiso con la RSE.

Pueden también encontrarse informes de este tipo en la ya comentada herramienta “The SME Key”<sup>105</sup>, pero el más completo y ambicioso compendio de esta naturaleza es el editado en 2004 por la Comisión Europea con el nombre “Responsabilidad empresarial: recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa”<sup>106</sup>, en el que aparecen, con una prolija y sistemática descripción, 25 ejemplos empresariales de actuación responsable.

Dichos casos, que comprenden empresas de 16 países, muestran la compatibilidad del éxito empresarial y la creación de nuevas oportunidades con la actuación responsable. Gracias a estas buenas prácticas se logra una mayor satisfacción y lealtad de los clientes, personal más motivado, mejora de las relaciones con la comunidad local y las autoridades públicas, ahorro de costes y mayor prestigio.

---

<sup>104</sup> Vid. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/download/cases\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/download/cases_es.pdf)

<sup>105</sup> Vid. SME Database en [www.smekey.org/reports/default.asp](http://www.smekey.org/reports/default.asp)

<sup>106</sup> Cfr.: Comisión Europea, Dirección General de Empresa (2004), “Responsabilidad empresarial : recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa”, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo. Vid. [http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/responsible\\_entrepreneurship/doc/re\\_sp\\_entrep\\_es.pdf](http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/doc/re_sp_entrep_es.pdf)

El documento plantea, como motor de la responsabilidad, los valores personales de los propietarios/gerentes de las Pymes por encima de las ventajas económicas que pueden obtener gracias a una actuación responsable. Generalmente se trata de respuestas desvinculadas de la estrategia, pero de carácter auténticamente voluntario. También se alude a la contribución que hace el empresariado responsable con su actuación a la buena imagen del empresario en la sociedad lo que hace fomentar las iniciativas emprendedoras entre los jóvenes.

La guía enuncia que los empresarios responsables:

- tratan a sus clientes, socios comerciales y competidores con equidad y rectitud;
- se preocupan por la salud, la seguridad y el bienestar general de los trabajadores y los consumidores;
- motivan a su personal con la oferta de oportunidades de formación y desarrollo profesional;
- se comportan como “buenos ciudadanos” en la comunidad local;
- respetan los recursos naturales y el medio ambiente.

La selección de los casos se hizo conforme a cuatro criterios: que fuera evidente el beneficio mutuo, tanto para la propia empresa como para la sociedad; que tuviera un enfoque estratégico, teniendo en cuenta que acciones, generalmente filantrópicas, alejadas de la estrategia comercial pueden ser un punto de partida; que se pudiera comunicar a través de canales formales o informales, teniendo en cuenta las diferencias culturales de cada país; y que la práctica forme parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento continuo, donde el compromiso de la empresa no debe ser un empeño a largo plazo.

Los casos abordan cuatro ámbitos: el mercado (los clientes, consumidores, proveedores, socios, inversores o accionistas), el lugar de trabajo (personal, sindicatos, comunidad local y administraciones públicas), la comunidad (organizaciones comunitarias o instituciones locales, ONGs) y el medio ambiente.

En el ámbito más específico, pero fundamental para la RSE, de la conciliación de la vida familiar y laboral, el IESE ha publicado en el 2004 la “Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal”<sup>107</sup>.

Con esta exhaustiva y práctica Guía, se busca acercar a las empresas madrileñas los instrumentos que tienen a su alcance para facilitar la conciliación y el ejemplo de empresas que ya los han puesto en práctica, porque sus gestores están convencidos de que lo necesitan para atraer y retener talento en sus organizaciones.

El documento muestra los beneficios obtenidos por unas 200 empresas que tratan de conciliar la vida laboral y familiar de sus empleados, a través de la hora de entrada flexible, la semana laboral comprimida (para salir antes los viernes), el trabajo a tiempo parcial o la norma de “apagar las luces” a una hora determinada.

También se evidencia en la Guía el coste de no tener esas políticas: el 21% de las empresas inflexibles sufren absentismo (en ocasiones, una vía de escape ante la falta de medidas de conciliación), rotación (19%), robo de talentos (17%), estrés (14%), dificultad para trasladar al personal a otras ciudades (10%)...

Se abordan también en la citada Guía políticas de flexibilidad generales de la jornada laboral, servicios de apoyo al empleado, el cambio organizativo hacia una cultura flexible y un sistema de valoración y seguimiento del “Modelo de Mejora Continua EFR” (empresas flexibles y responsables).

---

<sup>107</sup> Cfr. Chinchilla, N. et al. (2004), “Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal”, Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE, Comunidad de Madrid, Madrid. Vid. también [www.empresaconciliacion.com](http://www.empresaconciliacion.com)

## **5. EVALUACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS**

Expuestos hasta ahora en los capítulos precedentes el panorama y la caracterización de las Pymes, la caracterización general de la RSE y la descripción de las principales iniciativas europeas y españolas para la integración de este enfoque en las Pymes, nuestro objetivo será ahora presentar una evaluación del estado de la RSE en las pequeñas y medianas empresas españolas, en base a un estudio de campo realizado sobre una muestra de estas empresas. Se trata, en definitiva, de buscar las actuales pautas básicas de actuación responsable en este tipo de empresas, tratando a la vez de identificar tendencias.

### **5.1. Metodología: criterios de valoración y fuentes de información**

Sobre la base de los objetivos que acabamos de enunciar, la investigación se inició con el desarrollo de un cuestionario (Ver Anexo del presente Informe) en el que se incluyeron los aspectos generales sobre el conocimiento y buenas prácticas de RSE en las Pymes, aspectos de las relaciones clientes, proveedores, distribuidores y competidores, de la relación con la comunidad y del entorno laboral.

El cuestionario reflejó asimismo la identificación del puesto del responsable de las actividades de RSE, el sector de actividad (industria, construcción, comercio y resto de servicios), la facturación de la empresa, el número de empleados de la empresa (10-49, 50-149 Y 150-249), la Comunidad Autónoma a la pertenece (Andalucía, Cataluña, Navarra y Extremadura) y su antigüedad.

El universo considerado en la investigación es el de empresas entre 10 y 250 empleados, ubicadas en las comunidades de Cataluña, Navarra, Andalucía y Extremadura, pertenecientes a todos los sectores de actividad (excepto el sector primario). Tomando como referente el DIRCE (Directorio Central de Empresas publicado por el INE y con fecha 31 de diciembre de 2004), dicho universo asciende a un total de 65.018 empresas (cuadro1).

**Cuadro 1. Universo, distribución por sectores, CCAA y nº de empleados (nº Pymes)**

ANDALUCÍA	De 10 a 49	De 50 a 149	De 150 a 249	TOTAL	CATALUÑA	De 10 a 49	De 50 a 149	De 150 a 249	TOTAL
Industria	3985	410	100	4495	Industria	8559	1216	433	10208
Construcción	6183	691	879	7753	Construcción	5546	309	81	5936
Comercio	3307	247	315	3869	Comercio	5403	487	144	6034
Servicios	7296	878	1118	9292	Servicios	10849	1496	522	12867
<b>TOTAL</b>	<b>20771</b>	<b>2226</b>	<b>2412</b>	<b>25409</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30357</b>	<b>3508</b>	<b>1180</b>	<b>35045</b>

EXTREMADURA	De 10 a 49	De 50 a 149	De 150 a 249	TOTAL	NAVARRA	De 10 a 49	De 50 a 149	De 150 a 249	TOTAL
Industria	466	45	16	527	Industria	756	126	93	975
Construcción	654	58	15	727	Construcción	417	42	12	471
Comercio	411	26	8	445	Comercio	263	18	10	291
Servicios	691	66	13	770	Servicios	797	114	47	958
<b>TOTAL</b>	<b>2222</b>	<b>195</b>	<b>52</b>	<b>2469</b>	<b>TOTAL</b>	<b>2233</b>	<b>300</b>	<b>162</b>	<b>2695</b>

Fuente: DIRCE, Directorio Central de Empresas. INE. 31 Dic. 2004.

La división del estrato medianas empresas (de 50 a 249 empleados) en dos grupos de Pymes atiende a una metodología más adecuada para localizar tendencias en función del tamaño. Así mismo se optó por no abordar el estrato de empresas de menos de 10 empleados debido al desequilibrio numérico (el 94% del total de Pymes) que se trasladaría a la muestra, haciendo desaparecer prácticamente el resto de estratos que interesa estudiar.

El tamaño muestral ha sido de 323 entrevistas<sup>108</sup> (cuadro 2). La técnica utilizada para el sondeo ha sido la entrevista telefónica con cuestionario precodificado. La duración media de las encuestas se ha situado en torno a 7 minutos. El trabajo de campo<sup>109</sup> se ha llevado a cabo entre el 9 de junio y el 11 de julio de 2005.

<sup>108</sup> En términos estadísticos supondría asumir un margen máximo de error del  $\pm 5,6\%$  para las distribuciones totales, trabajando con un margen de confianza del 95,5%, con  $p=q=50\%$ , en el supuesto de muestreo aleatorio simple.

<sup>109</sup> Realizada por el equipo de entrevistadores telefónicos de INMARK/ TASKPHONE (empresa del Grupo INMARK especializada en marketing telefónico).

**Cuadro 2. Muestra y margen de error**

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR VARIABLES Y MARGEN DE ERROR					
	Universo	% universo	Entrevistas realizadas	Entrevistas operativas[1]	Margen de error (+/-)
Industria	16205	24.7	115	81	±9.3
Construcción	14887	22.7	44	76	±15.1
Comercio	10639	16.2	48	53	±14.4
Servicios	23887	36.4	116	114	±9.3
<b>TOTAL</b>	<b>65618</b>	<b>100.0</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>±5.6</b>
	Universo	% universo	Entrevistas realizadas	Entrevistas operativas[1]	Margen de error (+/-)
De 10 a 49 empleados	55583	84.7	252	274	±6.3
De 50 a 149 empleados	6229	9.5	55	31	±13.4
De 150 a 250 empleados	3806	5.8	16	19	±25.0
<b>TOTAL</b>	<b>65618</b>	<b>100.0</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>±5.6</b>
	Universo	% universo	Entrevistas realizadas	Entrevistas operativas[1]	Margen de error (+/-)
Andalucía	25409	38.7	97	125	±10.1
Cataluña	35045	53.4	176	173	±7.5
Extremadura	2469	3.8	19	13	±22.9
Navarra	2695	4.1	31	12	±17.9
<b>TOTAL</b>	<b>65618</b>	<b>100.0</b>	<b>323</b>	<b>323</b>	<b>±5.6</b>

[1] Entrevistas resultantes después de realizar el equilibrio de la muestra, devolviendo a los resultados la proporcionalidad real del tejido empresarial analizado, utilizando para ello, las tablas cruzadas de las tres variables que intervienen en el diseño muestral: Comunidad Autónoma, Sector de actividad y Tamaño de la empresa

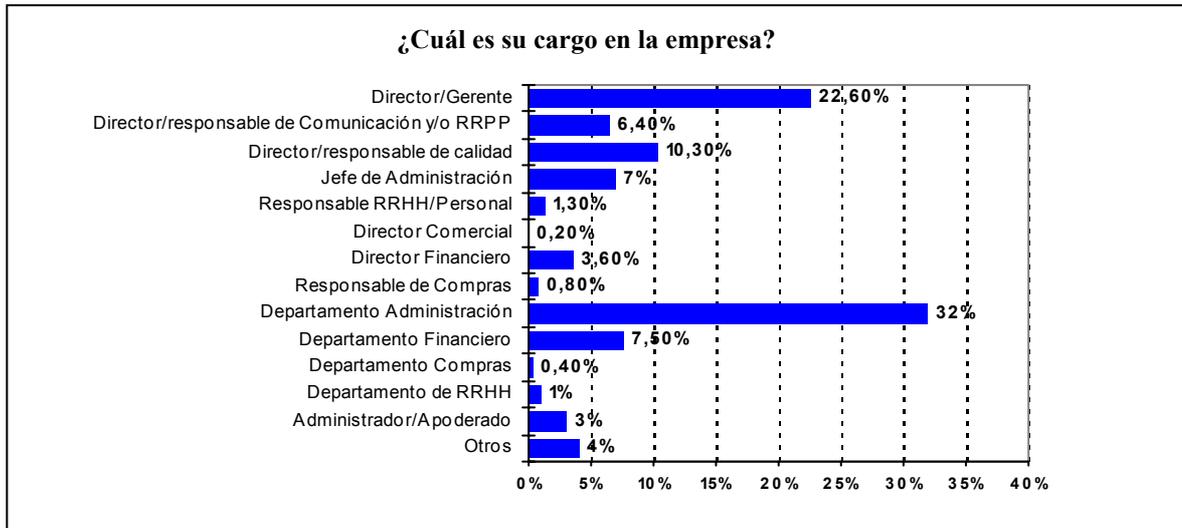
Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

El diseño muestral aplicado ha sido polietápico, con distribución mediante afijación no proporcional a las unidades de primera (Comunidades Autónomas), segunda (sector de actividad) y tercera etapa (tamaño de la empresa).

## 5.2. Perfil de los participantes

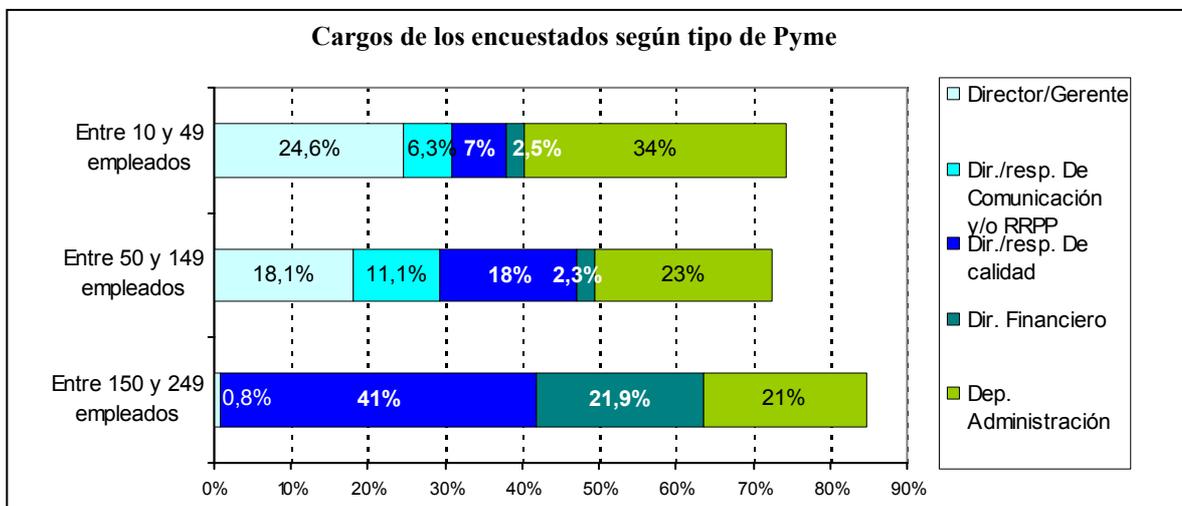
El **contacto** seleccionado ha sido la persona responsable dentro de la empresa de la Responsabilidad Social Empresarial. En este sentido, se ha comprobado que no es habitual la presencia de una figura encargada de esta área dentro de la Pyme. El director/gerente es quien suele asumir esta función (22%), si bien se ha detectado que en un amplio número de empresas se establece esta función en el área administrativo/financiera (departamento de administración: 32%); (cuadro 3).

