



Deusto

Universidad de Deusto
Deustuko Unibertsitatea

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis Doctoral

**RESPONSABILIDAD SOCIAL HETEROGÉNEA EN LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:
COMPORTAMIENTOS Y FACTORES**

Doctoranda:

Maite Altuna Artola

Directoras:

Cristina Aragón Amonarriz

Lorea Narvaiza Cantín

Donostia-San Sebastián, junio de 2013

*Nire aita eta amari.
Eskerrik asko zuen laguntza eta animoengatik.
Zuentzat.*

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer a todas y cada una de las personas que directa o indirectamente han contribuido a la realización de este trabajo de investigación.

En el ámbito académico, quisiera agradecer a la Dra. Cristina Aragón y a la Dra. Lorea Narvaiza su extraordinaria labor como directoras de esta tesis. Terminar este proyecto con éxito ha sido posible gracias a sus valiosos consejos y aportaciones y a su inestimable tiempo y dedicación. Pero, sobre todo, por su confianza en mí y por los constantes ánimos que me han brindado durante todo el proceso. ¡Somos un equipo!

Al mismo tiempo, gracias a la Universidad de Deusto de San Sebastián y a los profesores del Programa de Doctorado en Economía y Dirección de Empresas por los conocimientos que me han proporcionado para llevar a cabo esta investigación. También quisiera reconocer la disponibilidad y el trabajo de todo el personal de la biblioteca por ayudar en mis consultas bibliográficas y por facilitar mi estancia en sus instalaciones.

Merecen una mención especial los directivos y los empleados de las empresas que han participado en esta investigación. Sin su colaboración y disposición, este trabajo no hubiera sido posible.

Mis agradecimientos al Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco por la beca del Programa Predoctoral de Formación de Personal Investigador concedida para poder realizar esta tesis.

Finalmente, en el ámbito personal, quisiera agradecer a mi familia por su continuo interés a lo largo de todo el proceso. A mi cuadrilla, Esther y Maialen, por su amistad, comprensión y divertidos momentos. A mis amigos Yann, Nagore, Ingrid, Ainara y Maite por sus ánimos y su confianza en mí. Pero, especialmente, quiero dar las gracias a Laida, que ha sido mi apoyo incondicional tanto en los buenos como en los malos momentos hasta desde antes de comenzar juntas nuestros respectivos proyectos de investigación.

Eskerrik asko denori.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCTION	1
1.1. INTRODUCTION.....	2
1.2. INTRODUCTION OF THE SUBJECT OF THE STUDY	3
1.3. OBJECTIVES OF THE RESEARCH.....	5
1.4. STRUCTURE OF THE RESEARCH	7
2. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PYMES.....	11
2.1. INTRODUCCIÓN.....	12
2.2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RS.....	13
2.3. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE PYME	19
2.4. TEORÍAS DE LA RS.....	21
2.4.1. TEORÍA DE LOS <i>SHAREHOLDERS</i>	22
2.4.2. TEORÍA DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	24
2.4.3. TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL	30
2.5. RS Y PYMES.....	37
2.6. HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES.....	40
2.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	44

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	47
3.1. INTRODUCCIÓN	48
3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RS DE LAS PYMES	48
3.3. FACTOR DE LOS VALORES PERSONALES DE LOS PROPIETARIOS-GERENTES	56
3.4. FACTOR DE LAS RELACIONES CON <i>STAKEHOLDERS</i> EXTERNOS	61
3.5. FACTOR DE LAS RELACIONES CON <i>STAKEHOLDERS</i> INTERNOS	65
3.6. FACTOR CONTEXTUAL	67
3.6.1. FACTOR DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA	67
3.6.2. FACTOR DEL ENTORNO INSTITUCIONAL	68
3.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO	69
4. MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA RS	73
4.1. INTRODUCCIÓN	74
4.2. DIVERSOS MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA RS	75
4.2.1. KHOO Y TAN (2002)	75
4.2.2. PANAPANANAN <i>ET AL.</i> (2003)	77
4.2.3. WERRE (2003)	80
4.2.4. CRAMER (2005)	83

4.2.5. MAIGNAN <i>ET AL.</i> (2005)	86
4.2.6. JENKINS (2006).....	89
4.2.7. MAON <i>ET AL.</i> (2009).....	91
4.3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA RS.....	100
4.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	116
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	119
5.1. INTRODUCCIÓN.....	120
5.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA VS METODOLOGÍA CUALITATIVA.....	120
5.3. ESTUDIO DE CASOS: ELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	126
5.3.1. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE CASOS	128
5.3.2. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS.....	130
5.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	151
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	153
6.1. INTRODUCCIÓN.....	154
6.2. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS DEL ESTUDIO	154
6.2.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES DEL ESTUDIO	154
6.2.2. GRUPO 1: CASO A	156
6.2.3. GRUPO 2: CASO B	178

6.2.4. GRUPO 3: CASO C	197
6.2.5. GRUPO 4: CASO D.....	215
6.3. RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	235
7. CONCLUSIONS OF THE RESEARCH	248
7.1. INTRODUCTION.....	249
7.2. CONCLUSIONS RELATED TO FACTORS OF SR HETEROGENEITY IN SMEs	249
7.3. CONCLUSIONS RELATED TO HETEROGENEOUS TYPES OF SR.....	257
7.4. IMPLICATIONS OF THE RESEARCH	264
7.5. LIMITATIONS OF THE RESEARCH.....	265
7.6. FUTURE LINES OF RESEARCH	266
8. BIBLIOGRAFÍA	270
9. ANEXO	300

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de los últimos años del concepto de RS (1998-2011)	16
Tabla 2: Criterios para la clasificación de las pymes	20
Tabla 3: Teorías de la RS.....	22
Tabla 4: Grupos de <i>stakeholders</i>	27
Tabla 5: Dimensiones del capital social de las empresas	34
Tabla 6: Estudios de RS y pymes.....	38
Tabla 7: Estudios de heterogeneidad de la RS en las pymes	41
Tabla 8: Estudios que analizan los factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes.....	49
Tabla 9: Factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las pymes.....	54
Tabla 10: Factores de la tabla 2 equivalentes a los factores de Lepoutre y Heene (2006).....	55
Tabla 11: Factores que influyen en la RS de las pymes equivalentes a los factores de Lepoutre y Heene (2006).....	70
Tabla 12: Puntos fuertes y débiles de los modelos de implantación de la RS.....	99
Tabla 13: Fases de los modelos de implantación de la RS	101
Tabla 14: Tabla de proposiciones	113
Tabla 15: Diferencias entre la metodología cuantitativa y cualitativa.....	121

Tabla 16: Estudios empíricos de la RS y la implantación de la RS en las pymes.....	123
Tabla 17: Ficha técnica del presente estudio de investigación	128
Tabla 18: Modelos de estudio de casos	132
Tabla 19: Tipología de pymes según las dimensiones relevantes de su RS	136
Tabla 20: Categorías del protocolo de recogida de datos de esta investigación	139
Tabla 21: Técnicas para la recogida de datos de esta investigación	145
Tabla 22: Evaluación del rigor y la calidad de esta investigación.....	150
Tabla 23: Características principales de las pymes del estudio.....	155
Tabla 24: Propositiones del caso A	175
Tabla 25: Características del desarrollo de la RS del caso A.....	177
Tabla 26: Propositiones del caso B	192
Tabla 27: Características del desarrollo de la RS del caso B.....	196
Tabla 28: Propositiones del caso C	210
Tabla 29: Características del desarrollo de la RS del caso C.....	214
Tabla 30: Propositiones del caso D.....	229
Tabla 31: Características del desarrollo de la RS del caso D	233
Tabla 32: Actividades de RS de las pymes del estudio	235
Tabla 33: Propositiones aceptadas en las cuatro pymes del estudio	238

Tabla 34: Grado de influencia de los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las pymes del estudio.....	245
Tabla 35: Characteristics of types of SR in SMEs.....	260
Tabla 36: Involvement of managers and stakeholders in the design, implementation and maintenance phases for each SR activity in the SMEs studied	263

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objectives and questions of research.....	5
Figura 2: Diferencias y similitudes de las definiciones del concepto de la RS.....	18
Figura 3: Proceso de evolución del concepto <i>stakeholder</i>	25
Figura 4: Modelo "Poder, legitimidad y urgencia".....	29
Figura 5: Elementos del capital social.....	32
Figura 6: Proceso de creación del capital social.....	33
Figura 7: Presencia del propietario-gerente en la pyme	59
Figura 8: Modelo inicial para la gestión de la RS de Panapanaan <i>et al.</i> (2003)	78
Figura 9: Modelo paso a paso para la implantación de la RS de Maignan <i>et al.</i> (2005)...	86
Figura 10: Modelo para el diseño e implantación de la RS de Maon <i>et al.</i> (2009)	93
Figura 11: Influencia de los factores de la heterogeneidad de la RS en las pymes en las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS	102
Figura 12: Tipologías de implantación de la RS en las pymes	114
Figura 13: Etapas del diseño metodológico del presente estudio de casos.....	130
Figura 14: Tipos de muestreo cualitativo	133
Figura 15: Proceso del análisis de datos de esta investigación.....	146
Figura 16: Organigrama de la empresa del caso A	158

Figura 17: Organigrama de la empresa del caso B	180
Figura 18: Organigrama de la empresa del caso C	199
Figura 19: Factors influencing heterogeneous socially responsible behaviour of SMEs ...	256
Figura 20: Degree of influence of the factors conditioning heterogeneous socially responsible behaviour in the SMEs studied	257
Figura 21: Types of SR in the SMEs studied.....	261

1. INTRODUCTION

1.1. INTRODUCTION

The perception of corporate responsibility has evolved over time. Initially, it was understood that a firm's only responsibility was to maximise its profits in order to ensure its own survival. However, changes in increasingly competitive markets; rapid technological advances; easy accessibility to information; increasing pressure from consumers; etc., all leading to a reappraisal of the focus of business management towards heightened awareness and greater commitment to activities in the area of Social responsibility (SR from now on), without losing sight of economic profitability.

This phenomenon is not exclusive to one country or region; it extends across the world and is being promoted by organisations such as the United Nations, the OECD, the European Union, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), the International Business Leaders Forum, CSR Europe, Business for Social Responsibility, Forum Empresa and Business in the Community, among others. These international organisations encourage companies to play a greater role in the wellbeing of society and to act more responsibly in environmental and social matters, etc., considering at all times the impact of their decisions and strategies on the company's other groups or individuals who influence or are influenced by the activity of the company and are known as stakeholders.

In this regard, the importance of stakeholders in companies has changed due to social changes in recent years. Stakeholders are now seen as essential for proper running of a business, since solid and lasting relations with them are essential for the sustainability and strategy of the business. As a result, companies are trying to balance their goals with those of the stakeholders, by implementing SR initiatives that satisfy the needs of numerous stakeholders.

SR, therefore, is increasingly affecting the behaviour of both large corporations and small and medium-sized enterprises (SMEs from now on). SMEs have special intrinsic characteristics which because of the nature and scope of the implementation of socially responsible activities are significantly different and, by virtue of their greater vulnerability, require a greater boost than in large corporations. In addition, SMEs represent the driving force of advanced economies, constituting an essential source of employment and are vital for promoting a country's competitiveness. As a result, this

type of company is of interest to several groups and has become a relevant unit for studying SR.

In this context, a large number of studies, theoretical and practical, have sought to analyse the specificity of SR in SMEs, but there are still many questions left to be answered. One example is the process of implementation of socially responsible actions in SMEs. The processes on which the adoption and implementation of SR practises is based in this type of company are still the subject of an intense debate, and the principal aim of this research is therefore to clarify this issue and analyse the nature of the process with which the SMEs implement SR actions.

1.2. INTRODUCTION OF THE SUBJECT OF THE STUDY

The concept of SR has evolved considerably over recent years both in the academic and the business area; it has gone from being an unknown to become an important aspect in different institutions and organisations in today's society. This can be seen in the evolution of theories that seek to explain the reasons why companies have gone from an approach that defends maximization of corporate earnings (Friedman, 1970) to a new perspective that encourages an alignment between company targets and the expectations of the different stakeholders (Freeman, 1984).

Initially, SR was oriented towards large multinationals, but it has subsequently been transferred to SMEs (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Lepoutre and Heene, 2006, Commission of the European Communities, 2007 and Jamali *et al.*, 2009). Many SMEs do not identify their socially responsible behaviour as SR; they do it either because they can see the benefit of such action, or because of pressure from stakeholders.

Some of the great benefits offered by carrying out socially responsible initiatives in SMEs are internal. Employees are more committed to targets proposed by management; their motivation and loyalty to the company is increased; staff turnover is reduced; they develop their technical skills; and internal relations and the working environment are improved. The result is a reduction in expenses and an increase in profitability due to greater efficiency in the use of human resources and an increase in productivity. At the same time, externally, the visibility of the business is raised and its

public image on the market is improved; relations with stakeholders are improved and customer satisfaction and loyalty increases. As a result, socially responsible practices can create competitive long-term advantages for SMEs.

SMEs differ to a great extent from large multinationals. As a result, in recent years there has been great interest in determining the specific features of SR in SMEs (Thompson and Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence and Lozano, 2000, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence and Rutherford, 2003, Spence and Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Grayson, 2004). Numerous studies have shown the particular features of SR in SMEs, but some go further and argue that SMEs behave heterogeneously in SR issues (Lepoutre and Heene, 2006, Kusiak and Lozano, 2007, Russo and Tencati, 2009, Preuss and Perschke, 2010 and Iturrioz *et al.*, 2011). In identifying the causes of socially responsible behaviour among SMEs, authors such as Longenecker *et al.* (1989 and 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre and Heene (2006), Kusiak and Lozano (2007) and Preuss and Perschke (2010) have identified a number of factors. Using a comparison of these factors, it is possible to determine the cause of SR heterogeneity among SMEs.

The influence of these factors can be seen in the different stages in the implementation process of SR activities, causing different behaviour in implementing socially responsible activities. The implementation models for SR proposed by the literature seek to offer a structured and systematic approach to respond effectively to the challenge of satisfying stakeholders (Khoo and Tan, 2002, Panapanaan *et al.*, 2003, Werre, 2003, Cramer, 2005, Maignan *et al.*, 2005, Jenkins, 2006 and Maon *et al.*, 2009). However, they do not properly reflect the heterogeneous behaviour of SR in SMEs and, as a consequence, are not entirely suitable for this research.

Taking this as a reference point, the main purpose of this study is to identify how SMEs implement SR activities. The central theme of this thesis, therefore, is to identify in SMEs the different processes for implementing SR and the factors causing their heterogeneous behaviour in socially responsible issues.

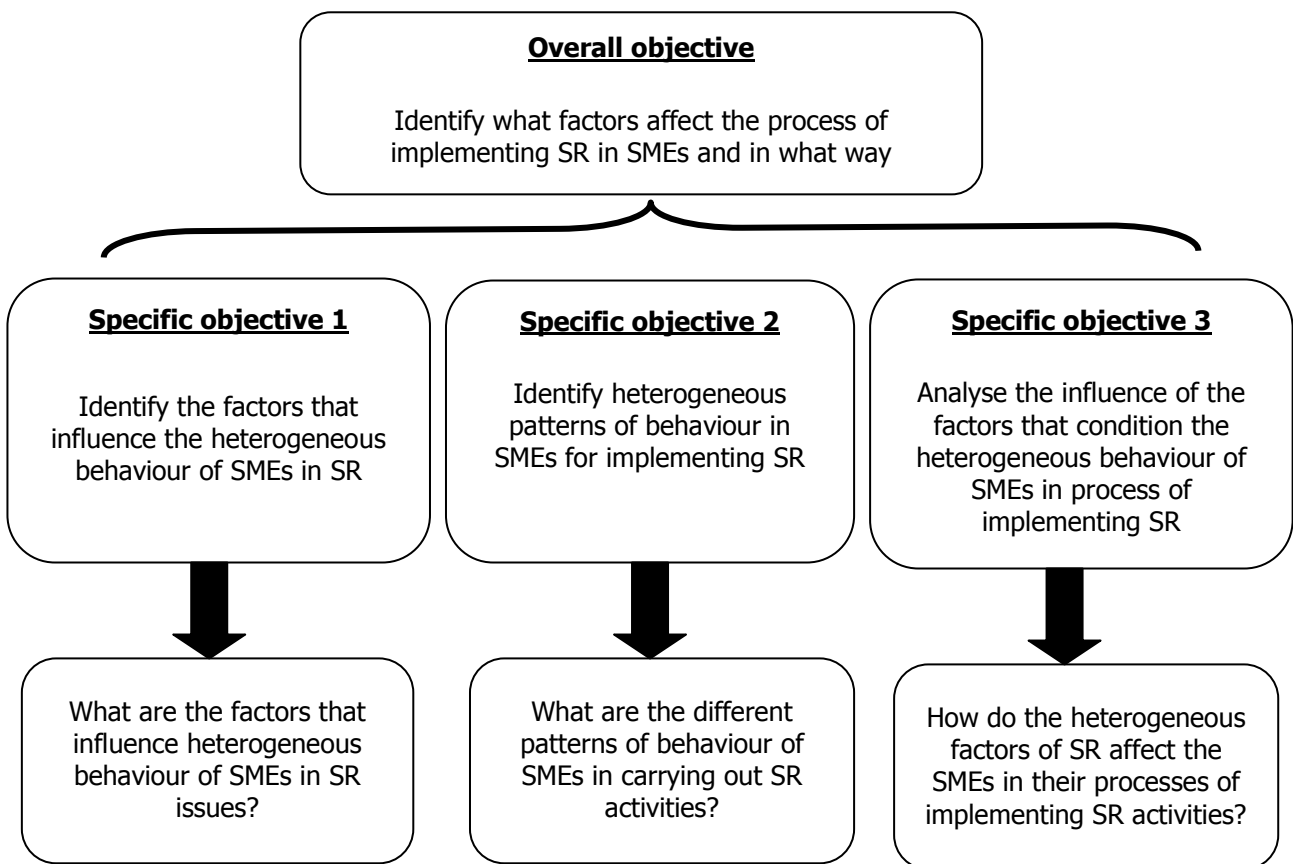
Following this initial explanation of the problem in hand, certain questions arise which serve to focus this research and define the targets to be achieved. These aims and questions are presented in the next section.

1.3. OBJECTIVES OF THE RESEARCH

Based on the approach to the problem posed in the previous section, the main goal of this research is to identify how SMEs carry out SR taking into account the reasons for their heterogeneous behaviour with regard to these activities.

At the same time, this overall objective breaks down into three specific aims that seek to answer the main question of the research (see Figure 1).

Figure 1: Objectives and questions of research



Source: own elaboration

Specific objective 1: identify the factors that influence the heterogeneous behaviour of SMEs in SR

The first specific objective is to identify the factors that influence heterogeneous SR behaviour among SMEs. Identifying these factors will aid an in-depth analysis of the

reasons behind the different patterns of behaviour among SMEs in the process of implementing SR.

Specific objective 2: identify heterogeneous patterns of behaviour in SMEs for implementing SR

The second specific objective is to identify different patterns of behaviour among SMEs for implementing SR. This will make it possible to determine the different processes followed by SMEs in implementing SR, taking into account the factors that condition heterogeneous SR behaviour among SMEs.

Specific objective 3: analyse the influence of the factors that condition the heterogeneous behaviour of SMEs in the process of implementing SR

The third and last specific objective is to analyse the influence of the factors conditioning heterogeneous SR behaviour in the way in which SMEs implement SR. The aim is to make an exhaustive analysis of the influence exercised by the factors causing heterogeneous SR behaviour among SMEs when they perform socially responsible initiatives.

Achieving these three objectives will allow us to answer the primary question of the project, specifically, how SMEs carry out SR and what factors affects their heterogeneous behaviour. It will also make a contribution to various academic, business and social areas. In the academic area, the literature examines extensively the specificity of SR in SMEs and the latest studies demonstrate that SMEs have heterogeneous behaviour in socially responsible issues. The identification of different processes implemented in this type of company for the purposes of carrying out SR initiatives marks a step forward in our understanding of SR heterogeneity in SMEs, which may help understand certain previous, sometimes contradictory, results and will allow progress in an analysis that better reflects the real situation of SR in SMEs. Similarly this typology could help in understanding heterogeneous behaviour in other different processes to SR in the context of SMEs.

In the business area, the different patterns of behaviour identified in SMEs for carrying out SR can be considered models to be followed by other SMEs wishing to carry out

socially responsible activities. SMEs can see different ways of developing SR depending on the key aspects of the process. In this way, socially responsible action in the SME can be encouraged.

Similarly, in the social area, showing SMEs cases of other SMEs that are addressing socially responsible initiatives proves to be stimulating and makes it possible to promote SR in this type of company. As a result, the commitment of the SMEs towards activities that benefit different agents of their environment is increased and progress is achieved in society.

Summing up, the main discovery that this research seeks to achieve is to identify how SMEs carry out SR and what are the factors behind their heterogeneous behaviour with regard to SR. In order to achieve the above objectives, this study is structured as follows.

1.4. STRUCTURE OF THE RESEARCH

This research consists of a series of chapters intended to fulfil the objectives raised above. These are organised into two essential parts: a theoretical part, which reviews the literature allowing for a definition of the propositions to be tested and an empirical part which focuses on explaining the methodology of this research, analysis of the results and the principal conclusions.

The contents of each part is summarised below:

Chapter 2: social responsibility and SMEs

The aim of this first theoretical chapter is to set out the basic concepts of this research, i.e. SR and SMEs, and to identify studies that have been made about socially responsible behaviour in this type of company.

We therefore start by providing definitions of the concepts of SR and SME in order to have a clear understanding of their meanings. We then go on to analyse the different theories of SR that provide a vision of how the importance of SR has evolved in companies.

Subsequently, we make a more in-depth examination of the particular context of SR in SMEs to establish the progress that has been made in this field at both a theoretical and an empirical level. As a result, we identify the different studies that analyse the heterogeneity of SR in SMEs.

Chapter 3: factors that influence the SR heterogeneity in SMEs

Based on the heterogeneity of SR in SMEs identified in the previous chapter, the main objective of this third chapter is to identify and analyse in-depth the factors underlying this heterogeneity in order to determine how they influence socially responsible behaviour of SMEs.

In order to achieve these objectives, in this chapter we make two steps. Firstly, we analyse studies by different authors to identify the different causes of the heterogeneous behaviour of SMEs to SR. Secondly, we describe in detail each of the factors considered relevant to SR heterogeneity in SMEs.

Chapter 4: models for implementation of SR

This chapter seeks to ascertain what models are available for implementing SR, analyse their characteristics and examine their adaptation to SMEs and to their heterogeneous behaviour in socially responsible issues.

In order to achieve this objective, we make an exhaustive analysis of the different models for implementing SR offered in the literature, both for large corporations and for SMEs, in order to determine the processes proposed.

A critical assessment of each of the models will allow us to make an exhaustive analysis of the influence of the factors causing heterogeneous SR behaviour among SMEs in each of the component stages. In this way, it will be possible to determine to what extent they reflect SR heterogeneity in SMEs in order to meet the objectives of this research and raise the propositions that will be tested in the empirical analysis.

Chapter 5: research methodology

This chapter addresses the methodological framework and its main aim is to design a research methodology that is suitable for the previously raised objectives.

In the first part of this chapter, we set out the type of study we wish to undertake, i.e., we make a comparative analysis of the quantitative and qualitative methodology, concluding that a qualitative method is the most suitable for the objectives pursued in this study. We then go on to show the most relevant characteristics of the qualitative research.

In the second part, we give reasons for the choice of case study methodology as a research strategy and explain in detail the characteristics and processes of this technique for compiling information and its subsequent analysis in this study.

Chapter 6: results of the research

The aim of this chapter is to test empirically the propositions raised in Chapter 4 to identify the process of design, implementation and maintenance of SR activities in SMEs, taking into account the factors of their heterogeneous behaviour with regard to these activities.

In the sections included in this chapter we make a short introduction with the key characteristics of each of the four SMEs in the study and subsequently analyse the process used by each one to implement SR and identify the main factors influencing the phases of design, implementation and maintenance of SR in SMEs.

Chapter 7: conclusions of the research

The final chapter sets out the principal conclusions drawn from the contributions of all the previous chapters.

Firstly, it specifies the main factors influencing the heterogeneous behaviour of SMEs in performing socially responsible initiatives. Secondly, it analyses the degree of influence of these factors and identifies two types of SR conducted in SMEs, forming a dimension

in which SR heterogeneity in SMEs can be established. Thirdly, it identifies the sequence of the phases of the process of implementing SR and the active involvement of the managers and stakeholders in each one. We then go on to explain the various consequences of the results obtained, and set out the main limitations on the study. Finally, we propose possible lines of research that could be developed in the future with a view to further examining the issue of SR heterogeneity among SMEs.

Having established the theme of the study, the objectives to be pursued and the chapters of the theoretical and empirical parts, we shall proceed to review the literature.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PYMES

2.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, y el rol que juegan en la sociedad, han cambiado a lo largo de los años debido, entre otras cuestiones, a los cambios culturales y sociales acaecidos que impulsan una mayor consideración por el bienestar de diferentes agentes que son parte de la sociedad. Como consecuencia, el objeto de las empresas se abre a otros agentes, diferentes a los accionistas de las empresas, y emerge el concepto de la Responsabilidad Social (en adelante, RS), empezando a ocupar un lugar importante en las organizaciones empresariales, las universidades, los gobiernos, las instituciones públicas, la sociedad, entre otros.

En su origen, la RS nace asociada a las grandes empresas multinacionales. Con el paso del tiempo, y dada su importancia en la economía, se ha visto la necesidad de trasladar el concepto a las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes) (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Comisión de las Comunidades Europeas, 2007 y Jamali *et al.*, 2009). Pero dicho traslado de la RS de las grandes empresas a las pymes no se produce de manera directa e inmediata. La conveniencia de realizar una investigación específica sobre la RS en las pymes radica en tres motivos (Lepoutre y Heene, 2006).

La primera razón se refiere a la relevancia de las pymes en las economías actuales. En el caso particular de España, existen 1.167.657 de pymes que representan el 99.6% de todas las empresas y son las responsables del 58.2% del empleo total aportando aproximadamente 7 millones de puestos de trabajo (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2012).

La segunda razón es la relativa a la distinta implantación de la RS en las grandes empresas respecto de las pymes. Las pymes no son grandes empresas a menor escala (Dandridge, 1979, Welsh y White, 1981 y Perrini *et al.*, 2007). La naturaleza de las pymes comporta algunas características particulares que afectan a la gestión empresarial en general, y a la actuación socialmente responsable de estas organizaciones en particular (Longenecker *et al.*, 1989, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Rutherford, 2003, Lepoutre y Heene, 2006, Jenkins, 2006 y 2009, Fassin, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Harms *et al.*, 2010, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

Además, la amplia variedad de realidades empresariales que este concepto incluye, la diversa forma de entender y enfocar la gestión empresarial que integra, la falta de consolidación del concepto de RS y la escasa formalización de comportamientos propio de este tipo de empresas, cuestiona la existencia de un único patrón de conducta socialmente responsable en las pymes. Distintos autores (Beaver, 2002, Jenkins, 2004, 2006 y 2009, Lepoutre y Heene, 2006, Murillo y Lozano, 2006, Spence, 2007 y Battaglia *et al.*, 2010) afirman que es incorrecto la creencia en un único modelo de comportamiento socialmente responsable de las pymes y que cualquier iniciativa de RS dirigida a ellas debe considerar su naturaleza heterogénea.

La tercera y última razón plantea que las grandes empresas son cada vez más emprendedoras por naturaleza, lo que implica que la investigación de la RS en las pymes puede ofrecer información valiosa para las grandes empresas (Quinn, 1997). Es evidente que la situación a la que se enfrentan los propietarios-gerentes de las pymes y los directivos de las grandes empresas no es la misma. Pero, el análisis de la RS de las pymes puede trasladarse de manera útil a las grandes empresas para comprender el comportamiento socialmente responsable de las unidades más pequeñas que abarcan las grandes empresas.

Por lo tanto, el objetivo de este capítulo es presentar los conceptos fundamentales de esta tesis, la RS y las pymes, e identificar los estudios que profundizan en el vínculo que existe entre ambos términos.

Para ello, en los siguientes apartados se presentan las definiciones de los conceptos de RS y de pyme, se analizan las diferentes teorías de la RS, se realiza una primera agrupación de los estudios del comportamiento socialmente responsable en las pymes considerando su comportamiento heterogéneo.

2.2. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE RS

Antes de abordar el concepto de RS conviene aclarar que algunos autores como Longenecker *et al.* (1989), Vyakarnam *et al.* (1997), Spence (1999) y Tilley (2000) se refieren al concepto de la ética en lugar de la RS para abordar la cuestión de la responsabilidad de la empresa.

La reciente literatura académica ha identificado la falta de consistencia y coherencia entre la ética y la RS debido a la ausencia de claridad entre los significados e implicaciones de ambos conceptos (Fassin *et al.*, 2011). Como resultado, en muchas investigaciones, la ética y la RS son utilizadas como conceptos intercambiables para estudiar lo mismo (Spence, 1999, Joyner y Payne, 2002 y Ferrell, 2004).

Sin embargo, existen diversos estudios que demuestran que en la realidad de las empresas la ética y la RS no son considerados conceptos intercambiables. En los estudios de Cacioppe *et al.* (2008) y Fassin *et al.* (2011), desarrollados en empresas australianas y belgas respectivamente, se demuestra que los propietarios y gerentes hacen una distinción entre las acciones éticas y socialmente responsables, a pesar de que opinan que existe una falta de claridad y, por lo tanto, la interpretación de ambos conceptos resulta ambigua.

Hay autores que consideran que uno de los conceptos es parte del otro. En el estudio de Ma (2009), los resultados indican que el concepto de RS es un elemento de la ética. El objetivo de dicho estudio es analizar las investigaciones sobre ética que se han publicado en el Índice de Citación de las Ciencias Sociales (SSCI) desde el año 1997 hasta 2006, y los resultados demuestran que la investigación ética está dividida en varios subtemas: toma de decisiones éticas; RS; relaciones entre la RS, desarrollo empresarial y comportamientos de los clientes; y discusiones acerca del desarrollo ético.

Sin embargo, en opinión de Brenson (1999) y Enderle (2010), la ética es parte de la RS. Brenson (1999) defiende que la RS lleva implícito un comportamiento ético, es decir, la ética es un factor determinante en la decisión de directivos y gerentes de una empresa para actuar de manera socialmente responsable. Enderle (2010), plantea que el hecho de que la definición de la RS de Carroll (1991) se divida en orientaciones económica, legal, ética y filantrópica significa que el concepto de la ética pertenece al constructo de la RS. Aún así, este autor reconoce que no se puede asegurar totalmente cuál de los dos conceptos pertenece al otro, ya que la afirmación de que la RS puede considerarse un sub-área de la ética es tan válida como la afirmación contraria de que la ética es un sub-área de la RS. Por este motivo, sugiere ampliar la investigación de esta cuestión para dar mayor claridad y consistencia conceptual a este debate.

En conclusión, el uso ambiguo de los conceptos de la ética y la RS crea una confusión entre los significados de ambos términos (Fassin *et al.*, 2011). Sin embargo, ambos conceptos, aunque difíciles de deslindar, no son coincidentes.

Por un lado, la ética se entiende según Gibson et al. (1994) como aquellas reglas o principios del comportamiento que permiten calificar éstas como buenas o malas, correctas o incorrectas al nivel de los valores que cada uno tiene.

Una empresa actúa éticamente cuando los individuos que la crean o gestionan (propietarios, directivos, etc.) equilibran sus responsabilidades económicas, sociales y ambientales con las normas morales y valores que rigen la sociedad en la cual está inmersa (Koontz y Weihrich, 2004). Para lograr este objetivo, se requiere que las personas que participan en la creación y procesos de toma de decisiones de una empresa compartan esos valores y determinen el bien interno a la actividad por el cual cobra su legitimidad social (Alvarez y de la Torre, 2004).

Por otro lado, a diferencia de la ética, la RS es un concepto relativamente nuevo que se encuentra en plena evolución, desde la primera aportación de Bowen (1953), tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial. Como consecuencia, no existe una única definición unánimemente aceptada (Carroll, 1979, Panapanaan *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, Perrini, 2006, Lindgreen *et al.*, 2008, Turker, 2009, Fisher *et al.*, 2009 y Maon *et al.*, 2009).

Por ello, antes de iniciar el estudio, se recopilan algunas de las definiciones empleadas a lo largo de los últimos años, tanto en el ámbito académico como institucional, en la siguiente Tabla 1:

Tabla 1: Definiciones de los últimos años del concepto de RS (1998-2011)

LA RS	AUTOR/ORGANIZACIÓN	DEFINICIÓN
Obligatorio	Anderson 1998	Es una obligación de los órganos directivos desarrollar políticas empresariales, tomar decisiones y correspondientes acciones, cada vez más de acuerdo con los objetivos y de la sociedad.
	CSR Europe 2001	La RS no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad. La RS es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
	Organización for Economic Cooperation and Development (OCDE) 2003	La RS relaciona a la empresa con la sociedad en la que actúa y representa su nivel de compromiso para con sus empleados, clientes, inversores, proveedores, comunidad y grupos de interés. Es un concepto que abarca el cumplimiento regulatorio, las cuestiones culturales referidas al entorno en el que se encuentran insertas las empresas y las cuestiones éticas y morales. Se refiere a perfeccionar, cultivar y profundizar la relación existente entre la empresa y la sociedad a través de las acciones llevadas a cabo por las empresas.
Voluntario	Banco Mundial 2000	Operación de una empresa que cumple o excede las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que la sociedad tiene de ella, en función de todos los públicos: accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, industria y comunidad.
	Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas 2001	Concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio.
	ETHOS 2002	Forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.
	Business for Social Responsibility (Bsr) 2003	El logro del éxito comercial a través de caminos que honren los valores éticos y el respeto por las personas, comunidades y el medio ambiente natural. Tener en cuenta las expectativas legales, éticas, comerciales y otras que la sociedad posee del negocio y tomar decisiones que equiparen justamente las demandas de los <i>stakeholders</i> .
	Global Compact 2003	La incorporación en la estrategia de negocio de una empresa del respeto por los valores éticos, por los empleados, por la comunidad y el medioambiente a través del desarrollo de acciones de relaciones con la comunidad en la cual está inserta la empresa.
	Business in the Community 2003	La expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno cumplimiento de la ley y acciones adicionales para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la sociedad.

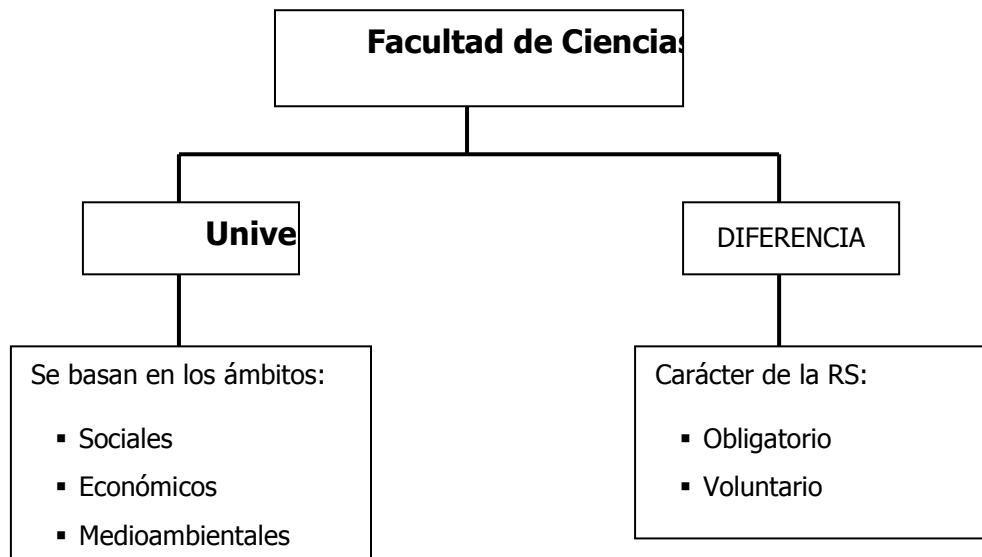
	Comisión de las Comunidades Europeas 2006	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
	Declaración Tripartita de la OIT 2006	Es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RS es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.
	Norma Internacional ISO 26000 2010	La RS es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y; está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.
	Comisión de las Comunidades Europeas 2011	El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica, a fin de: maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas, las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio e identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la definición de la RS admite varias formulaciones, pero la mayoría coincide en que se trata de un conjunto de acciones que engloban los ámbitos sociales, económicos y medioambientales. Sin embargo, existen algunas cuestiones que no son compartidas por todos los autores y organizaciones. Una de las cuestiones principales es el carácter de la RS, es decir, si es una obligación, que supone el pleno cumplimiento de la ley como defiende Anderson (1998), o es un comportamiento voluntario, que tiene que ir más allá de lo que indica la ley (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001 y 2006). Algunos autores consideran que las acciones implantadas con el mero objetivo de evitar sanciones por no respetar la ley, no pertenecen al ámbito de la RS, ya que las empresas no interiorizan dicho concepto. No

obstante, otros defienden que cualquier acción social llevada a cabo es RS, sea cual fuere la razón de su implantación.

Figura 2: Diferencias y similitudes de las definiciones del concepto de la RS



Fuente: elaboración propia

Otros aspectos que completan la definición de la RS son: la consideración de los efectos que dicha actuación tiene en su entorno (CSR Europe, 2001), la necesidad de satisfacer las expectativas de diferentes grupos de interés (en adelante, *stakeholders*) (Banco Mundial, 2000, BSR, 2003, Norma Internacional ISO 26000, 2010 y Comisión de las Comunidades Europeas, 2011) y la finalidad de la RS de preservar los recursos actuales para las generaciones futuras (ETHOS, 2002).

Combinando diferentes definiciones de la Tabla 1, se llega a la conclusión de que el concepto de la RS se entiende como las acciones sociales, económicas y medioambientales que tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de distintos grupos de *stakeholders*.

Por lo tanto, esta es la definición que se va a seguir en esta investigación y la que servirá de referencia para catalogar si las pymes realizan o no acciones de RS, ya que para poder analizar el desarrollo de las actividades socialmente responsables nos centraremos más en el conjunto de acciones sociales, económicas y medioambientales que en las reglas o principios que permiten calificar como bueno o malo el comportamiento empresarial.

A pesar de que varios estudios empíricos muestran que en la práctica las empresas distinguen los conceptos de la ética y la RS, en la literatura se han empleado ambos conceptos de manera intercambiable, por lo que en esta investigación se incluirán artículos que abordan ambos constructos.

En resumen, en este apartado se ha analizado el concepto de la RS en comparación con la ética. Ante la variedad de definiciones planteadas, se han identificado los elementos comunes y las divergencias principales existentes entre ellas y finalmente, se ha adoptado una que intenta combinar las definiciones propuestas. En el siguiente apartado, se aborda el mismo proceso con el concepto de la pyme.