**Cuadro 3. Perfil de los entrevistados. Distribución por cargos (%)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

**Cuadro 4. Cargos de los encuestados según nº de empleados de la Pyme (%)**



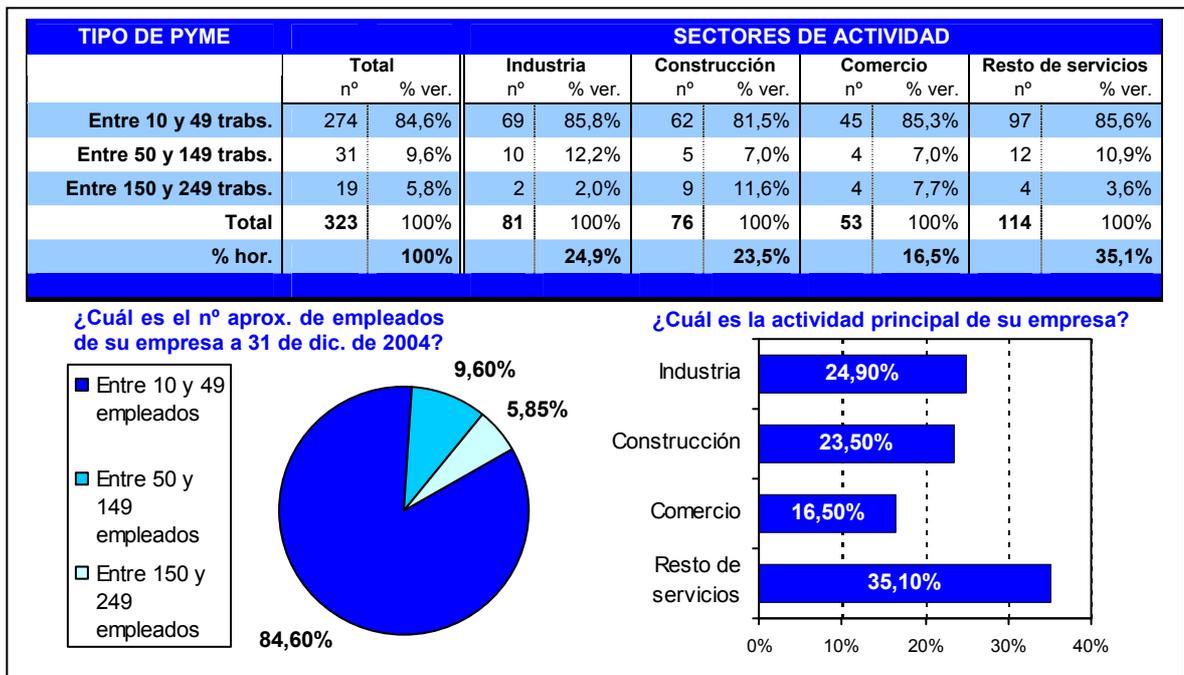
Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Es de destacar el mayor protagonismo del Director/responsable del área de calidad cuanto mayor es la Pyme (del 7% al 41% de las empresas de 150 a 249 empleados) así como del Director financiero (del 2,5% al 22%) (cuadro 4). En cambio el Director/gerente prácticamente no se encarga del tema en las Pymes mayores (0,8%).

El departamento de administración también va perdiendo protagonismo (del 34% al 21%).

En cuanto a la distribución de la muestra según el número de empleados la mayoría de empresas tienen entre 10 y 49 empleados (84,6%), frente al 9,6% de Pymes de 50 a 149 y el 5,8% de 150 a 249 trabajadores. Destaca el número de empresas pertenecientes al sector resto de servicios (35%), junto con las industriales (24,9%), la construcción (23,5%) y el comercio (16,5%) (cuadro 5).

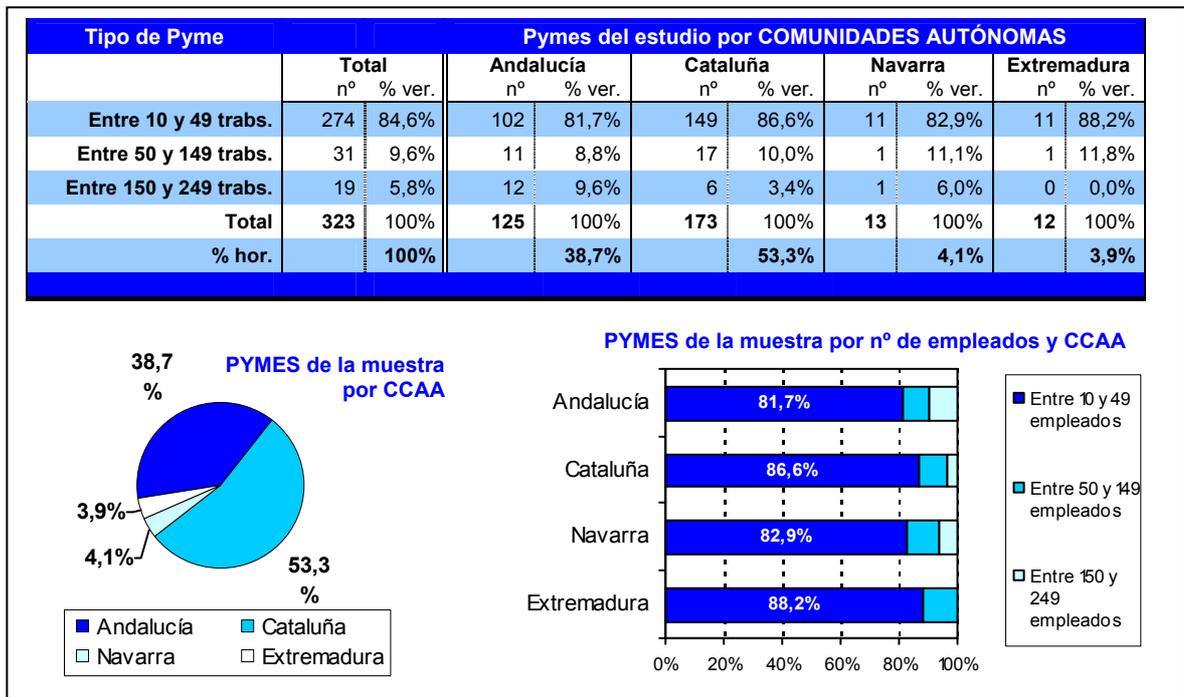
**Cuadro 5. Distribución de la muestra por nº de empleados y sectores de actividad**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

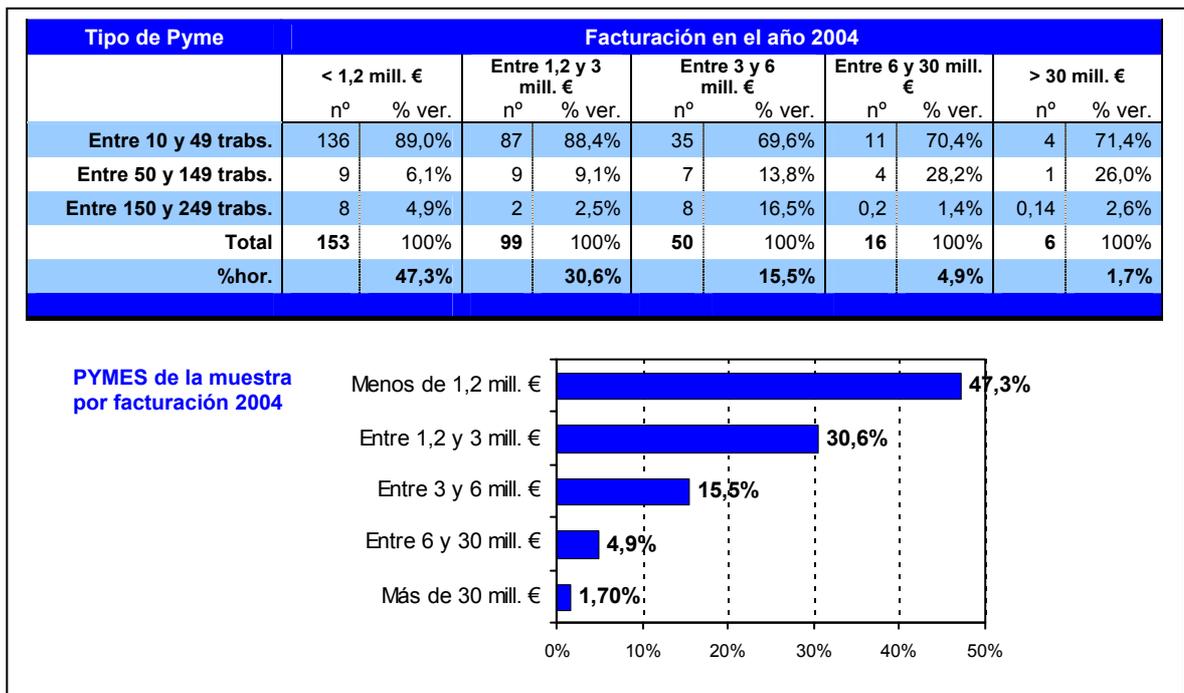
Por Comunidades Autónomas, el número de empresas de la muestra es superior en Andalucía (38,7%) y Cataluña (53,3%) que en Navarra (3,9%) y en Extremadura (4,1%) lo que conlleva que deben mirarse con mucha prudencia los resultados de estas dos últimas comunidades (cuadro 6).

**Cuadro 6. Distribución de la muestra por las Comunidades Autónomas del estudio**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

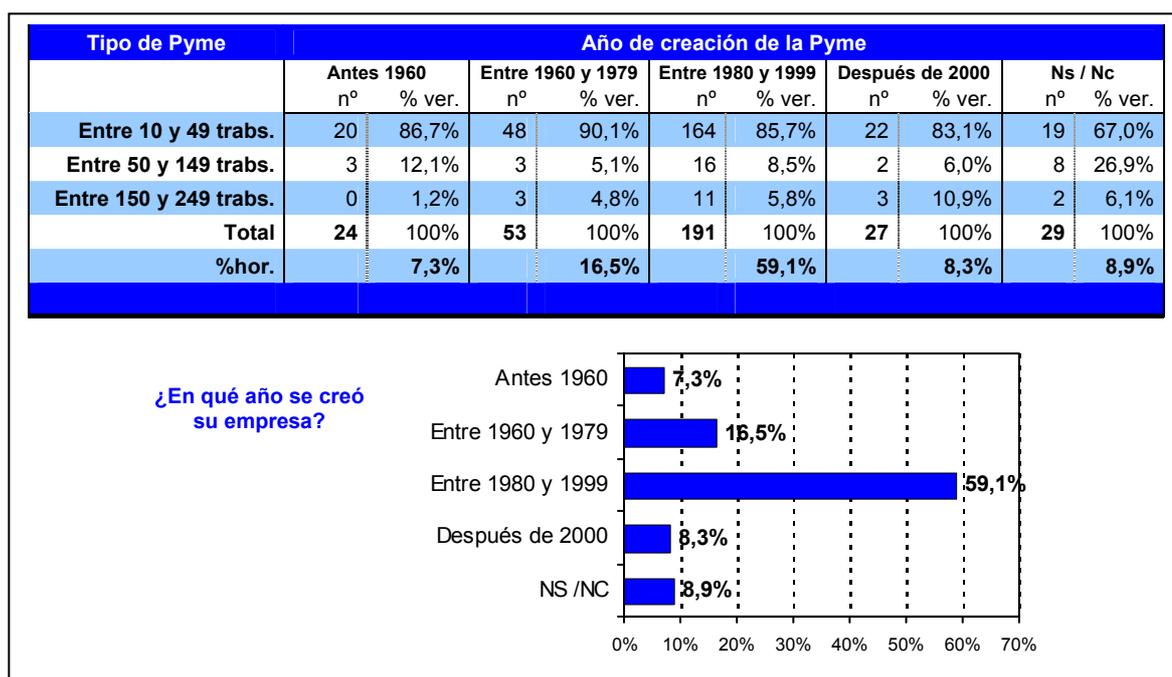
**Cuadro 7. Distribución de la muestra por facturación. Año 2004**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

El 47% de las empresas de la muestra tuvieron una facturación inferior a 1,2 millones de euros en el año 2004, dentro de las cuales el 89% eran empresas de 10 a 49 empleados. Entre 1,2 y 3 millones facturaron el 30,6% de la muestra (cuadro 7). La mayoría de las empresas de la muestra se crearon entre 1980 y 1999 (59%) seguidas de un 16,5% entre los años 1960 y 1979 (cuadro 8).

**Cuadro 8. Distribución de la muestra por año de creación**



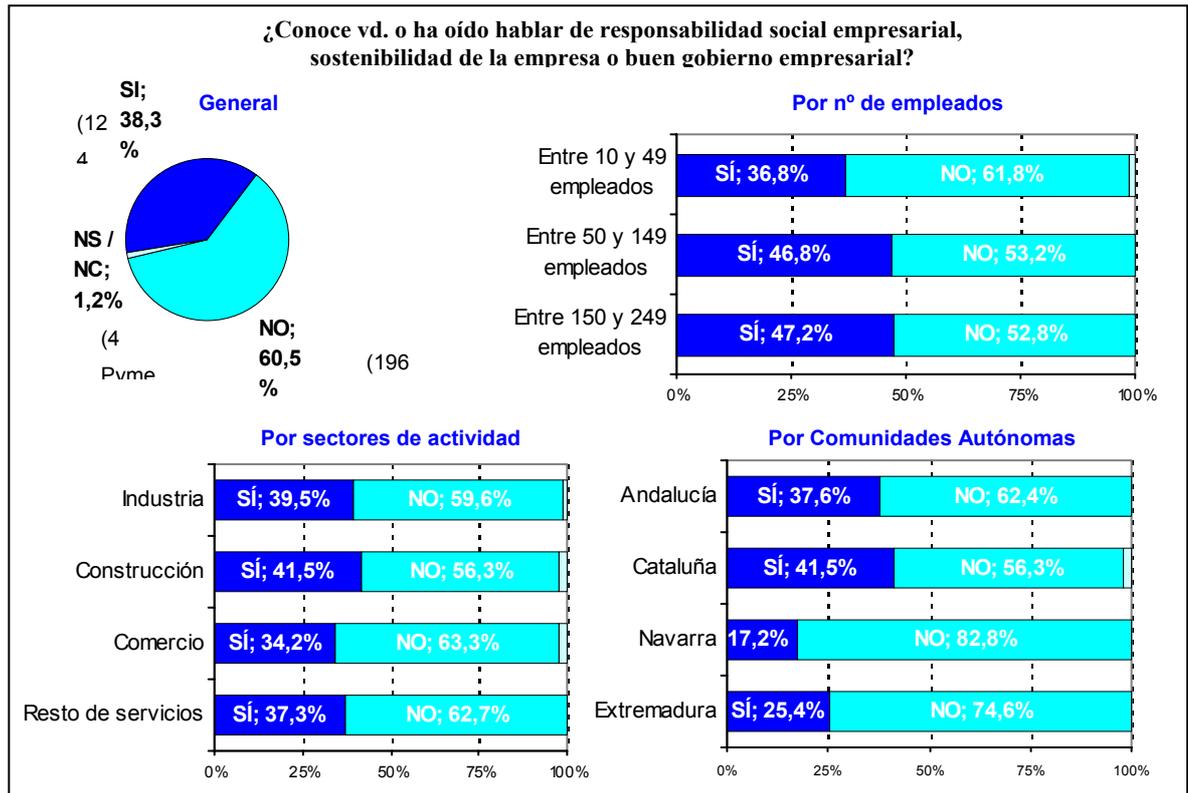
Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

### 5.3. Conocimiento de la RSE

Aludiendo a la responsabilidad social empresarial, sostenibilidad de la empresa o buen gobierno corporativo, la mayoría de las Pymes encuestadas, el 60,5%, *no conocía ni había oído hablar del tema* (cuadro 9). El conocimiento de estos enfoques *aumenta con el tamaño empresarial*, pasando de un 36,8% a un 46,8% para las empresas de entre 50 y 149 trabajadores. Sin embargo no aumenta más para las Pymes mayores. Según el nivel de facturación, se observa que el conocimiento aumenta progresivamente del 36,2% (facturación <1,2 mill €) al 55% (>30 mill. €); *a mayores recursos mayor conocimiento de la RSE*.

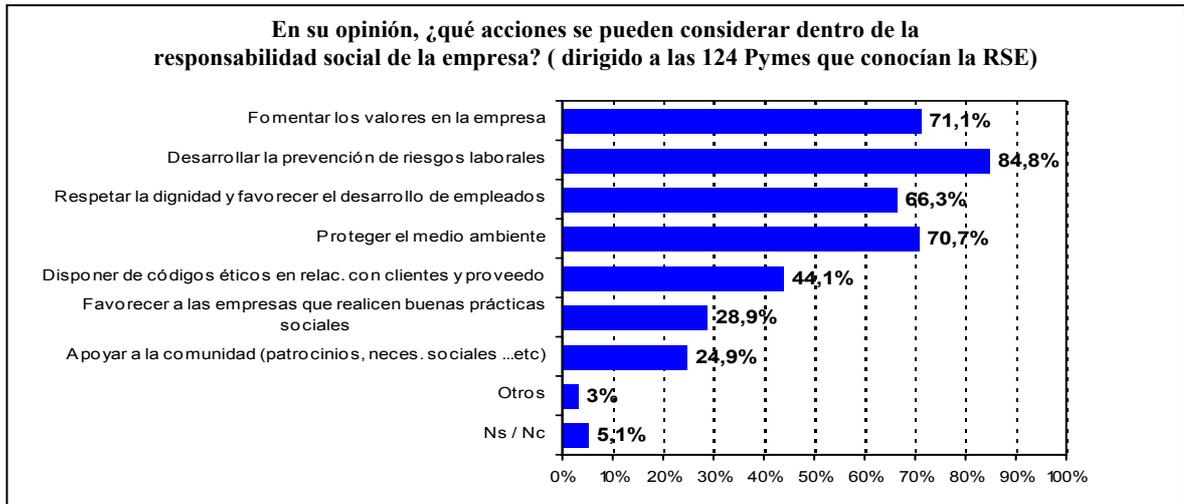
Las Pymes comerciales son las que más lo desconocen (63,3%). Una identificación mayor de estos conceptos se da, dentro de los pobres porcentajes, en las Pymes catalanas (41,5%), descendiendo en las extremeñas y navarras hasta los 25% y 17% respectivamente.

**Cuadro 9. Conocimiento de la RSE por parte de las Pymes (%)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

**Cuadro 10. Valoración acciones de RSE. Pymes (%)**

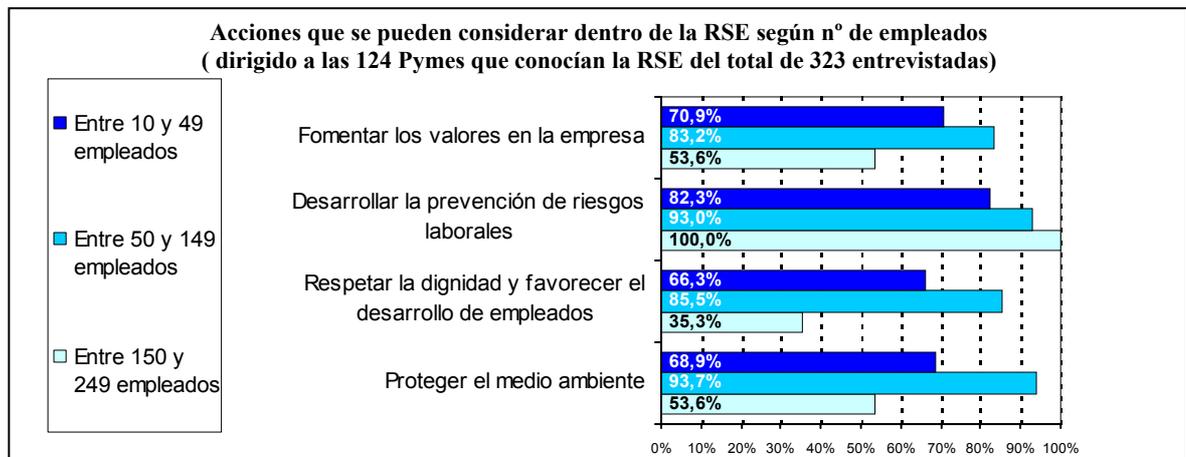


Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Para las Pymes que inicialmente conocían la RSE, la acción más importante de RSE es desarrollar la prevención de riesgos laborales (84,8%) (cuadro 10), la cual aumenta con el tamaño empresarial hasta el 100% de las Pymes de más empleados (cuadro 11).

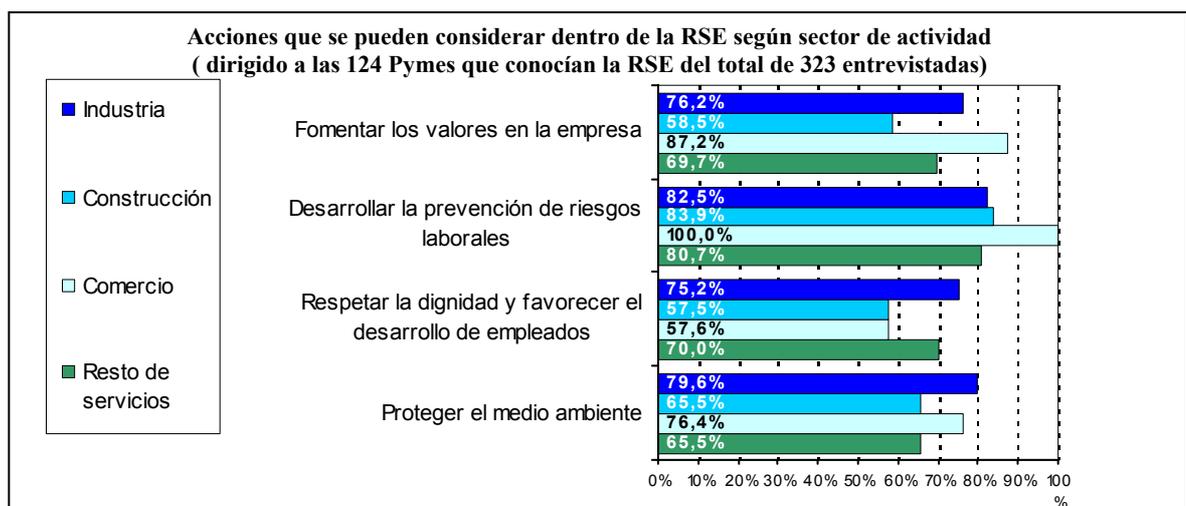
También se valora el fomento de los valores de la empresa (71,1%), aumentando hasta el 83% para el segundo tipo de Pyme. El 70% incluye la protección del medio ambiente dentro de la responsabilidad social, aumentando hasta el 93,7% para las Pymes de 50 a 149 empleados. El 66% valora el respeto a la dignidad y fomento del desarrollo de los empleados como RSE. El apoyo a la comunidad y la ayuda a las empresas que realicen buenas prácticas sociales no se consideran como acciones de responsabilidad social más allá del 24% y 28% respectivamente. El mayor número de Pymes que identifican esas cuatro principales acciones como responsabilidad social están en el tramo de 50 a 149 empleados (cuadro 11).

**Cuadro 11. Valoración acciones de RSE en las Pymes por nº de empleados (%)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

**Cuadro 12. Valoración acciones de RSE en las Pymes por sectores de actividad (%)**

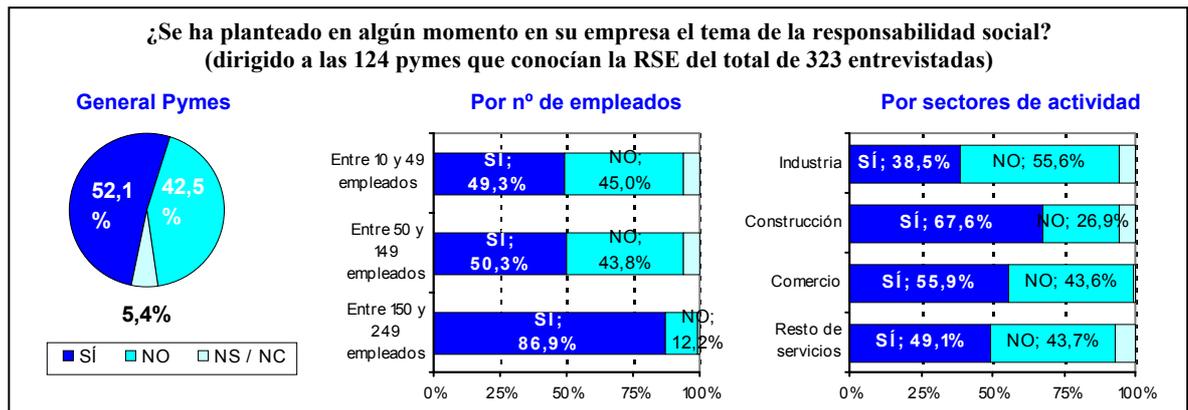


Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Por sectores, el comercio identifica en mayor grado como acciones de RSE el desarrollo de la prevención de riesgos laborales (100%) y el fomento de los valores de la empresa (87%). Así mismo, la Pymes industriales asocian más la responsabilidad social con la protección del medio ambiente (79,6%) y el respeto por la dignidad y desarrollo de los empleados (75,2%) (cuadro 12). En general, las Pymes comerciales e industriales son las que más tiene en cuenta estos aspectos de la RSE.

Dentro de las Pymes que decían conocer el enfoque RSE, el 52% se ha lo planteado para su propia empresa (cuadro 13). Las Pymes más grandes tienen mucho más en cuenta la responsabilidad social (86,9%). Las empresas industriales son las que más se lo plantean internamente (67,6%).

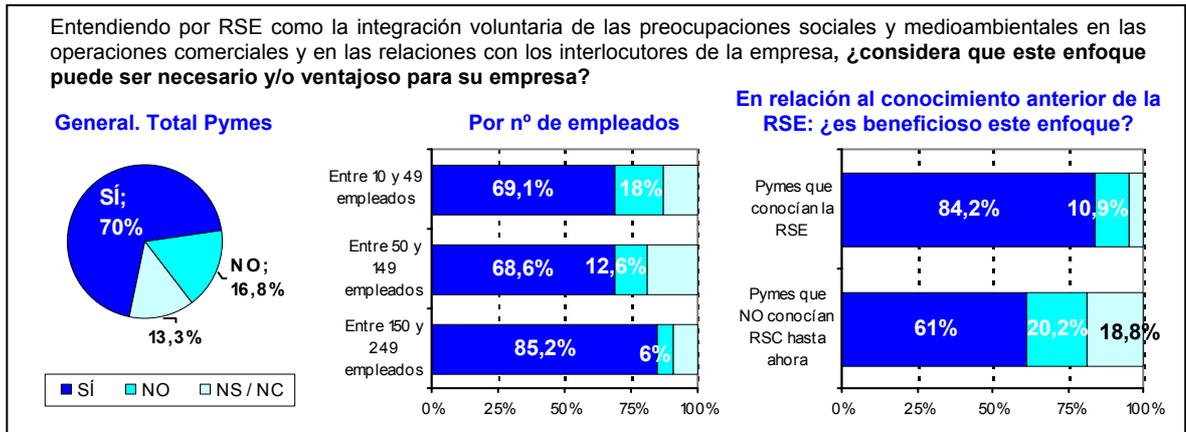
**Cuadro 13. Interés por la RSE (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Definiendo a los entrevistados la RSE como la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con los interlocutores de la empresa, el 70% lo considera necesario y/o ventajoso para su propia empresa, aumentando hasta el 85% para las empresas de 150 a 249 empleados (cuadro 14). El 61% de las empresas que no lo conocían, una vez definido lo consideran beneficioso para su empresa.