2.3. DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE PYME

Proporcionar una definición exacta de pyme es complicado, ya que ésta varía ampliamente en función del ámbito en el que se aplique (Jenkins, 2004). De esta manera, las definiciones manejadas para fines estadísticos pueden no ser las mismas que las utilizadas en programas políticos; en el sector industrial, las definiciones suelen ser más amplias que en el sector servicios (Navarro, 2002); y además, dependiendo del país, el término de pyme adquiere un significado diferente (Navarro, 2002).

Una cuestión que se plantea para definir la pyme es elegir la variable para medir dicho tamaño, es decir, optar por el empleo, la facturación, los recursos propios, etc. El uso de cada una de las variables depende del objetivo del estudio y de la disponibilidad de información. Según Navarro (2002), una forma de superar este problema, cuando se dispone de información, es combinar varios tipos de variables, tal como lo hace la Comisión Europea (2003).

Esta Comisión es uno de los principales organismos que ofrece una definición sobre las pymes y clasifica a una empresa en función de las siguientes variables:

- Número de trabajadores: incluye el personal que trabaja a tiempo completo y a tiempo parcial, y comprende los siguientes tipos: asalariados, personas que trabajan para la empresa, propietarios que dirigen su empresa y socios que ejercen una actividad regular.

- Volumen de negocio o balance general: una pyme puede considerarse como tal, bien por cumplir el criterio del volumen de negocios, o bien por encajar en el de balance general. Es decir, no tiene por qué reunir ambos requisitos, esto es, puede superar uno de los dos sin perder su condición. Para determinar el volumen de negocio anual se calculan los ingresos percibidos durante el año en concepto de ventas o prestación de servicios, una vez realizada la deducción de impuestos.

Tomando como referencia estas variables, la Comisión Europea (2003) elabora una definición de pyme en la cual entiende por pymes las empresas que cumplen los siguientes requisitos:

"Empresa de menos de 250 trabajadores, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, cuyo balance general anual no supere los 43 millones de euros y un capital participado por las empresas que no cumplen los anteriores requisitos inferior al 25%."

La definición, vigente desde el 1 de enero de 2005, define los tipos de empresa (autónoma, asociada y vinculada) y fija un método transparente para calcular los límites financieros y de número de empleados con el objetivo de que las ventajas en el acceso a mecanismos de ayuda nacionales y a programas europeos a favor de las pymes únicamente beneficien a auténticas pymes. Esta definición de 2003 es la más extendida y se aplica a todas las políticas, programas y medidas que arbitra la Comisión Europea para las pymes.

En la Tabla 2 se muestran los datos de cada una de las categorías que conforman la pyme y ayudan a clasificar cada una de ellas en función de los criterios comentados anteriormente para conocer exactamente el tamaño de las empresas.

Tabla 2: Criterios para la clasificación de las pymes

CATEGORÍAS	NÚMERO DE EMPLEADOS	VOLUMEN DE NEGOCIOS ANUAL	BALANCE ANUAL
Mediana	< 250	<= 50 *	<= 43 *
Pequeña	< 50	<= 10 *	<= 10 *
Microempresa	< 10	<= 2 *	<= 2 *

* Millones de euros

Fuente: Comisión Europea (2003)

Gracias a esta definición, se intentan corregir las diferencias que se producen entre sectores (industriales y de servicios) respecto a los límites financieros, ya que el volumen de negocios en las empresas de servicios es por naturaleza más elevado que en el sector industrial.

En este apartado, se ha presentado la definición actual de pyme en Europa y se ha especificado los diferentes criterios para la clasificación exhaustiva de las pymes.

2.4. TEORÍAS DE LA RS

Anteriormente se ha comentado que la RS es un concepto en continua evolución desde la primera aportación de Bowen en el año 1953. Este autor defiende una orientación social en la que las empresas deben considerar las consecuencias sociales que causan sus decisiones y aplicar políticas empresariales que vayan acorde con los objetivos y valores de la sociedad.

No obstante, la RS tiene sus detractores y está sujeta a muchas críticas. Una de las más relevantes es la de Friedman, que en el año 1970, desata una gran polémica publicando un artículo en el que defiende que la responsabilidad única de las empresas radica en responder a las exigencias de los accionistas (en adelante, *shareholders*) y maximizar las ganancias de la empresa. Así nace la primera referencia a la teoría de los *shareholders*, también conocida como la teoría de Friedman.

Con el tiempo, la teoría de Friedman pierde influencia, ya que el punto de vista de que las empresas deben centrarse exclusivamente en la maximización del beneficio recibe numerosas críticas. A partir de este momento, muchos autores profundizan en el concepto de la RS para elaborar nuevas teorías.

En la década de los 80, se integra la corriente de las actividades socialmente responsables en las decisiones estratégicas de las empresas a través de la teoría de los *stakeholders*. Dicha teoría señala que las empresas deben formular y poner en marcha estrategias que satisfagan a todos o a la mayor parte de los *stakeholders*, grupos o individuos legitimados dentro del entorno de la organización que influyen o son influidos por la actividad de la empresa, y cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Casi simultáneamente surge la teoría del capital social que se fundamenta en las relaciones sociales que se producen entre diferentes individuos y las cuales son la base y estructura del desarrollo de una comunidad, grupo o sociedad. Con el tiempo se percibe que esta teoría se puede trasladar al ámbito de la empresa con el objetivo de describir, caracterizar y gestionar las relaciones que se producen entre las empresas y los diferentes *stakeholders* para ayudar a planificar y desarrollar actividades socialmente responsables.

A continuación, se recogen sintéticamente las teorías que se van a explicar con mayor detalle en los siguientes apartados.

Tabla 3: Teorías de la RS

TEORÍA	AUTOR PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN
Teoría de los <i>shareholders</i>	Friedman (1970)	La única responsabilidad de los directivos es maximizar las ganancias de las empresas
Teoría de los <i>stakeholders</i>	Freeman (1984)	Las empresas deben formular estrategias que satisfagan a todos los <i>stakeholders</i> legitimados dentro del entorno de la empresa y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos estratégicos propuestos
Teoría del capital social	Bourdieu (1986), Coleman (1988), Putnam (1993)	El capital social describe las relaciones que se producen entre diferentes individuos

Fuente: elaboración propia

2.4.1. TEORÍA DE LOS SHAREHOLDERS

La teoría de los *shareholders*, también conocida como la teoría de Friedman, defiende que los directivos de las empresas tienen la obligación de maximizar el beneficio para los *shareholders*. Friedman (1970) en su artículo "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*" explica que la única responsabilidad de los directivos consiste en maximizar las ganancias de las empresas y que estas no tienen el deber de realizar actividades de RS, ya que su implantación a menudo se desvía de la maximización de los beneficios.

Este autor considera que sólo las personas pueden tener responsabilidades y que las organizaciones, al ser entidades jurídicas, no pueden tenerlas. En caso de que los directivos asuman la responsabilidad de implantar acciones socialmente responsables,

están empleando el dinero de los *shareholders* y reduciendo su rentabilidad para cubrir un interés social general. Schaefer (2008) comparte la misma opinión, ya que defiende que los directivos son contratados para velar por los intereses económicos de los *shareholders* y, en todo caso, son éstos los que tienen el poder para tomar la decisión acerca de si la empresa debe ser o no socialmente responsable. No obstante, la situación es diferente si los directivos de las empresas son los propios propietarios, ya que si actúan para reducir la rentabilidad de sus empresas con el fin de llevar a cabo actividades de RS, están en su derecho al tratarse de su propio patrimonio.

En opinión de Omran *et al.* (2002), el principal argumento para apoyar la teoría de los *shareholders* es que la maximización de los beneficios permite crear valor y desarrollo económico para las empresas. En el caso contrario, el hecho de responder a las necesidades de diferentes grupos con los que las empresas tienen relación, se traduce en un descenso de los beneficios conseguidos.

Sin embargo, hay varios argumentos en contra de esta teoría. En primer lugar, autores como Freeman (1984), Harrison y John (1994), Smith (2003) y Melé (2008) opinan que si no se cubren correctamente las necesidades de otros *stakeholders* como pueden ser los empleados, los clientes, los proveedores y la comunidad local, puede producirse un efecto adverso en el rendimiento de las empresas y, por lo tanto, en los beneficios de los *shareholders*. El reconocimiento de los intereses de diversos grupos *stakeholders* que influyen en las empresas permite conseguir el éxito económico a largo plazo, más difícil si sólo se consideran los intereses de los *shareholders*.

En segundo lugar, los *shareholders* no permiten conceder fondos de las empresas para iniciativas como proyectos de caridad o inversiones en la mejora personal de los empleados (Smith, 2003 y Melé, 2008). La razón se debe a que los *shareholders*, por lo general, carecen de la capacidad para evaluar el resultado de este tipo de decisiones y actividades socialmente responsables, aunque tengan acceso a la información que manejan los directivos (Marcoux, 2003).

En tercer lugar, los directivos son los responsables de maximizar el valor para los *shareholders* y reciben grandes incentivos por hacerlo. El deseo de lograr los objetivos establecidos puede llevar a los directivos a diseñar estrategias que les permitan alcanzarlos, incluso explotando trabajadores o recursos naturales del medio ambiente

(Smith, 2003 y Melé, 2008). Lo cual pone de manifiesto el antagonismo que pueden plantear ambas perspectivas.

En resumen, la idea principal que plantea la teoría de los *shareholders* de Friedman (1970) es que el objetivo de las empresas tiene que ser maximizar sus ganancias y no implantar la RS. Lo contrario es precisamente lo que promulga la teoría de los *stakeholders* que se presenta en el siguiente apartado.

2.4.2. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

Aunque existen distintas definiciones del concepto de *stakeholder*, desde la publicación del libro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" en el año 1984, la más aceptada es la de Freeman.

"Grupos e individuos que influyen o son influidos por la actividad de una organización y, por lo tanto, tienen ciertas demandas o expectativas de ella."

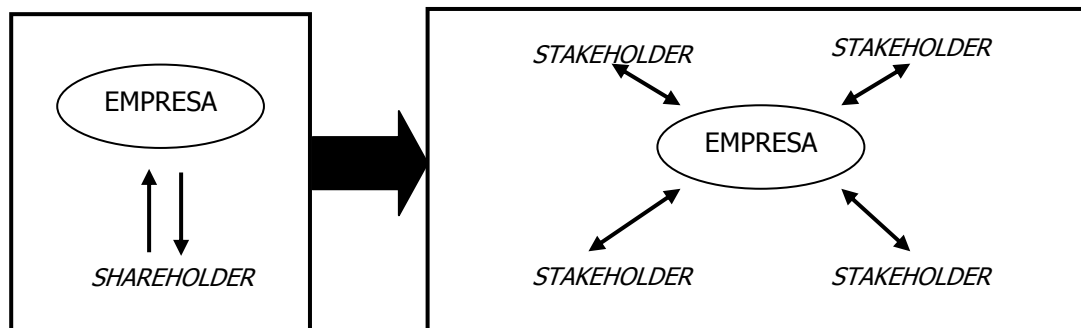
El objetivo de Freeman es concienciar de que es necesario satisfacer las necesidades de los distintos *stakeholders* y llevar acciones que permitan ganar a todas las partes implicadas. Es a partir de esta publicación cuando se crea un gran interés en torno a los *stakeholders* y se pone de manifiesto la necesidad de que las empresas fusionen sus objetivos económicos y sus aspiraciones sociales (Walsh, 2005).

El término *stakeholder* es un concepto ambiguo debido, en gran parte, a su amplitud conceptual. La importancia del término *stakeholder* obliga a ahondar en su significado y objetivos para poder entender sus verdaderas características y la evolución que ha sufrido en los últimos años (Sternberg, 1997).

Al principio, por la influencia de la teoría de los *shareholders*, el término *stakeholder* se traduce solamente como *shareholders*, es decir, los únicos *stakeholders* que se reconocen son los *shareholders* (Brown y Flynn, 2008). Sin embargo, el concepto *stakeholder* sufre un cambio radical al ampliar su significado incluyendo a aquellos agentes afectados por la organización (Sternberg, 1997, Brown y Flynn, 2008 y Bhattacharya *et al.*, 2009), es decir, las empresas van adquiriendo una perspectiva

más amplia de "ciudadanía corporativa" donde los accionistas dejan de ser los únicos interesados a quienes las compañías escuchan (Clarkson, 1988 y Carrasco, 2007).

Figura 3: Proceso de evolución del concepto *stakeholder*



Fuente: elaboración propia

La participación de los *stakeholders* en las empresas ha cambiado en los últimos años. Cada vez más, las empresas se enfrentan a mayores presiones para incluirlos en sus decisiones, por leyes que defienden los intereses de los *stakeholders*, la necesidad de las empresas para responder más eficazmente a la opinión pública y gubernamental, y el aumento del tamaño y la complejidad de la sociedad moderna (Clement, 2005).

Los *stakeholders* son esenciales para el buen funcionamiento de una empresa ya que, por una parte, proporcionan recursos (Post *et al.*, 2002) y, por otra parte, las relaciones sólidas y duraderas con ellos son a menudo fundamentales para la continuidad de las empresas. Es necesario aceptarlos como integrantes de las empresas, y no únicamente como medios para conseguir sus objetivos (Jensen, 2000, Marcoux 2000, Sternberg, 2000, Arrieta y Cruz, 2005 y Melé, 2008). Tenerlos en consideración y satisfacer sus necesidades mediante actividades de RS, puede ayudar a mantener la competitividad de la empresa, e incluso crecer, consiguiendo mayor eficacia, rentabilidad y supervivencia a largo plazo (Gibson, 2000, Brown y Flynn, 2008 y Melé, 2008). El impacto de estas relaciones con los *stakeholders* no es bueno sólo para la imagen pública de la empresa (Brown y Flynn, 2008), sino que también ayudan a obtener ventajas competitivas en forma de fidelización de clientes, relaciones con los proveedores y menor rotación de empleados (Hart y Sharma, 2004).

Aunque las organizaciones obtengan beneficios, su objetivo principal debe ser velar por los intereses legítimos de los grupos e individuos que pueden afectar o estar afectados

por sus actividades (Freeman, 1994 y Donaldson y Preston, 1995). Partiendo de esta afirmación, la teoría de los *stakeholders* defiende que las empresas no deben dedicarse sólo a obtener beneficios económicos para sus *shareholders*, sino que deben conciliar sus propios objetivos con las reivindicaciones y expectativas de los *stakeholders* y esforzarse para obtener beneficio para todos ellos (Freeman, 1984, Carroll, 1991, Donaldson y Preston, 1995, Sternberg, 1997, Frooman, 1999, Gioia 1999, Jones y Wicks 1999, Marcoux 2000, Sternberg 2000, Spence et al., 2001, Jensen, 2002, Phillips *et al.*, 2003, Smith, 2003 y Melé, 2008). Es más, la empresa debe actuar en beneficio de todos los *stakeholders* en su conjunto independientemente de si ello maximiza los beneficios de la empresa, incluso si se considera que reduce la rentabilidad de la empresa (Gibson, 2000, Smith, 2003, Arrieta y Cruz, 2005 y Schaefer, 2008). En todo caso, un estudio empírico realizado en el Reino Unido ha demostrado que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los rendimientos de las empresas de ambas orientaciones. Por lo tanto, adoptar una responsabilidad mayor hacia los *stakeholders*, no genera rendimientos inferiores para las empresas (Omran *et al.*, 2002).

Sin embargo, ¿quiénes componen estos grupos *stakeholders*? La identificación de los *stakeholders* no es tarea fácil, tal como concluye Phillips (2003). Dicho autor, junto con Freeman (1984), explica que la caracterización de los *stakeholders* es una labor ardua. No todas las personas o grupos de personas pueden considerarse *stakeholders*, ya que si fuese así, la teoría no aportaría nada.

A partir de una revisión bibliográfica en la que se han tenido en cuenta autores como Carroll (1991), Donaldson y Preston (1995), Clarkson (1995), Hillman y Keim (2001), Waddock *et al.*, (2002), Gable y Shireman (2004 y 2005), Campbell (2007), Kusyik y Lozano (2007) y Brown y Flynn (2008) se han identificado los *stakeholders* incluidos en la Tabla 4. Cada uno de ellos se puede clasificar en función de un doble filtro: si forma parte o no de la organización y su grado de influencia en las decisiones estratégicas de la empresa.

- Interno: toma parte y lleva a cabo las actividades de la empresa, es decir, pertenece a la propia empresa.

- Externo: es ajeno a la empresa, es decir, no tiene obligaciones ni responsabilidades dentro de ella.
- Principal: se considera un grupo prioritario en la toma de decisiones de la empresa y su participación es necesaria para la existencia de la empresa.
- Secundario: no se reconoce como un grupo prioritario, desplazándose a un segundo plano en la toma de decisiones de la empresa, es decir, no es necesario para la supervivencia de la empresa, pero influye o puede influir en ella.

Tabla 4: Grupos de *stakeholders*

	INTERNOS	EXTERNOS
PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios - Gobierno de la empresa - Empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes actuales y potenciales - Distribuidores - Proveedores
SECUNDARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - Accionistas minoritarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Comunidad, sociedad - Bancos y acreedores - Consejos de trabajo y sindicatos - Gobierno (local, estado, nacional, internacional) y grupos políticos - Asociaciones profesionales y grupos comerciales del sector - Medios de comunicación - Organizaciones no gubernamentales, ONGs - Grupos de interés social

Fuente: elaboración propia

Esta clasificación de los *stakeholders* no es cerrada: se pueden identificar otros *stakeholders* dependiendo de la economía, del sector o de las características intrínsecas de las empresas que condicionan la identificación de estos grupos. Es el caso de las empresas familiares, cuyos grupos más importantes son sus miembros (Zellweger y Nason, 2008).

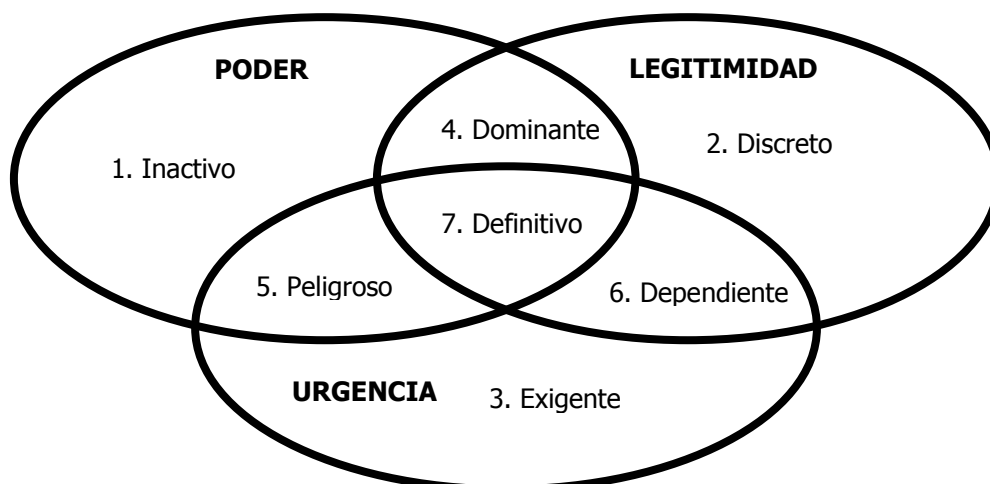
Tras identificar los diversos grupos de *stakeholders*, las empresas deben establecer cómo equilibrar con éxito sus exigencias contradictorias (Harrison y Freeman, 1999 y

Melé, 2008). Las empresas no pueden satisfacer a todos los *stakeholders*, ya que cubrir las necesidades de algunos de ellos puede frustrar los intereses de otros (Bhattacharya *et al.*, 2009), y como consecuencia, pueden alterar las relaciones entre ambas partes (Marcoux, 2003). Este problema es una de las principales críticas a la teoría de los *stakeholders*, ya que la variedad de los intereses legítimos de los *stakeholders* no pueden tener el mismo peso durante la toma de decisiones de las empresas (Gioia, 1999).

Mitchell *et al.* (1997) proponen un modelo teórico que permite priorizar los *stakeholders* en función de los atributos que éstos poseen. Según estos autores, los *stakeholders* son agentes que afectan o se ven afectados por los objetivos o resultados de una organización, en la medida en que posean entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. Los *stakeholders* que no presentan al menos uno de estos atributos, no son *stakeholders* (Falçao y Rubens, 1999). A continuación, se definen cada uno de los atributos del modelo teórico de Mitchell *et al.* (1997):

- Poder: habilidad de un *stakeholder* para influir e imponer su criterio en la organización, es decir, capacidad para imponer su voluntad en la relación con la organización a través de medios coercitivos, utilitarios o normativos.
- Legitimidad: percepción de que la relación de un *stakeholder* con la organización y sus acciones son deseables o apropiadas en base a unas normas, valores y creencias socialmente aceptadas.
- Urgencia: exigencia de atención inmediata a las demandas y peticiones que un *stakeholder* plantea a la organización.

Figura 4: Modelo "Poder, legitimidad y urgencia"



Fuente: Mitchell *et al.* (1997)

Los *stakeholders* que muestran solamente una de las tres características (1, 2 y 3 de la Figura 4) se definen como *stakeholders* latentes. Se subclasifican en:

1. Inactivos: *stakeholders* con poder pero sin legitimidad ni urgencia. Lo importante para estos *stakeholders* es la posibilidad de adquirir un segundo atributo, bien legitimidad o bien urgencia.
2. Discretos: *stakeholders* con legitimidad, pero sin urgencia y sin poder. La clave de estos *stakeholder* es conseguir el reconocimiento de la organización mediante acciones sociales o filantrópicas.
3. Exigentes: *stakeholders* con urgencia, pero sin poder ni legitimidad, hace que éstos sólo sean incómodos.

Los *stakeholders* que manifiestan dos de las tres características (4, 5 y 6 de la Figura 4) se definen como *stakeholders* expectantes, además se subclasifican en:

4. Dominantes: *stakeholders* con poder y legitimidad, que forman parte de la organización, y sus intereses y expectativas influyen en los proyectos de la organización.
5. Peligrosos: *stakeholders* con urgencia y poder, pero sin legitimidad. Estos

stakeholders tratan de influir en la empresa por medio de adquisiciones hostiles, sabotajes, huelgas, etc.

6. Dependientes: *stakeholders* con urgencia y legitimidad, pero sin poder, lo que les lleva a depender del poder de otros *stakeholders*, tanto internos como externos de la organización, para asegurar sus intereses.

Los *stakeholders* que posean las tres características (7 de la Figura 4) se definen como *stakeholders* definitivos:

7. Definitivos: *stakeholders* expectantes cuyos intereses, al incorporar el atributo que les faltaba, pasan a ser prioritarios sobre los demás.

Por lo tanto, mediante este modelo de Mitchell *et al.* (1997) se consiguen clasificar los *stakeholders* con el fin de formular y poner en marcha estrategias que satisfagan a los colectivos más prioritarios y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos estratégicos de la organización (Freeman, 1984).

En el caso de las pymes, éstas tienden a desarrollar relaciones personales y cercanas con los *stakeholders* (Spence, 1999, Burns, 2001, Spence y Rutherford, 2003 y Jenkins, 2006 y 2009), sobre todo con los más próximos (Vyakarnam *et al.*, 1997, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Moore y Spence, 2006, Sweeney, 2007, Fassin, 2008, Jamali, *et al.*, 2009, Nielsen y Thomsen, 2009, Russo y Tencati, 2009 y Preuss y Pershke, 2010). Con el fin de entender las relaciones que se producen entre las pymes y los diferentes *stakeholders*, diversos estudios proponen la teoría del capital social (Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Inkpen y Tsan, 2005, Perrini, 2006 y Russo y Perrini, 2010).

2.4.3. TEORÍA DEL CAPITAL SOCIAL

La propuesta de una definición del capital social para poder entender qué es dicho concepto no es inmediata, ya que no tiene un significado claro, conciso y unánimemente aceptado (Dolfsma y Dannreuther, 2003). Muchos autores, para sus propios estudios, parten de las definiciones de Bourdieu (1986), Coleman (1988) y

Putnam (1993), los mayores precursores del capital social. La definición de este último es una de la más reconocidas en el ámbito académico:

"El capital social se refiere a las características de la organización social tales como la confianza, las normas y las redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada y la cooperación para el beneficio mutuo."

En esta definición, Putnam (1993) plantea que el capital social es resultante de las interacciones de confianza entre los individuos, pero siempre en base a un conjunto de normas de conducta que permiten la interrelación y la colaboración entre dichos sujetos para conseguir un beneficio mutuo. Esta afirmación es la base de la teoría del capital social, que defiende la importancia de la interacción entre individuos como una forma de generar recursos que posibiliten la cohesión y fortaleza de las propias redes de relaciones consiguiendo el objetivo propuesto por todas las partes implicadas (Bourdieu, 1986 y Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Al mismo tiempo, la definición revela que los elementos claves que permiten desarrollar el capital social son la confianza mutua procesada por todas las partes, las normas reguladoras y las redes sociales (Coleman, 1988 y 1990, Burt, 1992, Putnam, 1993, Streeten, 2002 y Spence *et al.*, 2003).

En primer lugar, la confianza mutua es esencial para la creación de relaciones y esta confianza se fundamenta en el intercambio de expectativas sobre el comportamiento y los objetivos a conseguir, siempre apoyados por las normas. La confianza facilita las interacciones entre los individuos que carecen de información acerca de la otra parte, y al mismo tiempo, fomentan la acción colectiva que se traduce en un mejor gobierno de sus relaciones sociales (Cooke *et al.*, 2004).

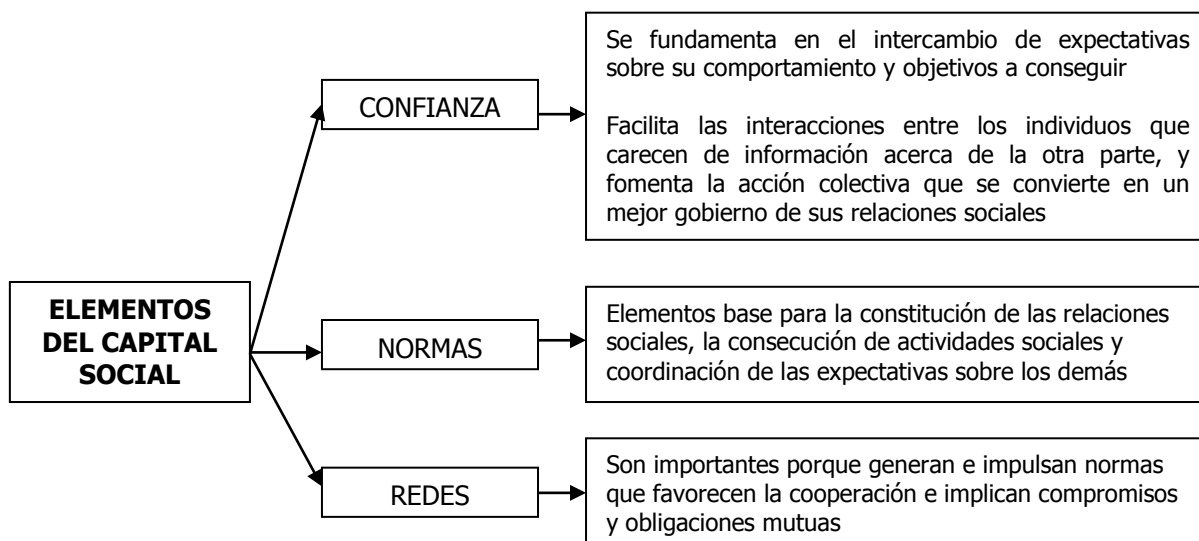
En segundo lugar, para poder comprender el concepto del capital social, se debe reconocer la importancia de las normas que establecen los miembros de la relación con el fin de que dichas normas sirvan como elementos base para la constitución de las relaciones sociales y la consecución de actividades sociales (Streeten, 2002). Cuando una norma existe y es efectiva, constituye una poderosa fuente de capital social al generar confianza en el ambiente y favorecer o restringir determinadas conductas. Las

normas más valoradas son aquellas que favorecen los intereses colectivos por encima de los individuales, ya que ello ayuda a construir beneficios o resolver problemas comunes (Streeten, 2002).

En tercer lugar, en opinión de Putnam (2000), las redes de cooperación son las que impulsan la reciprocidad. Las redes son importantes para el capital social porque fomentan la confianza y la reputación, generan e impulsan normas que favorecen la cooperación y, de esta manera, consiguen los objetivos previamente planteados (Coleman, 1988). Las redes no son importantes por sí mismas, sino por el tipo de contacto que apoyan. Las redes tienen múltiples facetas, lo que contribuye a conseguir diferentes objetivos y resultados (Spence y Schmidpeter, 2003).

En la Figura 5 se aprecian claramente cuáles son las ideas clave de cada elemento, y cuál es su aportación para que sean importantes para la consecución del capital social.

Figura 5: Elementos del capital social



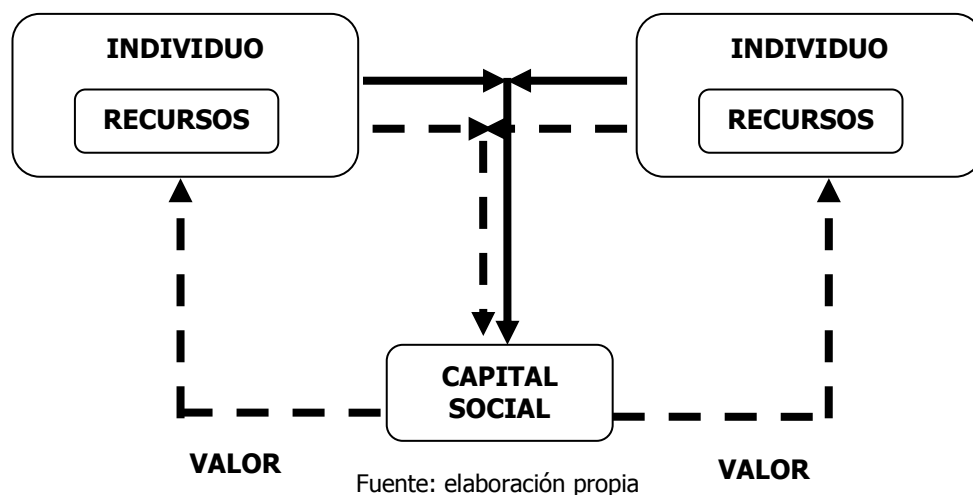
Fuente: elaboración propia a partir de Coleman (1988), Putnam (2000), Streeten (2002) y Cooke *et al.* (2004)

Hay un vínculo estrecho entre todos los elementos del capital social y tienden a reforzarse entre sí, con lo que se establece un círculo virtuoso que produce equilibrios sociales con altos niveles de cooperación (Putnam, 2000). La confianza promueve la cooperación; las normas surgen de la confianza y refuerzan la propia confianza y; las

redes de cooperación crean redes de confianza entre sus miembros y, a veces, con los no miembros (Streeten, 2002).

A través del capital social, los individuos que se relacionan, aprovechan diversas fuentes de información y de capital para negociar las relaciones entre los diversos individuos y durante el proceso, éstos van añadiendo valor a sus relaciones. Por este motivo, cuanto mayor sea el número de relaciones que mantienen, mayor será el valor de su capital social y con el paso del tiempo, la confianza entre las partes irá en aumento. Esa misma confianza creará el capital social, haciendo que éste se incremente (Hoang y Antoncic, 2003, Millan y Gordon, 2004 e Inkpen y Tsan, 2005) (ver Figura 6).

Figura 6: Proceso de creación del capital social



Este proceso de creación del capital social ocurre tanto dentro como fuera de las empresas. En el ámbito empresarial, este tipo de capital es un recurso potente de ventaja competitiva para las empresas (Nahapiet y Ghoshal, 1998, Adler y Kwon, 2002 y Spence *et al.*, 2003), que recoge la singularidad del ser humano, sus capacidades y relaciones (Woolcock y Narayan, 2000 y Sánchez y Pena, 2005). Asimismo, el traslado del concepto del capital social a las empresas se puede producir con el objetivo de colaborar con diferentes *stakeholders* para implantar acciones de RS que permitan alcanzar los objetivos de ambas partes. En otras palabras, a diferencia de otros tipos de capital como el financiero, físico y humano, el capital social tiene importantes implicaciones para el crecimiento cognitivo, psicológico y social de las personas y el éxito de sus actividades productivas.

Profundizando en el capital social específico de las empresas, éste se divide en varias dimensiones (Westlund y Nilsson, 2005): el capital social interno y externo, y este último consta de otras tres dimensiones, producción, entorno y mercado.

Tabla 5: Dimensiones del capital social de las empresas

CAPITAL SOCIAL INTERNO	CAPITAL SOCIAL EXTERNO		
	Relacionado con la producción	Relacionado con el entorno	Relacionado con el mercado
Relaciones que crean y distribuyen actitudes, normas, tradiciones, etc. y que se expresan en forma de: <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de cooperación - Métodos de codificación de conocimiento, desarrollo de productos, resolución de conflictos, etc. 	Relaciones con proveedores, clientes de productos, compañeros de cooperación y desarrollo	Relaciones con el entorno local / regional, políticos, universidades y otras empresas	Relación con clientes construido gracias al marketing, club para clientes, programas especiales, etc.

Fuente: Westlund y Nilsson (2005)

Dentro de la empresa, se aprecian dos aspectos importantes relacionados con su capital social interno: la organización del trabajo y las relaciones gestionadas en el lugar de trabajo. En ambos aspectos, la importancia del conocimiento tácito y los métodos para convertirlo en conocimiento codificado se vuelven cada vez más importantes, ya que tanto la creación como la codificación del conocimiento tácito son muy dependientes de la organización del trabajo y de las relaciones generadas.

Por un lado, para gestionar la organización del trabajo, es importante la composición de las unidades de base (equipos, grupos, etc.) y, para ello, la tarea principal consiste en la elección de personas con características complementarias, para no producir tensiones personales ni sociales entre ellos. Por otro lado, para la gestión de las relaciones en el lugar de trabajo, es necesaria la formación y el mantenimiento de los vínculos entre las unidades tanto en horizontal como en vertical.

Respecto al capital social externo relacionado con la producción de la empresa, Maskell (2000) vincula el capital social, no sólo con la producción de conocimiento interno de la

empresa, sino también con el intercambio de conocimientos entre las empresas que tienen algún tipo de producción, ya sea de forma temporal o a más largo plazo.

Cuando se habla del capital social externo relacionado con el entorno de la empresa, se hace referencia a la comunidad o el entorno empresarial (Maskell, 2000). El entorno es algo que las empresas no pueden cambiar, sobre todo, a la hora de tomar medidas para establecer vínculos con el. La empresa construye relaciones principalmente de tres maneras diferentes: con otras empresas y centros de I+D, con los órganos políticos que rigen la comunidad o región y con los ciudadanos de la sociedad local y regional.

En relación al capital social externo relacionado con el mercado, toda empresa tiene una serie de métodos disponibles para crear, ampliar y defender su mercado y una de ellas es la construcción de algún tipo de relación social de confianza con sus clientes. Una empresa que mantenga relaciones estrechas e intensas con un cliente puede utilizar esas relaciones para dejar fuera del mercado a competidores que quizás tengan un capital físico y humano más nuevo y más productivo.

La importancia del capital social es mayor en las pymes que en las grandes empresas, ya que existe una fuerte conexión entre el concepto del capital social y las características intrínsecas de las pymes (Habisch *et al.*, 2001, Spence y Schmidpeter, 2003 y Spence *et al.*, 2003). Ambos conceptos tienen aspectos en común que facilitan el desarrollo de la teoría del capital social en las pymes: las relaciones de confianza (Perrini, 2006, Sacconi y Degli Antoni, 2008, Russo y Tencati, 2009 y Russo y Perrini, 2010). Una de las características intrínsecas más importantes de las pymes es su tendencia a las relaciones personales con diferentes *stakeholders* que generan confianza entre ambas partes (Spence, 1999, Burns, 2001, Spence y Rutherford, 2003 y Jenkins, 2006 y 2009). Al mismo tiempo, dos de los elementos claves en los que se basa el capital social son la confianza y las redes de relaciones (Coleman, 1988 y 1990, Burt, 1992, Putnam, 1993, Streeten, 2002 y Spence *et al.*, 2003).

Como consecuencia, las pymes pueden valerse de dichas relaciones de confianza del capital social para cooperar con diferentes *stakeholders* y alcanzar objetivos comunes, entre ellos planificar e implantar la RS (Spence *et al.*, 2003, Perrini, 2006 y Russo y Perrini, 2010). Asimismo, Perrini (2006) y Russo y Perrini (2010) afirman que la teoría

del capital social es más apropiada que la teoría de los *stakeholders* para implantar la RS en las pymes. Mientras que la gestión de la RS de las grandes empresas debe basarse en la teoría de los *stakeholders*, la de las pymes se debe asentar en la teoría del capital social por la relevancia que en estas últimas tienen las relaciones de confianza. Esto no significa que el comportamiento social de las pymes se pueda explicar sólo a través de la teoría del capital social, eliminando la teoría de los *stakeholders*, lo ideal sería una combinación de ambas perspectivas. Por este motivo, el capital social se está convirtiendo en una teoría importante que permite entender cómo las pymes están inmersas en diferentes redes de relaciones que les ayudan a llevar a cabo acciones de RS dirigidas a diferentes *stakeholders*.

En conclusión, la principal aportación de la teoría del capital social a las empresas, sobre todo a las pymes, es que ayuda a llevar a cabo actividades socialmente responsables gestionando las relaciones de confianza y cercanas que se producen entre las pymes y los diferentes *stakeholders* (Habisch *et al.*, 2001, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Inkpen y Tsan, 2005, Murillo y Lozano, 2006, Perrini, 2006, Porter y Kramer, 2006, Ortiz Avram y Kühne, 2008, Fisher *et al.*, 2009, Preuss y Pershke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

Resumiendo, a través de las diferentes teorías asociadas a la RS, a lo largo de este apartado se muestra cómo la trascendencia de la RS ha evolucionado en las empresas, pasando de una perspectiva que tiene como objetivo maximizar las ganancias de las empresas a otra que defiende que las empresas no deben dedicarse sólo a obtener beneficios económicos para sus *shareholders*, sino que deben coordinar sus propios objetivos con las expectativas de los *stakeholders*. Con el objetivo de ayudar a las empresas, especialmente a las pymes en este nuevo escenario de RS, la teoría del capital social propone basarse en la gestión de las relaciones de confianza que se mantienen con distintos *stakeholders*.

Adicionalmente al análisis de las teorías de la RS, y su relevancia en las pymes, es necesario profundizar en el contexto particular de la RS en las pymes examinando diversos estudios que se enfocan en el vínculo entre ambos términos. En el siguiente apartado se aborda esta cuestión.