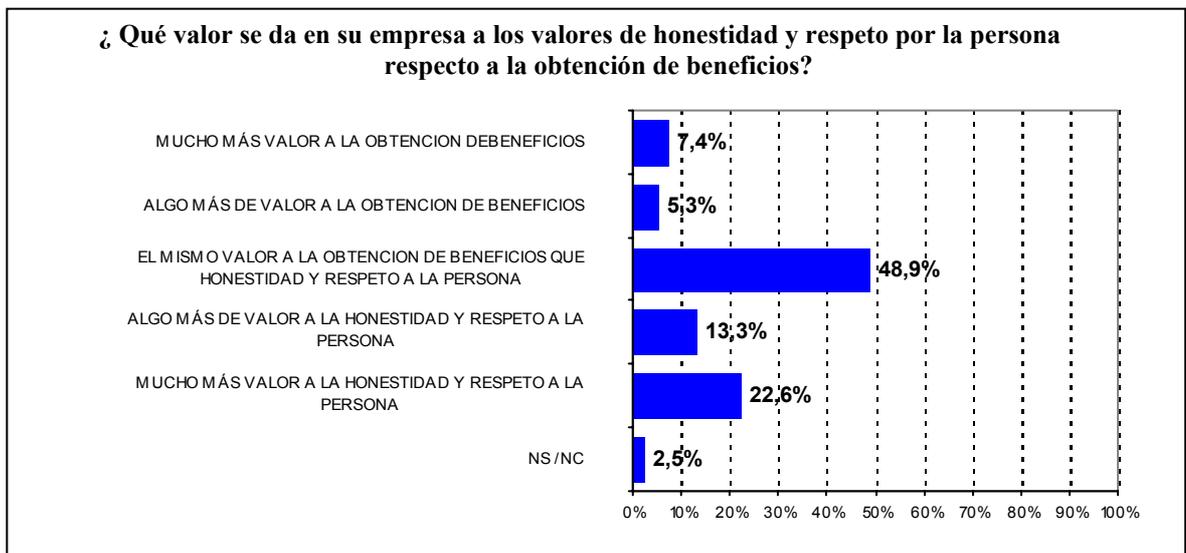
**Cuadro 14. RSE como enfoque ventajoso (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

**5.4. Importancia de los valores en las Pymes**

**Cuadro 15. Valoración de los beneficios frente a los valores. Pymes (%)**

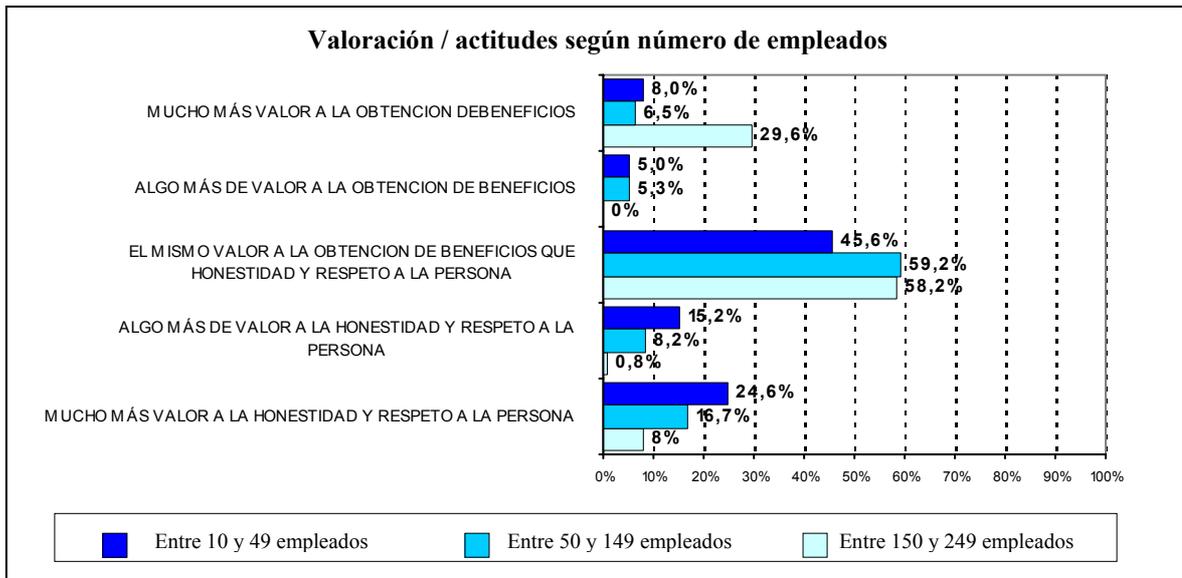


Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005

Abordando la posible *confrontación entre los valores de la empresa y respeto por la persona frente a la obtención de beneficios*, el 48,9 % de las Pymes les asignaban la misma importancia. Así mismo, le daban mucho más valor a la persona el 22,6 % (cuadro 15). Atendiendo al número de trabajadores se observa que el porcentaje de interés por la

honestidad y la persona desciende en favor del beneficio en el tramo de empresas de 150 y 249 empleados (cuadro 16); el número de Pymes disminuye al 8 % en el tramo de la máxima valoración de la persona desde el 16,7 % de las Pymes de 50 a 149 empleados.

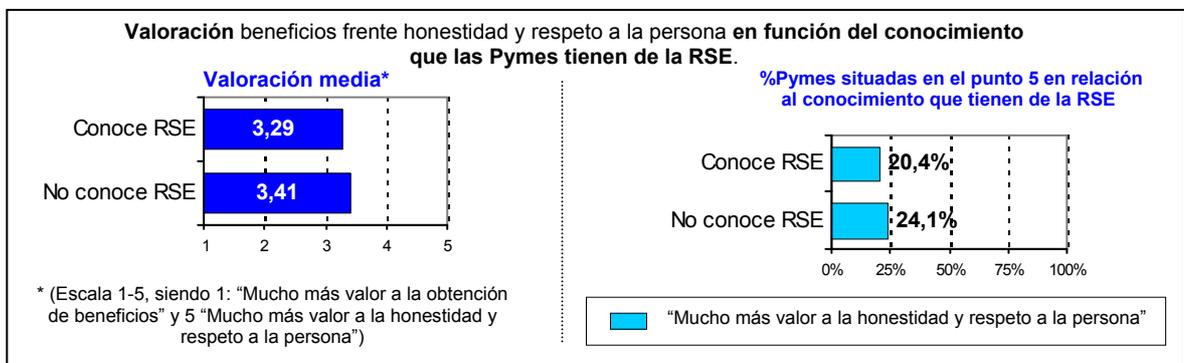
**Cuadro 16. Valoración de los bº vs valores según el nº de empleados de la Pyme (%)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Igualmente, existen un 29,6 % de empresas que dan mucho más valor al beneficio frente al 8 % en las Pymes de 10 a 49 empleados. De todo esto se puede detectar una tendencia a valorar más el beneficio cuanto mayor es la Pyme; por consiguiente, el mayor valor a la persona corresponde a las más pequeñas empresas del estudio.

**Cuadro 17. Valoración de los beneficios vs valores según el conocimiento de la RSE**

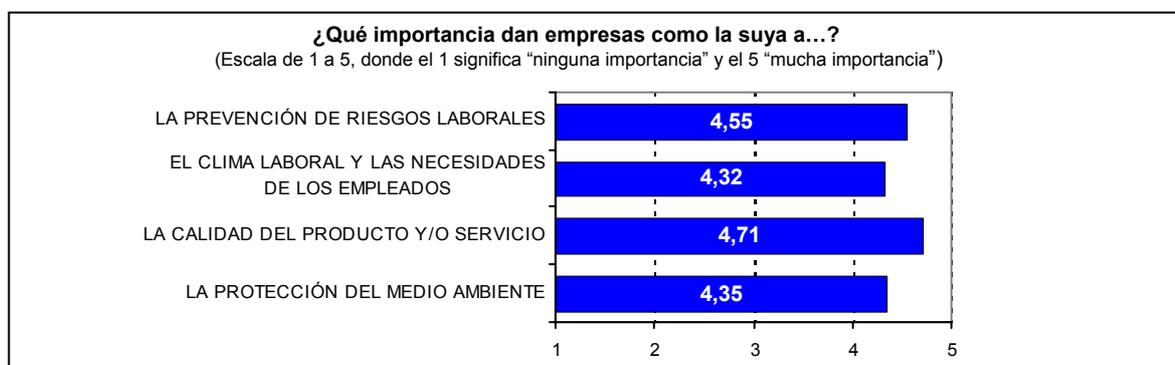


Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Contrastando estos datos con el conocimiento que las Pymes entrevistadas tienen de la RSE hay que apuntar que el 20,4% de las Pymes que la conocen se sitúan en el tramo de mayor valoración de la honestidad y respeto a la persona. *La valoración aumenta en las Pymes que no conocen la RSE hasta el 24,1%, lo que nos lleva a pensar que el conocimiento de la RSE no influye determinadamente en las actitudes de los pequeños empresarios* (cuadro 17).

### 5.5. Buenas prácticas de las Pymes

**Cuadro 18. Importancia de acciones de RSE en las Pymes. (Media)**



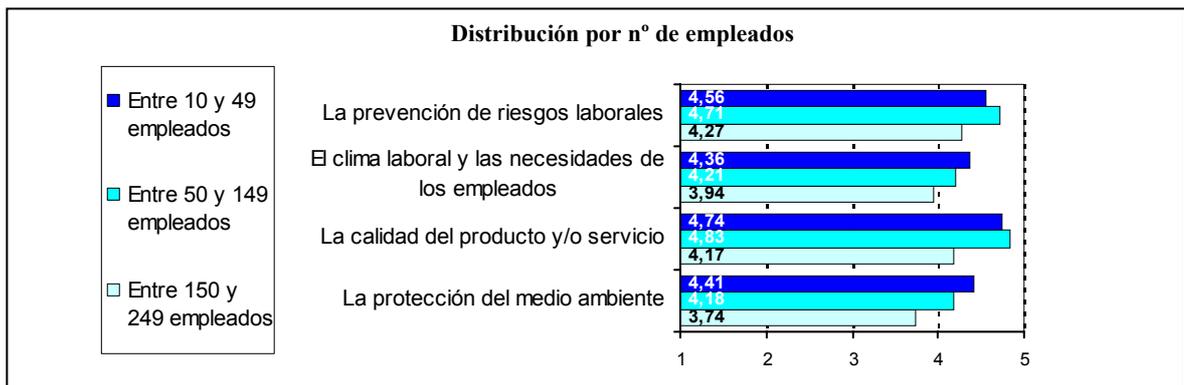
Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

La mayoría de las empresas del estudio dan una valoración alta a las cuatro acciones de RSE sugeridas; *destaca la gran importancia que se le da a calidad del producto y/o servicio* (4,7 sobre 5, con un 75% de máxima valoración) y la prevención de riesgos laborales (4,5 de media, con un 65% de máxima valoración) (cuadro 18). Se le asigna bastante importancia a la protección del medio ambiente (4,35 sobre 5, con un 48% de máxima valoración), así como al clima laboral y las necesidades de los empleados (4,32 de media, con un 50% de máxima valoración). El conocimiento de la RSE no influye en la valoración de estas acciones.

Se puede observar que, en general, *la importancia de estas acciones desciende conforme aumenta el tamaño de la Pyme* (cuadro 19), *sobre todo en la protección del medio ambiente* (de 4,41 sobre 5 en las más pequeñas a 3,74 en las Pymes mayores) y en el clima laboral y necesidades de los empleados (de 4,36 a 3,94 de las más grandes).

Sin embargo, las empresas de entre 50 y 149 empleados son las que más valoran en la práctica la calidad del producto (4,88) y la prevención de riesgos laborales (4,71). Contrastando el dato del cuadro 11 en el que el 100% de las Pymes más grandes identificaban como responsabilidad social corporativa la prevención de riesgos laborales, ahora en la práctica diaria la importancia baja al 4,2 sobre 5.

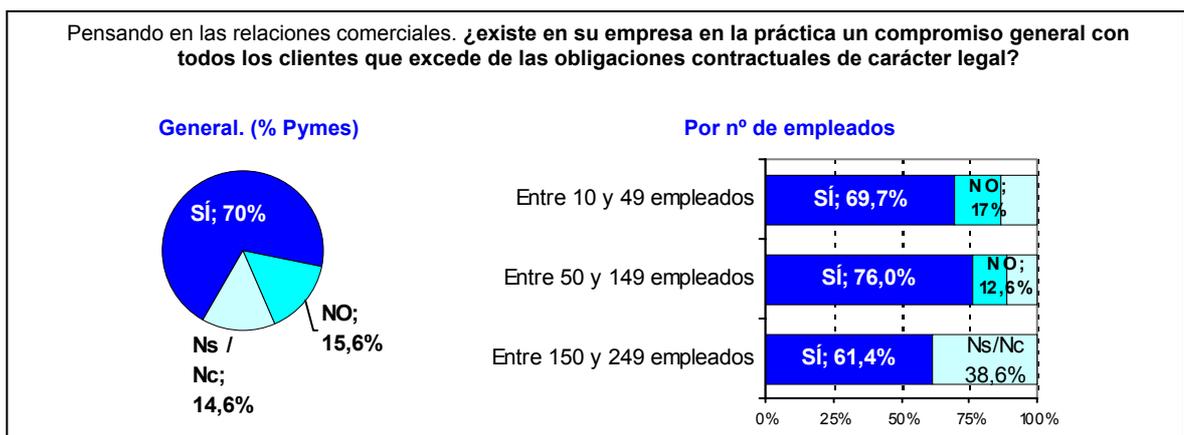
**Cuadro 19. Importancia de acciones de RSE por nº de empleados. (Media)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

### 5.6. Relaciones con clientes y proveedores

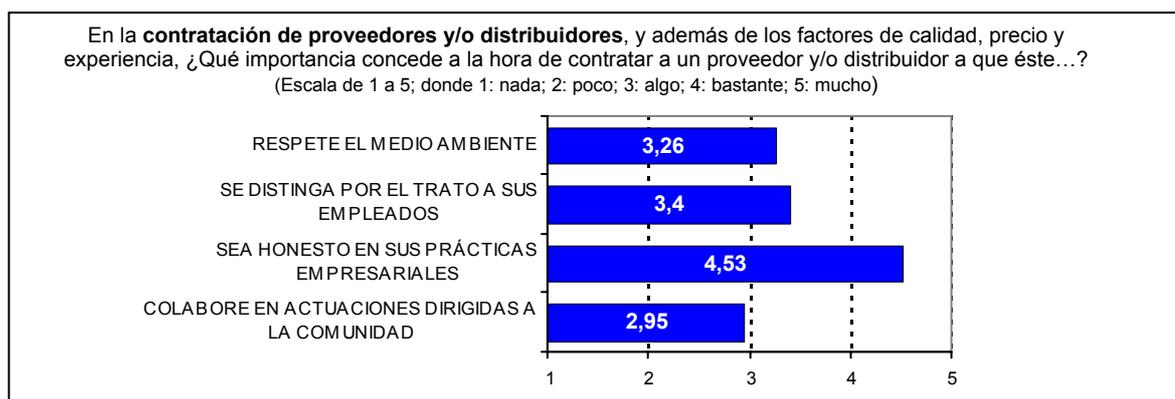
**Cuadro 20. Compromiso extracontractual con los clientes. (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

El compromiso con los clientes que excede de lo legal es asumido por el 70% de las Pymes, el cual aumenta hasta el 76% para la empresas de 50 a 149 empleados y desciende hasta el 61,4% de las Pymes mayores. El conocimiento de la RSE no influye en dicho compromiso (cuadro 20).

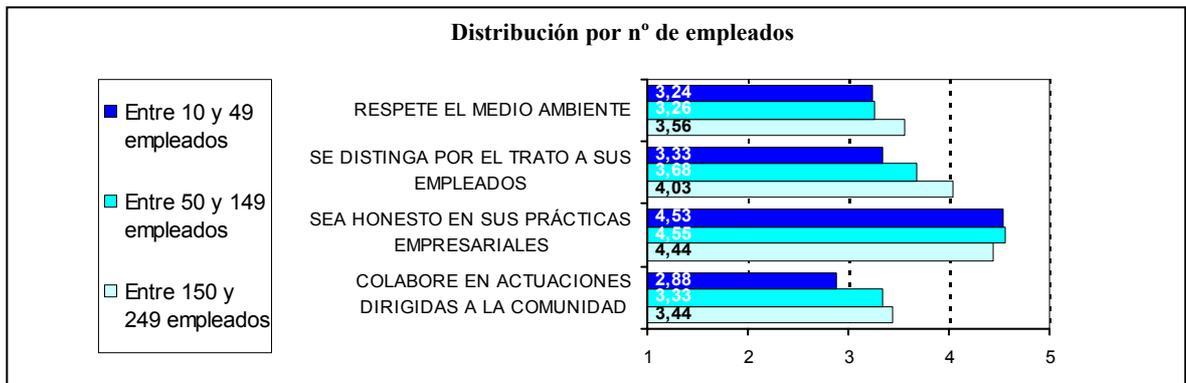
**Cuadro 21. Importancia acciones de RSE de los proveedores al contratar.(Media)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

En cuanto a importancia que le dan las Pymes a determinadas buenas prácticas de sus proveedores en su trato comercial *destaca la necesidad de que dicho proveedor sea honesto en sus prácticas empresariales*, valorándose con una nota de 4,53 sobre 5 por el total de las Pymes (cuadro 21); el 64 % de estas empresas valoran *mucho* esta honestidad. Las pymes dan una valoración de 3,4 a que el proveedor se distinga por el trato a sus empleados (el 27,6% lo valora como *bastante* importante, frente a un 16,5% que no lo valora *nada*); El respeto al medio ambiente tiene una menos importancia en la elección de proveedores (3,26) y sólo se valora un poco el que se colabore con la comunidad (2,95, en donde el 25% no lo valora *nada* frente a un 18% que lo valora *mucho*).

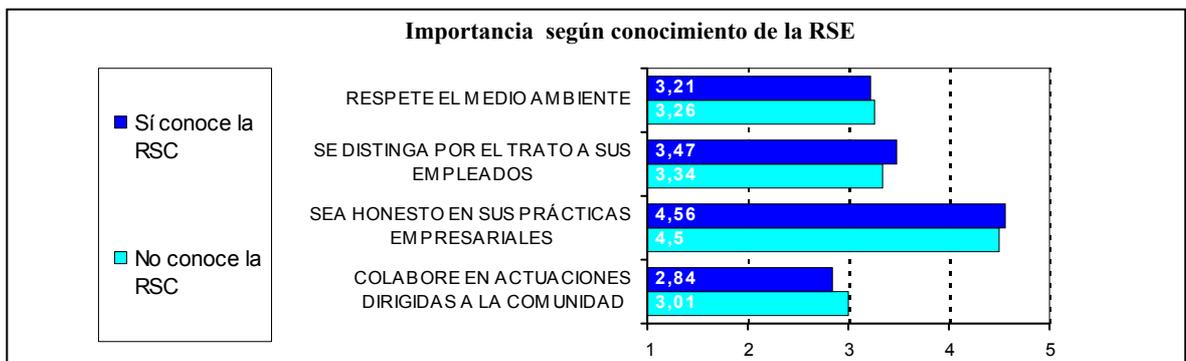
**Cuadro 22. Importancia acciones RSE de los proveedores por nº de empleados. (Media)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Cuanto mayor es la Pyme exige un poco más al proveedor que respete el medio ambiente (3,56), que se distinga en el trato a sus empleados (4,03) y que colabore con la comunidad (3,44) (cuadro 22).

**Cuadro 23. Importancia acciones de RSE y conocimiento de la misma. (Media)**



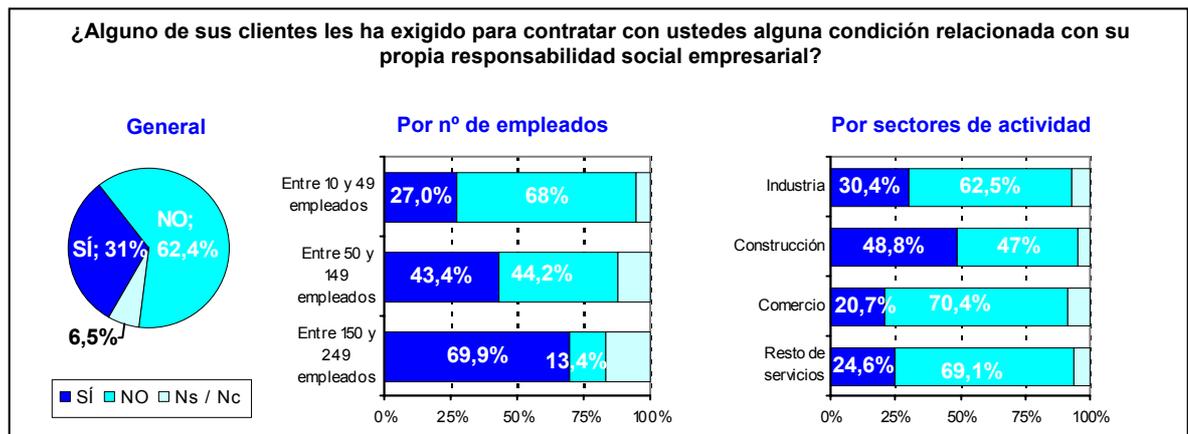
Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Se puede ver en el cuadro 23 que *el conocimiento de la RSE entre las Pymes no influye en la importancia de acciones que son propiamente de responsabilidad social empresarial*, como está siendo una constante en todo el estudio. Se observa un leve aumento en la importancia del trato a los empleados cuando sí se conoce (de 3,47 a

3,34 de media) y un anecdótico descenso en la colaboración con la comunidad cuando se conoce.

En cuanto a sectores, las Pymes industriales son las que más importancia dan a las prácticas del proveedor con medias superiores.

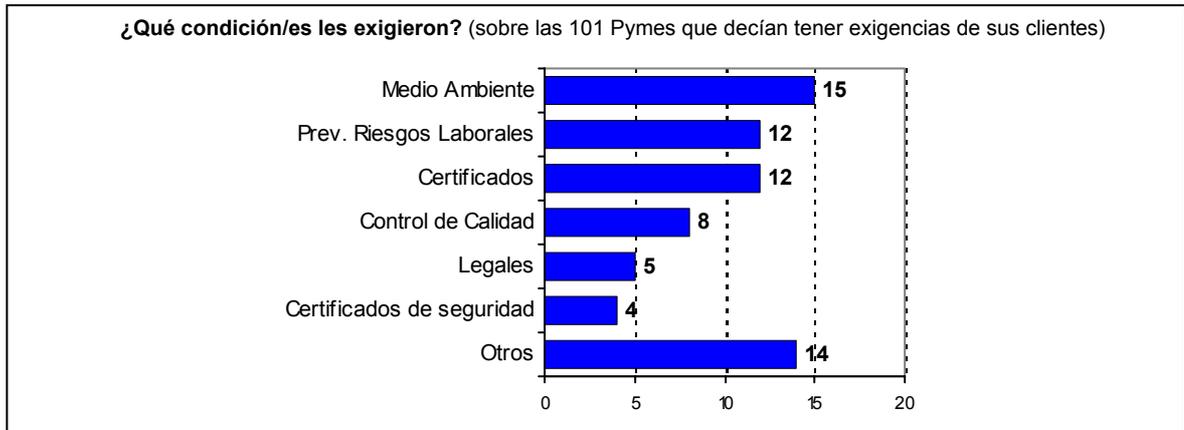
**Cuadro 24. Exigencias de RSE por parte de los clientes.(%Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Mayoritariamente los clientes de las Pymes no suelen exigir para contratar alguna condición relacionada con la RSE (62%) (cuadro 24). Sin embargo, se puede observar un gran aumento de la exigencia conforme aumenta el número de empleados en la empresa (del 27% de las más pequeñas al 69,9% para Pymes de 150 a 249 empleados). Valorándolo por sectores, la construcción es a la que más exigencia requiere (48,8%), al contrario que el comercio y el resto de servicios (20,7% y 24,6% respectivamente). Respecto a las CCAA estudiadas, en Navarra la exigencia es menor (4,5%), bastante inferior a la de las Pymes extremeñas (47%).

**Cuadro 25. Condiciones exigidas por los clientes.( n° Pymes)**



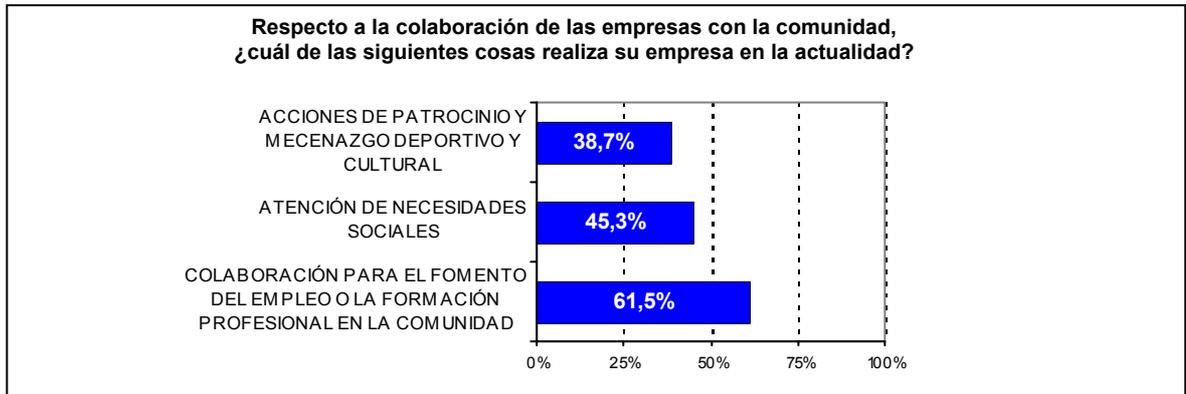
Fuente: Encuesta EOI, RSE y Pymes en España, 2005.

De las *condiciones exigidas por los clientes destacan cuestiones relacionadas con el medio ambiente* (15 Pymes) (cuadro 25), la *prevención de riesgos laborales* (12), los *certificados* (12) y el *control de calidad* (8). Por sectores, a las Pymes industriales sobre todo se les exige condiciones sobre el medio ambiente (8) y sobre certificados de seguridad (4); en el sector de la construcción, certificados (7) y prevención de riesgos laborales (7); en el comercio, control de calidad (3); y en el resto de los servicios se exigen condiciones sobre medio ambiente (5) y control de calidad (4). En Pymes de 10 a 49 empleados destacan los requisitos sobre prevención de riesgos laborales (11) y certificados (11), que pasan a ser medioambientales (7) en empresas de 50 a 149 y de control de calidad (3) en Pymes de 150 a 249 asalariados.

### **5.7. Relaciones con la comunidad**

Respecto a la colaboración de las empresas con la comunidad, *la actitud más destacada de las Pymes estudiadas es la colaboración para el fomento del empleo o la formación profesional en la comunidad* (61%). Así mismo, el 45% de la Pymes llevan a cabo algún tipo de atención a las necesidades sociales, cifra que disminuye hasta el 38% para las empresas que realizan actualmente acciones de patrocinio y mecenazgo deportivo o cultural (cuadro 26). Aludiendo al sector de actividad, la construcción es el que más destaca en las tres acciones estudiadas.

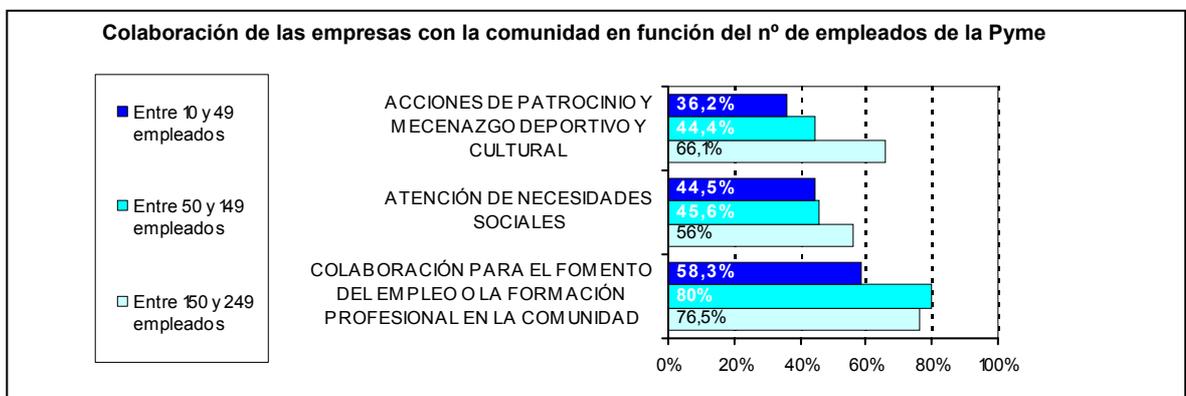
**Cuadro 26. Acciones de RSE en la comunidad. (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Las acciones de responsabilidad social con la comunidad se incrementan significativamente conforme aumenta el número de empleados de la Pyme (cuadro 27); en esta línea podemos comprobar cómo prácticamente se dobla el número de Pymes que realizan algún tipo de patrocinio o mecenazgo (del 36 % al 66% ) en el tramo de empresas de 150 a 249 empleados. Esta forma de ayudar a la comunidad es la que más crece proporcionalmente de las tres estudiadas (llega al 66%, frente al 38,7% del total de Pymes). También aumenta significativamente la colaboración con el empleo y la formación profesional al aumentar el número de empleados de la Pyme (del 58% al 76% de las Pymes).