2.5. RS Y PYMES

A pesar de unos inicios centrados en las grandes empresas, en los últimos años se ha generado un gran interés académico en el comportamiento socialmente responsable de las pymes (Thompson y Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Lozano, 2000, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2003, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Grayson, 2004, Jenkins, 2006, Vives, 2006, Morsing y Perrini, 2009 y Enderle, 2010). El mero traslado de las fórmulas y modelos aplicados en la gran empresa a la pyme no es válido (Tilley, 2000, Enderle, 2004, Murillo y Lozano, 2006 y Fassin, 2008), debido a que su especificidad condiciona su comportamiento ético (Longenecker *et al.*, 1989, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999 y Tilley, 2000) y, en consecuencia, su actuación socialmente responsable (Longenecker *et al.*, 1989, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Rutherford, 2003, Lepoutre y Heene, 2006, Jenkins, 2006 y 2009, Fassin, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

Por ello, un primer grupo de estudios se centra en establecer la especificidad de la RS en las pymes, tanto desde la perspectiva teórica como empírica, ya sea justificando esta especificidad a partir de las características intrínsecas de las pymes que afectan a su comportamiento socialmente responsable o por comparación con los comportamientos y factores de la RS de la gran empresa. Otra línea de trabajo más reciente consiste en analizar el comportamiento heterogéneo de la RS en el grupo de las pymes.

En la extensa literatura sobre los estudios de la RS y las pymes, existen diferencias respecto al enfoque que adoptan y objetivo que persiguen (De Bakker *et al.*, 2005 y Alvarado Herrera *et al.*, 2011).

- Por un lado, algunos artículos son estudios teóricos que se basan en la revisión de la literatura con el fin de elaborar proposiciones, hipótesis o relaciones entre conceptos teóricos.
- Por otro lado, existen estudios empíricos que tienen como objetivo elaborar, aceptar o rechazar proposiciones, hipótesis o relaciones entre conceptos teóricos a través del análisis de datos recogidos del campo objeto de estudio.

En la Tabla 6 se presentan diferentes estudios teóricos y empíricos enfocados a la especificidad y heterogeneidad de la RS en las pymes.

Tabla 6: Estudios de RS y pymes

LÍNEAS DE TRABAJO	RAZONES/AUTORES	ENFOQUE DE ESTUDIOS	
		TEÓRICOS	EMPÍRICOS
Especificidad de las pymes	Razones	<ul style="list-style-type: none"> - El contexto de las pymes es diferente - Las pymes tienen unas características intrínsecas especiales 	<ul style="list-style-type: none"> - Las pymes tienen un comportamiento socialmente responsable diferente - Las pymes se distinguen por sus prácticas socialmente responsables - Existen diferencias entre las pymes y las grandes empresas
	Autores	Spence (1999), Sarbutts (2003), Jenkins (2004), Fox (2005), Perrini (2006), Spence (2007), Udayasankar (2008), Russo y Perrini (2010), Kechiche y Soparnot (2012)	<u>Descripción de las pymes:</u> Vyakarnam <i>et al.</i> (1997), Spence y Lozano (2000), Tilley (2000), Spence y Rutherford (2001), Enderle (2004), Longo <i>et al.</i> (2005), Jenkins (2006), Murillo y Lozano (2006), Vives (2006), Idowu y Papsolomou (2007), Luijk y Vlaming (2008), Baden <i>et al.</i> (2011) <u>Estudios comparativos de pymes y grandes empresas:</u> Longenecker <i>et al.</i> (1989 y 2006), Brammer y Millington (2006), Perrini <i>et al.</i> (2007), Sweeney (2007), Fassin (2008), Jamali <i>et al.</i> (2009)
Heterogeneidad de las pymes	Razones	<ul style="list-style-type: none"> - Afectan los siguientes factores: situacional, personal, organizacional y contextual - La influencia que ejercen diferentes tipos de <i>stakeholders</i> es alta 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestión de la RS para responder a los <i>stakeholders</i> es diferente en diferentes tamaños de las pymes - Las características intrínsecas son diferentes - Existen diferentes dimensiones relevantes de la RS
	Autores	Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007)	Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010), Iturrioz <i>et al.</i> (2011)

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, se aprecian aquellos estudios teóricos que tienen como objetivo reflexionar y determinar la especificidad de las pymes en la RS. Como resultado, los autores de estos estudios afirman que el contexto de la RS de las pymes es diferente debido a sus características intrínsecas particulares.

En segundo lugar, en los estudios empíricos referentes a la especificidad de las pymes se contrasta su carácter intrínseco y se presentan las actividades de la RS que llevan a cabo. Para ello, algunos autores observan y analizan pymes que se caracterizan por sus prácticas y comportamientos socialmente responsables e identifican limitaciones y oportunidades para lograr un desarrollo de la RS con éxito.

Otros autores, en cambio, optan por resaltar los atributos o características de las pymes comparándolos con los de las grandes empresas y, de esta manera, esclarecer las similitudes y diferencias en aspectos socialmente responsables de ambos tipos de empresas.

Algunos de los estudios se han llevado a cabo, entre otros países, en Italia por Longo *et al.* (2005) y Russo y Tencati (2009), en el Reino Unido por Brammer y Millington (2006) y Jenkins (2006), en Irlanda por Sweeney (2007), en Líbano por Jamali *et al.* (2009) y en EE.UU. por Longenecker *et al.* (2006).

En tercer lugar, diversos estudios teóricos afirman que las pymes son muy heterogéneas. Los argumentos que explican esta heterogeneidad son, sin embargo, diversos. Lo mismo ocurre con los factores o condiciones que influyen en el comportamiento de las pymes o presencia de diferentes tipos de *stakeholders* y a la influencia que ejercen éstos en las pymes.

En último lugar, diferentes estudios empíricos identifican las causas de la heterogeneidad de las pymes. Al igual que en los estudios teóricos, estas investigaciones justifican sus conclusiones basándose en diferentes evidencias: diversidad en la gestión de la RS, características intrínsecas especiales de las pymes o dimensiones relevantes de la RS que influyen en las pymes.

Finalmente, podemos concluir que todos estos estudios reflejan que la RS en las pymes está suscitando en los últimos años un gran interés. Como resultado, se ha realizado

un avance sustancial en el estudio de la RS en las pymes y se ha demostrado su carácter singular tanto a nivel teórico como empírico.

Superada la fase en la que la especificidad queda justificada, la Tabla 6 muestra que existen algunos estudios enfocados a analizar el carácter heterogéneo de las pymes. Como resultado, es necesaria una mayor profundización en el estudio tanto teórico como práctico que permita analizar, tal y como apuntan algunos autores, la naturaleza no homogénea de las pymes en el desarrollo de la RS (Wilkinson, 1999, Beaver y Prince, 2004 y Murillo y Lozano, 2006)¹.

2.6. HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES

Autores como Beaver (2002), Jenkins (2004, 2006 y 2009), Lepoutre y Heene (2006), Murillo y Lozano (2006), Spence (2007) y Battaglia *et al.* (2010) aseguran que no existe un único patrón de conducta socialmente responsable homogéneo en las pymes. En los últimos años, se han publicado varios estudios que identifican esta heterogeneidad en los distintos elementos que configuran el comportamiento socialmente responsable en las pymes. Algunos estudios como el de Lepoutre y Heene (2006) y Kusyk y Lozano (2007) lo hacen desde una perspectiva teórica, mientras otros como los de Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010) e Iturrioz *et al.* (2011) lo evidencian mediante trabajos empíricos.

Cada uno de los estudios justifica de diferente manera esta heterogeneidad, tanto las variables causantes de la heterogeneidad como los grupos de empresas a los que las mismas dan lugar.

¹ La heterogeneidad de la pyme ha sido tratada desde distintos ámbitos de la gestión: en la formación de los empleados (Kotey y Folker, 2007), en la adopción de tecnologías de la comunicación y de la información (Arbore y Ordanini, 2006), en las estrategias competitivas y contenido tecnológico (Craig *et al.*, 2008), entre las pymes de éxito (Sharma y Wadhawan, 2009), etc.

Tabla 7: Estudios de heterogeneidad de la RS en las pymes

ESTUDIOS	VARIABLES	GRUPOS HETEROGÉNEOS
Lepoutre y Heene (2006)	Factores situacionales, personales, organizacionales y contextuales de las pymes	
Kusyk y Lozano (2007)	Influencia de los <i>stakeholders</i> más influyentes: los propietarios o gerentes y los agentes de la cadena de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pyme dependiente de sus clientes 2. Pyme líder moral 3. Pyme no participante 4. Pyme observadora
Russo y Tencati (2009)	Estrategia de RS (27 variables) dividida en actividades de la RS y herramientas de la RS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Microempresas: empleo, reducción de consumo, cadena de valor, reducción de la polución, compromiso 2. Pequeñas empresas: medioambiente, empleo, cadena de valor, comunidad local 3. Medianas empresas: medioambiente, empleo, cadena de valor, comunidad local y voluntariado 4. Grandes empresas: medioambiente, empleo, comunidad local, cadena de valor y voluntariado
Preuss y Perschke (2010)	La propiedad, los <i>stakeholders</i> , la experiencia de la dirección, la estructura organizativa, el tipo de mercado, las ventajas y desventajas del enfoque y la conceptualización teórica de la RS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeñas empresas: origen interno, orientación a la comunidad, decisiones del propietario-gerente, enfoque informal e individual 2. Medianas empresas: origen interno, orientación a los empleados, decisiones del equipo de gestión, enfoque informal y evolutiva de individual a organizacional 3. Grandes empresas: origen externo, orientación extensa a los <i>stakeholders</i>, plan estratégico, enfoque formal y organizacional
Iturrioz <i>et al.</i> (2011)	Orientación del gerente-propietario hacia la RS, actividades de la RS orientadas a la satisfacción de distintos <i>stakeholders</i> , integración estratégica de la RS y beneficios obtenidos de la RS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio 2. Pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios 3. Pymes con RS estratégicamente alineada y orientación económica y legal 4. Pymes con menor nivel de RS

Fuente: elaboración propia a partir de Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007), Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010) e Iturrioz *et al.* (2011)

Lepoutre y Heene (2006) afirman en su estudio teórico que las pequeñas empresas son muy heterogéneas y su comportamiento hacia la RS se ve afectado por una serie de condiciones o factores. Dichos factores son los siguientes: situacional, personal, organizacional y contextual. El factor situacional está relacionado con la situación o

cuestión del comportamiento socialmente responsable de las pequeñas empresas; el personal se refiere a los valores, las competencias y las acciones del propietario-gerente; el organizacional engloba los recursos y las estructuras de los que dispongan las pequeñas empresas y; el contextual está relacionado con la economía y las cuestiones externas a las pequeñas empresas como son los temas sociales e institucionales.

Kusyk y Lozano (2007) realizan una extensa revisión de la literatura sobre facilitadores y barreras del desempeño social en las pymes con el fin de construir un modelo de por qué las pymes abordan los problemas sociales. Las pymes no son completamente autónomas en la toma de decisiones sobre las cuestiones sociales, ya que el poder de los *stakeholders* influye en dichas decisiones. Por este motivo, los autores desarrollan una tipología de cuestiones sociales basadas en la heterogeneidad de los *stakeholders* más influyentes: los propietarios o gerentes y los agentes de la cadena de valor. Como resultado, identifican cuatro contextos en los que las pymes realizan la RS: pyme dependiente de sus clientes, líder moral, no participante y observadora.

Respecto a los estudios empíricos, los estudios de Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010) analizan la diversidad de la pyme segmentándola en función de la dimensión empresarial.

El objetivo de Russo y Tencati (2009) es investigar si existen diferencias entre las estrategias formales e informales de RS con las que las empresas gestionan las relaciones con los *stakeholders* y satisfacen sus exigencias. Con el fin de entender cómo difiere la gestión del comportamiento socialmente responsable en empresas de tamaño micro, pequeño, mediano y grande, se utiliza una muestra de 3.626 empresas italianas. Los resultados confirman que existen diferencias significativas entre las herramientas y las actividades de la RS de las empresas. Es más, se identifican diferentes enfoques de estrategias de la RS y comportamientos socialmente responsables y, como consecuencia, diferentes actividades de la RS y exigencias de los *stakeholders* cumplidas.

El estudio de Preuss y Perschke (2010) se centra en identificar los diferentes contextos que existen dentro de la categoría de las pymes (pequeñas, medianas y grandes empresas) sobre las oportunidades y los obstáculos de la RS. Para elaborar un marco

analítico de la RS en pequeñas, medianas y grandes empresas, los autores analizan la estrategia y el desempeño de RS de una empresa mediana del Reino Unido mediante entrevistas al gerente, clientes y empleados. Como resultado de la heterogeneidad de las medianas empresas, los autores identifican diferencias en la RS respecto de las pequeñas y las grandes empresas. Dichas diferencias residen en los siguientes factores: la propiedad, los *stakeholders*, la experiencia de la dirección, la estructura organizativa, el tipo de mercado, las ventajas y desventajas del enfoque y la conceptualización teórica de la RS.

Más allá de una segmentación de las empresas dependiendo de su tamaño, como en los estudios de Russo y Tencati (2009) y Preuss y Perschke (2010), cabe plantearse el análisis de la heterogeneidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes en función de un conjunto de dimensiones importantes en el desarrollo de la RS de las pymes. En el caso del estudio de Iturrioz *et al.* (2011), a diferencia del estudio de Kusyk y Lozano (2007), no se analiza el origen de las presiones que sufren las pymes para su RS como premisa para determinar su comportamiento, sino que se observa cómo se posiciona la pyme en un conjunto de dimensiones que resultan relevantes para el comportamiento socialmente responsable de estas organizaciones. Según Iturrioz *et al.* (2011), la identificación de las dimensiones relevantes que configuran la RS en las pymes resulta necesaria para elaborar un marco multidimensional que permita profundizar en la heterogeneidad de la RS y caracterizar distintos perfiles de pymes en función de su comportamiento socialmente responsable. Para ello, las autoras toman como referencia el marco teórico de Jenkins (2006) con el que las pymes y la RS puedan ser entendidas mejor y las conclusiones del trabajo de los autores Kusyk y Lozano (2007), relativas a las condiciones para que la pyme tenga un alto nivel de resultado social. Como resultado, identifican un conjunto de cuatro dimensiones relevantes para el desarrollo de la RS en las pymes.

En primer lugar, y dada la relevancia en las pymes de la figura del gerente-propietario y de sus valores (Quinn, 1997), se considera fundamental una primera dimensión referida a la orientación hacia la RS que presenta el gerente-propietario de la empresa. Una segunda dimensión recoge los comportamientos y actividades de RS orientados a la satisfacción de los distintos *stakeholders* a los que puede dirigirse la empresa. Además, la percepción que el propio gerente-propietario tiene de los beneficios que aporta su comportamiento socialmente responsable es un elemento que retroalimenta

la RS en la pyme. Y finalmente, estas actividades de RS pueden estar en mayor o menor medida vinculadas a la estrategia del negocio, es decir, la coherencia entre la estrategia de negocio y la actuación socialmente responsable también constituye una dimensión relevante a analizar máxime dada la escasez de recursos existentes en la pyme. Como resultado, las autoras identifican cuatro grupos de pymes que presentan diferencias significativas entre sí: pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio; pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios; pymes con RS estratégicamente alineada y orientación económica y legal; y pymes con menor nivel de RS.

Los resultados de estos estudios revelan que la heterogeneidad de comportamientos de las pymes en cuestiones de RS no puede describirse simplemente a través de un continuo, que plantee una evolución desde una menor implicación hasta llegar a una implicación mayor. Esta aproximación secuencial, considerada en el análisis de las cuestiones que integran la RS, como la gestión medioambiental en la empresa (Hunt y Auster, 1990 y Roome, 1992) y la segmentación basada exclusivamente en la dimensión de la empresa para estudiar en profundidad las tipologías de RS de las pymes (Russo y Tencati, 2009 y Preuss y Perschke, 2010) se ve superada por un enfoque más complejo que una mera evolución desde menos a más con respecto a cada una de las dimensiones consideradas.

En resumen, todos los estudios consiguen definir distintos perfiles de pymes respecto a su comportamiento socialmente responsable, llegando a una misma conclusión, las pymes tienen un perfil heterogéneo en su aproximación a las cuestiones socialmente responsables. Debido a la relevancia del tema, es necesario abordar la RS en las pymes en mayor profundidad desde la perspectiva de la heterogeneidad de las pymes.

2.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO

La RS es un constructo en continua evolución, tanto en el ámbito académico como en el ámbito empresarial. No existe una única definición unánimemente aceptada por la falta de consenso a la hora de definir dicho concepto, por lo que su definición admite varias acepciones (Carroll, 1979, Panapanaan *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, Perrini, 2006, Lindgreen *et al.*, 2008, Turker, 2009, Fisher *et al.*, 2009 y Maon *et al.*, 2009).

Combinando diferentes definiciones recopiladas en esta investigación, la RS se define de la siguiente manera:

"Las acciones sociales, económicas y medioambientales que tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de distintos grupos de stakeholders."

Algo similar ocurre con la definición de la pyme, ya que proporcionar una definición exacta de pyme es complicado (Jenkins, 2004) al variar ampliamente en función del ámbito en el que se aplique. Sin embargo, la definición de pyme más extendida es la de la Comisión Europea (2003):

"Empresa de menos de 250 trabajadores, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, cuyo balance general anual no supere los 43 millones de euros y un capital participado por las empresas que no cumplen los anteriores requisitos inferior al 25%."

Tal y como se ha comentado previamente, la RS es un concepto cuya acepción ha ido evolucionando desde la primera aportación de Bowen en el año 1953. Prueba de ello son las diversas teorías de la RS que se han elaborado en los últimos años y que muestran el progreso que ha sufrido la RS en las empresas. En primer lugar, la teoría de los *shareholders* defiende que la única responsabilidad de los directivos consiste en maximizar las ganancias de las empresas (Friedman, 1970). En segundo lugar, la teoría de los *stakeholders* afirma que las empresas deben satisfacer a todos o a la mayor parte de los *stakeholders* legitimados dentro del entorno de la organización y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos estratégicos propuestos (Freeman, 1984). En tercer lugar, la teoría del capital social ayuda, especialmente en el caso de las pymes, a llevar a cabo actividades de RS gestionando las relaciones de confianza y cercanas que se producen entre las pymes y los *stakeholders* prioritarios (Habisch *et al.*, 2001, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Inkpen y Tsan, 2005, Murillo y Lozano, 2006, Perrini, 2006, Porter y Kramer, 2006, Ortiz Avram y Kühne, 2008, Fisher *et al.*, 2009, Preuss y Pershke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

El estudio de la RS durante muchos años se ha centrado en las grandes empresas, por lo que la RS y su implantación en las pymes ha sido poco estudiada (Thompson y Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Tilley, 2000, Spence y

Schmidpeter, 2003, Jenkins, 2004, Murillo y Lozano, 2006 y Fisher *et al.*, 2009). Sin embargo, con el paso del tiempo se ha generado un gran interés académico en el comportamiento socialmente responsable de las pymes (Thompson y Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Lozano, 2000, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2003, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Grayson, 2004, Jenkins, 2006, Vives, 2006, Morsing y Perrini, 2009 y Enderle, 2010).

Con el objetivo de identificar la especificidad de la RS en las pymes, en los últimos años un conjunto de académicos ha profundizado en ella y las publicaciones centradas en esta cuestión son cada vez más frecuentes (Thompson y Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Lozano, 2000, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2003, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003 y Grayson, 2004).

Uno de los principales logros de este trabajo ha sido la consolidación de la singularidad de la RS en la pyme. Sin embargo, una vez justificada su especificidad, la literatura actual muestra que existen pocos estudios enfocados a analizar el carácter heterogéneo de la RS de las pymes.

Recientemente, varios estudios identifican esta heterogeneidad en los distintos elementos que configuran el comportamiento socialmente responsable en las pymes. Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007), Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010) e Iturrioz *et al.* (2011) definen distintos perfiles de pymes respecto a su comportamiento socialmente responsable, llegando a una misma conclusión, las pymes tienen un perfil heterogéneo en su aproximación a las cuestiones socialmente responsables. Aun así, es necesaria una mayor profundización en estudios tanto teóricos como empíricos para analizar, tal y como apuntan algunos autores, la naturaleza heterogénea de las pymes en el desarrollo de la RS (Wilkinson, 1999, Beaver y Prince, 2004 y Murillo y Lozano, 2006).

A la vista de esta heterogeneidad, en el siguiente capítulo de esta investigación se analizan cuáles son las razones que originan esta diversidad de comportamiento socialmente responsable en las pymes.

3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES

3.1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se ha llegado a la conclusión de que diversos autores afirman que las pymes tienen un comportamiento heterogéneo en cuestiones socialmente responsables, es decir, no existe un único patrón de conducta socialmente responsable homogéneo en las pymes (Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007, Russo y Tencati, 2009, Preuss y Perschke, 2010 e Iturrioz *et al.*, 2011).

Pero ¿qué origina este comportamiento socialmente responsable de las pymes?. Entre los estudios que analizan este comportamiento, se observan distintas aproximaciones y, por lo tanto, diferentes explicaciones a esta diversidad de actuación.

Por ello, a partir de la heterogeneidad de la RS en las pymes, el objetivo de este capítulo es identificar y analizar en profundidad los factores que están en el origen de la misma con el fin de averiguar la manera en que influyen en el comportamiento socialmente responsable de las pymes.

En los siguientes apartados se presentan los diversos autores que analizan los factores que causan el comportamiento heterogéneo de la RS en las pymes para, posteriormente, analizarlos detenidamente.

3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RS DE LAS PYMES

Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010) identifican distintas causas de la heterogeneidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes hacia la RS. Las variables que toman como referencia para definir los distintos perfiles de pymes respecto a su comportamiento socialmente responsable se recoge en la Tabla 8.

Tabla 8: Estudios que analizan los factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes

ESTUDIOS	OBJETIVO	FACTORES
Longenecker <i>et al.</i> (1989)	Analizar cómo los miembros de las pequeñas empresas abordan las situaciones éticas	- Recursos financieros - Propietarios-gerentes - Sistemas de gestión - Sector empresarial
Vyakarnam <i>et al.</i> (1997)	Explorar el comportamiento ético de las pequeñas empresas	- Accionistas y características personales - Economía - Código ético y cultura
Lepoutre y Heene (2006)	Contribuir al desarrollo de la teoría de la RS para las pequeñas empresas analizando la relación entre el tamaño y la RS de las pequeñas empresas	- Situacional - Personal - Organizacional - Contextual: economía, entorno institucional y <i>stakeholders</i>
Longenecker <i>et al.</i> (2006)	Ofrecer una comparativa entre el comportamiento ético de empresas pequeñas y grandes	- Personal - Situacional: recursos financieros, mercado, agentes de la cadena de valor y sistemas de gestión
Kusyk y Lozano (2007)	Construir un modelo de por qué las pymes abordan los problemas sociales integrando facilitadores y barreras del desempeño social en las pymes	- Influencia de los <i>stakeholders</i> internos (propiedad, empleados y sistemas de gestión) y externos (clientes, comunidad local y competidores)
Preuss y Perschke (2010)	Identificar diferentes contextos que existen dentro de la categoría de las pymes con el fin de elaborar un marco analítico de la RS en pequeñas, medianas y grandes empresas	- Propiedad - <i>Stakeholders</i> - Experiencia de gestión - Estructura organizativa - Tipo de mercado

Fuente: elaboración propia a partir de Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010)

Uno de los primeros estudios que analizan los factores que causan la heterogeneidad en las pymes es el de Longenecker *et al.* (1989). En dicho estudio se realiza una encuesta a los gerentes de pequeñas y grandes empresas de EE.UU. para analizar las diferencias que existen en su comportamiento ético. Para ello, los autores plantean cuestiones en diferentes situaciones en las que se tienen que tomar decisiones éticas. Como resultado, se identifican cuatro factores característicos del comportamiento ético de las pequeñas empresas.

- Los recursos financieros impactan de forma directa en las decisiones de los propietarios-gerentes de las pequeñas empresas y su posibilidad de llevar a cabo acciones éticas.

- Las actitudes de los propietarios-gerentes se reflejan en las actividades éticas de las pequeñas empresas.
- El sistema de gestión de las pequeñas empresas se caracteriza por una estructura no formal y con poco control, lo que influye en la presión interna de las empresas para actuar de forma ética.
- El sector en el que operan las pequeñas empresas y sus competidores condicionan las actividades éticas que abordan las propias empresas.

Años más tarde, Vyakarnam *et al.* (1997) afirman que el comportamiento ético de las pequeñas empresas está muy poco analizado y pretenden explorar en profundidad dicha cuestión. Sin embargo, a diferencia de Longenecker *et al.* (1989), estos autores realizan una revisión de la literatura en vez de un estudio empírico. Como resultado, identifican una serie de factores que afectan a la actitud ética de las pequeñas empresas, entre ellos el factor de las características personales de los propietarios-gerentes, al igual que en el estudio de Longenecker *et al.* (1989).

- Las características personales de los propietarios-gerentes influyen en la elección de actividades éticas que se van a llevar a cabo en las pequeñas empresas. En caso de que las figuras de los propietarios-gerentes no coincidan, los accionistas o propietarios de las pequeñas empresas influyen en las decisiones éticas de los gerentes controlando los recursos que se destinan a dichas actividades.
- El estado de la economía puede llegar a tener un gran impacto en las pequeñas empresas al influir en su capacidad de llevar a cabo distintas iniciativas. Como consecuencia, las decisiones sobre las actividades éticas pueden verse afectadas por el estado actual de la economía y la influencia que ejerza éste en los responsables de tomar las decisiones.
- El código ético y la cultura de la empresa, definidos por los propietarios-gerentes de las pequeñas empresas, influyen en cada uno de los miembros de la empresa, por lo que pueden impulsar comportamientos éticos y suprimir aquellos no éticos.

Al igual que en el estudio de Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006) realizan una revisión de la literatura con el fin de identificar los factores que influyen en la RS de las pequeñas empresas. Basándose en d'Amboise y Muldowney (1988), Chau y Siu (2000), Solymossy y Masters (2002) y Longenecker *et al.* (2006), que se presenta a continuación, los autores concluyen que los factores por los que el comportamiento hacia la RS de las pequeñas empresas es heterogénea son los siguientes: situacional, personal, organizacional y contextual. Como consecuencia, se confirman los factores identificados en los estudios de Longenecker *et al.* (1989) y Vyakarnam *et al.* (1997) y, además, proponen un nuevo factor no considerado hasta el momento, como es el entorno institucional incluido dentro del factor contextual.

- El factor situacional se refiere al enfoque del comportamiento socialmente responsable que expresan las pequeñas empresas para satisfacer a los distintos grupos de *stakeholders* con los que tienen relación.
- El factor personal está relacionado con los valores, las competencias y las acciones del propietario-gerente, ya que las actividades de RS están condicionadas por los valores personales de los propietarios-gerentes.
- El factor organizacional trata sobre las estructuras y recursos internos de las pequeñas empresas que influyen en la manera de implantación de las actividades de RS.
- Por último, el factor contextual hace referencia a la influencia que ejercen la situación económica, el entorno institucional y la presión de los *stakeholders* relacionados con la empresa en la regulación, control e impulso de la RS en las pequeñas empresas.

Los mismos autores del primer estudio, años más tarde vuelven a realizar un estudio empírico con el fin de analizar los factores que causan la heterogeneidad en las pymes. En este caso, Longenecker *et al.* (2006) toman como referencia el modelo de decisiones éticas de Trevino (1986) para identificar las variables que influyen en el comportamiento ético de las pequeñas empresas. Como consecuencia, los resultados actuales confirman los factores identificados en su estudio anterior. Sin embargo, la

diferencia radica en que todos los antiguos factores se agrupan en dos grupos en este nuevo estudio. Por ello, los principales factores de este estudio son:

- El factor personal contempla los valores personales y experiencias previas de los propietarios-gerentes, ya que éstos influyen en los objetivos y beneficios éticos que quieren conseguir.
- El factor situacional incluye aquellos aspectos como la disponibilidad de recursos financieros, la presencia en el mercado, el poder de los agentes de la cadena de valor y los mecanismos y sistemas de gestión poco formales que condicionan la naturaleza de las decisiones éticas.

El resto de los estudios identifican factores relacionados con la influencia de diversos *stakeholders*, características, estructura, organización y recursos de las pymes, entre otros. Sin embargo, Kusyik y Lozano (2007) consideran exclusivamente la influencia de los *stakeholders* más importantes como factor principal de la heterogeneidad de la RS en las pymes, sin reconocer otra fuente de influencia. Los autores del estudio defienden que los *stakeholders* influyen considerablemente en las decisiones de las pymes en cuanto a actividades socialmente responsables, por lo que las pymes no son completamente autónomas para tomar decisiones basándose en sus propios valores.

Los pasos que siguen para llegar a esta conclusión son los siguientes: primero, listan todos los grupos de *stakeholders*, competencias y presiones que se consideran facilitadores o barreras del desempeño social de las pymes identificados en la literatura tanto teórica como práctica desde 1973 hasta 2006 y; segundo, clasifican dichos facilitadores o barreras en relación a *stakeholders* internos (propiedad, empleados y sistemas de gestión) y externos (clientes, comunidad local y competidores).

Los autores identifican que, por una parte, el 38% de los facilitadores y el 50% de las barreras de las decisiones de la RS en las pymes están relacionados con los *stakeholders* internos. Por otra parte, el 45% de los facilitadores y el 38% de las barreras están vinculados a los *stakeholders* externos.

Al igual que en los estudios de Vyakarnam *et al.* (1997) y Lepoutre y Heene (2006), Preuss y Perschke (2010) realizan una revisión de la literatura. Su objetivo es

identificar las diferencias que existen entre pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que su segmentación de las pymes en dos tipos de empresas es un aspecto que el resto de los estudios no investigan explícitamente. Para ello, se basan en las teorías de agencia y de recursos y discuten sobre la influencia de los distintos tamaños de las empresas en las estrategias y actividades de RS. Como resultado, identifican una serie de factores, muy alineados con Longenecker *et al.* (2006) y Lepoutre y Heene (2006), que influyen en las oportunidades, limitaciones y desempeño de RS de diferentes categorías de empresas.

- El factor de la propiedad influye en la gestión de la RS de las pymes por los valores personales de los propietarios-gerentes para llevar a cabo acciones socialmente responsables.
- Las relaciones con los *stakeholders* condicionan el grado de compromiso que tienen las pymes con los diferentes agentes con los que se relacionan y las actividades socialmente responsables que implantan. Dichos *stakeholders* pueden encontrarse en diferentes niveles, por lo que las actividades socialmente responsables de las pymes pueden desarrollarse a un nivel individual mediante el capital social o a un nivel más organizacional mediante el modelo de *stakeholders*.
- La experiencia en la gestión de la RS de la propiedad de las pymes actúa como factor clave en su capacidad de decisión sobre actividades y estrategias socialmente responsables.
- La estructura organizativa de las pymes afecta al grado de formalidad con el que se diseñan e implantan las actividades de RS.
- El tipo de mercado en el que operan influye en las demandas y exigencias que pueden recibir las pymes por parte de *stakeholders* dominantes para condicionar sus actividades socialmente responsables.

Aunque a simple vista parezca que todos los factores mencionados son diferentes, algunos de ellos son semejantes en naturaleza y se pueden agrupar en un mismo

factor. Si se realiza este ejercicio, se concluye que los factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes son los siguientes (ver Tabla 9).

Tabla 9: Factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las pymes

FACTOR	ESTUDIOS
Valores de los propietarios-gerentes	<ul style="list-style-type: none"> - Longenecker <i>et al.</i> (1989): Propietarios-gerentes - Vyakarnam <i>et al.</i> (1997): Accionistas y características personales y código ético y cultura - Lepoutre y Heene (2006): Personal - Longenecker <i>et al.</i> (2006): Personal - Kusy y Lozano (2007): <i>Stakeholders</i> internos - Preuss y Perschke (2010): Propiedad y experiencia de gestión
Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	<ul style="list-style-type: none"> - Longenecker <i>et al.</i> (1989): Sector empresarial - Lepoutre y Heene (2006): Situacional y contextual - Longenecker <i>et al.</i> (2006): Situacional, mercado y agentes de la cadena de valor - Kusy y Lozano (2007): <i>Stakeholders</i> externos - Preuss y Perschke (2010): <i>Stakeholders</i> y tipo de mercado
Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	<ul style="list-style-type: none"> - Longenecker <i>et al.</i> (1989): Recursos financieros y sistemas de gestión - Lepoutre y Heene (2006): Organizacional - Longenecker <i>et al.</i> (2006): Situacional, recursos financieros y sistemas de gestión - Preuss y Perschke (2010): Estructura organizativa
Situación económica	<ul style="list-style-type: none"> - Vyakarnam <i>et al.</i> (1997): Economía - Lepoutre y Heene (2006): Contextual, economía
Entorno institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Lepoutre y Heene (2006): Contextual, entorno institucional

Fuente: elaboración propia a partir de Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusy y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010)

En la Tabla 9, se puede apreciar que los factores identificados se adaptan a la clasificación de los factores del estudio de Lepoutre y Heene (2006). Este hecho se justifica de la siguiente manera:

El factor relacionado con los valores de los propietarios-gerentes equivale al factor personal de Lepoutre y Heene (2006), ya que ambos tratan de explicar la influencia de los valores y características personales de los propietarios-gerentes en la elección de las actividades socialmente responsables que se van a llevar a cabo en las pymes.

El factor de las relaciones con *stakeholders* externos está relacionado con los factores situacional y contextual de Lepoutre y Heene (2006). A pesar de que este factor, como tal, está incluido dentro del factor contextual de Lepoutre y Heene (2006), existen grandes similitudes con el factor situacional. Un análisis permite deducir que ambos

factores explican la influencia que ejercen los grupos de *stakeholders* en las decisiones de las pymes sobre las actividades socialmente responsables. La diferencia es que en el factor contextual, la influencia de los *stakeholders* externos se combina con la de los factores de la situación económica y el entorno institucional.

La influencia que ejercen los factores de la situación económica y el entorno institucional en las pymes depende del contexto externo, mientras que la influencia de los *stakeholders* externos puede verse condicionada por las relaciones que promueven las propias pymes. Como consecuencia, en esta investigación este factor se va a distinguir del entorno y no se va a considerar parte del factor contextual, sino que lo identificaremos como factor situacional.

El factor de las relaciones con *stakeholders* internos está estrechamente relacionado con el factor organizacional de Lepoutre y Heene (2006). Los dos factores describen los recursos que disponen las pymes, los sistemas de gestión con los que están familiarizados y las relaciones que se producen dentro de las pymes que influyen en las decisiones y la implantación de las actividades de RS.

El resto de los factores, la situación económica y el entorno institucional, son los factores contextuales de Lepoutre y Heene (2006) que influyen en las decisiones sobre el comportamiento socialmente responsable a seguir de las pymes.

Por lo tanto, los factores identificados en la Tabla 9 equivalen a los factores de Lepoutre y Heene (2006) de la siguiente manera:

Tabla 10: Factores de la tabla 2 equivalentes a los factores de Lepoutre y Heene (2006)

FACTORES IDENTIFICADOS EN LA TABLA 2	FACTORES DE LEPOUTRE Y HEENE (2006)
Valores de los propietarios-gerentes	Personal
Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	Situacional
Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	Organizacional
Situación económica	Contextual
Entorno institucional	

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, existe un inconveniente con los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS de Lepoutre y Heene (2006). El principal problema es que el estudio de dichos autores está enfocado a las pequeñas empresas y no a las pymes,

como es el caso de la presente investigación. Por lo tanto, los factores identificados previamente en el estudio de Lepoutre y Heene (2006) para las pequeñas empresas no son completamente válidos para el objetivo de este estudio. No obstante, se decide tomarlos como referencia, ya que anteriormente se ha llegado a la conclusión de que los factores mostrados en la Tabla 9 para las pymes equivalen al factor personal, situacional, organizacional y contextual de Lepoutre y Heene (2006) enfocados a las pequeñas empresas (ver Tabla 10).

Por ello, con el objetivo de que los factores de Lepoutre y Heene (2006) estén orientados a las pymes y sean válidos para esta investigación, se procede a completarlos con los estudios que han identificado los distintos factores del comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS (ver Tabla 8).

En resumen, los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS de las pymes y que se van a considerar en esta investigación son el factor de los valores de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* externos, las relaciones con *stakeholders* internos, la situación económica y el entorno institucional, estos dos últimos dentro del factor contextual. A continuación, se explican en profundidad cada uno de los factores.

3.3. FACTOR DE LOS VALORES PERSONALES DE LOS PROPIETARIOS-GERENTES

Este factor se refiere a la influencia de los valores, las actitudes y las características de los propietarios-gerentes en relación al comportamiento socialmente responsable de las pymes (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010).

Una característica especialmente importante de las pymes es que los propietarios-gerentes son quienes a menudo desarrollan su gestión, permaneciendo así en sus manos el control sobre la decisión de distribuir los recursos dirigidos a las actividades socialmente responsables siguiendo su propio punto de vista y criterio (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999 y 2007, Spence y Rutherford, 2003, Spence *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, 2006 y 2009, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007, Fassin, 2008, Perrini y Minoja, 2008, Jamali *et al.*, 2009,

Harms *et al.*, 2010, Preuss y Perschke, 2010, Russo y Perrini, 2010 y Von Weltzien y Shankar, 2011).

Distintos estudios confirman empíricamente este hecho al demostrar que las actividades de RS están condicionadas por los valores personales de los propietarios-gerentes de las pymes, ya que éstos influyen en las normas y políticas de RS que se establecen en las pymes (Dawson *et al.*, 2002, Jenkins, 2006 y 2009, Longenecker *et al.*, 2006, Murillo y Lozano, 2006, Hammann *et al.*, 2009, Jamali *et al.*, 2009, Russo y Tencati, 2009, Harms *et al.*, 2010 y Mababu, 2010).

Las decisiones socialmente responsables que toman los propietarios-gerentes dependen de su nivel de desarrollo moral cognitivo (Longenecker *et al.*, 2006). Este concepto se define de la siguiente manera (Kohlberg, 1969):

"El avance cognitivo y emocional que permite a cada persona tomar decisiones cada vez más autónomas y realizar acciones que reflejen una mayor preocupación por los demás y por el bien común."

En opinión de Kohlberg (1969), cada persona, como resultado de experiencias personales previas, desarrolla una capacidad cognitiva que influye en los objetivos y las decisiones éticas del futuro. Según su teoría, las personas, en este caso, los propietarios-gerentes de las pymes, toman decisiones éticas dependiendo de su nivel de desarrollo moral cognitivo.

Cuando el nivel de desarrollo moral cognitivo es bajo, conocido como el nivel preconventional, las decisiones están basadas en la obtención de resultados personales a corto plazo. Cuando el nivel es medio, el nivel convencional, significa que las decisiones están dirigidas a satisfacer las expectativas sociales. En el último nivel, el nivel principal, se abordan las cuestiones éticas. En resumen, cuanto más alto sea el nivel de desarrollo moral cognitivo, los propietarios-gerentes de las pymes tomarán más decisiones éticas.

Aun así, los propietarios-gerentes pueden soportar diversas dificultades propias del funcionamiento de las pymes que condicionen sus decisiones socialmente responsables.