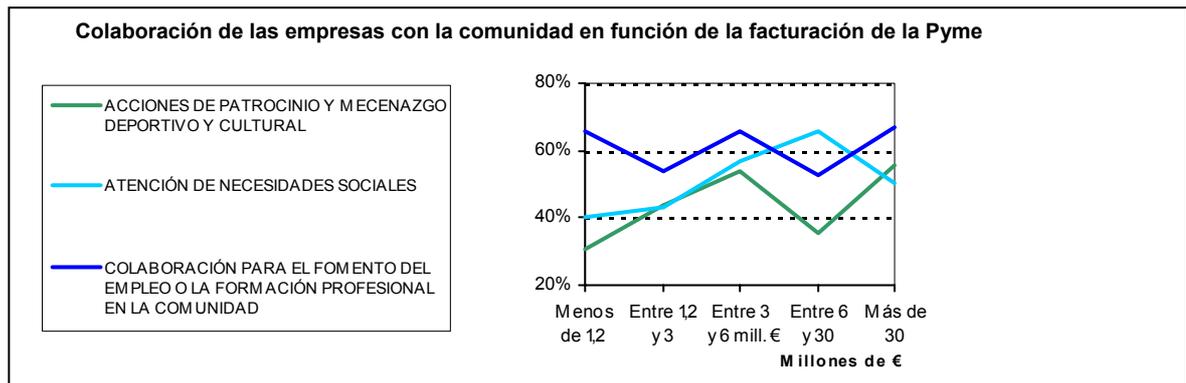
**Cuadro 27. Distribución por nº de empleados. Acciones RSE y comunidad. (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

De las 323 Pymes estudiadas sólo 4 declararon realizar donaciones; en cambio, en las grandes corporaciones es algo mucho más usual, hasta el 81% de las mismas<sup>110</sup>, algo evidente debido a la característica típica de escasez de recursos de las pequeñas empresas.

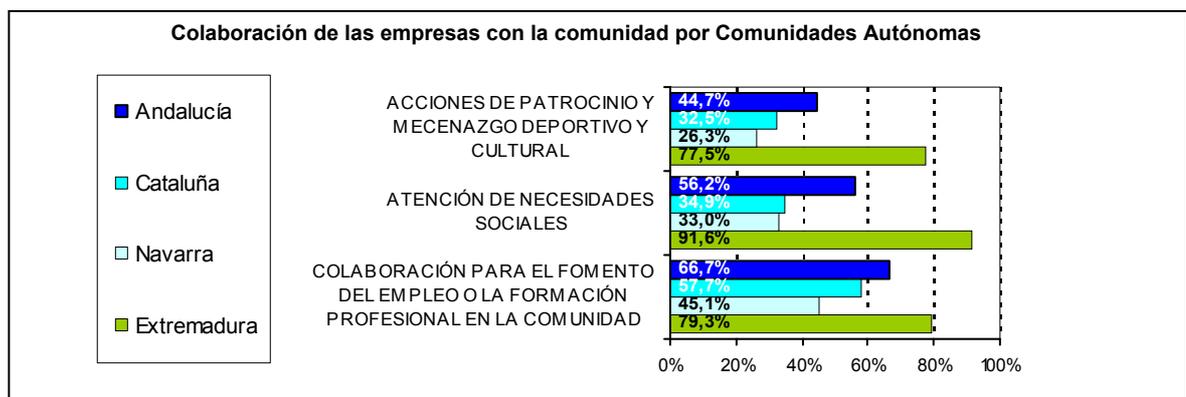
**Cuadro 28. Distribución por facturación. Acciones RSE y la comunidad. (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

La tendencia general es de incremento, con oscilaciones, de estas acciones conforme aumenta la facturación de las Pymes, destacando el aumento del patrocinio y mecenazgo, como es lógico cuando hay más recursos (cuadro 28).

**Cuadro 29. Distribución por CCAA. Acciones RSE y la comunidad. (% Pymes)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

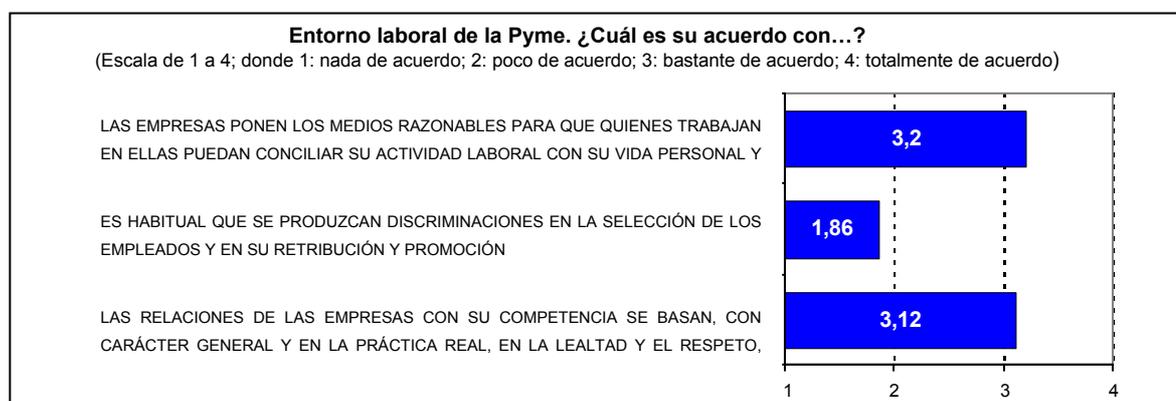
<sup>110</sup> PricewaterhouseCoopers (2003), "Responsabilidad Social...", op.cit., pág. 19.

Por Comunidades Autónomas, las empresas extremeñas destacan en su actuación con la comunidad, sobre todo en atención a las necesidades sociales (91%) (cuadro 29). Las Pymes andaluzas también prestan una atención superior a la media en estos aspectos, destacando el fomento del empleo (66%).

Conocimiento RSE no influye prácticamente nada en las acciones de responsabilidad en la comunidad (aumentan en un 3% en las empresas que conocen el enfoque).

### 5.8. Relaciones con los trabajadores

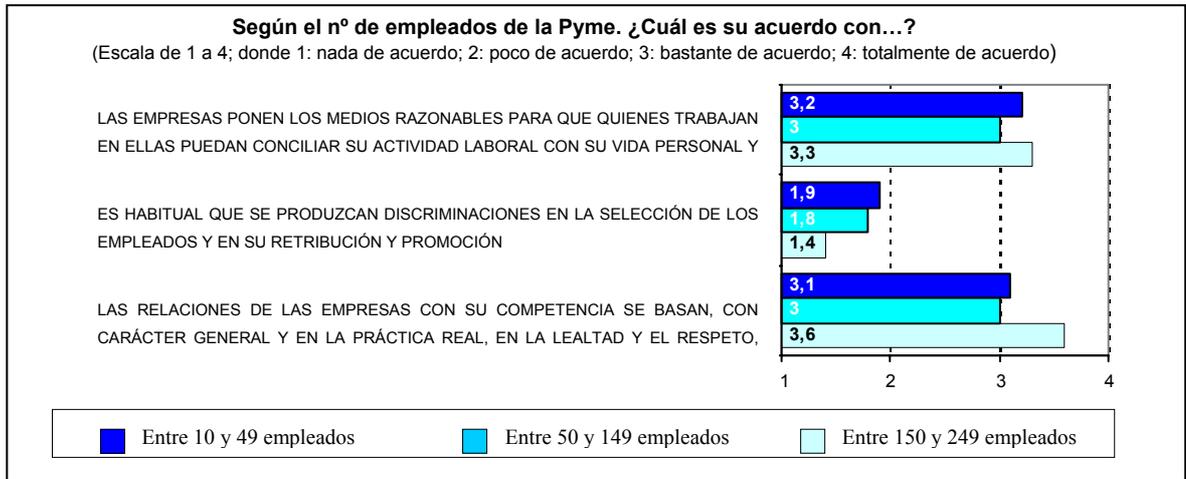
**Cuadro 30. Actuaciones en el entorno laboral de la Pyme (media)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Las Pymes del estudio están bastante de acuerdo en que se ponen los medios razonables para conciliar la vida laboral con la vida personal y familiar de sus trabajadores (3,2 de media sobre 4, habiendo un 46% de Pymes que están totalmente de acuerdo) (cuadro 30), al igual que consideran que las relaciones con su competencia se basan en la lealtad y el respeto en un alto grado (3,12, y en donde el 42% está totalmente de acuerdo). Por el contrario se considera poco habitual que se produzcan discriminaciones en la selección de empleados y en su retribución y promoción (1,86 de media, un 53% está nada de acuerdo; sin embargo hay un 13% de empresas que sí consideran la existencia de discriminación como algo habitual). El sector de la construcción supera estas valoraciones (con medias de 3,26; 1,79 y 3,29 respectivamente) mientras que en el comercio es el sector que más se aleja de la actuación laboral responsable (con medias de 3,07; 2,13 y 2,86 respectivamente).

**Cuadro 31. Actuaciones en el entorno laboral según nº de empleados (media)**



Fuente: Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

Se puede apreciar que cuanto mayor es la Pyme se valora más la lealtad y el respeto en las relaciones con la competencia (de 3 a 3,6 de media, llegando a estar totalmente de acuerdo el 74% de las empresas de 150 a 249 empleados), así como se considera muy poco habitual la existencia de discriminaciones laborales (de 1,9 a 1,4 de media, con un 79% de las Pymes mayores considerándolas nada habituales) (cuadro 31). El conocimiento de la RSE no influye significativamente en la forma de actuar de las Pymes en estas áreas.

### 5.9. Puntos clave del estudio

Tratando de sintetizar y de destacar los aspectos de la investigación que consideramos más relevantes en relación con el conjunto de este Informe, podemos señalar los siguientes puntos clave:

1. La mayor parte de los representantes de las Pymes encuestadas (60,5%) no había oído hablar de la RSE. El conocimiento aumenta con el tamaño y los recursos de la empresa.

2. El 52% de las Pymes que declaran conocer el enfoque de la RSE se lo ha planteado en algún momento para su propia empresa. Este porcentaje llega al 86,9% en las empresas más grandes de la muestra.
3. Para las Pymes que conocen la RSE, las acciones que se consideran dentro de ésta son, por orden de valoración, la prevención de riesgos laborales (84,8%), fomentar los valores en la empresa (71,1%), la protección del medio ambiente (70,7%) y respetar de la dignidad y favorecer el desarrollo de los empleados (66,3%). Apoyar a la comunidad es sólo destacada en el 24% de las encuestas.
4. Una vez explicado el concepto de RSE, el 70% de las empresas encuestadas considera este enfoque necesario y/o ventajoso para su propia empresa. Este porcentaje es del 61% en las empresas que antes de la encuesta no habían oído hablar de este concepto y del 84,2% en la que sí lo conocían.
5. No existe correlación entre conocimiento de la RSE y buenas prácticas socialmente responsables. En algunos casos es incluso inverso.
6. En general está equilibrada la valoración de los beneficios frente a los valores. El 48,9% da a ambos bienes la misma importancia, un 22% da mucho más valor a la honestidad y el respeto a la persona que a los beneficios y sólo un 7% da mucho más valor a la obtención de beneficios. Hay una tendencia a valorar más a la persona cuanto más pequeña es la empresa.

### Cuadro 32. Características RSE según tamaño de la Pyme

CARACTERÍSTICAS DE LA RSE EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LA PYME
<b>A MAYOR TAMAÑO DE LA PYME</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Mayor conocimiento de la RSE</li><li>→ Más interés en el enfoque RSE para aplicarlo a su empresa</li><li>→ Mayor identificación de la RSE con la prevención de riesgos laborales<ul style="list-style-type: none"><li>→ Se considera más necesaria/ventajosa la RSE</li><li>→ Más se valora el beneficio</li></ul></li><li>→ Más se exige al proveedor (colabore en actuaciones dirigidas a la comunidad, se distinga por el trato a sus empleados y respete el medio ambiente)<ul style="list-style-type: none"><li>→ Más se le exige por parte del cliente</li></ul></li><li>→ Más acciones de colaboración con la comunidad local (acciones de patrocinio y mecenazgo deportivo y cultural, colaboración para el fomento del empleo o la formación profesional en la comunidad)</li><li>→ Más actuaciones en el entorno laboral (relaciones con la competencia basadas en el respeto y lealtad, menor discriminación en la selección de los empleados, en su retribución y promoción)</li></ul>
<b>A MENOR TAMAÑO DE LA PYME</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Más se valora la honestidad y el respeto a la persona</li><li>→ Mayor importancia real a buenas prácticas como el clima laboral y las necesidades de los empleados, la calidad del producto y/o servicio, la protección del medio ambiente, la prevención de riesgos laborales)</li></ul>

Fuente: Elaboración propia. Encuesta EOI. RSE y Pymes en España. 2005.

7. Como principales acciones de RSE identificadas en la práctica de las empresas encuestadas destacan la calidad de producto/servicio (4,71 sobre 5), la prevención de riesgos laborales (4,55), la protección del medio ambiente (4,35) y el clima laboral y la atención de las necesidades de los empleados (4,32). Estos porcentajes decrecen al aumentar el tamaño de las empresas y el conocimiento de la RSE es irrelevante a este respecto.
8. El compromiso con los clientes que excede de lo legal es asumido por el 70% de las Pymes encuestadas.
9. Además de calidad, precio y experiencia, la honestidad en las prácticas empresariales es la más importante exigencia que las Pymes encuestadas declaran exigir a sus proveedores (4,5 sobre 5), seguida del trato a sus empleados (3,4) y el respeto al medio ambiente (3,2).

10. La RSE no es mayoritariamente percibida (31,4%) como una exigencia de los clientes a la hora de contratar, salvo en el sector de la construcción (48,8%). Las condiciones más comunes son las relativas a medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
  
11. La colaboración para el fomento del empleo o al formación profesional es la actitud más destacada en conjunto como colaboración con la comunidad (61%). Las acciones de patrocinio o mecenazgo son claramente más frecuentes a medida que aumenta el tamaño de la empresa, hasta llegar al 66%.
  
12. Las Pymes encuestadas están *bastante de acuerdo* en que se ponen los medios para conciliar la vida familiar y laboral de sus trabajadores (3,2 sobre 4).

## **6. PERSPECTIVA DE FUTURO Y CONCLUSIONES**

La consideración de los puntos clave de la investigación reseñada en el precedente Capítulo puesta en el contexto de cuanto se ha venido presentando en este estudio, tanto en lo que se refiere a la caracterización general de las Pymes como a las líneas más generales que definen el fenómeno de la RSE y al contenido de las actuales iniciativas para su impulso en el ámbito de las Pymes, permite extraer algunas conclusiones útiles para proyectar el futuro de la RSE en el segmento empresarial de mayor impacto social, medioambiental y económico.

A efectos de sistematizar adecuadamente estas conclusiones, puede resultar útil acudir, como lo hace alguno de los documentos europeos que hemos reseñado más arriba, a la vieja y todavía no superada herramienta de planificación estratégica conocida como DAFO. Como es bien conocido, el DAFO no trata sino de ordenar de manera sencilla el análisis de la realidad, tanto interna como externa, proyectándola estratégicamente sobre el futuro. Esta proyección debe traducirse, como conclusión del análisis, en la identificación de unos “factores críticos de éxito” a partir de los cuales puedan formularse las líneas de acción prioritarias que, en base a los datos actuales, permitan, dentro de la incertidumbre de entornos cambiantes, avanzar más eficazmente hacia las metas deseadas.

Este será, pues, el esquema que seguiremos a continuación en la exposición de las principales conclusiones del presente informe sobre la RSE en las Pymes españolas y su contribución a la creación de empleo. Por una cuestión de claridad en la exposición, empezaremos por las fortalezas y oportunidades, seguiremos por las debilidades y amenazas, para concluir finalmente con los factores críticos de éxito.

### **6.1. Fortalezas de las Pymes españolas en relación con la RSE.**

A nuestro entender -y en esto venimos a coincidir con algunos de los posicionamientos europeos más significativos, como son el de las Eurocámaras y el del *European Multistakeholders Forum on CSR*- la mayoría de las Pymes son ya socialmente

responsables. Esta apreciación se funda a la vez en la valoración general de lo que una Pyme significa por su misma naturaleza y de lo que la RSE implica en su sentido más esencial, como en el análisis de las prácticas concretas que las Pymes desarrollan en su actividad cotidiana, tal y como los estudios disponibles -y en particular el incluido en el Capítulo 5 del informe- muestran.

En efecto, en el sentido más esencial de la RSE, tal y como hemos tratado de exponerlo en el Capítulo 3, una empresa es socialmente responsable cuando contribuye, utilizando medios honestos, al bien común de la sociedad a través de la realización de los fines que le son propios. Estos fines no son otros que la prestación de servicios o la fabricación de productos que satisfagan necesidades sociales, creando riqueza y proporcionando empleo. Y en este sentido, que consideremos el más primigenio y permanente de la RSE, las Pymes son precisamente las que de una manera más clara, directa y mayoritaria responden a este enfoque. Ellas son, efectivamente, las que, como ha quedado expuesto en el Capítulo 1, sostienen la economía y el empleo.

Lo hacen además, tal y como apuntábamos, de una manera honesta en la medida en que los medios que utilizan para el cumplimiento de dichos fines son, normalmente, éticos, a pesar de que las condiciones en las que tienen que operar son muchas veces muy poco favorables.

Esta honestidad en los medios guarda una relación directa con los valores éticos del propietario de la Pyme, que se convierte de este modo en el principal y espontáneo impulsor del comportamiento socialmente responsable de su empresa. Lo hace además de manera sincera y con un cierto grado de desinterés, sin ser consciente, la mayoría de las veces, que en el actual contexto de los mercados este planteamiento de la actividad de la empresa puede ser una rentable estrategia para la construcción de diferenciales ventajas competitivas. El pequeño empresario es socialmente responsable en la mayor parte de las ocasiones sin ser consciente de ello, sin identificar lo que la RSE implica.

La propiedad de las Pymes está fuertemente comprometida con los empleados y con el negocio y esto hace que los comportamientos en lo que a lo largo del presente trabajo

hemos considerado núcleo fundamental e indispensable para que podamos hablar con propiedad de RSE -el trato al equipo humano y el modo de operación en el mercado- se presente espontáneamente como algo que tiene que ser cuidado de forma prioritaria. Así aparece reflejado en nuestro estudio de campo, en los otros estudios a los que hemos tenido acceso y, sobre todo, es lo que hemos verificado cuando hemos tenido ocasión de conocer de cerca realidades concretas de empresarios que, sencillamente y sin ruido, hacen bien su trabajo y se ganan honesta y esforzadamente su vida, haciendo posible, además, que otros también lo hagan. La confluencia entre propiedad y dirección es aquí, claramente y a diferencia de lo que ocurre en las grandes corporaciones en las que hay que recurrir al contrato de agencia, una fortaleza de las Pymes de cara al desarrollo de la RSE.

Esa vinculación entre propiedad y dirección hará, además, que quien toma las decisiones en la empresa tenga siempre en el horizonte la necesidad de continuidad de la empresa y, con ella, del empleo que proporciona y de los servicios que presta o los productos que fabrica.

Otro aspecto que debemos destacar en esta enumeración de fortalezas es el propio tamaño de las Pymes. Este factor juega claramente a favor de esta modalidad de empresas a la hora de propiciar los comportamientos responsables. Lo hace, en primer lugar, porque permite que la “responsabilidad” no sea un concepto más o menos abstracto y universal que al final pueda convertirse en una “cortina de humo” frente a la interpelación de lo inmediato y menudo, sino algo concreto, cercano y perfectamente reconocible en el día a día, algo que responde a una verdadera “escala humana”. Para las Pymes no cabe hablar de la “Comunidad” o la “Sociedad” como términos cuasiequivalentes a una anónima e inabarcable Humanidad. Para ellas la “Comunidad” es un entorno local, perfectamente acotado, con rostro, que les interpela de manera directa cada mañana “al abrir el negocio” y que está formado por empleados con los que muchas veces hay vínculos familiares o muy parecidos, con clientes, proveedores y distribuidores a los que se conoce bien y con los que laboriosamente se han construido relaciones perdurables, con comunidades locales a las que pertenecen no ya como “buenos ciudadanos” anónimos sino como “vecinos”, un concepto radicalmente

distinto y que obliga de una forma mucho más personal e ineludible... El origen y la operativa fuertemente ligados a entornos locales genera, por todo ello, un compromiso espontáneo con la comunidad local que a duras penas se explicita en los estudios de campo, pero que constituye una poderosa realidad que todos podemos verificar a nuestro alrededor.

En definitiva, el tamaño de las Pymes (recordemos que en un 94% son en España microempresas con menos de 10 asalariados) hace mucho más evidente que en las grandes sociedades anónimas, que una empresa es esencialmente una comunidad humana formada por todos los que hemos dado en llamar *stakeholders* -empleados, clientes, proveedores, vecinos...- y a los que como personas les es debido un trato acorde con la dignidad y el valor que les corresponde.

Finalmente y en relación también con esta fortaleza que hemos identificado en el tamaño, debe destacarse que este mismo factor aporta a las Pymes una flexibilidad y una capacidad de innovación muy superiores a las de las grandes empresas, casi siempre sometidas a decisiones y procesos mucho más complejos. Desde una perspectiva -como ya hemos expuesto antes, real pero claramente insuficiente- de la RSE como ajuste de las empresas a un nuevo entorno social, a que demanda compromisos con la sociedad, las Pymes parten de una situación muy favorable que les permitirá, al menos en este aspecto y salvadas las limitaciones de recursos, acometer los cambios y las adaptaciones con más velocidad.

## **6.2. Oportunidades para las Pymes.**

Poniendo la vista en el entorno exterior a las Pymes, también podemos identificar algunas claras oportunidades para los comportamientos socialmente responsables de éstas.

Destaquemos, en primer lugar, que aquí el reconocimiento del mercado y, por lo tanto, la creación de ventajas competitivas, tiene un ciclo más corto y rentable que en el caso de las grandes empresas. Efectivamente, la reputación y buena imagen de una empresa

socialmente responsable con sus empleados, clientes, vecinos y competidores se hará evidente de una manera muy rápida en la zona de influencia -generalmente no muy grande- de la empresa y esa reputación, traducida en un capital de confianza, será una fuente permanente de negocio y, a la postre, de beneficios económicos. No será necesario para ellos inversiones en publicidad e imagen ni las acciones de comunicación de la RSE serán tan relevantes como en las grandes compañías.

Otra palanca exterior de la RSE para las Pymes va a ser la necesidad, intrínseca a su propia condición, de recurrir a todos los medios a su alcance para obtener ventajas frente a la competencia. Como veíamos en el Capítulo 2 al exponer los factores de competitividad de las Pymes, la innovación para estas empresas nunca es superflua; es un imperativo de competitividad para quienes no disponen de muchos recursos y además tienen que desenvolverse en un entorno en muchos aspectos más hostil y agresivo que el conocido hasta ahora. Ya hemos dicho que los comportamientos socialmente responsables constituyen hoy una clara demanda de consumidores, administraciones, grandes empresas y opinión pública en general y las Pymes no van a poder, aunque quieran, sustraerse a esta demanda, de cuya respuesta satisfactoria va a depender, antes o después, la legitimidad para seguir operando en un mercado que terminará por expulsar a quienes no acepten las nuevas reglas del juego.

De manera muy concreta esta presión favorable a la RSE va a notarse -se está notando ya- a través de la nueva posición que las grandes empresas están asumiendo respecto a su cadena de suministro. Los estudios consultados hacen evidente que si las corporaciones de un cierto tamaño quieren avanzar por la senda de la RSE no tienen otra alternativa que hacer extensivos los criterios socialmente responsables -especialmente en materia de calidad, medio ambiente y de salud y condiciones laborales- a toda su cadena de suministro, en un entorno además, donde la concentración en las actividades *core* y la práctica del *outsourcing* se han convertido en tendencias dominantes. Las experiencias de las Pymes en la implantación de criterios y sistemas de calidad y medio ambiente van a resultarles muy útiles, a quienes todavía lo necesiten, para avanzar, sobre experiencias y aprendizajes ya interiorizados, en otras dimensiones de la RSE.

También, cómo no, señalar entre las oportunidades para el desarrollo de la RSE en Pymes el importante impulso institucional al que en estos momentos asistimos y al que nos hemos referido con un cierto detalle en el Capítulo 4. Un impulso que tiene su punto de partida en la conciencia de la importancia del impacto de las Pymes para el crecimiento económico y el bienestar y en la trascendencia de su aportación para el sostenimiento y la creación del empleo, pero también para otras dimensiones críticas de la sostenibilidad, como son la protección del medio ambiente o el respeto de los derechos humanos y la atención de las necesidades sociales.

La extensión de la RSE, como fenómeno explícito, a las Pymes es hoy una prioridad en las estrategias sociales de la Unión Europea y en este marco institucional, plasmado especialmente en el Libro Verde, son muchas e importantes las iniciativas que desde las instituciones públicas, las Cámaras de Comercio y las agrupaciones de empresarios de todo tipo, el tercer sector y las organizaciones de la sociedad civil, se están desarrollando en estos momentos. Todo este impulso, traducido en programas, ayudas, comunicación, herramientas... es una importante fuente de oportunidades para aquellas Pymes que quieran “poner en valor”, ordenar, lo que espontáneamente ya vienen haciendo o que quieran iniciar su particular camino por la RSE.

### **6.3. Debilidades**

Pero evidentemente no todo son palancas para el desarrollo de políticas y prácticas socialmente responsables en las Pymes. Las pequeñas y medianas empresas saben bien, por que lo experimentan día a día, que existen también algunas limitaciones y barreras importantes.

La más obvia y recurrente es la limitación de recursos humanos, económicos y técnicos a la que las Pymes se enfrentan y que, de una parte, les obliga a concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en la estricta supervivencia comercial y que, de otra, frena la posibilidad de dedicar recursos a actividades que no tengan un impacto productivo directo e inmediato. Consecuencia lógica de esta misma consideración es la mayor vulnerabilidad a la que están sometidas las Pymes, lo que les obliga a una estricta

gestión del riesgo, aunque a veces sea por medios muy primarios o puramente intuitivos.

En este mismo orden de ideas, se ha señalado con frecuencia que el mundo de las Pymes está vinculado a una visión del negocio ligada a la obtención de beneficios a corto plazo y a la ausencia de planteamientos de medio y largo plazo, infravalorando las funciones de planificación o de carácter más estratégico. La cuestión es más o menos discutible porque si bien es cierto que la presión de la supervivencia en el corto es muy fuerte, por otro lado existe en muchas de estas empresas un compromiso vital o familiar del propietario con el futuro de su empresa que hace que se tenga permanentemente presente el futuro, el largo plazo, y este enfoque es ya, por sí mismo y como venimos apuntando, el punto de partida de un enfoque socialmente responsable de la empresa. Otra cosa diferente es que demos por bueno, lo que venimos negando desde el principio, otro tipo de aproximación a la RSE, frecuente en grandes corporaciones, en la que aquella se enfoca, desde el principio, como una estrategia empresarial unida a la creación de valor a través de intangibles de marca o imagen en un entorno que cada día valora más lo social. No creemos que ésta sea una aproximación, planteada de manera dominante, correcta en ningún caso, pero menos aún tratándose de Pymes.

Por consiguiente, el pequeño empresario que quiere ser socialmente responsable, más que un planteamiento conscientemente estratégico o planificado de la RSE lo que necesitará es ser fiel a sus propias convicciones éticas y a su vocación de emprendedor empresarial.

Todo esto tiene mucho que ver con la que nos gustaría apuntar como última debilidad o barrera de las Pymes a la hora de desarrollar planteamientos de RSE: el desconocimiento y los desenfocos respecto a lo que este fenómeno representa. El tema es importante porque en efecto un entendimiento equivocado de lo que la RSE representa puede ser un factor de repliegue para el pequeño empresario. Y no nos referimos tanto a la ignorancia de que existe algo que se llama RSE -en nuestra investigación como en el resto de estudios disponibles queda demostrado que no existe

ninguna correlación entre conocimiento de la RSE y la existencia de prácticas reales y concretas que no dudáramos en calificar como socialmente responsables- como a la difusión de concepciones desenfocadas de la RSE que pueden llevar a los pequeños empresarios a pensar que este tipo de prácticas son añadidos, actividades adicionales a las que la empresa desarrolla cotidianamente que, a la postre, serán juzgadas como un coste o una suerte de lujo superfluo que puede ser interesante en una gran empresa pero muy poco rentable en una pequeña.

No vamos a reproducir aquí de nuevo cuanto ya ha quedado expuesto sobre el particular a lo largo de nuestro trabajo, pero sí nos parecía importante reflejarlo en unas conclusiones que quieren destacar los principales aspectos de la RSE en Pymes. Y este pensamos que lo es.

#### **6.4. Amenazas**

Restaría, finalmente, recapitular aquí las que consideramos, a la vista de todo lo expuesto en este informe, las principales “amenazas” o barreras externas a las Pymes para que éstas puedan asumir un compromiso cada vez mayor con la RSE.

Señalemos, antes de nada, la generalización en el tratamiento de una realidad fundamentalmente heterogénea como es la de las pequeñas y medianas empresas, entre las cuales es posible encontrar una diversidad tal de situaciones que cualquier intento de uniformar está de antemano condenado al fracaso.

El mundo de la RSE avanza cada día más, como señalábamos en el Capítulo 3, hacia la normalización y el reconocimiento de estándares más o menos universales, de los cuales apuntábamos los mejores ejemplos en este momento disponibles. No discutimos las ventajas de esta tendencia, pero sí hemos de advertir que requiere un traslado al ámbito de las pequeñas empresas prudente y muy matizado. De otra forma se corre el riesgo de convertir la RSE en pura “letra”, antipática e innecesaria, que acabe por matar la verdadera “vida” de la RSE, que recorre ya hoy, de manera espontánea y poco consciente, el devenir cotidiano de la mayoría de nuestras pequeñas empresas.