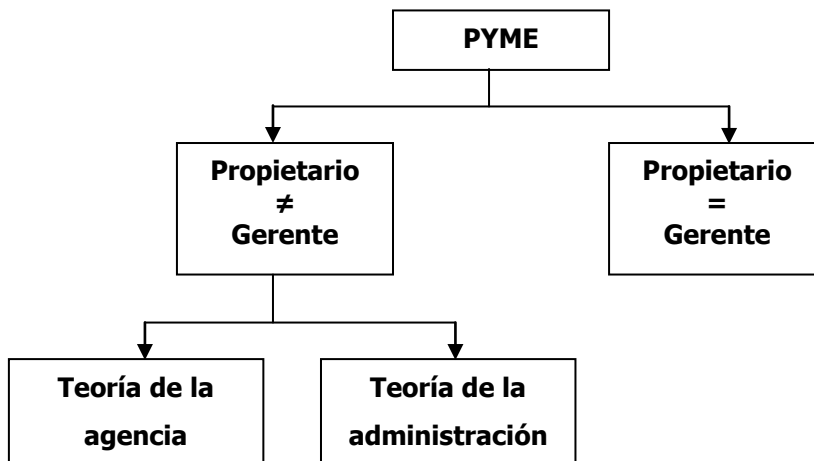
Una de las principales dificultades es la falta de tiempo, ya que los propietarios-gerentes se dedican a las tareas operativas del día a día y dedican poco tiempo a reflexionar sobre las cuestiones estratégicas del negocio y, entre ellas, las actividades socialmente responsables (Keasey *et al.*, 1993, Hutchinson *et al.*, 1994, Spence, 1999, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2001, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Fassin, 2008, Ortiz Avram y Kühne, 2008 y Harms *et al.*, 2010). Esta situación puede suponer que los propietarios-gerentes sean menos proclives a comprometerse con la RS (Lepoutre y Heene, 2006 y Harms *et al.*, 2010).

Otra de las dificultades es la falta de conocimiento especializado, ya que los propietarios-gerentes tienen que abordar distintas tareas que les impiden especializarse en funciones concretas como es la RS (Verhees y Meulenbergh, 2004 y Lepoutre y Heene, 2006). Como consecuencia, la capacidad de los propietarios-gerentes para reconocer y aprovechar nuevas oportunidades se reduce (Cohen y Levinthal, 1990) y tienden a basar sus decisiones en su experiencia personal (Nooteboom, 2004).

A pesar de las dificultades a las que se enfrentan los propietarios-gerentes de las pymes, las redes de relaciones que llevan a cabo con otros agentes permiten identificar las exigencias de diferentes *stakeholders* e implantar iniciativas socialmente responsables que satisfagan sus necesidades. Dichas relaciones son uno de los elementos o componentes clave del capital social, junto con la confianza y las normas reguladoras (Coleman, 1988 y 1990, Burt, 1992, Putnam, 1993, Streeten, 2002 y Spence *et al.*, 2003). A través de dichas relaciones, se fomenta la confianza y las normas que favorecen la cooperación entre los propietarios-gerentes de las pymes y diferentes grupos de *stakeholders* para intercambiar información y definir actividades de RS (Hoang y Antoncic, 2003, Spence y Schmidpeter, 2003 y Lepoutre y Heene, 2006).

Por lo tanto, considerando que las actividades de la RS que se llevan a cabo en las pymes están alineadas con los valores personales de los propietarios-gerentes, es imprescindible examinar la casuística existente en relación a la coincidencia de los propietarios-gerentes en una misma persona (Lepoutre y Heene, 2006, Jenkins, 2006, Spence, 2007 y Gellert y de Graaf, 2012) (ver Figura 7).

Figura 7: Presencia del propietario-gerente en la pyme



Fuente: elaboración propia

El hecho de que la figura del propietario-gerente se concentre o no en una misma persona cobra mucha relevancia en las pymes. Una de las posibles situaciones es que el propietario y el gerente sean la misma persona. Este caso es el predominante en las pymes, tal y como señalan Spence y Rutherford (2003) y Longenecker *et al.* (2006). Esto proporciona mayor libertad para poner en marcha creencias personales y permite que todas las actividades de RS que se implementen se basen en los valores personales de una única persona, evitando de esta manera eventuales incongruencias entre sistemas de valores distintos de personas diferentes. Sin embargo, puede suceder que dichos valores no sean los más adecuados para la pyme, por lo que el éxito de las actividades de RS implementadas disminuye por el hecho de no contrastarlos con los valores personales de otra persona y aumentan los gastos sociales (Longenecker *et al.*, 2006).

Otra situación es que el propietario y el gerente sean personas diferentes. En este caso, existen dos teorías que explican los diferentes perfiles de los propietarios-gerentes: la teoría de la agencia y la teoría del *stewardship* (en adelante, la teoría de la administración).

Por un lado, la teoría de la agencia afirma que los gerentes, contratados por los propietarios para dirigir sus empresas, aprovechan su influencia de forma oportunista para su propio beneficio personal (Jensen y Meckling, 1976, Davis *et al.*, 1997, Caldwell y Karri, 2005, Longenecker *et al.*, 2006 y Hernández, 2008).

Si los valores e intereses de los propietarios y gerentes coinciden, no existe ningún problema para maximizar sus beneficios. Sin embargo, si dichos valores e intereses no coinciden, se producen los costes de agencia (Jensen y Meckling, 1976), ya que los gerentes aprovechan la oportunidad de maximizar sus beneficios a costa de los propietarios de las empresas (Davis *et al.*, 1997). A medida que las diferencias entre los valores e intereses de los propietarios y de los gerentes son mayores, los costes de agencia aumentan (Wasserman, 2006). Con el fin de reducir al mínimo dichos costes, se proponen varias soluciones (Davis *et al.*, 1997): ofrecer recompensas a los gerentes para que se sientan motivados a actuar de forma alineada con los intereses de los propietarios e implementar controles internos para vigilar el comportamiento de los gerentes (Jensen y Meckling, 1976 y Demsetz y Lehn, 1985).

Por otro lado, la teoría de la administración explica que los gerentes contratados por los propietarios de las empresas no están motivados por conseguir sus objetivos individuales y personales, sino que defienden el beneficio y bienestar tanto de su empresa como de sus *stakeholders* (Kouzes y Posner, 1993, Davis *et al.*, 1997, Manville y Ober, 2003, Caldwell *et al.*, 2008 y Hernández, 2008).

En general, los valores e intereses de los gerentes están alineados con los de los propietarios (Davis *et al.*, 1997), pero en el caso de que no lo estén, tanto los propietarios como los gerentes actúan de manera conjunta por el bien de todos los *stakeholders* (Donaldson *et al.*, 1991 y Tosi *et al.*, 2003). Por esta razón, los gerentes prestan mucha importancia a las cuestiones socialmente responsables y, como consecuencia, promueven actividades de RS (Donaldson, 1990, Davis *et al.*, 1997, Aguilera *et al.*, 2007 y Godos-Díez *et al.*, 2011).

Al respecto, Godos-Díez *et al.* (2011) demuestran en su estudio que los gerentes que tienen un perfil más próximo a la teoría de la administración que a la teoría de la agencia son socialmente más responsables. Los autores justifican este hallazgo afirmando que mientras los gerentes afines a la teoría de la administración están más orientados al bienestar social y a los *stakeholders* de sus empresas, los gerentes próximos a la teoría de la agencia dan preferencia a actividades que permitan la maximización a corto plazo de sus beneficios.

La gran confianza que gozan los gerentes cercanos a la teoría de la administración por parte de los propietarios, les permite llevar a cabo acciones de RS con mayor facilidad (Davis *et al.*, 1997 y Hemingway y Maclagan, 2004). Además, las empresas con gerentes de este tipo incurren en menos costes de agencia, consiguiendo mayores recursos para destinarlos a actividades socialmente responsables (Davis *et al.*, 1997 y Preston y O´Bannon, 1997).

En conclusión, las actividades de RS están condicionadas por los valores personales de los propietarios-gerentes de las pymes y, al mismo tiempo, del nivel de desarrollo moral cognitivo que éstos muestren y la coincidencia de los propietarios y gerentes en la misma persona. Algunas dificultades como la falta de tiempo y conocimiento especializado de los propietarios-gerentes influyen en sus decisiones socialmente responsables. Sin embargo, las relaciones que mantienen con diferentes *stakeholders* les permiten identificar cuáles son sus exigencias y las actividades de RS que son necesarias implantar.

3.4. FACTOR DE LAS RELACIONES CON *STAKEHOLDERS* EXTERNOS

El factor de las relaciones con *stakeholders* externos se refiere a la influencia que las relaciones que mantienen las pymes con diferentes grupos de *stakeholders* externos a la organización producen en las decisiones socialmente responsables (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010).

Uno de los principales objetivos de las pymes es crear valor para sus *stakeholders* (Perrini, 2006). A fin de superar las distintas dificultades y limitaciones que se pueden presentar durante su actividad, las relaciones entre las pymes y los distintos *stakeholders* externos a ellas se establecen entre los miembros de ambos grupos de interés (Spence, 1999, Burns, 2001, Spence y Rutherford, 2003 y Jenkins, 2006 y 2009). Como resultado, se facilita un diálogo más fluido y abierto entre las pymes y los *stakeholders* (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Rutherford, 2003, Jenkins, 2006 y 2009, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Fassin, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

La creación de redes de relaciones con los *stakeholders*, de forma temporal o a más largo plazo, es clave para impulsar el compromiso de las pymes con las actividades socialmente responsables (Russo y Perrini, 2010). Mediante los elementos del capital social, la confianza mutua y una serie de normas, las pymes pueden participar en diversas redes de relaciones con diferentes grupos de *stakeholders* que les faciliten identificar actividades de RS que pueden integrar en sus tareas diarias. Desde ahí, las pymes son reconocidas como agentes comprometidos con iniciativas socialmente responsables (Vyakarnam *et al.*, 1997, Joseph, 2000 y Russo y Perrini, 2010).

Diferentes estudios muestran que las pymes están más orientadas a ser socialmente responsables de manera interna que externa hacia otros agentes (Spence, 1999, Curran *et al.*, 2000, Fuller y Tian, 2006, Hammann *et al.*, 2009, Russo y Perrini, 2010 y Baden *et al.*, 2011). Una de las principales razones es su deseo de independencia, que supone, en ocasiones, desvincularse de cualquier responsabilidad hacia su entorno (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Besser y Miller, 2001, Lepoutre y Heene, 2006, Jenkins, 2006 y 2009, Jamali *et al.*, 2009, Nielsen y Thomsen, 2009, Battaglia *et al.*, 2010 y Preuss y Pershke, 2010). Con el objetivo de corroborar la afirmación de que las pymes son independientes, Curran *et al.* (2000) llevan a cabo 14 entrevistas personales a los propietarios-gerentes de pymes de dos sectores diferentes. Los resultados indican que los propietarios-gerentes de las pymes tienden a desvincularse de su localidad y de las iniciativas económicas locales, concentrándose casi exclusivamente en su propia actividad empresarial. Otro estudio de Baden *et al.* (2011), basado en las encuestas realizadas a 68 propietarios-gerentes de pymes, afirma lo mismo, ya que identifica que la mayoría dirigen las decisiones sobre la RS hacia sus empleados en lugar de las comunidades locales o la sociedad en general.

No obstante, las pymes identifican diversos *stakeholders* externos a sus empresas como factores importantes en la definición e implantación de las actividades de RS.

- Uno de los principales *stakeholders* de las pymes son los competidores del sector en el que operan, ya que el comportamiento socialmente responsable de otras empresas del sector puede influir en el comportamiento de las pymes (Brown y King, 1982, Longenecker *et al.*, 1989, Thompson y Smith, 1991, Arbuthnot, 1997, Petts *et al.*, 1999, Tilley, 2000, Dawson *et al.*, 2002, Spence y Rutherford, 2003, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyik y

Lozano, 2007, Baden *et al.*, 2009, Preuss y Pershke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

- Otro de los principales *stakeholders* de las pymes son los clientes. Las pymes, a menudo, no venden directamente al consumidor final y son los proveedores y clientes de las grandes empresas a lo largo de la cadena de valor (Jenkins, 2004, Maloni y Brown, 2006, Spence, 2007, Preuss y Pershke, 2010, Russo y Perrini, 2010 y Hammann *et al.*, 2009). Este hecho permite a las pymes liberarse de la presión de los consumidores finales (Preuss y Pershke, 2010), lo que suscita una menor visibilidad de las pymes en la sociedad (Graafland *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, 2006 y 2009, Lepoutre y Heene, 2006, Longenecker *et al.*, 2006 y Russo y Perrini, 2010). Es decir, al no tener una marca propia o imagen que promocionar o proteger como en las grandes empresas, la percepción de la imagen de las pymes en la sociedad es muy reducida (Dex y Scheibl, 2001 y EIM, 2001).

Como consecuencia, las pymes realizan menos acciones sociales, sobre todo filantrópicas (Brammer y Millington, 2006, Jenkins, 2006, Lepoutre y Heene, 2006 y Udayasankar, 2008). Sin embargo, paradójicamente, Bowen (2000), Roberts *et al.* (2006) y Harms *et al.* (2010) afirman que debido a la cercanía de las pymes con el entorno, éstas son más visibles y tienen mayor legitimidad, por lo que se deduce que las pymes llevan a cabo mayores actividades de RS.

- Por último, otro *stakeholder* importante para las pymes es la comunidad. Aunque anteriormente se ha mencionado que el deseo de independencia de las pymes les lleva, ocasionalmente, a enfocarse en sus empleados en lugar de en las comunidades locales o en la sociedad en general, la presión que puede ejercer la comunidad local en las pymes para el desarrollo de la RS, es una de las más importantes para las pymes (Brown y King, 1982, Petts *et al.*, 1999, Kusyk y Lozano, 2007, Sweeney, 2007, Hammann *et al.*, 2009, Jamali *et al.*, 2009 y Russo y Tencati, 2009). Es más, la cultura de la comunidad en las pymes, a menudo, actúa como factor a través de los valores personales de los propietarios-gerentes (Brown y King, 1982).

Las pymes, en la mayoría de los casos, tienen una única unidad de negocio, con mano de obra de origen local, con la propiedad cercana a la zona de implantación del negocio y con proveedores y clientes locales (Jenkins, 2004). Además, según Burns (2001), las pymes son propensas a operar en un único mercado, por lo que la reputación e imagen de la empresa en la comunidad local donde ésta se sitúa condiciona enormemente su supervivencia y competitividad (Commission of the European Communities, 2001). Por esta razón, según Spence y Rutherford (2003), Lepoutre y Heene (2006), Murillo y Lozano (2006), Jamali *et al.* (2009) y Russo y Perrini (2010), las pymes que operan en las comunidades más pequeñas desarrollan un comportamiento socialmente más responsable, ya que les lleva a sentir la necesidad de alinear sus estrategias de RS con su compromiso y apoyo a la comunidad local (Bowen, 2000 y Russo y Tencati, 2009).

La capacidad para llevar a cabo iniciativas propias de RS se ve condicionada por el poder de negociación de las pymes con los competidores, los clientes y la comunidad. Anteriormente se ha comentado que todas las relaciones entre empresa y los *stakeholders* no son iguales debido al poder de éstos últimos *stakeholders* (Clarkson, 1995, Rowley, 1997, Post *et al.*, 2002, Phillips, 2003 y Fassin, 2008). La RS en las pymes puede ser causa de la presión de los *stakeholders* con los que tienen relación, ya que éstos pueden poseer suficiente poder para exigir a las pymes acciones socialmente responsables para satisfacer sus necesidades.

Las pymes debido a su tamaño, pueden tener menos poder de negociación y encontrarse en situaciones menos favorables para tomar decisiones que las grandes empresas (Porter, 1980, Baron, 1998, Petts *et al.*, 1999, Tilley, 2000 y Morsing y Perrini, 2009). Como resultado, las pymes pueden tener menos poder y autonomía y ser dependientes de los *stakeholders* para poder llevar a cabo las acciones socialmente responsables que éstos les exijan (Longenecker *et al.*, 1989, Thompson y Smith, 1991, Arbuthnot, 1997, Dawson *et al.*, 2002, Spence y Rutherford, 2003, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Vandekerckhove y Dentchev, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Longenecker *et al.*, 2006, Kusyik y Lozano, 2007, Preuss y Pershke, 2010 y Russo y Perrini, 2010).

Las relaciones personales que se mantienen frecuentemente entre las pymes y los distintos *stakeholders* facilitan el impulso del compromiso de las pymes con las

actividades socialmente responsables. Dichas relaciones de confianza se producen principalmente con los *stakeholders* externos de los competidores, los clientes y la comunidad. Sin embargo, el desarrollo de la RS debido a este factor puede también estar supeditado al poder de los *stakeholders* para exigir a las pymes satisfacer sus necesidades.

3.5. FACTOR DE LAS RELACIONES CON *STAKEHOLDERS* INTERNOS

El factor hace referencia a la estructura organizativa interna y las relaciones que se producen entre los miembros de las pymes que condicionan el desarrollo de las actividades de RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006 y Preuss y Perschke, 2010).

La escasez de recursos financieros lleva a las pymes a ser menos proclives a tener una estructura administrativa burocrática y especializada en actividades socialmente responsables (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Brammer y Millington, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Perrini, 2006, European Group on CSR and SME, 2007, Fassin, 2008, Luijk y Vlaming, 2008, Udayasankar, 2008, Harms *et al.*, 2010 y Bonneveux *et al.*, 2012). Además, la reducida dimensión de las pymes produce un ambiente de confianza que permite a sus propietarios-gerentes mantener relaciones personales, frente al control burocrático propio de las grandes empresas (Spence, 1999, Burns, 2001, Spence y Rutherford, 2003 y Jenkins, 2006 y 2009).

Este escenario facilita un diálogo más fluido y abierto y una relación constante y continuada con los *stakeholders* internos más cercanos como son los empleados (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Rutherford, 2003, Jenkins, 2006 y 2009, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Moore y Spence, 2006, Fassin, 2008, Hammann *et al.*, 2009, Jamali *et al.*, 2009, Russo y Tencati, 2009, Preuss y Perschke, 2010, Russo y Perrini, 2010 y Gellert y de Graaf, 2012). Anteriormente, se ha comentado que las relaciones personales con los empleados son especialmente importantes para las pymes, ya que los propietarios-gerentes deben proporcionarles información sobre las iniciativas que se van a implantar, cómo se va a proceder a ello y cooperar en el desarrollo de las actividades de RS (Jenkins, 2004, Fox, 2005, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Moore y Spence, 2006, Sweeney, 2007, Fassin,

2008, Jamali, *et al.*, 2009, Nielsen y Thomsen, 2009, Russo y Tencati, 2009 y Preuss y Pershke, 2010).

En este contexto, las redes de relaciones y la confianza del capital social son imprescindibles, ya que la confianza mutua es esencial para la creación de relaciones entre propietarios-gerentes y empleados, y las relaciones son necesarias para intercambiar expectativas y compartir el compromiso y la obligación de llevar a cabo la RS (Cooke *et al.*, 2004). Por su parte, las normas regulan y coordinan dichas relaciones, favoreciendo o restringiendo determinadas conductas (Streeten, 2002).

Como resultado de las relaciones de confianza con los empleados, el concepto de la RS y en el modo en que las tareas son asignadas y llevadas a cabo tienen un carácter no formal (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Jenkins, 2006 y 2009, Fassin, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Russo y Tencati, 2009, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010). Las pymes codifican sus acciones socialmente responsables sin una terminología reconocida por expertos en el tema de la RS (Moore y Spence, 2006 y Roberts *et al.*, 2006). A menudo, es tal la falta de codificación de la RS en las pymes, que las actividades socialmente responsables se producen de manera ad-hoc y sin percatarse que las están llevando a cabo (Thompson y Smith, 1991, Jenkins, 2004 y Preuss y Perschke, 2010).

Según un estudio empírico en pymes catalanas de Murillo y Lozano (2006) y otro estudio en empresas italianas de Russo y Tencati (2009), las pymes se están familiarizando con la RS aunque tengan dificultades a la hora de identificarla en sus empresas (Russo y Tencati, 2009). Jenkins (2006) y Sweeney (2007) afirman que las pymes del Reino Unido e Irlanda analizadas en sus correspondientes estudios, normalmente no tienden a usar dicho término para describir sus actividades, y los empleados, generalmente, son conscientes del significado del término, pero no lo utilizan en sus tareas diarias. En este sentido, en las pymes existe una mayor familiaridad con sistemas de gestión no formales para implantar la RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Spence, 1999, Sweeney, 2007, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010). En opinión de Longenecker *et al.* (2006), esta familiaridad es muchos casos se desarrolla de forma natural e involuntaria, es decir, no es resultado de un diseño intencionado.

En conclusión, la reducida dimensión de las pymes permite que los propietarios-gerentes formen una red de relaciones de confianza con los empleados para poder cooperar en la implantación de las actividades de RS. Como resultado, la forma de gestionar el desarrollo de la RS en las pymes tiene un carácter no formal mediante una estructura flexible y no especializada en actividades socialmente responsables.

3.6. FACTOR CONTEXTUAL

El factor contextual está relacionado con la economía y las cuestiones externas a la pyme como son los temas sociales e institucionales, por lo que Lepoutre y Heene (2006) identifican dos elementos particularmente importantes: la situación económica y el entorno institucional.

3.6.1. FACTOR DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

Las actividades de RS de las pymes están altamente relacionadas con la situación económica (Vyakarnam *et al.*, 1997 y Lepoutre y Heene, 2006). Es más, el estado de la economía está altamente vinculado con el tamaño de la empresa, por lo que a medida que el tamaño es más pequeño, la influencia de la situación económica en las decisiones socialmente responsables es más grande (Vyakarnam *et al.*, 1997, Vives *et al.*, 2005 y Lepoutre y Heene, 2006).

La situación económica influye en los beneficios de las pymes, ya que dependiendo del momento que goza la economía, las pymes obtendrán más o menos ingresos. Como consecuencia, variarán la naturaleza de las decisiones y condicionarán la cantidad de recursos monetarios que las pymes puedan destinar a las actividades de la RS (Vives *et al.*, 2005, Comisión de las Comunidades Europeas, 2006 y McGregor y Fontrodona, 2008).

En principio, cuando la economía está en crecimiento, las pymes tienden a ser socialmente más responsables. Las pymes muestran una mayor sensibilidad hacia iniciativas sociales y el grado de implicación tanto de los propietarios-gerentes como los empleados aumenta. Sin embargo, en un periodo de recesión económica, las decisiones de las pymes están enfocadas a garantizar la supervivencia de la empresa y

prescindir de la implantación de iniciativas de RS al considerarlo un coste demasiado alto a sobrellevar (Vyakarnam *et al.*, 1997 y Lepoutre y Heene, 2006)

Como resultado, las actividades socialmente responsables de las pymes están altamente relacionadas con el estado de la economía, ya que aparentemente si existe un crecimiento en la economía es más fácil llevar a cabo actividades de la RS y, viceversa.

3.6.2. FACTOR DEL ENTORNO INSTITUCIONAL

Las pymes tienen bajo poder individual en la sociedad, por lo que su influencia en las decisiones políticas es limitada (Hillman y Hitt, 1999). Por este motivo, la literatura acerca de la RS es consciente de que las pymes esperan para desarrollar su RS una participación activa de las autoridades e instituciones pertinentes en al menos tres aspectos (Lepoutre y Heene, 2006).

Primero, las pymes necesitan autoridades y gobiernos que establezcan normas y leyes dirigidas a todas las empresas para regular las actividades de la RS, ya que las propias pymes son escépticas acerca de los mecanismos de autocontrol de otras empresas (Ludevid Anglada, 2000, Tilley, 2000 y Vitell *et al.*, 2000).

Segundo, las normativas de la RS planteadas por las autoridades e instituciones para las pymes deben estar dirigidas a través de canales que éstas ya conozcan y en los que tengan confianza (Grayson, 2003 y Castka *et al.*, 2004).

Tercero, las pymes tienen que relacionarse continuamente con las organizaciones industriales para crear un sentido de responsabilidad conjunto y animar a las pymes a mayores actividades socialmente responsables (Hillman y Keim, 1995, Spence *et al.*, 2000 y Doh y Guay, 2006). Para ello, las pymes recurren a los elementos base de la teoría del capital social. La confianza mutua impulsa el desarrollo de las relaciones y la cooperación colectiva en la dimensión externa del capital social relacionado con el entorno y las normas los regulan y coordinan (Maskell, 2000, Streeten, 2002, Cooke *et al.*, 2004 y Westlund y Nilsson, 2005). Como resultado, las relaciones de las pymes con las organizaciones industriales condicionan las iniciativas de RS que se den en el sector de actividad de las pymes.

En conclusión, las normas y leyes que establecen las autoridades, gobiernos u organizaciones industriales para crear conciencia e impulsar iniciativas socialmente responsables entre las pymes condicionan las actividades de RS que éste tipo de empresa.

En resumen, las actividades socialmente responsables de las pymes dependen del entorno en el que operan. Esto supone reconocer la influencia del estado de la economía y las medidas institucionales para regular, controlar e impulsar su RS.

3.7. RESUMEN DEL CAPÍTULO

Las pymes tienen un comportamiento heterogéneo en cuestiones socialmente responsables (Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007, Russo y Tencati, 2009, Preuss y Perschke, 2010 e Iturrioz *et al.*, 2011). Esta diversidad de actuación se debe a distintos factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes. Autores como Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010) identifican distintas causas del comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS. Comparando los factores que identifican estos estudios, se puede apreciar que la naturaleza de algunos de ellos es semejante y se pueden clasificar en un mismo factor. Como resultado, se concluye que los factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes son los siguientes: valores de los propietarios-gerentes, relaciones con *stakeholders* externos, relaciones con *stakeholders* internos, situación económica y entorno institucional.

Una posible estructura de clasificación de dichos factores es la del estudio de Lepoutre y Heene (2006): el factor relacionado con los valores de los propietarios-gerentes equivale al factor personal de dichos autores; el factor de las relaciones con *stakeholders* externos está estrechamente relacionado con el factor situacional; el factor de las relaciones con *stakeholders* internos se refiere al factor organizacional y; la situación económica y el entorno institucional pertenecen al factor contextual (ver Tabla 11).

Tabla 11: Factores que influyen en la RS de las pymes equivalentes a los factores de Lepoutre y Heene (2006)

FACTORES IDENTIFICADOS EN LA TABLA 2	FACTORES DE LEPOUTRE Y HEENE (2006)
Valores de los propietarios-gerentes	Personal
Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	Situacional
Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	Organizacional
Situación económica	Contextual
Entorno institucional	

Fuente: elaboración propia

Los factores del estudio de Lepoutre y Heene (2006) están enfocados a las pequeñas empresas y no a las pymes. No obstante, se decide tomarlos como referencia y completarlos con los estudios de Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Kusy y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010), que han identificado los distintos factores del comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS.

- El factor de los valores personales de los propietarios-gerentes se refiere a la influencia de los valores, las actitudes y las características de los propietarios-gerentes en el comportamiento socialmente responsable de las pymes (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Lepoutre y Heene, 2006, Kusy y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010). Las actividades de RS están alineadas con el nivel de desarrollo moral cognitivo que los propietarios-gerentes muestran y dependen de la coincidencia de las figuras de los propietarios y gerentes en una misma persona. Además, la falta de tiempo y conocimiento especializado de los propietarios-gerentes influyen en sus decisiones socialmente responsables.
- El factor de las relaciones con *stakeholders* externos refleja la influencia que las relaciones que mantienen las pymes con diferentes grupos de *stakeholders* producen en las decisiones socialmente responsables (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Kusy y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010). Las relaciones de confianza con *stakeholders* externos como los competidores, la comunidad local y los clientes tienen un papel importante en la definición e implantación de las actividades de RS de las pymes en función del poder que éstos posean.

- El factor de las relaciones con *stakeholders* internos hace referencia a la estructura organizativa interna y las relaciones que se producen entre los miembros de las pymes que condicionan el desarrollo de las actividades de RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006 y Preuss y Perschke, 2010). Los empleados, *stakeholders* internos, son especialmente importantes para las pymes (Jenkins, 2004, Fox, 2005, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Moore y Spence, 2006, Sweeney, 2007, Fassin, 2008, Jamali, *et al.*, 2009, Nielsen y Thomsen, 2009, Russo y Tencati, 2009 y Preuss y Pershke, 2010). La reducida dimensión de las pymes posibilita que los propietarios-gerentes mantengan una relación constante con los empleados para poder implantar las actividades de RS. Por lo tanto, la gestión para implantar la RS tiene un carácter no formal.
- El factor del entorno está relacionado con dos contextos particularmente importantes para las pymes para regular, controlar e impulsar su RS (Lepoutre y Heene, 2006): la situación económica y el entorno institucional.

Las actividades socialmente responsables de las pymes están relacionadas con el estado de la economía, ya que las decisiones sobre las actividades socialmente responsables se tomarán en función del estado actual de la economía (Vives *et al.*, 2005 y Lepoutre y Heene, 2006).

Diferentes autoridades, gobiernos u organizaciones industriales pueden diseñar leyes y normas que presionen a las pymes a adoptar o modificar sus iniciativas socialmente responsables (Lepoutre y Heene, 2006).

En conclusión, se han identificado y analizado los factores de los valores de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* externos, las relaciones con *stakeholders* internos, la situación económica y el entorno institucional como los factores que causan el comportamiento heterogéneo de las pymes en la implantación de la RS.

4. MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA RS

4.1. INTRODUCCIÓN

La RS se está convirtiendo en un tema importante para las empresas. Sin embargo, los procesos de adopción e implementación de las prácticas socialmente responsables son todavía el centro de un intenso debate (Perrini y Minoja, 2008).

Autores como Smith (2003) defienden que se ha escrito poco sobre la implantación de la RS en las organizaciones y los posibles beneficios que posteriormente pueden esperarse de su aplicación (Maignan *et al.*, 1999). La principal razón es que muchas empresas conceden importancia a la RS pero son pocas las que integran políticas y programas de RS en sus estrategias corporativas (Perrini y Minoja, 2008).

El diseño de estrategias de RS, y su posterior implementación, es considerado como un proceso de cambio organizativo o como una nueva forma de organización y de trabajo (Dawson, 2003 y Werre, 2003). La RS implica aprender a comprender el contexto específico en el que se mueve la empresa y las expectativas de los diferentes grupos *stakeholders* (Maon *et al.*, 2009) y, posteriormente, desarrollar su propia identidad basada en el equilibrio responsable entre las personas, el entorno y los beneficios (Werre, 2003 y Cramer, 2005).

Las empresas, sobre todo las pymes, se enfrentan al problema de cómo aplicar el concepto de la RS a la práctica y con el fin de ayudar a las empresas en sus esfuerzos de implantación de la RS, se han elaborado diversos modelos. El objetivo de este capítulo es averiguar qué modelos existen para la implantación de la RS, analizar sus características y examinar su adecuación a las pymes y a su comportamiento heterogéneo en cuestiones socialmente responsables.

Para ello, en este capítulo se pretende mostrar la descripción de diferentes modelos de implantación de la RS que ofrece la literatura, especificando si son propios de grandes empresas o de pymes, y el análisis exhaustivo de la influencia de los factores que originan comportamientos heterogéneos de la RS en las pymes en cada una de las etapas que componen el proceso de implantación de la RS.

4.2. DIVERSOS MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA RS

En términos generales, un modelo para la implantación de la RS sirve como guía de organización, coordinación e integración de los recursos e iniciativas existentes para gestionar la RS (Panapanaan *et al.*, 2003 y Maignan *et al.*, 2005).

La implantación de la RS se puede llevar a cabo de diferentes maneras, tal y como lo sugiere la literatura, ya que los investigadores no siempre están de acuerdo en la descripción de las diversas etapas del proceso y sus respectivos contenidos (Maon *et al.*, 2010).

Los principales modelos de implantación de la RS son los siguientes: Khoo y Tan (2002), Panapanaan *et al.* (2003), Werre (2003), Cramer (2005), Maignan *et al.* (2005), Jenkins (2006) y Maon *et al.* (2009).

4.2.1. KHOO Y TAN (2002)

El modelo de Khoo y Tan (2002) se basa en el esquema para la gestión de la excelencia empresarial de ABEF (Australian Business Excellence Awards) y se compone de siete actividades de gestión del día a día de una organización. Su principal aportación radica en que contiene los elementos de evaluación necesarios que ayudan a los directivos a gestionar los cambios a todos los niveles de la organización.

Tomando como referencia este sistema de gestión de ABEF, Khoo y Tan describen mediante un estudio de caso cómo las decisiones, los procesos y la productividad dificultan la implantación sostenible de las actividades de las empresas.

1. Preparación

1.1. Liderazgo

- Misión, visión y el comportamiento de liderazgo: la primera categoría de la ABEF analiza cómo los directivos definen la misión y la visión de la organización, sus conductas personales y cómo los empleados son formados para el éxito sostenible.

- Contribución a la comunidad: en esta categoría también se establece cómo los directivos deben contribuir a la comunidad más allá de sus intereses de negocio.

1.2. Planes estratégicos

Los planes estratégicos se desarrollan teniendo en cuenta diversos factores externos como las influencias económicas y sociales, los riesgos del mercado y la competitividad sectorial.

2. Transformación

2.1. Información

Esta categoría examina cómo se crea, selecciona y recoge la información para comprender el entorno en el que opera la empresa, ya que la información es crucial para que las empresas realicen un seguimiento de sus progresos y tomen las decisiones correctas.

2.2. Personas

La categoría determina cómo la empresa apoya, motiva y forma a cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Aprendizaje: la capacidad de crear y difundir nuevos conocimientos y la autonomía para tomar decisiones constituyen elementos vitales de una organización.
- Salud y seguridad: se refiere a cómo una organización proporciona un lugar de trabajo seguro y saludable para sus empleados. Asimismo, la educación medioambiental y las cuestiones de seguridad deben incluirse en los programas de sensibilización para los empleados.

3. Implementación: gestión de procesos

Esta categoría de la ABEF examina la gestión de los procesos que incluyen el diseño del proceso y sus mejoras continuas.

4. Resultados empresariales sostenibles

4.1. Valor para el cliente

Los clientes juegan un papel importante en la determinación de la calidad de los productos y servicios, y por ello, las empresas tienen que reconsiderar el significado del valor que proporcionan a los clientes.

4.2. Resultados empresariales

La última categoría se refiere a medir los resultados conseguidos por la organización mediante indicadores que reflejan la competitividad a largo plazo, el medio ambiente y la flexibilidad organizativa.

El punto fuerte de este modelo es que aporta cuatro pasos para la implantación de la RS muy bien definidos. Dichos pasos de preparación, transformación, implantación y obtención de resultados son pasos que describen claramente el proceso que una empresa debe seguir para la implantación de las actividades de RS. Sin embargo, su punto débil reside en que su enfoque hacia las grandes empresas hace que incluya aspectos demasiado formales para las pymes. La elaboración de la misión, visión y el comportamiento de liderazgo, los planes estratégicos y los indicadores de éxito y sostenibilidad, son actividades de carácter muy formal y estructurado que contrastan con la naturaleza no formal y flexible de las pymes.

4.2.2. PANAPANAAN ET AL. (2003)

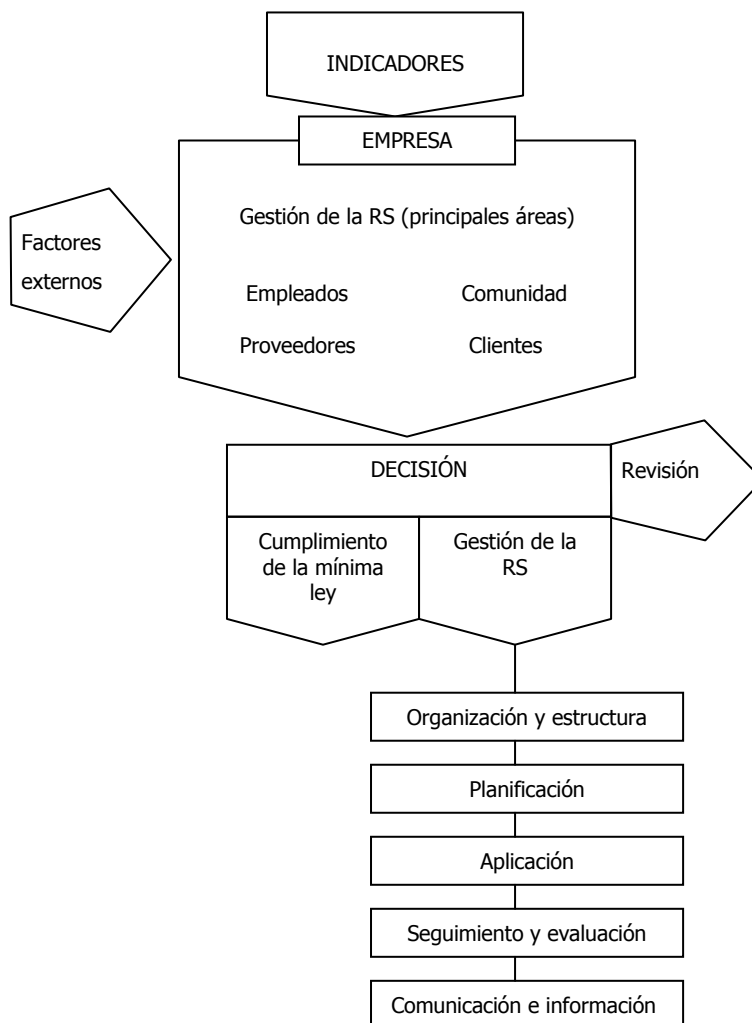
El modelo de Panapanaan *et al.* (2003) presenta un plan de trabajo de 12 empresas finlandesas para la adopción y la gestión de la RS. En ella, se analizan las opiniones de las empresas finlandesas sobre la RS y se destacan las prácticas que las empresas han

adoptado o están adoptando en la actualidad, para posteriormente, presentar un modelo de implantación de la RS con dos actividades esenciales (ver Figura 8).

- Gestión de la RS: identificación de las principales áreas de actividad y sus indicadores.

- Decisión y ejecución del proceso de gestión de la RS:
 - Organización y estructura.
 - Planificación.
 - Aplicación.
 - Seguimiento y evaluación.
 - Comunicación e información.

Figura 8: Modelo inicial para la gestión de la RS de Panapanaan *et al.* (2003)



Fuente: Panapanaan *et al.* (2003)

Para la comprensión de este modelo, hay que tener en cuenta que en un principio las empresas finlandesas limitaban la RS a la relación con la comunidad más inmediata. Con el paso del tiempo, esta percepción ha ido cambiando, y actualmente la definición de la RS que aportan las empresas finlandesas es mucho más amplia. Dichas definiciones van desde el cumplimiento de las leyes por la alta regulación de las empresas y los sectores industriales del país, hasta la integración en la empresa de las actividades y responsabilidades medioambientales debido a la superposición inherente entre las cuestiones ambientales y sociales.

Respecto a la gestión de la RS, la mayoría de las empresas (75%) se consideran proactivas para aprovechar las oportunidades de mejorar sus políticas y estrategias encaminadas a reforzar la buena imagen y conseguir una mejor competitividad.

- Empleados: las empresas finlandesas hacen un gran esfuerzo en materia de bienestar de los empleados y los programas orientados a ofrecer un mejor lugar de trabajo.
- Comunidad: la amplia gama de actividades de las empresas finlandesas hacia la comunidad incluyen proyectos de asistencia comunitaria, participación en acciones cívicas y en foros sociales, donaciones y patrocinios, etc.
- Proveedores: las empresas finlandesas comparten una visión general sobre cómo tendrían que organizarse y gestionarse las relaciones entre proveedores y empresa. Sin embargo, cuando se cuestionan temas de RS, tanto las empresas como los proveedores no tienen respuestas y no saben cómo actuar.
- Clientes: la satisfacción del cliente es un valor común perseguido por casi todas las empresas finlandesas y coinciden en que su responsabilidad es garantizar que el producto sea de alta calidad, accesible, seguro y respetuoso con el medio ambiente.

La identificación de las principales áreas de la RS es el punto de partida para una empresa en el establecimiento de su posición, problemas y perspectivas actuales respecto a la RS. Los pasos iniciales para la identificación de las principales áreas de la RS y sus parámetros son relevantes para la empresa, ya que la evaluación de estos

parámetros puede indicar si se debe proceder o no a la gestión de la RS. Si se procede a gestionar la RS, la ejecución del proceso de gestión de la RS supone llevar a cabo varios pasos: organizar y estructurar las áreas de la RS a trabajar; planificar la implantación de la RS; aplicar el proceso de implantación de la RS; evaluar los resultados conseguidos y; comunicar e informar los avances. El proceso requiere de compromiso, tiempo, recursos, capacidad de gestión y cooperación efectiva, además de comunicación continua durante todos los pasos.

El punto fuerte de este modelo es su facilidad para la identificación de las áreas de la RS más importantes para la empresa y la evaluación de los parámetros para conocer si debe proceder o no a la gestión de la RS. En caso de que la empresa decida llevar a cabo la RS, el modelo diseña únicamente dos pasos principales para poder hacerlo: la identificación de las principales áreas de actividad y sus indicadores, y la decisión y ejecución del proceso de gestión de la RS. Dentro de este último paso se incluyen las fases de organización y estructura, planificación, aplicación, seguimiento y evaluación y comunicación e información, pero no se explica cuál es la función de cada una de ellas. Este es uno de los puntos débiles del modelo, la escasez de explicación de las fases para la implantación de la RS. A diferencia del modelo de Khoo y Tan (2002), el modelo no profundiza en cada uno de los pasos planteados, por lo que este modelo se puede considerar simplemente como un primer acercamiento a las nociones básicas de cómo se implanta la RS en las empresas.

4.2.3. WERRE (2003)

El modelo de desarrollo de Werre (2003) se fundamenta en cuatro fases que tienen que ser cubiertas totalmente con el fin de lograr el cambio organizativo hacia la RS. Para demostrar el modelo, Werre ofrece los resultados de un estudio de caso en el que aplica dicho modelo. A continuación, se explican las cuatro fases del modelo:

1. Aumento de la concienciación de la alta dirección

La implantación de la RS, a menudo, se desencadena debido a un cambio de conciencia en la alta dirección por la variación que se producen en la organización y el entorno. Este cambio de conciencia puede ser tanto reactivo, abierto a las influencias,

como proactivo, provocador del cambio. Para aumentar la sensibilidad de los altos directivos, son especialmente efectivas dos técnicas:

- Diálogo con los *stakeholders*: participar en un diálogo abierto, cara a cara con los *stakeholders*, puede ser efectivo para cuestionar las creencias de la alta dirección en relación a aspectos de la RS.
- Análisis del entorno: un segundo método para redefinir los valores y las creencias actuales de la alta dirección es el análisis del entorno más cercano a la empresa.

2. Formulación de la visión y los valores corporativos de la RS

La visión y el núcleo de los valores corporativos formulados y compartidos por la alta dirección son elementos importantes para impulsar los esfuerzos y el entusiasmo de los empleados. Mientras que la visión describe los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización, los valores corporativos son principios que guían las decisiones y el comportamiento para alcanzar sus objetivos y metas.

La visión y el conjunto de los valores de las empresas son fundamentales por dos características principales: por un lado, reflejan la reacción de la empresa a los cambios que se dan en el entorno de la organización y, por otro lado, son una fuente de inspiración para los empleados de la empresa.

3. Cambio del comportamiento de la empresa

Con el fin de crear un cambio exitoso en la organización de acuerdo a la visión y el núcleo de los valores corporativos, son necesarias las siguientes acciones:

- Trasladar las implicaciones de la visión y los valores corporativos a las tareas diarias.
- Ejecutar los siguientes pasos durante el proceso de cambio: Planear - Hacer - Corregir - Adaptar.

- Comunicar continuamente la visión y los valores corporativos, la conducta deseada y el enfoque de las acciones con el fin de aumentar la sensibilización sobre la RS.
- Crear objetivos a corto plazo para animar a los empleados a participar y demostrarles que la RS está generando un cambio y un progreso real.

4. Consolidar el cambio

En cualquier proyecto destinado a un cambio en el comportamiento organizativo, es imprescindible afianzar el cambio de tal manera que sea sostenible. Si el cambio no está lo suficientemente integrado y consolidado en la estrategia, la cultura y la estructura de la organización, la situación anterior al cambio puede volver a implantarse tan pronto como la presión del nuevo cambio disminuya. Por lo tanto, el objetivo principal es consolidar el cambio para alinear todos los aspectos de la organización a la visión y los valores corporativos de la RS. En esta fase, las directrices para el éxito de la consolidación del cambio en el comportamiento de la empresa son las siguientes:

- Incorporación de la RS en la estrategia a largo plazo de la organización y en los criterios de decisión de las decisiones estratégicas.
- Resaltar la relación entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización.
- Evaluar el progreso a través de auditorías internas y externas.

Posteriormente, la prueba de que el modelo es satisfactorio dependerá de los resultados positivos económicos, sociales y medioambientales.

Un aspecto positivo a resaltar de este modelo es que proporciona cuatro pasos muy específicos que una empresa debería seguir para la implantación de la RS con éxito. No obstante, su aspecto negativo es que incluye tareas como la formulación de la visión y los valores corporativos de la RS y la explicitación de estrategias a largo plazo dirigidos a las grandes empresas que no concuerdan con el carácter no formal y flexible de las

pymes. Este modelo de Werre (2003) tiene muchas similitudes con el modelo propuesto por Khoo y Tan (2002), ya que en ambos casos se encuentran procesos con unas etapas muy detalladas que guían la implantación de la RS, pero, al mismo tiempo, reflejan un carácter demasiado formal y estructurado para la naturaleza de las pymes.

4.2.4. CRAMER (2005)

El objetivo de este modelo es apoyar los procesos de cambio en aquellas empresas que desean crear un vínculo entre su actividad económica y su experiencia en materia ecológica y social. Para ello, Cramer ha diseñado un modelo basado en la literatura disponible y, posteriormente, lo ha probado sobre las experiencias prácticas de 19 empresas que llevan a cabo acciones de RS.

La secuencia de ejecución de las fases muestra diferencias entre las empresas analizadas. Esta situación depende de la valoración que los directivos realizan sobre qué actividades son las adecuadas para comenzar el proceso de implantación, y su posterior desarrollo. Por ejemplo, una empresa primero puede organizar programas de formación y emitir un informe interno para fortalecer la comunicación interna antes de establecer un sistema de seguimiento, y otra empresa puede formular la visión y misión y, a continuación, diseñar las estrategias pertinentes. Por lo tanto, este modelo reconoce el comportamiento heterogéneo que pueden tener las empresas durante la implantación de la RS al considerar que cada empresa construye el proceso de implantación según su propia interpretación. Al mismo tiempo, el modelo explica que a pesar de los diversos procesos de implantación que pueden llevar a cabo las empresas, todas ellas deben enlazar las seis etapas que se comentan a continuación.

1. Listado de los *stakeholders* y sus expectativas

La variedad de los *stakeholders* con los que una empresa tiene que lidiar puede ser muy diversa. Para facilitar esta labor es preciso calcular qué *stakeholders* tienen un valor real para la empresa teniendo en cuenta diferentes atributos como su poder y legitimidad y el grado de urgencia de sus demandas. Después de la selección de los *stakeholders* más importantes para la empresa, se debe indagar en sus expectativas

más profundas, ya que la empresa tiene que tener en cuenta estos deseos en la formulación de su propia visión, misión y estrategia en materia de RS.

2. Formulación de la visión, la misión y el código de conducta

La visión de la RS de las empresas proporciona ayuda a la hora de determinar la estrategia a seguir por la empresa y expresa los retos del futuro que la empresa quiere afrontar en áreas económicas, sociales y ecológicas. En cambio, la misión y el código de conducta traducen esta ambición en acciones concretas y junto con la visión forma la base de la estrategia de la RS.

3. Elaboración de estrategias a corto y largo plazo y plan de acción

El diseño de la estrategia de de cada empresa es diferente, ya que depende de la situación particular de cada una de ellas. Sin embargo, el problema principal a afrontar en esta fase es la elección de las actividades de RS que la empresa debe abordar.

- Política y gestión: el aspecto más importante es la explicación de la visión y la estrategia a los empleados de la empresa.
- Aspectos económicos: es necesario explicar la aportación de la empresa para la prosperidad económica del futuro, haciendo una distinción entre los impactos económicos directos e indirectos.
- Aspectos ambientales: se hace una distinción entre materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones y residuos, proveedores, productos y servicios, cumplimiento de los marcos legales, transporte y cuestiones generales.
- Aspectos sociales: de acuerdo con las directrices del GRI, estos incluyen una amplia gama de temas que incluyen tanto los aspectos internos como los aspectos externos de la política social.
- Aspecto interno de la política social: en este apartado se incluyen las características propias del empleo, el trabajo y las relaciones, la salud y la seguridad, la formación y la educación, y la diversidad y la oportunidad.

- Aspecto externo de la política social: la mayoría de los problemas de las empresas están en el área de la política social externa, aunque dentro de este ámbito, la variedad de los temas a tratar es muy amplia.

4. Creación de un sistema de seguimiento y presentación de informes

La información recogida en el apartado anterior es esencial para la creación de un sistema de seguimiento y presentación de informes sobre la RS para respaldar la visión, la misión, el código de conducta y la estrategia de la empresa. La aplicación de la RS en los ámbitos económicos, ecológicos y sociales requiere de indicadores críticos de rendimiento que controlen los objetivos conseguidos.

5. Creación de un sistema de gestión y de calidad

El siguiente paso es asegurar la sostenibilidad de la RS. Especialmente en tiempos de recesión económica, existe el riesgo de que la iniciativa se interrumpa, y para poder garantizar la continuidad en el tiempo de la RS es fundamental que se creen sistemas de gestión y de calidad. Los sistemas validados por las grandes empresas pueden ser fuente de inspiración para otras empresas. Sin embargo, para las pymes pueden ser demasiado extensas, ya que por sus características intrínsecas, sistemas mucho más simples pueden ser más adecuados.

6. Comunicación interna y externa del enfoque y de los resultados obtenidos

La comunicación tanto interna como externa acerca del enfoque de la política de la RS y los resultados que se van obteniendo es un aspecto esencial durante todo el proceso de implantación de la RS. La mayoría de las empresas perciben que primero necesitan el apoyo interno suficiente antes de poder comunicarse con el entorno de una manera eficaz.

El punto fuerte de este modelo es que reconoce la heterogeneidad que puede haber en los procesos de implantación de la RS en las empresas en función de su situación individual. Como resultado, en comparación a los modelos que se han analizado previamente que reflejan un proceso único y rígido, éste es un modelo flexible que ofrece la posibilidad de implantarlo en empresas con situaciones muy diferentes. Sin

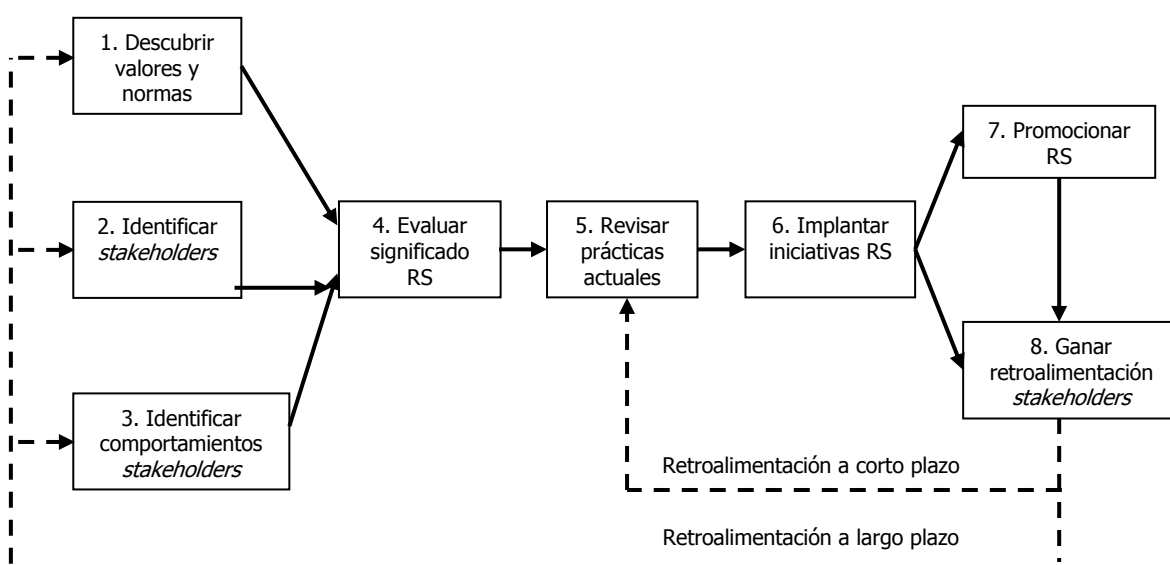
embargo, al igual que en los estudios de Khoo y Tan (2002) y Werre (2003), el punto débil de este modelo es que está diseñado para las grandes empresas. Por este motivo, el modelo plantea un proceso de implantación altamente formalizado con la formulación de la visión, la misión y el código de conducta, el desarrollo de estrategias a corto y largo plazo y planes de acción y la creación de un sistema de seguimiento y presentación de informes. Esta formalización se aleja del *modus operandi* de las pymes y por ello resulta poco adecuada para este tipo de empresas.

4.2.5. MAIGNAN ET AL. (2005)

El objetivo del modelo de Maignan *et al.* (2005) es plantear un marco de gestión para comprender y proporcionar una orientación de los *stakeholders* equilibrada e integrada para la aplicación de la RS en el marketing. Este modelo adopta una perspectiva que abarca la orientación de los *stakeholders* y presenta los pasos que se deben seguir para la correcta aplicación de la RS. Concretamente, el modelo tiene por objeto introducir en la empresa un programa de RS integrado en el marketing y coherente con las decisiones e iniciativas estratégicas existentes de la empresa.

Una visión general del modelo se presenta en la siguiente Figura 9:

Figura 9: Modelo paso a paso para la implantación de la RS de Maignan *et al.* (2005)



Fuente: Maignan *et al.* (2005)

1. Descubrir los valores y las normas

Con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización, un programa de RS debe reflejar los valores, las normas y la misión de la propia organización. Para ello, el objetivo de este primer paso es identificar los valores y las normas de la empresa que puedan tener consecuencias directas en el plan de RS.

2. Identificar los *stakeholders*

En la gestión del modelo, es importante reconocer las necesidades y deseos de los *stakeholders*, ya que son ellos los que especifican los valores y las normas. Sin embargo, primeramente, se requiere su identificación y, al mismo tiempo, la valoración de su importancia, que debe basarse en los siguientes atributos de Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidad y urgencia.

3. Identificar el comportamiento de los *stakeholders*

Una vez identificados los principales grupos de *stakeholders*, en este paso se comprenden la naturaleza de sus principales necesidades y deseos. Debido a la amplitud de la variedad de los *stakeholders*, puede ser útil llevar a cabo entrevistas o mesas redondas con los *stakeholders*.

4. Evaluar el significado de la RS

Gracias a la información obtenida de los *stakeholders* en los puntos anteriores, se concreta la definición de la RS que mejor se adapte al interés de la empresa. Posteriormente, dicha definición se utiliza para evaluar las prácticas actuales de la empresa y seleccionar las iniciativas concretas de RS a implantar. Además, lo conveniente es que esta definición se formalice en documentos oficiales como informes anuales, página web o folletos de la empresa.

5. Revisar las prácticas actuales

La auditoría social es un proceso para evaluar y documentar el rendimiento empresarial y la implantación de las acciones de RS esperadas por sus grupos de *stakeholders*. El

uso de la auditoria social para determinar las cuestiones de los *stakeholders* es importante para demostrar el compromiso de una empresa con la RS, ya que sin mediciones fiables, una empresa no tiene forma de medir su progreso.

6. Implantar las iniciativas de RS

El proceso de implantación de RS comienza priorizando las actividades más importantes identificadas en el paso anterior. Para ello, dos criterios principales que se pueden considerar son los siguientes: el nivel de inversión financiera y organizativa requerida y el grado de presión de los *stakeholders* y la urgencia de sus exigencias.

7. Promocionar la RS

Es esencial que las empresas mantengan los *stakeholders* tanto internos como externos al tanto de las iniciativas emprendidas para abordar la RS. Los informes ambientales y sociales constituyen un medio cada vez más popular para mantener informados a los *stakeholders* (principalmente accionistas y empleados).

8. Ganar la retroalimentación de los *stakeholders*

El paso anterior ayuda a estimular un diálogo con los *stakeholders*, pero otros instrumentos pueden emplearse para mantenerse al corriente de las opiniones y los problemas en evolución de los *stakeholders* de la empresa. Dichos instrumentos pueden ser tanto cuantitativos (encuestas de satisfacción y reputación) como cualitativos (entrevistas).

El punto fuerte de este modelo es que aporta ocho etapas bien elaboradas y especificadas para la implantación de la RS, como en los modelos de Khoo y Tan (2002) y Werre (2003). Aunque en principio, el modelo está diseñado para ejecutarlo en el área del marketing, la descripción de cada una de las etapas no hace ninguna referencia directa a este aspecto y no impide la implantación del modelo en otros departamentos o la empresa en general. Sin embargo, su punto débil reside en que los pasos propuestos se basan en la teoría de los *stakeholders* y supone un enfoque demasiado complejo para la perspectiva de las pymes. Anteriormente se ha comentado que mientras que la gestión de la RS de las grandes empresas encaja de una manera

adecuada en la teoría de los *stakeholders*, la de las pymes se explica mejor a través de la teoría del capital social dado la importancia que tienen las relaciones de confianza. Por lo tanto, este modelo no es totalmente adecuado para explicar la realidad de las pymes.

4.2.6. JENKINS (2006)

El artículo de Jenkins (2006) tiene como objetivo profundizar en la particularidad de la RS en las pymes. Por este motivo, dicho autor realiza entrevistas en profundidad en 24 pymes inglesas consideradas como exitosas en RS, en el sentido de que llevan a cabo las mejores prácticas y sus experiencias pueden ser modelo a seguir por otras pymes.

Cuatro son los pasos principales que las pymes pueden implementar para obtener el éxito interno y externo de la RS.

1. Desarrollar la comprensión de la RS y trasladarla a los principios empresariales

Con el objetivo de operar de forma responsable, es necesario que los propietarios, gerentes y empleados actúen de acuerdo a ciertos valores y normas (Graafland *et al.*, 2003). La definición de dichos valores, normas y principios de la empresa es responsabilidad de los propietarios y gerentes a pesar de encargarse de otras múltiples tareas y funciones.

La RS en las pymes se define de manera no formal y los valores, normas y principios de la RS están influidos por los valores personales de los propietarios y gerentes de las pymes. Sin embargo, el término RS quizás no sea el mejor para involucrar a las pymes en temas sociales, ambientales y problemas de la comunidad (Southwell, 2004). Con el objetivo de superar este problema, lo adecuado es simplificar el concepto de la RS a las prácticas diarias. Otra posible solución es aprovechar la tendencia al diálogo con los *stakeholders* de las pymes para saber qué aspectos de la RS son clave para su empresa e identificar el enfoque estratégico que deberían seguir.

2. Identificar las actividades de RS

El desarrollo de una estrategia de RS es difícil para la mayoría de las pymes. Por ello, la progresión de la RS en las pymes es gradual, comenzando con pequeñas actividades que, con el tiempo, constituyen un programa de RS. Para impulsar las actividades de RS dentro de las empresas, el líder, en el caso de las pymes el propietario o gerente, debe ser pionero y proponer nuevas ideas. Sin embargo, los empleados deben interiorizar el concepto de la RS, algo que a muchas pymes les resulta difícil. Una forma de superar esta dificultad es canalizar las actividades de RS a través de los empleados o proponer actividades de RS que tengan relación directa con la vida laboral de los empleados.

3. Superar los retos

A pesar de los desafíos planteados por la RS, algunas pymes no lo ven como un obstáculo, sino como un reto a superar. Para ello, las pymes necesitan integrar la RS en todos los aspectos de la empresa y no considerarlo como un simple costo externo. De hecho, las pymes tienen unas características especiales que pueden ayudar a superar el reto de adoptar la RS. Algunas de ellas son las siguientes: son flexibles y adaptables y pueden responder rápidamente a las circunstancias cambiantes, son a menudo creativas e innovadoras para diseñar enfoques novedosos en materia de RS, las relaciones son más fluidas para informar de las decisiones sobre la RS.

4. Obtener los beneficios empresariales

A pesar de que el hecho de obtener beneficios no es un factor decisivo para cualquier pyme que lleva a cabo la RS, las pymes reconocen que la RS tiene que proporcionar éxito para garantizar su continuidad en el contexto de la empresa.

La relación de causalidad entre la RS y los resultados financieros no se ha demostrado, aunque existe una creciente evidencia de que se obtienen numerosos beneficios tangibles e intangibles (Orlitzky *et al.*, 2003 y Grayson y Hodges, 2004).

La superación de los retos de la RS supone obtener beneficios importantes para la empresa. Uno de los principales beneficios que identifican es la implicación de los

empleados en los objetivos de la empresa. Las pymes consideran que uno de los principales motivos es que los empleados están más interesados en la RS si están involucrados en actividades directamente relacionados con sus trabajos diarios y les permitan formar y desarrollar profesionalmente.

A diferencia del resto de los modelos analizados anteriormente que están enfocados a las grandes empresas, el aspecto positivo de este modelo es que está dirigido a las pymes, por lo que refleja las características intrínsecas de este tipo de empresas. Sin embargo, su inconveniente es que más que etapas para la implantación de la RS, considera características o criterios. Esto es, el enfoque del modelo hacia las pymes considera los requisitos necesarios para implantar la RS, pero no los plantea como un proceso o etapas a realizar.

4.2.7. MAON ET AL. (2009)

Los modelos de Khoo y Tan (2002), Panapanaan *et al.* (2003), Werre (2003), Cramer (2005) y Maignan *et al.* (2005) no ofrecen un marco que integre el desarrollo y la implantación de la RS en la estrategia de la empresa, su estructura y su cultura (Maon *et al.*, 2009). Por ello, con el objetivo de integrar las diferentes perspectivas de la RS en un marco único, Maon *et al.* (2009) desarrollan un modelo preliminar testado y perfeccionado en las grandes empresas.

Maon *et al.* (2009) plantean un modelo que consta de tres fases: impulso, acción y continuidad.

- En la primera fase, el proceso requiere del impulso de los directivos para desintegrar las prácticas de RS del pasado para relacionarlos con el estado actual (Schein, 1992 y Wilson, 1992).
- En la fase de acción, la organización se orienta hacia un nuevo conjunto de principios (Lewin, 1951). Identificar la necesidad de adoptar una orientación de la RS, sólo es el comienzo del proceso de cambio (Maon *et al.*, 2009).
- En la tercera fase, los directivos deben volver a integrar los nuevos principios culturales para garantizar la continuidad. Dependiendo del grado de cambio

necesario, volver a integrar incluso puede implicar cambios mucho más amplios que construir estructuras y procesos para apoyar las nuevas iniciativas (Katz y Kahn, 1978).

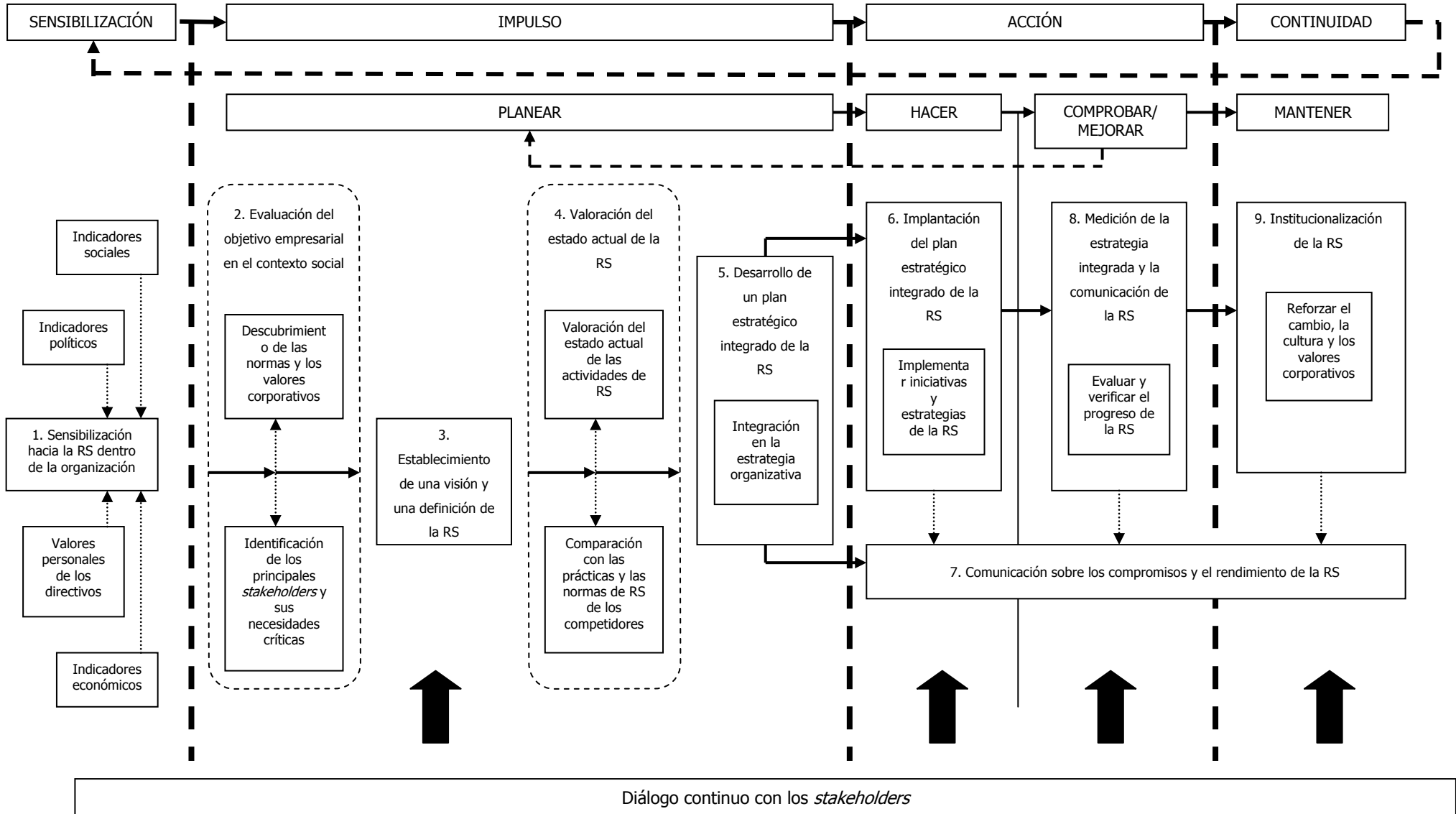
Sin embargo, además de estas tres fases, Maon *et al.* (2009) creen necesario añadir una nueva fase, la sensibilización.

- En esta cuarta fase, que precede a la fase de impulso, la alta dirección es consciente de la importancia de las cuestiones de sostenibilidad (Maon *et al.*, 2009).

Estas cuatro fases se dividen en nueve pasos esenciales (Maon *et al.*, 2009), como se puede apreciar en la Figura 10. Estas etapas están muy influidas por los modelos de Cramer (2005) y Maignan *et al.* (2005), ya que muchas de ellas poseen la esencia de las etapas de ambos modelos.

1. Sensibilización hacia la RS dentro de la organización
2. Evaluación del objetivo empresarial en el contexto social
3. Establecimiento de una visión y una definición de la RS
4. Valoración del estado actual de la RS
5. Desarrollo de un plan estratégico integrado de la RS
6. Implantación del plan estratégico integrado de la RS
7. Comunicación sobre los compromisos y el rendimiento de la RS
8. Medición de la estrategia integrada y la comunicación de la RS
9. Institucionalización de la RS

Figura 10: Modelo para el diseño e implantación de la RS de Maon *et al.* (2009)



Fuente: Maon *et al.* (2009)

1. Sensibilización hacia la RS dentro de la organización

El aumento de la sensibilización de la organización por su entorno y temas de RS se puede definir como el resultado de la influencia de cuatro aspectos clave: el económico, el social, el político y el individual.

El modelo considera ambas direcciones de influencia, es decir, de arriba abajo (la sensibilización del alto directivo influye en la estrategia de RS y en la posterior implementación) y de abajo arriba (la conciencia de los empleados promueven a los empresarios a incluir las prácticas de RS en la empresa).

La implantación y la integración de la RS a menudo se desencadenan por una evolución en la percepción de su estado y el entorno. Esta evolución puede ser caracterizada como reactiva, resultado de las presiones externas del entorno o proactiva, los valores personales de los *stakeholders* de la organización aumentan su peso e influencia dentro de ella (Hemingway y Maclagan, 2004 y Hemingway, 2005).

2. Evaluación del objetivo empresarial en el contexto social

2.1. Descubrimiento de las normas y los valores corporativos

Las normas y los valores corporativos guían los comportamientos y las decisiones dentro de la organización. Además, permiten reforzar los comportamientos que benefician a la empresa y a las comunidades dentro y fuera de la organización y, a su vez, fortalecer los valores de la entidad (Van Lee *et al.*, 2004). En este sentido, desempeñan un papel crítico como requisitos previos para la actitud proactiva ante la RS. Con el fin de mejorar la gestión de la organización, un programa de RS debe ser incorporado en las políticas de la empresa y alinearse con los valores, normas y misión de la organización.

2.2. Identificación de los principales *stakeholders* y sus necesidades críticas

La identificación de los *stakeholders* evita la incorrecta asignación de recursos a los *non-stakeholders* o los *stakeholders* que no tienen intereses legítimos en la empresa.

Este proceso puede apoyarse en el modelo de Mitchell *et al.* (1997) que propone tres atributos clave para identificar los *stakeholders*: poder, legitimidad y urgencia.

Una vez analizada la presencia de estas tres características e identificados los *stakeholders*, se puede definir la relevancia o el grado de prioridad de los objetivos, los valores, las exigencias y las expectativas de los *stakeholders*.

3. Establecimiento de una visión y una definición de la RS

La organización formula un significado común de la RS que promueva una visión compartida socialmente responsable en el que se incluyan las expectativas de los *stakeholders* y sea compatible con los objetivos estratégicos a largo plazo. La definición de la RS debe esclarecer por qué la RS es de interés para la empresa y explicar el lugar que ocupa la RS en el contexto general de los objetivos de la organización.

El directivo debe crear una visión y una definición para el futuro en consonancia con las demandas de diferentes grupos de *stakeholders*, pero también deberá comunicarlos de una manera estimulante a través de documentos oficiales, tales como los informes anuales y folletos corporativos, para que los empleados actúen en consecuencia (Werre, 2003).

4. Valoración del estado actual de la RS

4.1. Valoración del estado actual de las actividades de RS

La auditoría social es un proceso de evaluación y presentación de informes de rendimiento empresarial y cumplimiento de los compromisos con la RS. Su objetivo es identificar las características de la organización relacionadas con la RS en cinco aspectos fundamentales (O'Connell, 2004): aspecto social, impacto de las actividades, gobierno corporativo, compromiso corporativo con la sostenibilidad y diálogo social.

Otra práctica que ofrecen Morimoto *et al.* (2005) para poder valorar el estado actual de las actividades de RS se basa en la realización de entrevistas a distintos *stakeholders* y expertos. Esta metodología es especialmente relevante ya que a través del diálogo con

los *stakeholders* se consigue evaluar el estado actual de la RS además de ayudar a afianzar la confianza, equilibrar el compromiso y promover la cooperación entre los *stakeholders* y la empresa (Gao y Zhang, 2006).

4.2. Comparación con las prácticas y las normas de RS de los competidores

La comparación de las prácticas de RS de la organización con la de los competidores permite a la empresa identificar lo que debe mantener para apoyar su ventaja competitiva, así como corregir las actividades inapropiadas. Dicho proceso consiste en identificar los resultados de las mejores iniciativas de RS y, posteriormente, compararlos con el rendimiento de la empresa para medir la diferencia.

Aprender de los compañeros e intercambiar experiencias puede ser posible a través de redes de cooperación que ofrecen a los directivos la posibilidad de aprender, comparar y crear mayor capacidad.

5. Desarrollo de un plan estratégico integrado de la RS

En este paso el objetivo es traducir los valores sociales y las visiones en compromisos y expectativas gracias a una estrategia de RS, pero muchas organizaciones que desean invertir en actividades de RS, se enfrentan al problema de elaborar estrategias a largo plazo e integrarlas en los planes de acción (Cramer, 2005).

Gracias a la elaboración de planes estratégicos de la RS, muchas organizaciones han descubierto que facilitan la posibilidad de obtener ventajas competitivas tales como la mejora de la calidad y la reducción de costes.

6. Implantación del plan estratégico integrado de la RS

Una vez establecidas las prioridades es esencial atribuir la responsabilidad tanto a las iniciativas individuales como al proceso de implementación de la RS en su conjunto. A pesar de que la alta dirección es la que determina la dirección y la estrategia de la RS, los empleados son piezas clave para el éxito de la implementación de la RS, ya que los mandos intermedios y los empleados son los responsables de aplicarlo en la realidad de la empresa. Por lo tanto, el papel de los mandos intermedios es poner en práctica

las decisiones de la alta dirección para garantizar que los recursos se asignan y controlan adecuadamente, supervisar el rendimiento y el comportamiento del personal y comunicar y hacer cumplir la visión de la RS (Johnson y Scholes, 2002).

Además hay que tener preparados mecanismos y procesos que posibiliten la detección de problemas, su notificación y su resolución en el menor tiempo posible. Para ello, la empresa puede facilitar medios para asegurarse de que estos mecanismos y procesos están bien diseñados para abordar problemas.

7. Comunicación sobre los compromisos y el rendimiento de la RS

En todo el proceso de implementación de la RS es esencial tanto la comunicación interna como la externa sobre los enfoques y los compromisos adquiridos y los resultados obtenidos posteriormente, ya que gracias a la información obtenida se puede analizar el progreso de un proceso y corregir o adaptar los futuros resultados.

En el caso de la comunicación interna de la RS, por medio de medios de comunicación tales como boletines informativos, informes anuales y reuniones, esta aumenta la conciencia de los compromisos de la RS. Sin embargo, en cada fase de implementación tiene un cometido diferente. Por ejemplo, durante la fase de movimiento, la comunicación consiste en la presentación de informes sobre los cambios, ofreciendo información sobre los avances del programa y aclarando cualquier malentendido que pueda existir. Mientras que en la etapa de continuidad, la comunicación debe centrarse más en dar a conocer los resultados y demostrar el éxito del programa de RS e interiorizar la visión de la RS en las actividades del día a día de la organización (Klein, 1996).

Con respecto a la comunicación externa, las organizaciones se enfrentan a mayores exigencias para obtener información detallada acerca de los impactos sociales y ambientales de sus actividades (Burchell y Cook, 2006). En respuesta a estas crecientes demandas de transparencia, muchas organizaciones publican diversa información acerca de cómo cumplen con sus responsabilidades hacia los *stakeholders* (Dawkins, 2004).

8. Medición de la estrategia integrada y la comunicación de la RS

Con el fin de mejorar la estrategia de RS, las evaluaciones deben basarse en la medición, verificación y presentación de informes, con el objetivo de determinar lo que funciona y lo que no y por qué, decidir los medios para superar los obstáculos y la revisión de los objetivos iniciales para crear otros nuevos, en caso necesario. Al mismo tiempo, mediante la participación de los *stakeholders* en las revisiones periódicas de las actividades de RS de la organización, les permiten reconocer los avances que se han dado y hacer que las actividades sean más visibles y transparentes.

9. Institucionalización de la RS

Para que la estrategia de RS sea sostenible en el tiempo, las actividades de RS deben ser institucionalizadas en la organización y consideradas parte de la cultura, ya que se han adoptado dentro de la estrategia a largo plazo y se han orientado a la toma de decisiones.

A fin de seguir alineando los intereses de los *stakeholders* y crear valor a largo plazo, las organizaciones deben diseñar, aplicar y mantener las competencias y las capacidades de gestión necesarias para tratar las exigencias de los *stakeholders* (Ayuso *et al.*, 2006).

Maon *et al.* (2009) indican que para que el modelo tenga éxito es necesario que todas las actividades se ejecuten coordinadamente. Para ayudar en esta labor es necesario invertir en programas internos de marketing y recursos humanos que informen a la organización sobre los éxitos del programa de RS.

El presente modelo integra los estudios de Khoo y Tan (2002), Panapanaan *et al.* (2003), Werre (2003), Cramer (2005) y Maignan *et al.* (2005) analizados anteriormente. Como resultado, el punto fuerte de este modelo es que siguiendo el esquema de los modelos de Khoo y Tan (2002), Werre (2003) y Maignan *et al.* (2005), se describe detalladamente las etapas de implantación de la RS que una empresa debe seguir. Sin embargo, su punto débil es que su enfoque está dirigido hacia las grandes empresas al igual que en todos los modelos, por lo que su proceso formalizado contrasta con el carácter no formal y flexible de las pymes.

Previamente se ha podido comprobar que la literatura propone diferentes modelos para la implantación de la RS. A continuación, se explican los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos para determinar en qué medida reflejan la heterogeneidad del proceso de implantación de la RS en las pymes (ver Tabla 12).