Las grandes empresas pueden ser, en muchos aspectos, un interesante espejo en el que las pequeñas pueden aprender muchos aspectos relativos a la calidad de la gestión. Pero deben hacerlo sin deslumbramientos ni espejismos que puedan llevar a ignorar que estamos hablando de realidades muy distintas en aspectos a veces sustanciales, determinados precisamente por el tamaño. No será en este sentido la primera vez que pujantes modas empresariales nacidas en las grandes se estrellan estrepitosamente cuando quieren ser trasladadas a pequeñas empresas, que ni necesitan ni están preparadas para recibir esas tendencias. Creemos que el caso de la RSE puede ser paradigmático de los peligros que pueden entrañar una actitud mimética respecto a las grandes empresas.

La extensión de la RSE, como modelo de gestión explícito, a las Pymes requiere todo un reenfoque como el que aquí, modestamente, hemos tratado de aportar, en línea, por otro lado con cuanto se viene advirtiendo con los informes y posicionamientos más solventes, reflejados en el Capítulo 4 de este estudio.

Mucho tiene que ver también con lo que estamos apuntando, la amenaza que procede del uso de terminologías –“responsabilidad social corporativa” probablemente sea una de ellas- o modelos complejos que pueden tener pleno sentido en el mundo de las grandes multinacionales pero que trasladados a las Pymes o nada significan o, en un mundo de sencillez y de poca sofisticación en la gestión, terminan por provocar rechazo y desconfianza hacia un fenómeno esencialmente positivo como es el de la RSE.

Por último, existe otra “amenaza” que los representantes de las Pymes no se cansan, con harta razón, de señalar cuando se aborda el la cuestión de la extensión de la RSE a las Pymes: la presión legislativa y regulatoria.

Se trata de una cuestión abordada, con carácter general, en el Capítulo 3 y que trasladada al mundo de las Pymes debe llevar a conclusiones aun más terminantes. La RSE es por su misma naturaleza un fenómeno voluntario para las empresas que deciden, libremente, asumir compromisos superiores con sus empleados, sus grupos de

interés y con la comunidad, integrando las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales. Al legislador corresponde la responsabilidad de discernir prudencialmente qué cuestiones deben ser objeto de normas legales coercitivas y qué cuestiones deben quedar a la libre iniciativa de los diferentes agentes sociales en una comunidad adulta y responsable, con capacidad por lo tanto de autorregulación, sin que por ello los más débiles sufran desventajas no justificables. A este respecto es esencial el adecuado equilibrio de los principios de libertad y solidaridad, que encuentra su conexión en el principio de subsidiaridad, sobre el que volveremos unas líneas más abajo.

El exceso de presión legislativa y regulatoria puede hacer inviable no ya sólo el desarrollo de verdaderas políticas de RSE en las Pymes, sino la misma existencia de estas empresas, cuya capacidad en recursos, como antes decíamos, es muy limitada por lo que requieren de los poderes públicos menos trabas y más facilidades y apoyos.

#### **6.5. Conclusiones finales: factores críticos de éxito de la RSE en las Pymes.**

Todo cuanto antecede permite concretar algunos factores críticos de éxito de la RSE en las Pymes, que representan otras tantas conclusiones fundamentales del presente trabajo.

1. En primer lugar, destacar que de las diversas dimensiones de la RSE, en el caso de las Pymes es indispensable enfatizar como prioritarias las que son precisamente más obvias y esenciales. Nos referimos, en concreto, al cuidado del equipo humano y al modo de operación en el mercado o, de acuerdo con la terminología que utilizábamos en el modelo general del Capítulo 3, los aspectos relativos a la “cadena de valor”. De la primera dimensión -el equipo humano- serían campos de acción fundamentales los relativos a la conciliación de la vida laboral y familiar y todo lo referente a la flexibilidad en el trabajo, el cuidado de la salud y la prevención de riesgos laborales, el cuidado del clima laboral y de los estilos de dirección, el fomento de la participación en los niveles y con los alcances más adecuados en cada caso, la no discriminación y la igualdad de oportunidades, la

dedicación de tiempo y recursos para la formación, etc. Respecto a la segunda -el modo de operación en el mercado- comprendería las cuestiones básicas que tienen que ver con la excelencia competitiva de una empresa (calidad del producto-servicio, orientación al cliente, innovación, eficiencia en los procesos, respeto del medio ambiente en los procesos productivos...), atendidas de forma ética y responsable de tal modo que la empresa pueda tener el crecimiento considerado más idóneo y sostenible, de modo tal que se asegure la perdurabilidad de la empresa.

2. El desarrollo de los aspectos más explícitos, formales y normalizados de la RSE en las Pymes requiere un notable esfuerzo de simplificación, adaptación y gradualidad, para centrarse en las cuestiones más prácticas como la autoevaluación y la medición en base al ciclo de mejora continua, entendido de forma muy básica. Este es, precisamente, el enfoque de la herramienta de GRI específica para Pymes y, en alguna medida, del resto de herramientas a las que nos hemos referido. Por otro lado, los canales más adecuados para llegar a las pequeñas empresas con estos nuevos mensajes serán aquellos que resulten más familiares y accesibles a aquellas. Cámaras de Comercio y agrupaciones de empresarios tienen aquí un papel insustituible para conseguir el indispensable entorno de confianza.
  
3. Los aspectos de comunicación hacia el exterior de las actividades de RSE, presentados como críticos en las grandes empresas, posiblemente no lo son tanto en las Pymes. Hay sí aquí una necesidad de “toma de conciencia”, de sensibilización respecto a la importancia de la RSE y de su potencialidad en el aumento de competitividad de la empresa y la creación de empleo. Existe necesidad de intercambio de buenas prácticas entre las empresas, de construcción de redes de empresas socialmente responsables, de ordenar, sistematizar y “poner en valor” lo que ya se hace y en este sentido los informes o memorias de sostenibilidad pueden ser una ayuda que, además, permita identificar áreas de mejora y señalar indicadores que puedan hacer establecer objetivos concretos y medir los avances. Pero la comunicación externa y la imagen no deben erigirse en centro de la RSE de las Pymes.

4. La vulnerabilidad y sensibilidad de las Pymes a los factores de entorno hace que el desarrollo de la RSE en este segmento tenga una condición de éxito ineludible: que todos los *stakeholders* “acompañen” a las pequeñas empresas en este camino, asumiendo y respetando, cada una el orden y el nivel que le son propios, los principios sociales que hacen posible el desarrollo de sociedades responsables: libertad, bien común, solidaridad y subsidiaridad. Las actuales condiciones culturales hacen especialmente crítico el respeto del principio de subsidiaridad, conforme al cual todas las entidades de orden superior (administraciones públicas y legisladores, grandes empresas, cámaras y asociaciones empresariales...) deben positivamente ponerse en una actitud de ayuda -por tanto, de apoyo, promoción, desarrollo- respecto a las pequeñas (en este caso las pequeñas empresas, que en su inmensa mayoría son microempresas). En sentido negativo, la subsidiaridad implicará que esas mismas entidades de ámbito superior a la Pyme se abstengan de cuanto restringiría, de hecho, el espacio vital de las Pymes, su capacidad de iniciativa y desarrollo. Los pequeños empresarios, en definitiva, deben ser ayudados en sus esfuerzos pero nunca suplantados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Acción Social Empresarial (1993), *“Códigos de Conducta Empresarial”*, ASE, Madrid.
- Acción Social Empresarial (1996), *“El desarrollo humano en la empresa”*, ASE, Madrid.
- Acción Social Empresarial (1997), *“La empresa artífice de la nueva sociedad”*, ASE, Madrid.
- Acción Social Empresarial (2002), *“La responsabilidad social del empresario. Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia”*, ASE, Madrid.
- Acción Social Empresarial (2005), *“Responsabilidad Social de la Empresa”*, ASE, Madrid.
- AECA (2004), *“Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”*, Madrid.
- Carneiro, M. (2004), *“La responsabilidad social corporativa interna”*, ESIC, Madrid.
- Cortina, A. (1994), *“Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial”*, Colección Estructuras y Procesos, Trotta, Madrid.
- Cuesta, M. de la et al. (2002), *“La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España”*, UNED-Economistas sin Fronteras, Madrid.
- Fernández, J.L. (1996), *“Ética para empresarios y directivos”*, ESIC, Madrid.
- Fernández Aguado, J. (coord.) (2001), *“La ética en los negocios”*, Ariel, Barcelona.
- Fontrodona, J. et al. (1998), *“La ética que necesita la empresa”*, Ensayos DSI, Unión Editorial, Madrid.
- Francés, P. et al (2003), *“Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones”*, Colección Empresa y Gestión, Pirámide, Madrid.
- Francés, P. (2005), *“Responsabilidad Social de las Empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable”*, Forética, Madrid.
- Gómez Pérez, R. (1999), *“Ética empresarial. Teoría y Casos”*, Rialp, Madrid.
- Gómez Pérez, R. (1999), *“La Cultura de la Empresa”. Un enfoque antropológico*, Ensayos DSI, Unión Editorial, Madrid.
- Guardini, R. (2002), *“Una ética para nuestro tiempo”*, Ediciones Cristiandad, Madrid.
- Lozano, J.F. (2004), *“Códigos éticos para el mundo empresarial”*, Trotta, Madrid.
- Lozano, J.F. et al. (2005), *“Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas”*, Granica, Barcelona.
- Martínez, J.L. y Agüero, A. (2004), *“La acción social de la empresa”*, Pearson-Prentice Hall, Madrid.

- Melé, D. (1997), *“Ética en la Dirección de Empresas”*, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Folio, Barcelona, 1997.
- Melendo, T. (1990), *“Las claves de la eficacia empresarial (Un reto a los empresarios españoles)”*, Colección Empresa y Humanismo, Rialp, Madrid.
- Michelin, F. (1999), *“Empresa y responsabilidad. Conversaciones con Ivan Levaï e Yves Mesarovitch”*, Colección Oikos Nomos, Encuentro, Madrid.
- Ortiz, J.M. (1995), *“La hora de la ética empresarial”*, Mc Graw-Hill, Madrid.
- Osorio, M. (comp..) (2004), *“La nueva empresa. Responsabilidad Social Corporativa”*, Fundación Iuve, Voz de Papel, Madrid.
- VVAA (1997), *“Ética y empresa: una visión multidisciplinar”*, Colección Economía Española, Fundación Argentaria, Madrid.
- VVAA (1997), *“Rentabilidad de la ética para la empresa”*, Colección Economía Española, Fundación Argentaria, Madrid.



**P.8: EN LA CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES Y/O DISTRIBUIDORES, Y ADEMÁS DE LOS FACTORES DE CALIDAD, PRECIO Y EXPERIENCIA, ¿QUÉ IMPORTANCIA CONCEDEN EMPRESAS COMO LA SUYA A LA HORA DE CONTRATAR A UN PROVEEDOR Y/O DISTRIBUIDOR A QUE ESTE ... (Leer)**

	Ba	ch	nt	Al	Po	Na	Ns/
	Mu	sta	go	co	da	Nc	
	o	e					
- RESPETE EL MEDIO AMBIENTE .....	5	4	3	2	1	/	
- SE DISTINGA POR EL TRATO A SUS EMPLEADOS .....	5	4	3	2	1	/	
- SEA HONESTO EN SUS PRÁCTICAS EMPRESARIALES.....	5	4	3	2	1	/	
- COLABORE EN ACTUACIONES DIRIGIDAS A LA COMUNIDAD.....	5	4	3	2	1	/	

**P.9: ¿ALGUNO DE SUS CLIENTES LES HA EXIGIDO PARA CONTRATAR CON VDS. ALGUNA CONDICIÓN RELACIONADA CON SU PROPIA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?**

- Si: .....	1
- No:.....	2
- Ns / Nc:.....	/

**P.10: ¿QUÉ CONDICIÓN/ES LES EXIGIERON? (Anotar)**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 No, ninguna más..... /

**P.11: AHONDANDO EN LA COLABORACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LA COMUNIDAD, ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES COSAS QUE LE VOY A LEER REALIZA SU EMPRESA EN LA ACTUALIDAD? (Leer).**

	Si	No	NS/NC
- ACCIONES DE PATROCINIO Y MECENAZGO DEPORTIVO Y CULTURAL .....	1	2	/
- ATENCIÓN DE NECESIDADES SOCIALES .....	1	2	/
- COLABORACIÓN PARA EL FOMENTO DEL EMPLEO O LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA COMUNIDAD .....	1	2	/

**P.12: ¿ALGUNA OTRA QUE NO LE HAYA MENCIONADO? (Anotar)**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 No, ninguna más..... /

**P.13: A CONTINUACIÓN LE VOY A LEER UNA SERIE DE FRASES QUE HAN DICHO RESPONSABLES DE OTRAS EMPRESAS COMO LA SUYA Y ME GUSTARÍA QUE ME DIJERA SI ESTA VD. TOTALMENTE DE ACUERDO, BASTANTE DE ACUERDO, POCO DE ACUERDO O NADA DE ACUERDO CON CADA UNA DE ELLAS. EN CONCRETO, ¿CUAL ES SU ACUERDO CON ... (leer (Leer)**

	Total- mente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Ns/Nc
- LAS EMPRESAS PONEN LOS MEDIOS RAZONABLES PARA QUE QUIENES TRABAJAN EN ELLAS PUEDAN CONCILIAR SU ACTIVIDAD LABORAL CON SU VIDA PERSONAL Y FAMILIAR:.....	4	3	2	1	/
- ES HABITUAL QUE SE PRODUZCAN DISCRIMINACIONES EN LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EN SU RETRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN:.....	4	3	2	1	/
- LAS RELACIONES DE LAS EMPRESAS CON SU COMPETENCIA SE BASAN, CON CARÁCTER GENERAL Y EN LA PRÁCTICA REAL, EN LA LEALTAD Y EL RESPETO, COMPTIENDO CON ELLA SÓLO POR LAS CUALIDADES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS: .....	4	3	2	1	/

**DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA EMPRESA**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Población: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Código Postal: \_\_\_\_\_

CCAA: \_\_\_\_\_

**C.4- ¿EN QUÉ AÑO SE CREÓ LA EMPRESA (ANOTAR)**

--	--	--	--

**C.5- ¿EN QUÉ SEGMENTO DE FACTURACIÓN SE SITUÓ SU EMPRESA EN 2004?**

- MENOS DE 1,2 MILLONES DE EUROS (HASTA 200 MM PTS).....	1
- ENTRE 1,2 Y 3 MILLONES DE EUROS (200 MM A 500 MM PTS).....	2
- ENTRE 3 MILLONES Y 6 MILLONES DE EUROS (500 MM A 1.000 MM PTS) .....	3
- ENTRE 6 MILLONES Y 30 MILLONES DE EUROS (1.000 MM A 5.000 MM PTS) .....	4
- MÁS DE 30 MILLONES DE EUROS (MÁS DE 5.000 MPTS).....	5