Tabla 12: Puntos fuertes y débiles de los modelos de implantación de la RS

ESTUDIOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Khoo y Tan (2002)	Pasos para la implantación de la RS (preparación, transformación, implantación y obtención de resultados) bien definidos	Enfoque hacia las grandes empresas, por lo que refleja actividades de carácter muy formal y estructurado para las pymes
Panapanaan <i>et al.</i> (2003)	Guía para identificar las áreas de la RS más importantes para la empresa y evaluar los parámetros para conocer si se debe proceder o no a la gestión de la RS	Escasez de descripción de las fases para la implantación de la RS (identificación de las principales áreas de actividad y sus indicadores, y decisión y ejecución del proceso de gestión de la RS)
Werre (2003)	Pasos muy específicos para que una empresa implante la RS con éxito	Enfoque demasiado formal que no concuerda mucho con el carácter no formal y flexible de las pymes
Cramer (2005)	Reconoce la heterogeneidad de los procesos de implantación de la RS en las empresas	Proceso de implantación altamente formalizado que contrasta con la forma de proceder de las pymes
Maignan <i>et al.</i> (2005)	Etapas bien elaboradas y especificadas para la implantación de la RS	Enfoque de la teoría de los <i>stakeholders</i> demasiado complejo para la perspectiva de las pymes
Jenkins (2006)	Refleja las características intrínsecas de las pymes	En vez de etapas a realizar para la implantación de la RS, considera características o criterios necesarios para implantar la RS
Maon <i>et al.</i> (2009)	Integra los modelos de Khoo y Tan (2002), Panapanaan <i>et al.</i> (2003), Werre (2003), Cramer (2005) y Maignan <i>et al.</i> (2005), por lo que describe detalladamente las etapas del proceso de implantación de la RS	Enfoque dirigido hacia las grandes empresas, por lo que su proceso formalizado no coincide con el carácter no formal y flexible de las pymes

Fuente: elaboración propia

El único modelo enfocado a las pymes y que refleja las características intrínsecas de este tipo de empresas es el de Jenkins (2006). Sin embargo, los cuatro pasos que plantea, es decir, desarrollar la comprensión de la RS y trasladarla a los principios empresariales, identificar las actividades de RS, superar los retos y obtener los beneficios empresariales, no son etapas para la implantación de la RS, sino más bien características o criterios necesarios para implantar la RS. Por lo tanto, este modelo no es completamente válido para el objetivo de este estudio.

El resto de los modelos están diseñados para las grandes empresas. Aunque son modelos que identifican claramente los pasos que una empresa debe seguir para implantar la RS, reflejan procesos de carácter muy formal y estructurado que contrastan con la naturaleza no formal y flexible de las pymes. Como consecuencia, *a priori* no son totalmente válidos para su implantación en las pymes.

Un problema en común de estos modelos es que describen un proceso de etapas lineal que no reflejan la heterogeneidad de la RS que se produce en las pymes. El modelo de Cramer (2005) es el único modelo que considera la heterogeneidad de los procesos de implantación de la RS en las empresas, por lo que cumple con la premisa principal que requiere un modelo de implantación de la RS en esta investigación. Sin embargo, su proceso de implantación está orientado a las grandes empresas por lo que plantea un proceso muy formalizado que no es completamente adecuado para su traslado a las pymes.

4.3. VALORACIÓN CRÍTICA DE LOS MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE LA RS

En el capítulo anterior se han identificado los factores que causan la heterogeneidad de los comportamientos socialmente responsables en las pymes, a saber, los valores de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* externos, las relaciones con *stakeholders* internos, la situación económica y el entorno institucional.

Asimismo, en esta investigación, se considera *a priori* que las principales fases que conforman un proceso para llevar a cabo acciones socialmente responsables son el diseño, la implantación y el mantenimiento, tal y como recogen los modelos analizados en apartados anteriores, que coinciden en señalar estas etapas como las que integran los procesos para la implantación de la RS (ver Tabla 13).

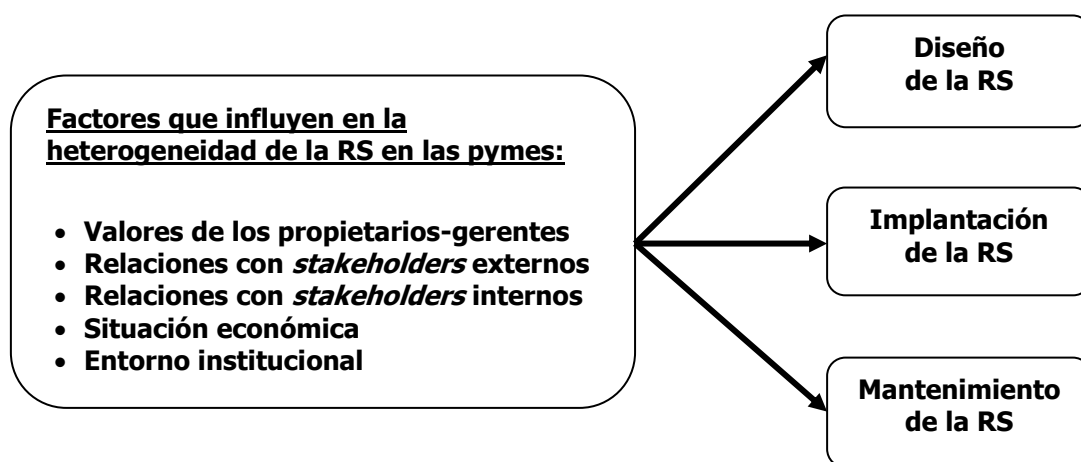
Tabla 13: Fases de los modelos de implantación de la RS

FASES	KHOO Y TAN (2002)	PANAPANAAN ET AL. (2003)	WERRE (2003)	CRAMER (2005)	MAIGNAN ET AL. (2005)	JENKINS (2006)	MAON ET AL. (2009)
Diseño de la RS	1. Preparación 2. Transformación	1. Organización y estructura 2. Planificación	1. Aumento de la concienciación de la alta dirección 2. Formulación de la visión y los valores corporativos básicos de la RS	1. Listado de los <i>stakeholders</i> y sus expectativas 2. Formulación de la visión, la misión y el código de conducta 3. Elaboración de estrategias a corto y largo plazo y plan de acción	1. Descubrir los valores y las normas 2. Identificar los <i>stakeholders</i> 3. Identificar el comportamiento de los <i>stakeholders</i> 4. Evaluar el significado de la RS 5. Revisar las prácticas actuales	1. Desarrollar la comprensión de la RS y trasladarla a los principios empresariales 2. Identificar las actividades de RS	1. Sensibilización hacia la RS dentro de la organización 2. Evaluación del objetivo empresarial en el contexto social 3. Establecimiento de una visión y una definición de la RS 4. Valoración del estado actual de la RS 5. Desarrollo de un plan estratégico integrado de la RS
Implantación de la RS	3. Implementación: gestión de procesos	3. Aplicación 4. Seguimiento y evaluación	3. Cambio del comportamiento de la empresa	4. Creación de un sistema de seguimiento y presentación de informes 5. Creación de un sistema de gestión y de calidad	6. Implantar las iniciativas de RS 7. Promocionar la RS	3. Superar los retos	6. Implementación del plan estratégico integrado de la RS
Mantenimiento de la RS	4. Resultados empresariales sostenibles	5. Comunicación e información	4. Consolidar el cambio	6. Comunicación interna y externa del enfoque y de los resultados obtenidos	8. Ganar la retroalimentación de los <i>stakeholders</i>	4. Obtener los beneficios empresariales	7. Comunicación sobre los compromisos y el rendimiento de la RS 8. Medición de la estrategia integrada y la comunicación de la RS 9. Institucionalización de la RS

Fuente: elaboración propia a partir de Khoo y Tan (2002), Panapanaan *et al.* (2003), Werre (2003), Cramer (2005), Maignan *et al.* (2005), Jenkins (2006) y Maon *et al.* (2009)

Por lo tanto, la influencia de los factores de la heterogeneidad de la RS en las pymes que se han mencionado anteriormente se percibe en cada una de las fases del proceso de diseño, implantación y mantenimiento de la RS.

Figura 11: Influencia de los factores de la heterogeneidad de la RS en las pymes en las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS



Fuente: elaboración propia

A continuación, se analiza la influencia de cada uno de los factores que causan la heterogeneidad de los comportamientos socialmente responsables en las pymes en las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS.

1. En primer lugar, se explica la influencia de los factores de la heterogeneidad de la RS en **la fase de diseño de la RS en las pymes**. El diseño de la RS supone desde definir el papel de la RS en la empresa hasta elegir las actividades socialmente responsables que se van a implantar posteriormente. El origen de la RS en las pymes puede ser el resultado de la influencia de alguno de los factores de la RS.

Por una parte, los propietarios-gerentes pueden ser los impulsores de las actividades socialmente responsables en las pymes. Anteriormente, se ha explicado que la influencia del factor de los valores de los propietarios-gerentes de las pymes se refleja en dichas actividades, ya que los valores personales de los propietarios-gerentes presionan la formulación y el diseño de las acciones de RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999

y 2007, Spence y Rutherford, 2003, Spence *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, 2006 y 2009, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007, Fassin, 2008, Perrini y Minoja, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Harms *et al.*, 2010, Preuss y Perschke, 2010, Russo y Perrini, 2010 y Von Weltzien y Shankar, 2011).

La concentración o delegación de las responsabilidades en las pymes puede ser muy distinta y, por lo tanto, condiciona su nivel de conocimiento sobre aspectos relacionados con la RS. Por un lado, la gestión de diversas tareas puede provocar una visión o perspectiva de la empresa y un conocimiento sobre las actividades de RS muy general que es necesario implantar. Por otro lado, la variedad de quehaceres puede producir una perspectiva muy centrada en las tareas diarias de la empresa, limitando la visión de las iniciativas de RS a dichas tareas específicas.

Al estar en coherencia las actividades de RS que se decidan implantar en las pymes con el conocimiento, la sensibilización, las motivaciones y los valores personales de los propietarios-gerentes, la diversidad de actividades socialmente responsables donde elegir es muy amplia. Las prioridades y los objetivos de los propietarios-gerentes pueden estar dirigidos a una o varias de las siguientes áreas: el medio ambiente, la comunidad local, los empleados de la empresa, los agentes de la cadena de valor, los propios propietarios, etc. Esto condiciona el diseño de la RS, ya que la formulación y definición de las iniciativas de RS a implantar y las medidas, acciones y requisitos para implantarlas posteriormente varían.

En resumen, la proposición que se deriva y se desea contrastar en las pymes del estudio es:

Proposición 1 (P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de las actividades de RS en las pymes.

Por otra parte, el diseño de actividades socialmente responsables puede ser consecuencia de la presión que los *stakeholders* pueden ejercer sobre las pymes. Ello requiere identificar a los principales grupos de *stakeholders* de cada pyme. Anteriormente, se ha comentado que, por la tendencia de las pymes a

las relaciones cercanas (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Rutherford, 2003, Jenkins, 2006 y 2009, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Fassin, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010), sus principales *stakeholders* internos son los empleados y los *stakeholders* externos son los competidores, los clientes y la comunidad local.

Las relaciones entre las pymes y sus principales *stakeholders* pueden llegar a ser muy diferentes debido a la capacidad de presión de estos últimos (Clarkson, 1995, Rowley, 1997, Post *et al.*, 2002, Phillips, 2003 y Fassin, 2008). Previamente se ha explicado que la habilidad de las pymes para llevar a cabo iniciativas de RS se ve condicionada por su poder de negociación. Las pymes debido a su tamaño, pueden poseer menos poder de negociación ante *stakeholders* que tienen suficiente influencia para exigirles acciones socialmente responsables para satisfacer sus necesidades. Como resultado, las pymes pueden ser dependientes de diferentes *stakeholders* para poder llevar a cabo acciones de RS (Vandekerckhove y Dentchev, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Longenecker *et al.*, 2006 y Kusyk y Lozano, 2007).

En función de los principales *stakeholders* de los que depende cada pyme, la variedad de las expectativas y necesidades identificadas puede ser muy amplia, al igual que las actividades socialmente responsables que tengan como objetivo dar respuesta a las expectativas de dichos *stakeholders*. Como resultado, la definición y el diseño posterior de las actividades de RS a implantar son diferentes en cada pyme.

Ocurre algo similar con el factor del entorno institucional, ya que las autoridades, gobiernos u organizaciones industriales del entorno pueden establecer normas y leyes para presionar a las pymes a implantar y regular las actividades socialmente responsables (Lepoutre y Heene, 2006 y Harms *et al.*, 2010). Sin embargo, el producto o servicio que comercializan, el sector en el que operan, el entorno empresarial más cercano, etc. de cada pyme condiciona las presiones institucionales que sufren.

En resumen, dependiendo de las presiones que sufren las pymes por parte de los *stakeholders* internos, los *stakeholders* externos y las instituciones del entorno, el diseño de las actividades de RS en las pymes puede ser muy diverso. En este caso, se consideran unas situaciones opuestas a las descritas previamente en la proposición 1, por lo que las siguientes proposiciones 2, 3 y 4 se consideran las proposiciones rivales de la proposición 1:

Proposición 2 (P2): las presiones de los *stakeholders* internos impulsan el diseño de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 3 (P3): las presiones de los *stakeholders* externos impulsan el diseño de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 4 (P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de las actividades de RS en las pymes.

Independientemente del origen del diseño de la RS, la elección de las actividades socialmente responsables puede verse condicionada por el factor de la situación económica, ya que el estado de la economía puede influir en las decisiones de los propietarios-gerentes para implantar diferentes iniciativas de RS. Con el objetivo de contrastar este hecho en la pymes, la proposición que se plantea es la siguiente:

Proposición 5 (P5): la situación económica influye en el diseño de las actividades de RS en las pymes.

En caso de que la situación económica influya, ésta puede reflejarse en el diseño de la RS de dos maneras distintas. Por un lado, la economía puede tener un efecto impulsor en las decisiones de RS, ya que la situación financiera de las pymes puede mejorar, posibilitando y facilitar que se planteen más iniciativas de RS. Por otro lado, la economía puede tener un efecto limitador al empeorar el estado financiero de las pymes y, como resultado, reducir este tipo de acciones (Vyakarnam *et al.* 1997, Vives *et al.*, 2005, Lepoutre y Heene, 2006 y Harms *et al.*, 2010).

Sin embargo, el estado de la economía puede no llegar a influir en el diseño de las actividades socialmente responsables de las pymes. La influencia que pueden ejercer otros factores de la heterogeneidad de la RS en las pymes puede anular el efecto de la situación económica. Esta circunstancia depende de la situación particular de cada pyme. Por un lado, la convicción de los propietarios-gerentes de las pymes de que la RS es importante para la empresa puede ser clave para invertir en ella a pesar de las fluctuaciones económicas. Por otro lado, las autoridades, gobiernos u organizaciones industriales pueden establecer normas para impulsar y regular la RS tanto en momentos de alza como en tiempos de crisis. Por último, las presiones de los *stakeholders* externos pueden obligar a las pymes a satisfacer sus necesidades independientemente del estado de la economía. En resumen, la influencia de la situación económica en los recursos de las pymes y la capacidad de elección y diseño de las actividades de RS depende de las circunstancias exclusivas de cada pyme.

La proposición a contrastar que corresponde a esta afirmación, y se considera como la proposición rival de la proposición 5, se formula de la siguiente manera:

Proposición 6 (P6): la situación económica no influye en el diseño de las actividades de RS en las pymes.

2. En segundo lugar, se expone la influencia de los factores de la heterogeneidad de la RS en **la fase de implantación de la RS en las pymes**. Esta fase de implantación de la RS se refiere a llevar a cabo las actividades de RS que se han diseñado en la fase anterior. Anteriormente se ha explicado que el diseño de la RS lo realiza la alta dirección de las pymes condicionado por el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes. Por lo tanto, se puede dar la situación de que ellos participen en la implantación de las actividades de RS en las pymes, dando ejemplo y sirviendo de modelo al resto de personas de la organización. En este caso, la proposición que se formula y se desea contrastar es la siguiente:

Proposición 7 (P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Sin embargo, la implantación de las actividades de RS requiere la participación no sólo de los propietarios-gerentes, sino también de los *stakeholders* internos de las pymes (Maon *et al.*, 2009). El compromiso de todos los agentes de la empresa con la implantación de la RS es esencial para que dicha fase se realice correctamente. Además, anteriormente se ha comentado que las relaciones personales con los *stakeholders* más cercanos como son los empleados son especialmente importantes para las pymes (Jenkins, 2004, Fox, 2005, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Moore y Spence, 2006, Sweeney, 2007, Fassin, 2008, Jamali, *et al.*, 2009, Nielsen y Thomsen, 2009, Russo y Tencati, 2009 y Preuss y Pershke, 2010).

La reducida dimensión de las pymes facilita un ambiente de confianza. Como consecuencia, la influencia de las relaciones con los *stakeholders* internos *a priori* favorece que los propietarios-gerentes mantengan una relación constante con los empleados para intercambiar expectativas, compartir el compromiso y la obligación de llevar a cabo la RS y cooperar en la implantación de las actividades de RS (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Rutherford, 2003, Jenkins, 2006 y 2009, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Fassin, 2008, Hammann *et al.*, 2009, Jamali *et al.*, 2009, Preuss y Perschke, 2010, Russo y Perrini, 2010 y Gellert y de Graaf, 2012). Basándose en esta afirmación, la proposición rival de la anterior proposición 7 a contrastar es la siguiente:

Proposición 8 (P8): los *stakeholders* internos participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Al igual que los *stakeholders* internos de las pymes, los externos pueden comprometerse y participar en la implantación de las actividades de RS. Por este motivo, Jenkins (2006) defiende la influencia del factor de las relaciones con los *stakeholders* externos en el proceso de implantación de la RS. En opinión de este autor, las relaciones personales de las pymes con los *stakeholders* permiten establecer acuerdos de colaboración entre ambas partes

con el fin de que los *stakeholders* participen en el proceso y, de esta manera, faciliten la implantación de las actividades socialmente responsables.

Sin embargo, esta situación depende de los *stakeholders* prioritarios que hayan identificado previamente las pymes en la fase de diseño de la RS. Anteriormente, se ha llegado a la conclusión de que cada pyme puede tener sus propios *stakeholders* prioritarios, ya sean los competidores, los clientes, la comunidad local u otros diferentes. En función de las características de los *stakeholders* prioritarios identificados, el poder de negociación de las pymes para implantar iniciativas de RS es diferente, llegando a ser dependientes de algunos de ellos (Vandekerckhove y Dentchev, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Longenecker *et al.*, 2006 y Kusyk y Lozano, 2007). Como consecuencia, las relaciones que se mantienen entre las pymes y los *stakeholders* son diferentes y la predisposición y accesibilidad que vayan a tener los *stakeholders* para participar en la implantación de la RS (Clarkson, 1995, Rowley, 1997, Post *et al.*, 2002, Phillips, 2003 y Fassin, 2008). Tomando como referencia esta afirmación, otra proposición rival de la proposición 7 a contrastar es la siguiente:

Proposición 9 (P9): los *stakeholders* externos participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Las anteriores situaciones reflejan la participación de los propietarios-gerentes, los *stakeholders* internos y los externos individualmente y por separado. No obstante, puede suceder que en un mismo contexto, se pueda concentrar la cooperación de varios de ellos. Por lo tanto, es necesario reconocer y plantear en proposiciones diferentes a las anteriores que pueden existir diversas situaciones en las que los propietarios-gerentes, los *stakeholders* internos y los externos participen juntos en la implantación de las actividades de RS en las pymes. Las siguientes proposiciones rivales de la proposición 7 reflejan esta cooperación de diversos agentes en la fase de implantación:

Proposición 10 (P10): los propietarios-gerentes y los *stakeholders* internos participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 11 (P11): los propietarios-gerentes y los *stakeholders* externos participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 12 (P12): los *stakeholders* internos y los *stakeholders* externos participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 13 (P13): los propietarios-gerentes, los *stakeholders* internos y los *stakeholders* externos participan en la implantación de las actividades de RS en las pymes.

Independientemente de quiénes participen en la fase de implantación de las actividades de RS, ésta puede estar condicionada por el factor de las relaciones con los *stakeholders* internos (Jenkins, 2006). Previamente, se ha explicado que la escasez de recursos financieros de las pymes les lleva a ser menos proclives a tener una estructura administrativa burocrática y especializada en la RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Brammer y Millington, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Perrini, 2006, European Group on CSR and SME, 2007, Fassin, 2008, Luijk y Vlaming, 2008, Udayasankar, 2008, Harms *et al.*, 2010 y Bonneveux *et al.*, 2012).

En las pymes existe una gran familiaridad con mecanismos y sistemas de gestión no formales para implantar la RS, es decir, la RS no se lleva a cabo a través de una estructura administrativa burocrática y especializada en actividades socialmente responsables (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Spence, 1999, Sweeney, 2007, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010). Como resultado, el modo en que las actividades de RS son asignadas y llevadas a cabo puede tener un carácter natural, flexible y no formal (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Jenkins, 2006 y 2009, Fassin, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Russo y Tencati, 2009, Preuss y Perschke, 2010 y Russo y Perrini, 2010). Para poder identificar este hecho en la pymes, la proposición que se plantea es la siguiente:

Proposición 14 (P14): la implantación de las actividades de RS en las pymes se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal.

Sin embargo, la implantación de las actividades socialmente responsables de cada pyme es singular y única y adaptada a sus propias características y necesidades. Por lo tanto, dependiendo de las características y necesidades de cada una de las pymes, la implantación de las acciones de RS puede adquirir un carácter más estructurado y formal (MacGregor y Fontrodona, 2011). Como resultado, la proposición rival de la anterior proposición 14 a contrastar es la siguiente:

Proposición 15 (P15): la implantación de las actividades de RS en las pymes se lleva a cabo de manera estructurada y formal.

3. En tercer lugar, se explica cómo afectan los factores de la heterogeneidad de la RS en **la última fase de mantenimiento de la RS en las pymes**. El proceso de mantenimiento supone garantizar la sostenibilidad en el tiempo de las actividades de RS. Esta fase de mantenimiento de la RS se debe a la percepción del valor y los beneficios que les aporta la implantación de las actividades de RS llevadas a cabo anteriormente para cubrir sus objetivos y exigencias. Los valores personales de los propietarios-gerentes, la presión de los *stakeholders* externos, las relaciones con los *stakeholders* internos como los empleados o el entorno institucional, pueden afectar en dicho mantenimiento.

Por una parte, los propietarios-gerentes pueden tener una fuerte concienciación y motivación para seguir invirtiendo en la RS. Los propietarios-gerentes pueden ser los responsables de decidir la continuidad de las actividades de RS implantadas anteriormente y, para ello, se guían por sus valores personales. Anteriormente se ha explicado que la influencia de los valores de los propietarios-gerentes de las pymes se refleja en las actividades de RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999 y 2007, Spence y Rutherford, 2003, Spence *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, 2006 y 2009, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007, Fassin, 2008, Perrini y Minoja, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Harms *et al.*, 2010, Preuss y Perschke, 2010, Russo y Perrini, 2010 y Von Weltzien y Shankar, 2011).

Ante las dificultades y coste de las acciones de RS, los propietarios-gerentes pueden desistir de impulsar dichas acciones o por el contrario los valores pueden ser más relevantes y sostener la RS en el tiempo. En consecuencia, el proceso de continuidad de las actividades socialmente responsables varía en cada pyme dependiendo de la consistencia de los valores personales de los propietarios-gerentes. Como resultado, la proposición que se desea contrastar en las pymes del estudio es:

Proposición 16 (P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de las actividades de RS en las pymes.

Por otra parte, los diversos *stakeholders* internos como los empleados y los externos como los competidores, los clientes y la comunidad local pueden tener suficiente poder de negociación para exigir a las pymes la continuidad de las actividades de RS que sigan cubriendo sus necesidades.

La variedad de las expectativas y necesidades transmitidas por los *stakeholders* en este momento dependen de si las actividades de RS implantadas inicialmente han sido capaces de satisfacer las anteriores previsiones. Por lo tanto, las decisiones que se tomen para dar continuidad a las actividades de RS y el proceso que se vaya a seguir para ejecutarlas en cada pyme pueden variar dependiendo de los *stakeholders* y sus exigencias.

Al igual que el entorno institucional, ya que las autoridades, gobiernos u organizaciones industriales del entorno pueden presionar para mantener las actividades socialmente responsables. Sin embargo, las presiones institucionales que sufren dependen del producto o servicio que comercializan, el sector en el que operan, el entorno empresarial más cercano, etc. de cada pyme.

Estas afirmaciones consideran unas causas diferentes, a la planteada anteriormente en la proposición 16, para llevar a cabo la fase de mantenimiento de la RS, por lo que las proposiciones 17, 18 y 19 son las proposiciones rivales de la proposición 16:

Proposición 17 (P17): las presiones de los *stakeholders* internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 18 (P18): las presiones de los *stakeholders* externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de las actividades de RS en las pymes.

Proposición 19 (P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de las actividades de RS en las pymes.

Tomando como referencia las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS en las pymes, se han formulado varias proposiciones a contrastar en las pymes. Estas proposiciones se recogen en la Tabla 14:

Tabla 14: Tabla de proposiciones

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS (P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal (P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS

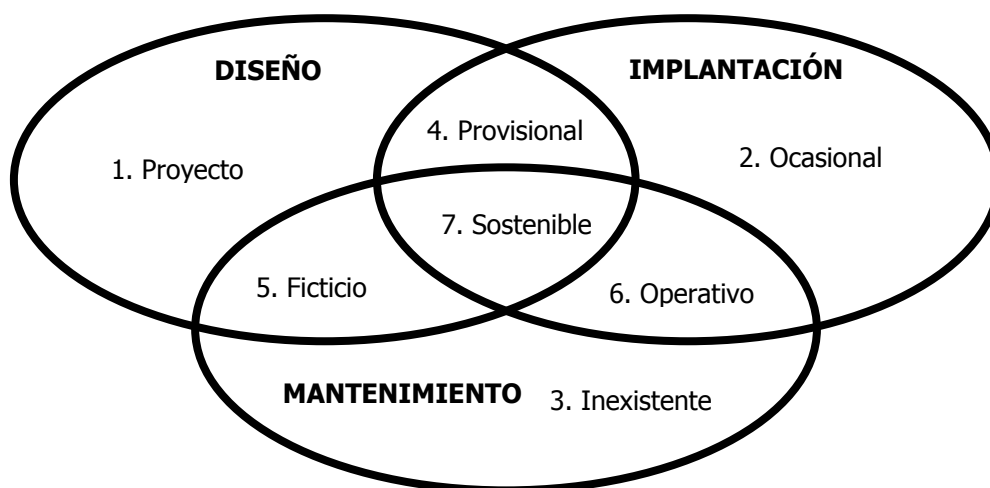
Fuente: elaboración propia

Las proposiciones recogidas en la Tabla 14 plantean el comportamiento heterogéneo que pueden mostrar las pymes durante las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS. No obstante, un aspecto importante que no se refleja en dichas proposiciones es la secuencia de dichas fases.

Como resultado del comportamiento heterogéneo de las pymes, las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS pueden adoptar distintas secuencias. Por lo tanto, no se puede reconocer únicamente la sucesión continua de las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS.

A continuación, se muestran las posibles combinaciones de las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS y que reflejan diferentes formas de implantación de la RS que se pueden dar en las pymes.

Figura 12: Tipologías de implantación de la RS en las pymes



Fuente: elaboración propia

Las pymes que realizan sólo una de las fases de implantación de la RS, se clasifican de la siguiente manera (1, 2 y 3 de la Figura 12):

1. Proyecto: las pymes diseñan las iniciativas socialmente responsables que desean llevar a cabo, pero sin llegar a implantarlas ni mantenerlas en el tiempo. El hecho de diseñar únicamente las actividades de RS no implica que las pymes lleven a cabo la RS.

2. Ocasional: las pymes realizan actividades de RS, pero sin un previo diseño ni un posterior mantenimiento. La ausencia de la fase de diseño obliga que las actividades de RS se decidan y ejecuten de manera muy informal y desestructurada. Como resultado, la implantación de la RS se lleva a cabo en casos puntuales, de manera ad-hoc y sin continuidad en el tiempo.

3. Inexistente: es un escenario improbable de suceder, ya que las pymes no pueden garantizar la sostenibilidad de las actividades de RS si previamente no se han implantado.

Las pymes que llevan a cabo dos de las tres fases de implantación de la RS, se especifican de esta otra manera (4, 5 y 6 de la Figura 12):

4. Provisional: las pymes diseñan e implantan las iniciativas socialmente responsables que desean llevar a cabo, pero no garantizan su sostenibilidad en el tiempo. La fase de diseño proporciona al proceso un enfoque estratégico y formal y la fase de implantación de las acciones de RS se produce de manera estudiada y coordinada.

5. Ficticio: al igual que el escenario 3 "inexistente", éste es un escenario imposible de producirse en su totalidad. En este caso las pymes diseñan las actividades de RS pero no las implantan, por lo que la posterior fase de mantenimiento no puede realizarse. La única fase que puede llevarse a cabo es la de diseño, por lo que puede equivaler al escenario 1 denominado "en proyecto".

6. Operativo: las pymes que realizan y garantizan la sostenibilidad de actividades de RS, pero sin una fase previa de diseño. Esto supone que la fase de implantación de la RS carece del carácter estratégico y formal que le proporciona la fase de diseño, pero a pesar de ello, las pymes son capaces de ejecutar las iniciativas socialmente responsables y mantenerlas en el tiempo.

Las pymes que ejecutan las tres fases de implantación de la RS se denominan de la siguiente manera (7 de la Figura 12):

7. Sostenible: es el escenario más exhaustivo, donde se diseñan las actividades socialmente responsables, posteriormente se implantan y se toman medidas para garantizar su mantenimiento. En pocas palabras, es un escenario con un enfoque sostenible en el tiempo.

En conclusión, un modelo de implantación de la RS enfocado a las pymes tiene que reflejar su comportamiento heterogéneo para implantar la RS tanto en la forma de llevar a cabo el proceso como en la secuencia de fases que conforman dicho proceso. Por ello, se definen proposiciones que recogen cómo los factores afectan en las distintas fases de implantación de la RS y se presenta una tipología que permite identificar diferentes formas de implantar la RS en las pymes.

4.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

A pesar de que la RS se está convirtiendo en una cuestión importante para las empresas, se ha escrito poco sobre la implantación de la RS en las organizaciones y los posibles beneficios que posteriormente pueden esperarse de ella (Maignan *et al.*, 1999). La razón principal es que pocas empresas integran políticas y programas de RS en sus estrategias corporativas (Perrini y Minoja, 2008).

Las actividades de la RS se pueden llevar a cabo de diferentes maneras, ya que los investigadores no siempre están de acuerdo en la descripción de las diversas etapas, su secuencia y sus respectivos contenidos (Cramer, 2005 y Maon *et al.*, 2010). Como resultado, los principales modelos para el diseño y la aplicación de la RS son los siguientes: Khoo y Tan (2002), Panapanaan *et al.* (2003), Werre (2003), Cramer (2005), Maignan *et al.* (2005), Jenkins (2006) y Maon *et al.* (2009).

El análisis de los puntos fuertes y débiles de los diferentes modelos para la implantación de la RS propuestos en este apartado permite descubrir si dichos modelos reflejan el comportamiento heterogéneo de la RS en las pymes. El único modelo enfocado a las pymes es el de Jenkins (2006), pero los pasos que propone no son etapas para la implantación de la RS, sino características o criterios imprescindibles para implantar la RS.

El resto de los modelos están diseñados para las grandes empresas, por lo que en un principio no son completamente válidos para su implantación en las pymes y los objetivos de este estudio al plantear procesos de carácter formal y estructurado en comparación con la naturaleza no formal y flexible de las pymes.

Sin embargo, uno de los principales problemas de los modelos analizados es que describen una secuencia lineal de etapas que no reflejan la heterogeneidad de la RS. El único modelo que considera este comportamiento heterogéneo de las empresas en cuestiones socialmente responsables es el de Cramer (2005). Sin embargo, al estar orientado a las grandes empresas y plantear un proceso formalizado, no es compatible con las características intrínsecas de las pymes.

En el capítulo anterior se han identificado los factores que influyen en el comportamiento heterogéneo de las pymes en el proceso de implantación de actividades de RS. El análisis de la influencia de dichos factores en las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS que componen el proceso, dan como resultado una serie de proposiciones que reflejan los diferentes escenarios que se pueden identificar en las pymes a la hora de diseñar, implantar y mantener la RS.

Sin embargo, las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS en las pymes no hay que considerarlas como fases secuencialmente lineales. No se puede reconocer únicamente la sucesión continua de las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS, por lo que, se identifican tipologías escenarios de implantación de la RS: proyecto, ocasional, inexistente, provisional, ficticio, operativo y sostenible.

En resumen, en este capítulo se llega a la conclusión de que, debido al comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS se pueden identificar numerosos contextos de implantación de la RS, por lo que no existe ningún modelo que refleje la heterogeneidad de la RS en las pymes. Por este motivo, las proposiciones que se definen en este capítulo reflejan dicha heterogeneidad y se propone una tipología de distintos procesos de implantación de la RS en las pymes. Como consecuencia, el siguiente objetivo de esta investigación es contrastar empíricamente cómo se lleva a cabo la RS en las pymes con el fin de diseñar, implementar y mantener las actividades de RS, teniendo en cuenta los factores o las razones de su comportamiento heterogéneo respecto a dichas actividades.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. INTRODUCCIÓN

En los anteriores capítulos se analizan todos los conceptos necesarios para poder llevar a cabo esta investigación: la RS en las pymes y su comportamiento heterogéneo, los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las pymes y los diferentes modelos de implantación de la RS. Como resultado de esa revisión de la literatura, se han formulado varias proposiciones a contrastar en las pymes mediante un estudio de investigación.

La investigación es imprescindible en cualquier ámbito para obtener información y conocer la realidad. Por ello, la investigación se entiende como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Especialmente, la investigación se puede llevar a cabo para cumplir dos propósitos, es decir, desarrollar conocimiento científico o resolver problemas prácticos. Por este motivo, cuanta más investigación se genere, se desarrolla más conocimiento, se resuelven más problemas y existe un mayor progreso (Zapata Barrero y Sánchez Montijano, 2011).

A continuación, se debe concretar la metodología de investigación adecuada a los objetivos planteados previamente para poder contrastar dichas proposiciones y avanzar en el estudio de investigación. Por este motivo, el siguiente paso es diseñar la investigación que se quiere seguir, es decir, en este apartado se perfila el plan general que especifica los métodos y los procedimientos de recopilación de la información requerida y su posterior análisis.

5.2. METODOLOGÍA CUANTITATIVA VS METODOLOGÍA CUALITATIVA

Con el fin de poder llevar a cabo una investigación científica, y dependiendo del objetivo de la misma, existen dos enfoques diferentes: el cuantitativo y el cualitativo. Ambos enfoques no son mutuamente excluyentes, por lo que puede darse una investigación de carácter mixto. En términos generales, las metodologías cuantitativas y cualitativas son paradigmas de la investigación científica, ya que ambas emplean procesos sistemáticos y empíricos en la generación de conocimiento (Hernández

Sampieri *et al.*, 2006). Sin embargo, muestran algunas diferencias, y la más importante reside en la estructuración de las fases desde el planteamiento del problema hasta la elaboración de los resultados (Corbetta, 2003).

Las diferencias más importantes entre los dos enfoques, divididos en las cuatro fases de la investigación empírica, son los siguientes (Corbetta, 2003):

Tabla 15: Diferencias entre la metodología cuantitativa y cualitativa

	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Planteamiento del problema		
Relación teoría-investigación	Estructurada, fases lógicamente secuenciales Deducción (la teoría precede a la observación)	Abierta, interactiva Inducción (la teoría surge de la observación)
Función de la literatura	Fundamental para la definición de la teoría y de las hipótesis	Auxiliar
Conceptos	Operativos	Orientativos, abiertos, en construcción
Relación con el ambiente	Enfoque manipulador	Enfoque naturalista
Interacción psicológica estudioso-estudiado	Observación científica, distanciada, neutral	Identificación empática con el objeto estudiado
Interacción física estudioso-estudiado	Distancia, separación	Proximidad, contacto
Papel del sujeto estudiado	Pasivo	Activo
Recogida de datos		
Diseño de la investigación	Estructurado, cerrado, precede a la investigación	Desestructurado, abierto, construido en el curso de la investigación
Representatividad / inferencia	Muestra estadísticamente representativa	Casos no individuales no representativos estadísticamente
Instrumento de investigación	Uniforme para todos los sujetos Objetivo: matriz de los datos	Varía según el interés de los sujetos. No se tiende a la estandarización
Naturaleza de los datos	Hard, objetivos y estandarizados	Soft, ricos y profundos
Análisis de datos		
Objeto de análisis	La variable (análisis por variables, impersonal)	El individuo (análisis por sujetos)
Objetivo de análisis	Explicar la variación de las variables	Comprender a los sujetos
Técnicas matemáticas y estadísticas	Uso intenso	Ningún uso
Resultados		
Presentación de los datos	Tablas (perspectiva relacional)	Fragmentos de entrevistas, de textos (perspectiva narrativa)
Generalizaciones	Correlaciones. Modelos causales. Leyes. Lógica de la causalidad	Clasificaciones y tipologías. Tipos ideales. Lógica de la clasificación
Alcance de los resultados	Generalización	Especificidad

Fuente: Corbetta (2003)

Durante el planteamiento del problema, la diferencia entre los enfoques cuantitativos y cualitativos radica en el diseño estructurado y predefinido, con hipótesis deducidas lógicamente de la teoría en el primer caso, frente al procedimiento abierto e interactivo del segundo caso, cuyas modalidades de desarrollo surgen a lo largo de la propia investigación. Además, en la investigación cuantitativa la actitud del investigador hacia los sujetos analizados es neutral, mientras que la investigación cualitativa se caracteriza por la empatía del investigador.

En la siguiente fase, es decir, en la recogida de datos, la investigación cuantitativa recaba los datos de forma estandarizada e idéntica para todos los casos de una muestra. Sin embargo, la investigación cualitativa trata los casos que son objeto de estudio de forma heterogénea, en función de la relevancia de las situaciones y sin inquietudes de estandarización ni de representatividad de la realidad considerada.

A la hora de analizar los datos, mientras que en la investigación cuantitativa el análisis gira alrededor de las variables, es decir, las características de los casos estudiados según los procedimientos estadísticos, en la investigación cualitativa el análisis sobre los sujetos se realiza en profundidad para una mayor comprensión.

En el desarrollo de los resultados, el objetivo de la investigación cuantitativa es producir generalizaciones, es decir, recapitular tanto el marco teórico como las principales conclusiones del análisis de datos. En cambio, la investigación cualitativa se centra en la especificidad de las distintas situaciones, en vez de la generalización de sus resultados y la identificación de rasgos que los unen.

Teniendo en cuenta estas diferencias, en este trabajo se opta por la investigación cualitativa, ya que tal como explica Hernández Sampieri *et al.* (2006), este enfoque permite recoger detalles y experiencias únicas del proceso de implantación de la RS en las pymes para contextualizar el entorno y conseguir una mayor profundidad y riqueza interpretativa de los datos. Además, en la revisión de la literatura se comprueba que para el análisis tanto de la RS como de la implantación de la RS en las pymes, se emplea, cada vez más, el análisis cualitativo. Esto tiene sentido ya que es una realidad difícilmente configurable, que contempla múltiples dimensiones y de naturaleza heterogénea que requiere una investigación exploratoria. A continuación, se muestra la Tabla 16 con diversos artículos científicos que justifican esta afirmación.

Tabla 16: Estudios empíricos de la RS y la implantación de la RS en las pymes

AUTOR	OBJETIVO	METODOLOGÍA	CONCLUSIÓN
Vyakarnam <i>et al.</i> (1997)	Explorar la ética empresarial desde el punto de vista de los propietarios de las pequeñas empresas	Discusiones en grupo	Algunos conceptos relacionados con la ética empresarial de las grandes empresas están relacionados con los de las pequeñas empresas. Sin embargo, otros factores como las características personales de los propietarios que afectan a las relaciones con los <i>stakeholders</i> son característicos de las pymes
Khoo y Tan (2002)	Identificar los desafíos y esfuerzos necesarios para que una organización esté totalmente comprometida con la RS y las prácticas empresariales sostenibles	Estudio de casos	Se demuestra cómo el marco australiano de excelencia empresarial es útil para ayudar a las empresas a implementar objetivos empresariales sostenibles. Además, se identifican los retos y esfuerzos necesarios para que una empresa esté totalmente comprometida con la RS y las prácticas empresariales sostenibles
Panapanaan <i>et al.</i> (2003)	1. Elaborar una hoja de ruta con los elementos de la RS de las empresas 2. Investigar sobre la actual gestión de las prácticas y políticas de la RS 3. Elaborar un marco conceptual para guiar la gestión de la RS	Estudio de casos	Se identifican mapas, direcciones y aspectos que son importantes para la comprensión de la RS. El punto de vista actual del concepto de la RS, su evolución, sus prácticas de gestión y sus desafíos pueden ser considerados como la imagen inicial del estado de la RS en las empresas finlandesas
Werre (2003)	Descubrir cómo se puede implementar la RS de manera eficiente y efectiva	Estudio de casos	Se diseña un modelo para la implementación de la RS donde se presta especial atención a los factores de éxito en las fases posteriores a la implementación para asegurarse de que los objetivos se alcanzan
Castka <i>et al.</i> (2004)	Demostrar cómo se implementa la RS utilizando la norma ISO 9001:2000 como herramienta	Estudio de casos	La norma ISO 9001:2000 puede servir como un vehículo para la integración de la RS en el día a día del funcionamiento de una empresa y, como consecuencia, mejorar su negocio y desarrollar una ventaja competitiva
Longo <i>et al.</i> (2005)	Analizar las características de la RS en las pymes para entender su compromiso social	Encuesta	Se han identificado las principales herramientas de gestión utilizadas por las pymes para la creación de valor social y las pymes que adoptan un enfoque de RS integrado con los valores de la empresa
Longenecker <i>et al.</i> (2006)	Ofrecer una comparativa entre el comportamiento ético de pequeñas y grandes empresas	Encuesta	Con el paso del tiempo, los propietarios-gerentes de las empresas están llevando a cabo más acciones éticas
Murillo y Lozano	Analizar las empresas que se han	Estudio de casos	A las pymes les resulta difícil entender el concepto de la RS, más

(2006)	distinguido por sus prácticas de RS		allá de la explicación de las prácticas específicas llevadas a cabo por las pymes
Jenkins (2006)	Comprender las limitaciones y oportunidades de las pymes para gestionar la RS a través de la exploración de las características de las pymes	Estudio de casos	Se confirman los principios necesarios para lograr el éxito de la RS en las pymes. En particular, existe evidencia de que la teoría de los <i>stakeholders</i> puede proporcionar un marco especial en el que las pymes puedan gestionar la RS
Perrini <i>et al.</i> (2007)	Realizar una comparación entre las estrategias de RS de las pymes y las grandes empresas	Encuesta	Las pymes están llevando a cabo acciones de RS. Sin embargo, en comparación con las grandes empresas, tienen un perfil completamente diferente en términos de familiaridad y conciencia sobre la RS
Sweeney (2007)	Descubrir la diferencia respecto a la comprensión de la RS, el tipo de actividades de la RS realizadas y la gestión de la RS entre las grandes empresas y las pymes	Estudio de casos	Expone la diferencia respecto a las actividades y la gestión de la RS que realizan las grandes empresas y las pymes e identifica las limitaciones y oportunidades que encuentran las pymes al llevar a cabo la RS
Fassin (2008)	Indicar las falacias sobre la formalización de la RS y las pymes e ilustrar con ejemplos su inconsistencia	Discusiones en grupo	La RS en las pymes necesita un enfoque específico, adaptado a su naturaleza informal y carácter emprendedor. La esencia de la RS en las pymes se encuentra en las actitudes responsables, en la cultura corporativa y no en la formalización
Ortiz Avram y Kühne (2008)	Desarrollar un marco conceptual basado en la teoría de la gestión estratégica y en la idea de que la creación de capital social es una fuente de ventajas competitivas para las pymes	Estudio de casos	Las pymes sufren más dificultades que las grandes empresas para llevar a cabo acciones relacionadas con los <i>stakeholders</i> y el medio ambiente por falta de recursos financieros y de personal
Perrini y Minoja (2008)	Explorar los antecedentes del proceso de adopción de las prácticas de la RS y la dinámica que subyace de él	Estudio de casos	Las creencias y los valores de los empresarios juegan un papel fundamental en la elaboración de una estrategia sostenible; la importancia de la relación entre el desarrollo social y el financiero depende en cierta medida del tipo de estrategia competitiva que la empresa ha seleccionado; y la estrategia de la RS debe ser explícita y codificada en los procedimientos específicos de gestión
Jamali <i>et al.</i> (2009)	Presentar perspectivas teóricas de la RS que ayuden a dirigir la	Estudio de casos	El tipo de responsabilidad que prevalece entre las pymes libanesas es la filantrópica, caracterizándose como una reflexión moral y

	investigación de la RS en las pymes		obligación paralela al negocio, mientras que las grandes empresas se decantan por la responsabilidad económica
Jenkins (2009)	Demostrar cómo las pymes pueden aprovechar las oportunidades presentadas por la RS	Estudio de casos	Se elabora un modelo dirigido a las pymes para aprovechar la oportunidad de negocio que ofrece la RS. Cada uno de los cinco pasos planteados en el modelo están influidos por las capacidades organizativas y las características propias de las pymes
Maon <i>et al.</i> (2009)	Desarrollar un marco de integración del diseño y la implementación de la RS	Estudio de casos	Se identifican cuatro etapas en el proceso de desarrollo e implementación de la RS en una organización y se plantean nueve pasos dentro de estas etapas que varían en importancia según las etapas
Russo y Tencati (2009)	Investigar si existen diferencias entre las estrategias formales e informales de RS con las que las empresas gestionan las relaciones con los <i>stakeholders</i> y satisfacen sus exigencias	Encuesta	Existen diferencias significativas entre las estrategias de RS que llevan a cabo las pymes y grandes empresas
Preuss y Perschke (2010)	Identificar diferentes contextos que existen dentro de la categoría de las pymes con el fin de elaborar un marco analítico de la RS en pequeñas, medianas y grandes empresas	Estudio de casos + Encuesta	Los factores que causan la heterogeneidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes hacia la RS son: la propiedad, las relaciones con los <i>stakeholders</i> , la experiencia en la gestión de la RS de la propiedad, la estructura organizativa y el tipo de mercado
Iturrioz <i>et al.</i> (2011)	Estudiar la heterogeneidad en el comportamiento socialmente responsable de las pymes a partir del análisis de un conjunto de dimensiones identificadas en la literatura como relevantes en este grupo de empresas	Encuesta	La heterogeneidad de comportamientos de las pymes en cuestiones de RS no puede describirse simplemente a través de un continuo, que plantee una evolución desde una menor implicación hasta llegar a una implicación mayor
Benneveaux <i>et al.</i> (2012)	Identificar la influencia de los recursos y los activos estratégicos de la empresa en el compromiso y el tipo de estrategia de la RS desarrollado en las pymes	Estudio de casos	Aunque las pymes tienen similares recursos a su disposición, demuestran diferentes niveles de compromiso hacia las actividades socialmente responsables

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 16 se puede apreciar que la técnica de investigación cualitativa más repetida es la de estudio de casos en el 64% de los estudios analizados. Teniendo en cuenta los objetivos propuestos y el respaldo de la literatura, se decide optar por la investigación cualitativa para la presente investigación y, para su mayor comprensión, se explica detenidamente a continuación.

5.3. ESTUDIO DE CASOS: ELECCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El método de investigación elegido para identificar cómo las pymes llevan a cabo actividades socialmente responsables es el estudio de casos, ya que permite analizar todo el proceso de implantación de la RS en las pymes en su contexto real utilizando simultáneamente diferentes fuentes de evidencia. El estudio de casos es una técnica de investigación exploratoria en la que se recogen datos durante un periodo de tiempo en una o varias empresas para obtener información del fenómeno principal de la investigación (Hartley, 1994).

Más específicamente, para Yin (1989), uno de los principales defensores del estudio de casos, dicha técnica es:

"Una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas".

Eisenhardt (1989), otro de los nombres importantes en esta materia, define el estudio de casos de la siguiente manera:

"Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría".

La elección del estudio de casos como estrategia de investigación en esta tesis en particular se debe principalmente a tres razones:

En primer lugar, las características de la presente investigación indican que el tipo de estudio que hay que seguir es exploratorio, ya que nuestro objetivo principal radica en examinar y familiarizarse con un tema poco estudiado y del que no existe un marco teórico bien definido. Anteriormente, se ha llegado a la conclusión de que, debido al comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS, no existe ningún modelo que refleje dicha heterogeneidad de la RS de las pymes.

En segundo lugar, la implantación de la RS en las pymes es un proceso complejo y amplio en el que intervienen múltiples *stakeholders*, por lo que su comprensión requiere de estudios capaces de observar y entender todo el proceso en su conjunto. Debido al comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS, cada pyme lleva a cabo la RS de acuerdo a su propia interpretación y las circunstancias específicas en las que se encuentra, por lo que la implantación de la RS difiere en las empresas. Gracias al estudio de casos, se puede identificar la información más relevante para entender todo el proceso dirigido a la implantación de la RS sin perder la complejidad y especificidad de cada caso.

Además, el estudio de casos es muy adecuado cuando el tema a analizar no se comprende de forma independiente respecto a su contexto interno, es decir, cuando se quiere entender un fenómeno teniendo en cuenta todas los factores que tienen relevancia en él (McCutcheon y Meredith, 1993, Johnston *et al.*, 2001 y Zikmund, 2003).

En tercer y último lugar, este método se acepta cada vez más como herramienta de investigación en el ámbito empresarial, ya que la información de primera mano que facilitan las empresas y la comprensión de sus procesos de toma de decisión, implantación y cambio requieren de análisis en profundidad como el que proporciona el estudio de casos (Rialp, 1998).

Una vez aclaradas las razones de la elección de la metodología de estudio de casos para el presente proyecto, se procede a explicar la técnica en sí.

5.3.1. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE CASOS

Con el fin de resaltar los aspectos metodológicos más importantes del presente estudio de investigación, en este apartado se presenta la siguiente ficha técnica.

Tabla 17: Ficha técnica del presente estudio de investigación

Propósito de investigación	Identificar cómo las pymes llevan a cabo la RS teniendo en cuenta las razones de su comportamiento heterogéneo respecto a dichas actividades
Pasos a realizar	
1. Unidad de análisis	Pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa
2. Casos a estudiar	Estudio de casos múltiple de carácter holístico
3. Estructura de la muestra	Muestra teórica o conceptual. Pymes de Guipúzcoa que lleven a cabo acciones de la RS
4. Muestra	Cuatro pymes de Guipúzcoa que lleven a cabo acciones de RS
5. Fecha de realización	Marzo - Mayo de 2012
6. Métodos de recogida de la evidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia documental - Entrevistas - Observación directa - Artefactos físicos, tecnológicos y culturales
7. Informadores clave	Un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme
8. Método de análisis de la evidencia	Teoría fundamentada
9. Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez de constructo, interna y externa y fiabilidad

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 17 se puede apreciar que el objetivo principal de este estudio es identificar cómo las pymes llevan a cabo la RS, teniendo en cuenta su comportamiento heterogéneo durante el proceso de implantación de las actividades de RS. Para cumplir este objetivo, en primer lugar, se decide la unidad de análisis, es decir, se define el tipo de caso que se desea estudiar. En este caso, la unidad de análisis relevante para el estudio son las pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa.

En segundo lugar, se seleccionan aquellos casos que ofrezcan una mayor oportunidad de aprendizaje. Según la doble clasificación de Yin (1989 y 1994), el estudio de casos planteado en esta investigación es del tipo 3, es decir, un estudio múltiple de más de un caso y de carácter holístico o una única unidad de análisis en cada caso.

En tercer lugar, se define la estructura de la muestra para identificar casos que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación. En esta investigación, el tipo de muestra más adecuado es la muestra teórica. Por lo tanto, es necesario buscar y elegir pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa que cumplan con el requisito de llevar a cabo acciones de RS.

En cuarto lugar, se decide el número de casos. Para esta investigación, el número de pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa se eleva a cuatro debido a que cada una de las pymes corresponde a los cuatro grupos de pymes identificados en el estudio de Iturrioz *et al.* (2011). En dicho estudio, se clasifican las pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa según su comportamiento, orientación, alineamiento estratégico y beneficios de la RS y, como resultado, se identifican cuatro grupos que muestran diferencias significativas entre sí. La unidad de análisis y la clasificación que se presentan se ajustan perfectamente a las de esta investigación, por lo que se considera un estudio muy adecuado para el desarrollo del presente trabajo. Todo el proceso de recogida de datos, se lleva a cabo de marzo a mayo de 2012.

Existen muchas técnicas de investigación para obtener información de dicha muestra. Las múltiples técnicas que se van a llevar a cabo para este estudio son la evidencia documental, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales para garantizar a la investigación de mayor calidad metodológica y fiabilidad. En este estudio, los principales informadores clave son un propietario o un directivo/gerente, y un empleado de la pyme para obtener la perspectiva de cada uno de los agentes implicados en el proceso y conseguir una visión general de todo el proceso de implantación de la RS.

Una vez recogidos los datos, el siguiente paso es analizarlos relacionándolos con los objetivos planteados. Para ello, el método más común de análisis de datos cualitativos es la denominada teoría fundamentada², que significa que los resultados o los hallazgos se deducen de los datos analizados. Sin embargo, toda la información recogida hasta el momento mediante diferentes herramientas debe pasar unas pruebas que garanticen el cumplimiento de los criterios de objetividad. Para ello, los requisitos a cumplir son el de la validez de los resultados (de constructo, interna y externa) y la

² Teoría que en inglés se denomina *Grounded Theory*.

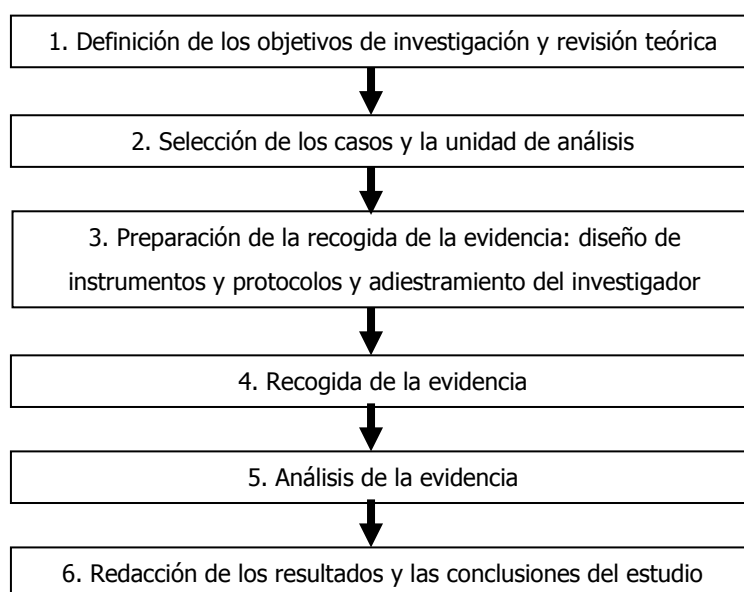
fiabilidad del estudio, ya que la triangulación de los datos no es suficiente para lograr los niveles de validez y fiabilidad necesarios.

Con el objetivo de explicar en mayor profundidad la metodología de esta investigación, en el siguiente apartado se describen los pasos que siguen para poder analizar el proceso de implantación de la RS de las pymes.

5.3.2. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASOS

En opinión de McKee (2004), la metodología para el estudio de casos está muy poco definida. A pesar de ello, autores como Robson (1993), Silverman (1993), Denzin y Lincoln (1994), Hijams (1996) y Mayring (2000 y 2003) han aportado sugerencias para el análisis a partir del estudio de casos. En general, en los estudios cualitativos, se desarrollan simultáneamente las acciones de recogida y análisis de datos, desarrollo y modificación de la teoría, elaboración de las preguntas de investigación e identificación de las amenazas a su validez (Hartley, 1994 y 2004 y Yin, 2003). Por lo tanto, el estudio de casos exige un diseño de investigación mucho más flexible y menos restrictivo que la investigación cuantitativa (Rialp, 1998). A continuación, se explican las etapas que se sugiere seguir en la metodología de estudio de casos y las que se siguen en esta investigación para poder analizar cómo las pymes llevan a cabo la RS (Eisenhardt, 1989 y Yin, 1989).

Figura 13: Etapas del diseño metodológico del presente estudio de casos



Fuente: elaboración propia a partir de Eisenhardt (1989) y Yin (1989)

Etapas 1: Definición de los objetivos de investigación y revisión teórica

La primera etapa de la metodología de estudio de casos se refiere a la formulación de las principales cuestiones del estudio (Miles y Huberman, 1994) como, por ejemplo, el objetivo de la investigación, ya que en función de ello dependerá la definición de la estrategia de la investigación (Fong, 2002 y Arias, 2003). El objetivo principal de este estudio es identificar el proceso de implantación de la RS de las pymes, teniendo en cuenta su comportamiento heterogéneo respecto a dichas actividades.

Con el fin de dar respuesta al objetivo previamente planteado, dentro de esta primera etapa, es necesario desarrollar una revisión de la literatura y construir una perspectiva teórica sobre el tema principal a estudiar (Cooper, 1984 y Yin, 1989). Por este motivo, en el capítulo 2 se realiza una extensa revisión teórica de la literatura existente en torno al concepto de la RS en las pymes y el comportamiento heterogéneo de las pymes respecto a la RS; los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las pymes se abordan en el capítulo 3; y los diferentes modelos de implantación de la RS en el capítulo 4.

Etapas 2: Selección de los casos y la unidad de análisis

El siguiente paso del proceso es iniciar el diseño de la investigación. En primer lugar, se debe decidir la unidad de análisis que se desea estudiar. Anteriormente, se ha concluido que las características propias de las pymes difieren en naturaleza y tamaño de las grandes empresas y ofrecen un marco empresarial especial para la consecución de las actividades de la RS hacia la sociedad y el entorno. Por ello, las pymes son una unidad relevante para el estudio de la RS.

A pesar de que aún no existe una definición unánimemente aceptada para la pyme (Jenkins, 2004), con el fin de precisar el concepto de pyme, se toma como referencia la definición de pyme de la Comisión Europea (2003):

"Empresa de menos de 250 trabajadores, cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros, cuyo balance general anual no supere los 43 millones de euros y un capital participado por las empresas que no cumplen los anteriores requisitos inferior al 25%."

Ajustando la unidad de análisis, dichas pymes se limitan geográficamente a nuestro entorno más cercano, es decir, a Guipúzcoa. Las razones son las siguientes: por una parte, en Guipúzcoa, el 96% de las empresas son pymes y su aportación social es importante debido a que el 82% de la población activa trabaja en este tipo de empresas (Eustat, 2011), lo cual convierte a las pymes en una unidad que cada vez atrae en mayor medida la atención de los académicos en el área. Por otra parte, la proximidad y cercanía hacia las pymes se considera como un factor importante para el proceso de recogida de los datos.

En segundo lugar, se seleccionan los casos a estudiar y, para ello, se recurre a Yin (1989, 1993, 1994 y 1998) que presenta una posible categorización basándose en dos características:

1. La primera característica se refiere a si el estudio incluye un único caso o, en cambio, contiene múltiples casos.
2. La segunda característica refleja si el estudio tiene una sola unidad de análisis, es decir, un carácter holístico o unidad de análisis simple; o si se divide en diversas unidades de análisis parciales, es decir, un carácter incrustado o unidad de análisis múltiple.

Como resultado de esta combinación, Yin (1989 y 1994) propone cuatro modelos de estudio de casos (ver Tabla 18):

Tabla 18: Modelos de estudio de casos

	CASO ÚNICO	MÚLTIPLES CASOS
CARÁCTER HOLÍSTICO	TIPO 1	TIPO 3
CARÁCTER INCRUSTADO	TIPO 2	TIPO 4

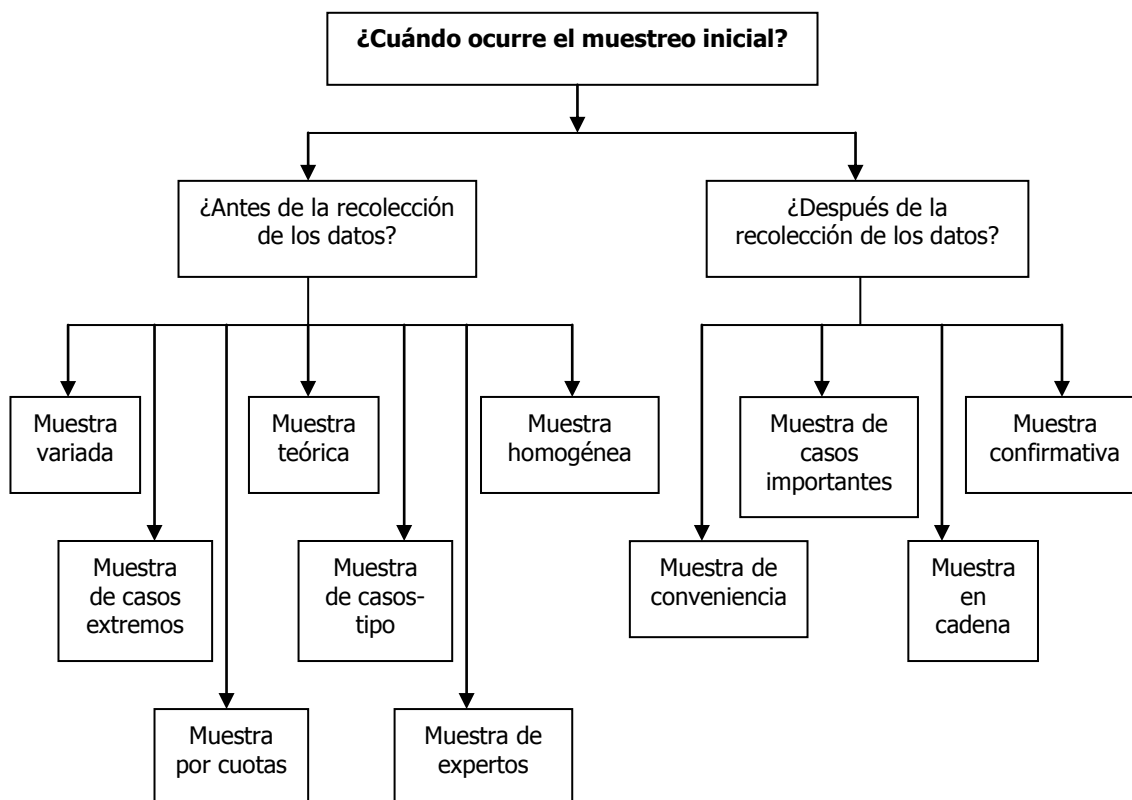
Fuente: Yin (1989 y 1994)

En esta investigación, se decide realizar un estudio formado por más de un caso, es decir, múltiples casos. La razón principal es que llevar a cabo el análisis de más de un caso nos permite garantizar tanto la validez interna como la externa, ésta segunda mediante la replicación teórica. Esto se debe a que la replicación teórica permite

repetir el proceso de un caso en otros casos para verificar y clarificar los resultados obtenidos (Yin, 1989). Según la doble clasificación de Yin (1989 y 1994), se puede determinar que el estudio de casos planteado en esta investigación es del tipo 3, ya que es un estudio múltiple y de carácter holístico.

En tercer lugar, se procede a definir la estructura de la muestra, que supone buscar casos que ayuden a entender el fenómeno de estudio y responder a las preguntas de investigación (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Partiendo de esta premisa, existen varias clases de muestras, que se muestran en la Figura 14 (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Figura 14: Tipos de muestreo cualitativo



Fuente: Hernández Sampieri *et al.* (2006)

El tipo de muestra más adecuado para la presente investigación es la muestra teórica o conceptual. En dicha muestra el investigador necesita entender un concepto o teoría, por lo que puede seleccionar casos que le faciliten dicho proceso. Como consecuencia, el investigador elige las unidades que posean ciertas características que le permitan apoyar la teoría (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Por lo tanto, es necesario buscar y

elegir pymes guipuzcoanas que cumplan con el requisito de llevar a cabo acciones de RS, para posteriormente, estudiar en profundidad su proceso de implantación.

Para ello, en este estudio se emplean los resultados de un estudio elaborado por Iturrioz *et al.* (2011) y desarrollado en el contexto de las pymes de Guipúzcoa como parte de un estudio más amplio que pretende analizar su RS. El tamaño de la muestra de dicho estudio es de 245 pymes de entre 20 y 250 trabajadores, por lo que su unidad de análisis se ajusta perfectamente a la del presente estudio de investigación.

Su objetivo principal es profundizar en el conocimiento detallado del comportamiento socialmente responsable de las pymes de Guipúzcoa mediante la identificación de grupos que tengan una aproximación homogénea a la RS. Como resultado, se clasifican las pymes según su comportamiento, orientación, alineamiento estratégico y beneficios de la RS, pudiendo conocer no sólo los rasgos que definen cada grupo de pymes identificado, sino la cantidad de pymes que conforma cada grupo, así como su peso proporcional dentro de la muestra de pymes (Iturrioz *et al.*, 2011).

Una vez realizado un análisis de conglomerados o análisis clúster, se identifican cuatro grupos de pymes que presentan diferencias significativas entre sí.

1. El grupo 1, el más reducido en número de empresas con 41 pymes, se define como "Pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio". En este grupo se incluyen pymes que despliegan una importante actividad socialmente responsable para atender a los distintos *stakeholders* de la empresa, tanto directamente asociados con su actividad (trabajadores, clientes, proveedores) como a externos (comunidad local, pertenencia a redes, medio ambiente) y centrada en la sostenibilidad de la empresa (inversiones para la competitividad, propiedad responsable,...). Fruto de esta actividad los responsables de la empresa perciben que la RS les reporta unos beneficios directamente relacionados con su actividad. La perspectiva que anima la actuación de estas empresas se sitúa en el terreno de lo ético. Además, las pymes de este grupo se caracterizan por estar estratégicamente enfocadas a crecer.

2. El grupo 2, el grupo más numeroso, "Pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios", agrupa a 75 pymes que destacan sobre el resto de los grupos dado que su RS tiene una orientación filantrópica, acceden a incentivos y ayudas y destacan por un gobierno corporativo con puntuaciones negativas.
3. El grupo 3, lo conforman 43 pymes denominadas "Pymes con RS estratégicamente alineada y orientación económica y legal". A diferencia de los grupos anteriores, este grupo no percibe beneficios derivados de su actuación socialmente responsable y tampoco tiene una orientación normativa, ya sea ética o filantrópica. Estas pymes destacan por un marcado compromiso económico, que les lleva a alinear su RS con sus objetivos estratégicos, y una orientación legal, lo que se refleja en la importancia de cumplir la normativa medioambiental. Orientan su RS a actividades de innovación y crecimiento que pudieran apoyar la propia empresa, participa en redes y en asociaciones, desarrolla su relación con la comunidad local y atiende a cuestiones medioambientales, desde una propiedad responsable. Sin embargo, su implicación con otros *stakeholders* (empleados, clientes, proveedores,...) es relativamente reducida.
4. Finalmente, el grupo 4, está constituido por 51 empresas que se caracterizan por ser "Pymes con menor nivel de RS". Este grupo destaca por tener una valoración negativa en todos los factores. En coherencia con esta realidad, este grupo de pymes tiene como prioridad estratégica conservar su posición. Es, por lo tanto, un grupo liderado por directivos cuyo interés y posibilidades o voluntad de dedicación a las cuestiones relativas a la RS y al desarrollo del negocio son limitadas en relación al conjunto de las pymes.

El resumen de las características de cada una de los grupos de pymes, se presenta en la Tabla 19:

Tabla 19: Tipología de pymes según las dimensiones relevantes de su RS

Grupos	Nº de pymes	Foco de las actividades	Orientación de la RS	Beneficios percibidos	Alineamiento estratégico	Características demográficas
Grupo 1: "Pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio"	41	RS interna (trabajadores, propietarios) y externa (clientes proveedores, comunidad local, redes...)	Ética exclusivamente	Ciertos beneficios (ligados al negocio)	No	Prioridad estratégica: crecimiento De menor antigüedad Tamaño medio
Grupo 2: "Pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios"	75	RS amplia pero débil	Filantrópica	Todos los beneficios	Débil	Prioridad estratégica: crecimiento Segundo grupo más joven Tamaño medio
Grupo 3: "Pymes con RS estratégicamente alineada y orientación económica y legal"	43	RS centrada en comunidad local, medio ambiente y pertenencia a redes y en la sostenibilidad empresarial	Económica y Legal	No beneficios	Sí	Prioridad estratégica: crecimiento De mayor tamaño Tercer grupo en antigüedad
Grupo 4: "Pymes con menor nivel de RS"	51	No foco	Ninguna	No beneficios	No	Prioridad estratégica: conservadora De mayor antigüedad De menor tamaño

Fuente: Iturrioz *et al.* (2011)

Por lo tanto, para el presente estudio de investigación se va a analizar una pyme de cada uno de los grupos identificados en dicho estudio, así, en total se van a estudiar la heterogeneidad de la RS de cuatro pymes de Guipúzcoa. Con el fin de evitar que el proceso de implantación de la RS de las pymes sea más heterogéneo de lo que ya lo es de por sí, es necesario resaltar que todas las pymes seleccionadas pertenecen al sector de manufactura.

Esta afirmación está estrechamente relacionada con la última decisión que es preciso tomar para completar la definición de los casos y que se refiere al número de pymes a analizar. Teniendo en cuenta que el tipo de estudio de casos se ha definido como múltiple, el análisis de cuatro pymes que corresponden a cada uno de los grupos del estudio de Iturrioz *et al.* (2011) es apropiada. No obstante, si es necesario y las categorías no están saturadas, se estudiarán más pymes hasta la saturación de la misma. Además, en los estudios cualitativos, la decisión sobre el número de casos a estudiar es discrecional (Rialp, 1998 y Arias, 2003). El tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística (Corbetta, 2003), ya que el interés del investigador se centra en la profundidad de los resultados y no en generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia (Mertens, 2005).

Etapa 3: Preparación de la recogida de la evidencia: diseño de instrumentos y protocolos y adiestramiento del investigador

En esta fase se preparan las herramientas necesarias para proceder a la recogida de información y, asimismo, se elabora un plan de acción a seguir (Yin, 1989). En el plan de acción es imprescindible concretar los procesos de recogida de datos para conceder mayor fiabilidad a los resultados obtenidos en la investigación. Para ayudar en esta labor, es conveniente crear un protocolo de recogida de datos, que es un conjunto de normas de procedimiento que guían tanto el establecimiento de criterios interpretativos para su lectura u observación, como para efectuar el registro más adecuado de los datos disponibles (Piñuel Raigada, 2002). Con el protocolo de recogida de datos se consigue homogeneizar la investigación para la comparación de los casos y establecer patrones de comportamiento comunes (Villarreal, 2006).

El protocolo de recogida de datos elaborado para esta investigación en particular refleja los siguientes apartados (Yin, 1994): el propósito genérico del estudio de casos, el procedimiento de campo, las cuestiones del estudio y la guía del informe del caso.

1. Propósito genérico del estudio de casos: se refiere a la información general de esta investigación como los objetivos, la relevancia del estudio, los temas principales a estudiar y el marco teórico (ver anexos 1 y 2).
2. Procedimiento de campo: trata sobre los procedimientos formales para ayudar a recoger la información y homogeneizar los datos obtenidos. Algunos de estos procedimientos son un cronograma para la recogida de información y un conjunto de categorías para prever los resultados de los datos (ver anexos 3, 4, 5 y 6).
3. Cuestiones del estudio: describe las cuestiones principales a analizar en el estudio, es decir, el conjunto de preguntas que el investigador debe tener en cuenta cuando recoge los datos (ver anexo 6).
4. Guía del informe del estudio de casos: en principio, no hay un formato unánimemente aceptado, pero Yin (1989) afirma que existen diversos formatos para presentar los resultados identificados en un estudio de casos dependiendo de los objetivos a alcanzar y el público objetivo enfocado. Esta investigación al tratarse de una tesis doctoral, es necesario incluir la revisión de la literatura, el marco teórico construido y las características de la metodología de investigación.

Uno de los elementos más importantes del protocolo de recogida de datos es la definición de las categorías para el posterior análisis de los datos. Las principales categorías de esta investigación son las siguientes:

Tabla 20: Categorías del protocolo de recogida de datos de esta investigación

CATEGORÍAS		OBJETIVO
Características demográficas		Obtener información de las características básicas de la empresa
Situación actual		Obtener información del estado actual de la empresa
Introducción a la RS		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar cuál es el origen de la RS que lleva a cabo la empresa - Averiguar qué es lo que entienden por RS los diferentes <i>stakeholders</i> de la empresa
Proceso de implantación de la RS		Identificar los pasos concretos que lleva a cabo la empresa y averiguar cómo se realizan
	Diseño de las actividades de RS	Identificar: <ul style="list-style-type: none"> - cuáles son las actividades de RS - cuándo se eligen - quién es el responsable - por qué se eligen: <ul style="list-style-type: none"> - influencia de los valores personales de los propietarios-gerentes - presión de los empleados - presión de los <i>stakeholders</i> externos - presión del entorno institucional - cómo se produce la elección de las actividades de RS <ul style="list-style-type: none"> - influencia de la situación económica
	Implantación de las actividades de RS	Identificar: <ul style="list-style-type: none"> - cuáles son las actividades de RS - quién es el responsable - quién lo implanta: <ul style="list-style-type: none"> - propietarios-gerentes - empleados - <i>stakeholders</i> externos - cómo se produce la implantación de las actividades de RS: <ul style="list-style-type: none"> - natural, flexible y no formal - estructurada y formal
	Mantenimiento de las actividades de RS	Identificar: <ul style="list-style-type: none"> - cuáles son las actividades de RS - cómo se mantienen las actividades de RS - quién es el responsable - durante cuánto tiempo se mantienen - por qué se mantienen: <ul style="list-style-type: none"> - influencia de los valores personales de los propietarios-gerentes - presión de los empleados - presión de los <i>stakeholders</i> externos - presión del entorno institucional
Valores de la RS		Identificar los valores y competencias que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa
Futuro de la RS		Conocer el futuro de las actividades de RS en la empresa

Fuente: elaboración propia

La primera categoría se refiere a las características demográficas, ya que se necesita obtener información acerca de las características básicas de las pymes.

La segunda categoría tiene como objetivo obtener información sobre aspectos internos de la empresa, tales como el organigrama, el nivel de rotación de los empleados, la rentabilidad o el nivel de crecimiento.

La tercera categoría pretende hacer una breve introducción a la RS. Para ello, se quiere obtener información sobre cuál es el origen de la RS, ya que puede tener influencia en la naturaleza de las actividades de RS que se lleven a cabo y qué es lo que entienden por RS los diferentes *stakeholders* de las empresas.

La cuarta categoría trata sobre el proceso de implantación de la RS, y su objetivo es identificar los pasos que lleva a cabo la empresa para realizar la RS y analizar cómo se ejecutan. Una de las subcategorías dentro de esta cuarta categoría hace referencia a la elección de las actividades de RS y su objetivo es averiguar cuáles son, cómo es el proceso en el que se deciden las acciones de RS. Para ello, se pretende identificar cuándo se eligen, quién es el responsable de las decisiones, por qué se eligen (influencia de los valores personales de los propietarios-gerentes, presión de los empleados, presión de los *stakeholders* externos o presión del entorno institucional) y si la situación económica influye en cómo se produce la elección de las actividades de RS.

Otra subcategoría está relacionada con la implantación de las actividades de RS que se han decidido previamente. El objetivo es averiguar cuáles son, quién es el responsable de este proceso, quién lo implanta (propietarios-gerentes, empleados o *stakeholders* externos) y cómo se desarrolla (natural, flexible y no formal o estructurada y formal).

La siguiente subcategoría tiene como objetivo analizar el proceso de mantenimiento de las actividades de RS. Más exactamente, se pretende identificar qué acciones de RS se mantienen, cómo y durante cuánto tiempo, quién es el responsable y cuál es el objetivo para asegurar su continuidad (influencia de los valores personales de los propietarios-gerentes, presión de los empleados, presión de los *stakeholders* externos o presión del entorno institucional).

La quinta categoría tiene por objetivo identificar los valores y competencias que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa y conocer cuáles de ellos son los que caracterizan a los propietarios-gerentes.

La última categoría tiene relación con el futuro de la RS en la empresa. El objetivo es conocer cuál es el futuro de las actividades de RS en la empresa, si se plantean nuevas iniciativas, se pretende mantener las actuales, etc.

La clasificación de los datos en todas estas categorías puede verse influida por diversos factores. Por una parte, la RS puede implantarse en diferentes niveles jerárquicos de la pyme por lo que, dependiendo del destino de las actividades de RS, las conclusiones extraídas pueden variar. Por otra parte, la temática de la RS puede llegar a ser muy amplia y estar orientadas a diferentes dimensiones tales como el medio ambiente, la gestión interna responsable, la satisfacción de la comunidad local, las innovaciones para la revitalización del negocio, la satisfacción de los empleados, las inversiones para el mantenimiento de la competitividad, las relaciones responsables con agentes de la cadena de valor, la participación en redes con agentes de la cadena de valor, la igualdad y la gestión de la propiedad responsable. Como consecuencia, los resultados obtenidos por las categorías pueden reflejar la influencia de las diferentes dimensiones que configuran la RS en la pyme. Por último, el concepto de la RS puede entenderse de diferentes maneras, por lo que dependiendo de la comprensión sobre la RS de diferentes *stakeholders* de la pyme, los resultados de las categorías pueden cambiar.

Otro aspecto relevante para la preparación de la recogida de evidencias es el adiestramiento del investigador, ya que éste debe adquirir unas habilidades investigadoras y familiarizarse con el tema de estudio del comportamiento heterogéneo en la implantación de la RS en las pymes antes de proceder a recoger los datos (Yin, 1998). Además, el investigador debe mostrar un alto grado de flexibilidad para adaptarse a las características del estudio y aprender el manejo de emociones, la comunicación verbal y no verbal para la recogida de información.

Etapa 4: Recogida de la evidencia

Una vez realizado el diseño de la investigación, es el momento de recoger la información que ayude a analizar el proceso de implantación de la RS que llevan a cabo las pymes.

En general, la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis, y es el propio investigador el que recoge los

datos. No sólo analiza los datos, también es el medio de obtención (Zikmund, 2003). Existen muchas técnicas para ello, pero ninguna tiene ventaja respecto a otras (Yin, 1994). A continuación, se analizan las técnicas que se llevan a cabo en este estudio (Yin, 2003 y Hernández Sampieri *et al.*, 2006): la evidencia documental, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

- La evidencia documental:

Los documentos o las fuentes secundarias son una fuente económica y rápida de información, aunque hayan sido recopilados con un objetivo distinto del proyecto actual (Zikmund, 2003). En la presente investigación, se analizan diversos documentos como la página web de la empresa, noticias que hayan podido salir en prensa o bases de datos con el fin de obtener la mayor información posible sobre la pyme y su implantación de la RS.

Las ventajas principales son su rápida disponibilidad, bajo coste y oportunidad. Aunque una desventaja importante es que no están diseñados para ajustarse a las necesidades de esta investigación, por lo que la adecuación de la información al proyecto actual puede ser baja (Corbetta, 2003 y Zikmund, 2003).

- La entrevista:

Una entrevista es una conversación que busca entender la perspectiva del entrevistado y los significados de sus experiencias (Alvarez-Gayou, 2003). En otras palabras, tiene como objetivo obtener datos de la persona entrevistada tratando de ver el mundo con sus ojos sin partir de ideas y concepciones predefinidas (Kvale, 1996, Corbetta, 2003, Zikmund, 2003 y Creswell, 2005). Por lo tanto, si el objetivo es tener acceso a la perspectiva del sujeto estudiado, este instrumento debe ser flexible y tener la capacidad de adaptarse a las distintas personalidades de los entrevistados. Por ello, las entrevistas pueden tener diferentes grados de estandarización dependiendo del grado de libertad que se asigna a los entrevistadores y entrevistados (Corbetta, 2003).

- Entrevista estructurada: se realizan las mismas preguntas a todos los entrevistados con la misma formulación y en el mismo orden. Es un cuestionario de preguntas abiertas en el que el entrevistador deja hablar al

entrevistado con total libertad. Sin embargo, este hecho provoca un alto grado de inflexibilidad a la entrevista.

- Entrevista semiestructurada: el entrevistador prepara un guión que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, aunque el orden y la forma de realizar las preguntas dependen del carácter y estilo propio del entrevistador.
- Entrevista no estructurada o abierta: las preguntas de la entrevista no están definidas y pueden variar dependiendo del entrevistado, por lo que el entrevistador tiene que ejercer mayor control para no desviarse del tema principal a estudiar.

En la investigación cualitativa, y en esta investigación, las primeras entrevistas son semiestructuradas y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo (García-Álvarez y López-Sintas, 2002, Creswell, 2005 y Mertens, 2005).

Según la clasificación de Grinnell (1997), se distinguen cuatro tipos de preguntas a realizar en la entrevista:

- Preguntas generales: preguntas propias de las entrevistas no estructuradas o abiertas y que parten de planteamientos globales para dirigirse al tema que interesa al entrevistador.
- Preguntas para ejemplificar: sirven para exploraciones más profundas, en las cuales se le pide al entrevistado un ejemplo de un evento, un suceso o una categoría.
- Preguntas de estructura o estructurales: se solicita al entrevistado un conjunto de conceptos para conocer qué elementos componen una categoría.
- Preguntas de contraste: se le cuestiona al entrevistado sobre similitudes y diferencias respecto a diversos conceptos, además de clasificarlos en diferentes categorías.

En opinión de Patton (1990) es importante la secuencia de este tipo de preguntas. Su sugerencia, y el orden que se sigue en las entrevistas del presente proyecto, es empezar con preguntas generales o abiertas, para continuar con preguntas más concretas sobre experiencias, comportamientos, opiniones, etc. y terminar con preguntas de contraste para verificar y encontrar contradicciones en la información.

En este estudio se realizan entrevistas a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme (ver anexo 6). El principal motivo es que la implantación de la RS es un proceso muy amplio que implica la participación de numerosas personas, por lo que es necesario obtener la perspectiva de cada uno de los agentes implicados para obtener una visión general de todo el proceso.

- La observación directa:

La observación es un proceso para registrar las pautas de comportamiento de personas, objetos y sucesos a medida que son observados, por lo que no se produce comunicación con las personas (Alvarez-Gayou, 2003, Zikmund, 2003 y Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Esta técnica de observación directa se planifica para conseguir un propósito previamente definido que, en esta investigación, se limita a las visitas a la propia pyme para realizar las entrevistas a los entrevistados.

- Los artefactos físicos, tecnológicos y culturales:

Otra fuente para la recogida de datos es la utilización de los artefactos físicos, tecnológicos y culturales (Yin, 1994 y 2003). Los datos no pueden ser medidos, únicamente pueden ser mostrados, por lo que pueden ser agregados como fuente de evidencia en la base de datos del caso (Gillham, 2000).

Los artefactos a los que se recurre en esta investigación son las grabaciones de las entrevistas realizadas a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme con el fin de examinar, categorizar y tabular la información durante el proceso de análisis de los datos.

En resumen, se proponen la evidencia documental, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales como las principales técnicas para la obtención de los datos de esta investigación.

Tabla 21: Técnicas para la recogida de datos de esta investigación

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Evidencia documental	Página web de la pyme, noticias de prensa y bases de datos
Entrevista	Entrevista a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme
Observación directa	Visitas a las propias pymes
Artefactos físicos, tecnológicos y culturales	Grabaciones de las entrevistas realizadas a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme

Fuente: elaboración propia

Si algo caracteriza a la investigación cualitativa es su insistencia a la hora de utilizar múltiples fuentes de datos simultáneamente en vez de una sola fuente (Ruiz Olabuenaga, 1999 y Corbetta, 2003). Este procedimiento, denominado triangulación de los datos, se refiere a obtener información de cada caso mediante varias fuentes de información complementarias con el fin de garantizar mayor calidad metodológica y fiabilidad a la investigación (Miles y Huberman, 1994, Stake, 1994 y 1999, Maxwell, 1998, Fong, 2002 y Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Etapas 5: Análisis de la evidencia

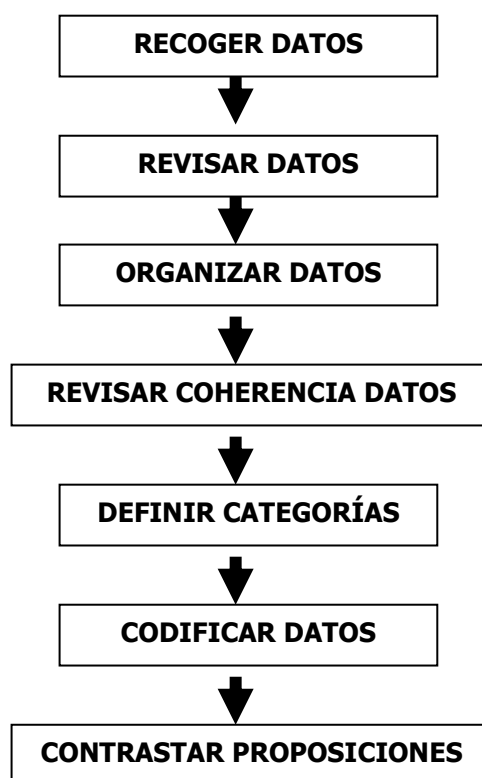
Después de recoger los datos, es el momento de analizarlos relacionándolos con los objetivos planteados. En opinión de Yin (1989), el objetivo principal de esta fase es examinar, categorizar y tabular información y relacionarla con las proposiciones de la investigación (Rialp, 1998 y Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

La característica principal del análisis de los datos es que es necesario dar a los datos una estructura que se adapte a los objetivos del estudio (Corbetta, 2003). Para ello, el procedimiento más común en estudios exploratorios, y la que se sigue en esta investigación, es la denominada teoría fundamentada, que se basa en la creación de teoría a partir de los datos analizados (Glaser y Strauss, 1967 y Strauss y Corbin, 1994). Las siguientes características de la teoría fundamentada permiten distinguirlo de otros métodos cualitativos (Glaser 1978 y Walton, 1999):

1. No sólo proporciona el significado, la comprensión y la descripción del fenómeno a estudiar, sino también la capacidad de generar teoría.
2. No está vinculado a una unidad particular de análisis, tiempo o lugar, por lo que permite a los investigadores desarrollar una teoría y aplicarla en otros estudios.

Los pasos de este proyecto para poder llevar a cabo el análisis de los datos son los siguientes (Hernández Sampieri *et al.*, 2006):

Figura 15: Proceso del análisis de datos de esta investigación



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández Sampieri *et al.* (2006)

La primera actividad es revisar todo el material recogido por la evidencia documental, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales, en su formato original, para asegurar que la información está completa y tiene la calidad necesaria para poder ser analizada.

La segunda actividad es transcribir toda la información de las entrevistas y, la tercera, organizarla junto con los datos recogidos mediante el resto de las técnicas para el

posterior análisis (Coleman y Unrau, 2005). Posteriormente, en cuarto lugar, es conveniente volver a examinar la coherencia general de los datos.

La quinta actividad es definir las categorías que mejor se adapten a los objetivos de la investigación (Lee y Fielding, 1996 y García-Álvarez y López-Sintas, 2002). Anteriormente se ha comentado que en esta investigación, se definen las siguientes categorías: la introducción a la RS, el proceso de implantación de la RS y dentro de esta categoría el diseño, la implantación y el mantenimiento de las actividades de RS, los valores de la RS y el futuro de la RS. A continuación, se codifica la información asignándola a la categoría que le corresponde (García-Álvarez y López-Sintas, 2002 y Hernández Sampieri *et al.*, 2006). De esta manera se consigue que a medida que el investigador revisa datos, éstos se clasifiquen en las categorías definidas anteriormente para, posteriormente, poder interpretar las categorías que ayuden a contrastar las proposiciones de este estudio.

Después de codificar la información, el último paso consiste en interpretar los resultados y contrastar las proposiciones definidas. Para realizar esta labor, en esta investigación se recurre a las matrices de datos para establecer relaciones entre las categorías y las proposiciones (Miles y Huberman, 1984, García-Álvarez y López-Sintas, 2002 y Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

Los programas informáticos CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) como por ejemplo Atlas.ti, Maxqda, Nvivo, QDAMiner y Transana tienen como objetivo facilitar, no suplir, el proceso de análisis de los datos. Sin embargo, en esta investigación no se hace uso de estos programas al considerar que su aportación no es relevante y es más apropiado realizar los análisis pertinentes mediante matrices de datos como se ha comentado anteriormente.

Sin embargo, los criterios que garantizan el carácter científico de una investigación se deben cumplir en cualquier investigación, independientemente de si se utilizan métodos cualitativos o cuantitativos. La información debe analizarse para garantizar los criterios de objetividad de la validez de los resultados (de constructo, interna y externa) y la fiabilidad del estudio, ya que la triangulación de los datos no es suficiente (Flick, 2004).

- Validez de constructo (confirmabilidad):

La validez de constructo permite demostrar si las medidas que se han elegido son válidas para reflejar la situación analizada (Yin, 1994). Para poder realizarlo, en este proyecto se llevan a cabo las siguientes acciones propuestas por Yin (1994):

1. Uso de múltiples fuentes de evidencia empírica (triangulación) que aporten calidad a la recogida de datos.

Anteriormente, se han propuesto la evidencia documental, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales como las principales técnicas para la obtención de los datos de esta investigación. Como consecuencia, se consigue una imagen más precisa de la realidad (Yin, 1993, 1998, McCutcheon y Meredith, 1993, Rialp, 1998, Bonache, 1999, Johnston *et al.*, 2001, Fong, 2002, 2005 y Arias, 2003).

2. Evaluación del informe por agentes externos clave con el fin de comprobar la validez de las medidas elegidas para describir la situación analizada.

La evaluación del informe final por los entrevistados, en este caso un propietario o un directivo/gerente y un empleado de la pyme, aporta rigor y objetividad al estudio y reduce el riesgo de desviaciones por parte tanto del investigador como de los entrevistados.

- Validez interna (credibilidad):

La validez interna representa el nivel con el que el estudio refleja la situación analizada (Bonache, 1999). La comparación del comportamiento real con el esperado de las variables estudiadas permite averiguar la relación causa-efecto que existe entre ambas (Eisenhardt, 1989 y Yin, 1993).

En el momento de analizar los datos recogidos, se puede seguir la estrategia de la construcción de una explicación lógica (Yin, 1982). Dicha técnica consiste en crear una explicación teórica sobre cómo las pymes llevan a cabo el proceso de implantación de las actividades de RS a partir de los datos obtenidos de cada uno de los casos.

- Validez externa (transparencia):

La validez externa o la aplicabilidad de los resultados no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, sino que su objetivo es extender y aplicar las conclusiones a las que se ha llegado a otros contextos diferentes (Yin, 1994). Los resultados obtenidos en cada caso se usan como referencia para comparar los resultados de los demás casos analizados, es decir, si dos o más casos dan soporte a la misma teoría, se reconoce que es posible repetir la experiencia (Yin, 1994). Con el fin de facilitar dicha tarea, en esta investigación se selecciona la muestra de la población que facilite la replicación lógica (Eisenhardt, 1989) y permita identificar las causas que explican un fenómeno (Bonache, 1999). En este caso, los casos identificados siguen los criterios de la muestra teórica o conceptual, es decir, se han elegido pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa que lleven a cabo acciones de la RS con el fin de que contribuyan a desarrollar la teoría (Hernández Sampieri *et al.*, 2006)

- Confiabilidad o fiabilidad (dependencia):

La confiabilidad o fiabilidad tiene como objetivo demostrar que la recogida de datos y el análisis de los resultados pueden ser replicados por otros investigadores que pretenden entender el mismo fenómeno llegando a los mismos resultados y conclusiones (Yin, 1994 y Franklin y Ballau, 2005). Para poder alcanzar este objetivo, en la presente investigación se llevan a cabo las siguientes acciones propuestas por Yin (1998):

1. Establecer un protocolo formal del caso en el que se especifican cada uno de los pasos que se siguen para su elaboración. El protocolo de recogida de datos refleja las siguientes secciones (Yin, 1994): el propósito genérico del estudio de casos, el procedimiento de campo, las cuestiones del estudio y la guía del informe del caso.
2. Elaborar una base de datos que incluye las evidencias empíricas obtenidas, tales como las notas de las entrevistas, las observaciones, los documentos y las transcripciones (Flick, 2004). La base de datos recoge los documentos necesarios para la elaboración del informe final del caso. De esta manera, se

puede trabajar con los mismos datos en una investigación posterior u otro investigador puede tener acceso a ellas y evaluar el criterio de la objetividad.

En resumen, en esta investigación se consideran cuatro aspectos principales con el fin de determinar el rigor y la calidad del estudio de investigación: la validez de constructo, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad o fiabilidad (ver Tabla 22).

Tabla 22: Evaluación del rigor y la calidad de esta investigación

PRUEBA	TÉCNICA	FASE DE LA INVESTIGACIÓN PARA SU APLICACIÓN
Validez de constructo	Utilizar múltiples fuentes de evidencia Revisar el informe por parte de informadores clave del caso	Recogida de la evidencia Análisis de la evidencia
Validez interna	Construcción de explicación lógica	Análisis de la evidencia
Validez externa	Aplicar la lógica replicante en estudios de casos múltiples	Diseño de la investigación
Confiabilidad o fiabilidad	Realizar un protocolo de estudio Desarrollar una base de datos	Recogida de la evidencia Recogida de la evidencia

Fuente: elaboración propia a partir de Yin (1998)

Etapas 6: Redacción de los resultados y las conclusiones del estudio

El último paso se refiere a la relación de los datos analizados con los objetivos establecidos al principio de la investigación, es decir, se interpretan los resultados y se obtienen las conclusiones principales (Arias, 2003).

En el informe final de la actual investigación se recogen los objetivos, el marco teórico con las proposiciones a contrastar, el diseño del estudio, los procedimientos de recogida y análisis de datos, los principales resultados y las conclusiones del estudio (Yin, 1994).

En conclusión, las etapas previamente explicadas son los pasos que se siguen para poder analizar el comportamiento heterogéneo de las pymes en la implantación de la RS.

5.4. RESUMEN DEL CAPÍTULO

El método de investigación elegido para llevar a cabo el análisis de la implantación de la RS de la pymes es el estudio de casos. Las razones principales que han llevado a esta decisión son, en primer lugar, el objetivo principal de esta investigación es examinar un tema poco estudiado y con un marco teórico poco definido; en segundo lugar, el proceso de implantación de la RS en las pymes requiere de análisis de todo el proceso en su conjunto al participar diferentes *stakeholders*; y en tercer lugar, el estudio de casos está cada vez más aceptado como instrumento de investigación en el ámbito de las empresas, ya que permite acceder a información de primera mano.

Con el fin de analizar el proceso de implantación de la RS de las pymes mediante el estudio de casos se siguen los pasos propuestos por Eisenhardt (1989) y Yin (1989). En primer lugar, se formulan las principales cuestiones del estudio (Miles y Huberman, 1994) y se desarrolla una revisión de la literatura sobre la heterogeneidad de la RS en las pymes, los factores que influyen en dicha heterogeneidad y los modelos de implantación de la RS para construir una perspectiva teórica (Cooper, 1984 y Yin, 1989).

En segundo lugar, se procede a decidir la unidad de análisis y los casos que se desean estudiar. La unidad relevante para el estudio son las pymes y dichas pymes se limitan geográficamente a Guipúzcoa. La selección de los casos a estudiar se basa en la doble clasificación de Yin (1989 y 1994) y se concluye que el presente estudio es un estudio múltiple (más de un caso) y de carácter holístico (unidad de análisis simple). La estructura de dichos casos es teórica o conceptual, ya que se pretende que contribuyan a desarrollar la teoría (Hernández Sampieri *et al.*, 2006), por lo que es necesario buscar pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa que lleven a cabo acciones de la RS. Al respecto, se emplean los resultados de Iturrioz *et al.* (2011) en el contexto de las pymes de Guipúzcoa. En dicho estudio, se clasifican las pymes según su comportamiento, orientación, alineamiento estratégico y beneficios de la RS y, como resultado, se identifican cuatro grupos que muestran diferencias significativas entre sí. Para la presente investigación se pretende analizar una pyme de cada uno de los grupos identificados.

En tercer lugar, se crea un protocolo de recogida de datos con las siguientes secciones con el fin de facilitar la recogida de información y proporcionar mayor fiabilidad a los resultados conseguidos: el propósito genérico del estudio de casos, el procedimiento de campo, las cuestiones del estudio y la guía del informe del caso (Yin, 1994, Piñuel Raigada, 2002 y Villarreal, 2006).

En cuarto lugar, se procede a la recogida de los datos mediante la evidencia documental o fuentes secundarias, la entrevista, la observación directa y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales. Es importante resaltar que las entrevistas se realizan a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme.

El siguiente paso consiste en examinar, categorizar y tabular toda la información obtenida mediante dichas técnicas (Yin, 1989). Para ello, el procedimiento más común se basa en la teoría fundamentada, cuyo objetivo es generar teoría a partir de la continua revisión y comparación de los datos recogidos. Los pasos a seguir de dicho procedimiento son los siguientes (Hernández Sampieri *et al.*, 2006):

1. Recoger los datos.
2. Revisar los datos.
3. Organizar los datos.
4. Revisar la coherencia de los datos.
5. Definir las categorías.
6. Codificar los datos.
7. Contrastar las proposiciones.

La información recogida se analiza para garantizar el rigor y la calidad del estudio de investigación: la validez de constructo, la validez interna, la validez externa y la confiabilidad o fiabilidad.

Por último, se procede a redactar el informe final donde se recogen los objetivos, el marco teórico con las proposiciones a contrastar, el diseño del estudio, los procedimientos de recogida y análisis de datos, los principales resultados y las conclusiones del estudio (Yin, 1994).

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN

Los resultados de diversos estudios revelan que no existe un único patrón de conducta socialmente responsable homogéneo en las pymes y que esta diversidad de actuación se debe a distintos factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes. Sin embargo, no existe ningún modelo que refleje la heterogeneidad de la RS en las pymes. Por este motivo, se han identificado los factores que pueden darse en las pymes y un proceso de implantación de la RS, y se han formulado varias proposiciones a contrastar en las pymes que reflejan esta diversidad de comportamientos.

Siguiendo la metodología de casos y tras un proceso de triangulación de fuentes de información tanto primarias como secundarias, el objetivo de este capítulo es contrastar empíricamente las proposiciones establecidas para identificar cómo se lleva a cabo la RS en las pymes, es decir, el diseño, la implantación y el mantenimiento de las actividades de RS, teniendo en cuenta los factores de su comportamiento heterogéneo respecto a dichas iniciativas.

6.2. DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS DEL ESTUDIO

En los siguientes apartados se realiza una breve introducción con las principales características de cada una de las pymes del estudio para, posteriormente, analizar exhaustivamente su proceso de implantación de la RS.

6.2.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES DEL ESTUDIO

Anteriormente se ha explicado que la muestra de este estudio la componen cuatro pymes de Guipúzcoa que llevan a cabo acciones socialmente responsables y que pertenecen a cada uno de los grupos heterogéneos identificados en el estudio de Iturrioz *et al.* (2011). Esto se debe a que se ha concluido que el tipo de muestra más adecuado para esta investigación es la muestra teórica o conceptual y, como resultado, las pymes seleccionadas poseen características que facilitan la replicación lógica y garantizan la validez tanto interna como externa. A continuación, se exponen las principales características de cada una de las pymes de la muestra (ver Tabla 23).

Tabla 23: Características principales de las pymes del estudio

Características	Grupo 1: "Pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio"	Grupo 2: "Pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios"	Grupo 3: "Pymes con RS estratégicamente alineada y orientación económica y legal"	Grupo 4: "Pymes con menor nivel de RS"
	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Localización	Zarautz	Beasain. Además, la empresa dispone de otra planta de producción en Tolosa	Usurbil	Las oficinas centrales están en Donostia-San Sebastián. Además, la empresa dispone de una planta de producción en Asteasu
Actividad	Fabricación de engranajes para la construcción de maquinaria herramienta	Desarrollo de soluciones de ingeniería para la optimización de enfriadores y circuitos de molienda de crudo y cemento	Fabricación de piezas de plástico por inyección	Desarrollo de sistemas estructurales y su puesta en servicio desde el diseño hasta la fabricación y el montaje
Sector	Manufactura	Manufactura	Manufactura	Manufactura
Personalidad jurídica	S.L.	S.A.	S.A.	S.A.
Empresa familiar	Sí (2ª generación)	Sí (2ª generación)	Sí (2ª generación)	No
Gerente familiar	Sí	No	No	No
Grupo empresarial	No	No	No	No
Número de empleados	37	210	45	68
Año de creación	1963	1953	1959	1977
Nivel de crecimiento	Recesión	Recesión	Mantenimiento	Recesión

Fuente: elaboración propia a partir de SABI y la información proporcionada por las empresas

Las técnicas de recogida de información de esta muestra son la evidencia documental (página web de la pyme, noticias de prensa y bases de datos), la entrevista a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme para obtener una visión

general de todo el proceso, la observación directa (visitas a las propias pymes) y los artefactos físicos, tecnológicos y culturales (grabaciones de las entrevistas realizadas a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme). El uso de múltiples fuentes de evidencia empírica, denominada como la triangulación de datos, permite obtener una imagen más precisa de la realidad y asegurar la validez de constructo. Además, la revisión de los siguientes casos por cada uno de los entrevistados en cada pyme, refuerza en mayor medida la validez de constructo.

Durante la recogida de información con dichas técnicas, la elaboración de un protocolo formal para el desarrollo del caso y una base de datos con las evidencias empíricas obtenidas proporcionan fiabilidad a los resultados que se presentan de forma detallada en los siguientes apartados con el fin de identificar, posteriormente, cómo llevan a cabo las pymes las fases de diseño, implantación y mantenimiento de las actividades de RS.

Con el fin de alcanzar este objetivo, los cuatro casos de la muestra se presentan en relación al conjunto de categorías definidas: contexto de la empresa donde se mencionan las características demográficas y la situación actual de la empresa; origen de la RS de la empresa donde se realiza una breve introducción a la RS; y la RS actual de la empresa donde se explica el diseño, la implantación y el mantenimiento del proceso de implantación de la RS, los valores y el futuro de la RS.

6.2.2. GRUPO 1: CASO A

En primer lugar, se presenta el caso A que pertenece al primer grupo (ver anexo 7).

Contexto de la empresa

La empresa se funda por dos hermanos en el año 1963 en la villa de Zarautz, actualmente en el polígono Abendaño, donde cuentan con una planta de 3.500 m². Aunque siempre ha estado localizada en Zarautz, la nave actual es una planta nueva creada en el año 2000.

Desde sus inicios, la empresa se dedica al mundo del engranaje. Surge como un pequeño taller industrial con tres trabajadores que abastece a clientes localmente

cercanos, principalmente del sector de la máquina herramienta. La orientación de los empresarios en aquellos años es eminentemente una orientación a la producción, ya que la sociedad carece de muchos productos que en otros países ya existen. Por lo tanto, en aquel mercado de demanda, el problema es más de fabricación que de comercialización.

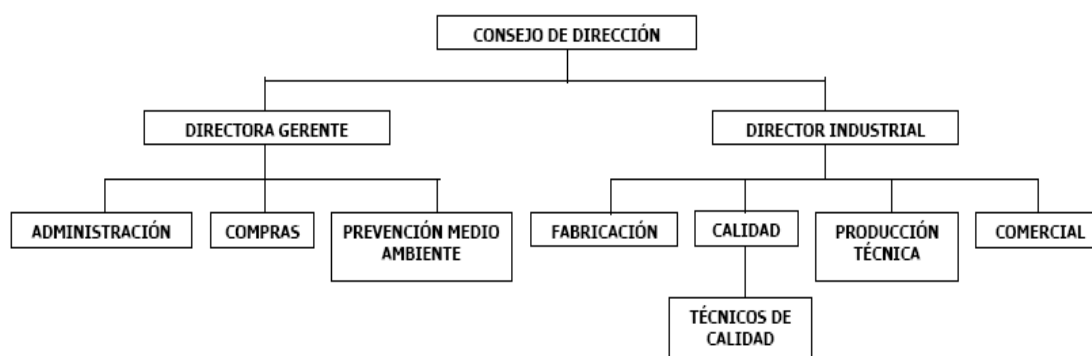
Por ello, en la primera generación el mayor esfuerzo se dedica al producto y a la fabricación del mismo. En la actualidad, el mercado ha cambiado drásticamente pero, a pesar de ello, la empresa ha sabido adaptarse a un mercado abierto y globalizado, y eminentemente de oferta. Su cartera de clientes pertenece a sectores tradicionales como la máquina-herramienta, maquinaria de bienes de equipo, obras públicas, elevación, agrícola, ferrocarril o naval y a otros sectores más recientes como el eólico, solar o aeronáutico. Dichos clientes se sitúan, sobre todo, en el mercado nacional, pero también en otros mercados internacionales como Alemania, Francia, Suiza, EE.UU. y China.

Casi medio siglo más tarde, la segunda generación de la familia asume su dirección. La empresa está dirigida por un Consejo de Dirección compuesto por dos primos, cuyas funciones en la empresa son de Directora Gerente y Director Industrial respectivamente. Actualmente, este equipo de directivos lidera una organización que integra a 37 trabajadores (32 de la propia empresa y 5 de otro taller) y, en estos años, dirección y empleados combinan experiencia y mejora constante en su actividad profesional.

Esta pyme es una empresa industrial con una escasa estructura administrativa y cuyo personal está principalmente dedicado al desarrollo de la producción de la empresa. El ámbito de actuación de la gerente se centra en los procesos administrativos, de compras, y de prevención y medio ambiente. Por su parte, el Director Industrial se responsabiliza tanto del área de oferta (comercial) como del proceso productivo (fabricación), integrando los departamentos de fabricación, calidad, producción técnica y comercial.

En la Figura 16 se puede ver el organigrama de la empresa:

Figura 16: Organigrama de la empresa del caso A



Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa

En la actualidad, la empresa está sufriendo una fuerte recesión debido a la situación de la economía. La crisis económica actual reduce la rentabilidad de la empresa, es más, en los últimos años 2010 y 2011, se soportan pérdidas importantes. Por este motivo, y para no aumentar las pérdidas, la empresa no invierte, por ejemplo en maquinaria.

No obstante, dicha situación es similar a la de sus competidores del sector. En la actualidad, en el sector de engranajes la oferta es superior a la demanda, lo que supone que las empresas de este sector estén en una situación de recesión, y, por lo tanto, es difícil determinar cuál es la situación de la empresa respecto a sus competidores.

Origen de la RS de la empresa

El origen de la RS de esta empresa se sitúa en el año 1997 con la implantación de la ISO 9001 de calidad. Años más tarde, en el 2007, se procede a implantar la ISO 14001 de medio ambiente y el OHSAS 18001 de prevención laboral. Sin embargo, las razones de implantación de dichas iniciativas de RS son muy diferentes.

La implantación de la ISO 9001 de calidad se debe a la presión del mercado y la sociedad, que exigen a la empresa que tenga un sistema de calidad conforme a las norma. En cambio, la implantación de la ISO 14001 de medio ambiente y el OHSAS

18001 de prevención laboral se deben a la sensibilidad de la dirección de la empresa. Tanto la protección del medio ambiente como la seguridad y la salud laboral son dos aspectos muy importantes en las prácticas diarias de la empresa, que la empresa interioriza y regula por medio de la implantación voluntaria de estos sistemas. Además, en opinión de la dirección de la empresa, la implantación de la ISO 14001 y el OHSAS 18001 es una manera de posicionarse en el mercado. La gerente justifica esta situación de la siguiente manera:

"La empresa implanta la ISO 14001 y el OHSAS 18001 por sensibilidad de la gerencia, ya que nadie estaba pidiendo que se implantaran. Pero si se quiere englobar todo, estar bien en todo y que nadie reproche lo que se hace mal se tiene que ir mejorando e ir consiguiendo todas esas implantaciones y trabajar con todos esos sistemas."

La empresa empieza a considerar la RS como un concepto mucho más amplio que la implantación de las ISOs 9001 y 14001 y el OHSAS 18001, a raíz de varias entrevistas que concede la gerente a un grupo de investigación de la Universidad de Deusto en el año 2008. Dichas entrevistas tienen como objetivo profundizar en las actividades de RS que realiza la empresa y, como consecuencia, se despierta la inquietud de la empresa sobre el tema de la RS y nuevas iniciativas que pueden llevar a cabo.

A partir de ese momento, la idea que concibe la empresa sobre la RS es mucho más profunda. En palabras de la gerente, en la actualidad, la RS es:

"Hacer las cosas bien y no olvidar ninguno de los campos de actuación en los que la empresa está trabajando."

En opinión de la empresa, en general, esta definición de la RS se comparte con los principales grupos con los que tienen relación. Las relaciones continuas con trabajadores, clientes, proveedores, etc. permiten que estos grupos conozcan cómo trabaja la empresa, cómo es su ética de trabajo, qué es lo que entienden por actividades socialmente responsables y qué iniciativas llevan a cabo al respecto. Al mismo tiempo, dichas relaciones permiten a la empresa comprobar qué es lo que entienden estos grupos por RS.

RS actual de la empresa

La empresa es una pequeña empresa familiar guipuzcoana en 2ª generación. Esta característica propia y asumida actualmente por la familia empresaria, incide de forma significativa en la implicación y compromiso de la empresa y, asimismo, en el enfoque socialmente responsable de esta empresa. En concreto, las principales actividades de RS que se implantan en los últimos cinco años están enfocadas a la comunidad de personas que conforman la empresa. Dichas actividades son las siguientes:

1. Creación del comité de valores
2. Formación interna a los empleados
3. Presentación anual ante los trabajadores de las cuentas de la empresa
4. Fichas de problemas
5. Equipos de mini-reuniones semanales

Acción RS 1: Creación del comité de valores

La gerente de la empresa, junto con un consultor externo, crea el comité de valores en el año 2010. La principal razón se debe a que se detectan problemas de comunicación entre los empleados que participan en los grupos de mejora. En palabras de la gerente:

"Estos grupos trabajan aspectos técnicos del día a día de la producción de la empresa como las herramientas y su colocación y los flujos de piezas, pero también las relaciones que se producen entre los empleados entre sí y los subordinados y los empleados. Es en este segundo aspecto cuando se detectan que las relaciones entre iguales no se están produciendo correctamente, ya que no son capaces de hacer reconocimiento negativo entre ellos."

Estos problemas pasan por dificultades de asertividad de algunos miembros de la plantilla que empañan el funcionamiento de la organización y, en última instancia, deterioran la productividad de la empresa. Dadas las características de esta empresa, la productividad es, junto con la adaptabilidad (lotes mínimos) y la calidad, el factor estratégico de la empresa.

Ante esta situación, la gerencia decide crear un comité que impulse iniciativas que resuelvan este problema. Algunas de dichas iniciativas son las acciones de RS que hacen referencia a las fichas de problemas y mini-reuniones semanales con los empleados. Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes hacia los valores que guían la RS estimula el diseño de esta actividad de RS.

En la actualidad, la empresa está sufriendo una fuerte recesión debido a la situación de la economía. Como resultado, se reduce el número de pedidos y la plantilla dispone de un tiempo que la gerente de la empresa y el consultor externo deciden invertir en interiorizar los valores de la empresa. A través de una metodología compartida, se pretende cohesionar toda la organización alrededor de esos valores compartidos, para elevar el grado de compromiso de la organización con el proyecto empresarial. En consecuencia, se confirma la proposición 5, la influencia de la situación económica en la creación del comité de valores se identifica como un elemento estimulador, porque facilita el tiempo y da sentido a la iniciativa.

Los objetivos que se quieren alcanzar con la creación del comité de valores son tres. Primero, identificar de forma participativa los valores propios de la organización. Segundo, una vez identificados, impulsar los valores de respeto, justicia y compromiso y responsabilizarse del cumplimiento de las acciones o sub-objetivos diarios para conseguir el objetivo general de que los trabajadores de la empresa sepan relacionarse entre ellos con los tres valores definidos. Tercero, cohesionar la organización elevando el compromiso de las personas involucradas en el proyecto empresarial para estimular el alcance de los resultados previstos, tanto en términos de productividad como de competitividad y, de esta manera, garantizar la supervivencia del proyecto empresarial conjunto.

A nivel de participación en la acción, la gerente, junto con el consultor son los responsables de llevar a cabo esta actividad de RS. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS. El comité de valores está formado por cuatro empleados de diferentes departamentos de la empresa: calidad, producción, sistemas y gerencia. Por lo tanto, también los *stakeholders* internos de la empresa participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

La aceptación de ambas proposiciones supone aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos de la empresa forman parte del grupo de valores y se confirma que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

El comité de valores funciona estructuradamente, ya que las reuniones son mensuales y respetan una sistemática de documentaciones y registros formal. Durante cada reunión se elabora un acta con las acciones que se deben implantar o mejorar, para, posteriormente, enviar internamente esta acta por email a todos los componentes del grupo para revisarlo, realizar correcciones, sugerir posibles mejoras y esclarecer dudas. La gerente lo explica de la siguiente manera:

"Con el fin de seguir de cerca su evolución, el equipo de dirección de la empresa, compuesto por cinco personas, se reúne a principio de todos los meses con los resultados del mes anterior. En cada reunión mensual se elabora un acta con las acciones que se deben implantar o mejorar. Al mes siguiente, antes de empezar la reunión, se revisa el estado de dichas acciones y las correcciones que se deben hacer, en caso necesario."

Al mes siguiente, se revisa el estado de dichas acciones y las correcciones que se deben hacer, en caso necesario, y se vuelve a reflejar la situación en otra acta. Al final del año, se recogen todas las actas y se elabora una memoria de la evolución de las actividades que se llevan a cabo en ese mismo año. En resumen, la implantación de esta actividad de RS realiza de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

Uno de los objetivos del comité de valores es impulsar los valores de respeto, justicia y compromiso, y conseguir que los trabajadores de la empresa sepan relacionarse entre ellos con dichos valores. Por lo tanto, el comité da ejemplo en la empresa de cómo mantener relaciones internas basadas en los tres valores y demostrar cómo benefician al desarrollo de las tareas diarias.

Desde la creación del comité de valores en el año 2010 hasta la actualidad, la gerente de la empresa impulsa y sostiene dicho grupo a pesar de las críticas soportadas en el proceso y del cuestionable éxito en un primer momento de dicho comité en términos

de personas adheridas al mismo. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS. La razón principal es que el comité pretende impulsar los valores de respeto, justicia y compromiso en las relaciones internas de la empresa para que los trabajadores sepan relacionarse entre ellos y, por lo tanto, conseguir mejorar el clima laboral y la planificación de las tareas diarias.

El mantenimiento sigue las mismas directrices que la implantación de la actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es la propia gerente de la empresa, junto con el consultor externo, y los participantes en el mantenimiento son los miembros del comité de valores.

Acción RS 2: Formación interna a los empleados

La empresa proporciona formación interna a los empleados desde el año 2007. Dicha iniciativa es fruto de la decisión de la gerente de la empresa, que está muy sensibilizada hacia la formación de sus trabajadores. Por lo tanto, se confirma la proposición 1 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

Desde el año 2009, el sector de engranajes está en una situación de recesión, por lo que se reduce el número de pedidos y, aunque la empresa siempre ha proporcionado formación a los empleados, se observa que desde este momento la reducción de actividad facilita la disponibilidad de tiempo de los trabajadores. Como resultado, se confirma la proposición 5, ya que se percibe la influencia de la situación económica en el desarrollo de esta actividad, como un elemento facilitador de la iniciativa.

Los principales objetivos que se quieren conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS son los siguientes: aumentar la multidisciplinariedad de las personas de la organización; perfeccionar las competencias de los trabajadores para afrontar el futuro con un equipo humano más y mejor preparado; y finalmente, evidenciar el compromiso de la gerencia con el proyecto empresarial impulsando y potenciando el equipo humano para afrontar con más solidez el futuro de la organización.

Una vez diseñada la actividad de proporcionar la formación interna a los empleados, la responsabilidad de llevarla a cabo es de la propia gerente de la empresa. Para ello, los miembros de la dirección son formados por el consultor externo. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

La formación está dirigida a los empleados y, en particular, a los del departamento de fabricación. Por lo tanto, es evidente que los *stakeholders* internos de los empleados participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8 y esto supone aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos de la empresa colaboran juntos en la formación interna y se confirma que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

Con el fin de proporcionar la formación correcta a cada empleado, en primer lugar, la empresa elabora matrices de competencias de cada trabajador con las que se detectan sus puntos fuertes y débiles. En segundo lugar, se forman parejas compuestas por un tutor o maestro y un alumno, para que el empleado que está mejor preparado enseñe a otro que no lo está tanto. Por último, se evalúan los resultados y la evolución de la formación. En resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

La actividad y las relaciones entre compañeros de formación se basan en los valores de respeto, justicia y compromiso, definidos por la empresa como elementos base para el éxito de las relaciones entre compañeros de trabajo. Dichos valores crean un ambiente de confianza y respeto mutuos que facilita las sesiones de formación entre empleados.

La empresa considera que, mediante estas formaciones internas, se consigue un avance importante en el perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores. Además, a día de hoy, la crisis persiste, por lo que en la medida en que los prepara para afrontar el futuro con unas mayores competencias, es una manera productiva de emplear a los trabajadores. Por estas razones, la gerente de la empresa decide mantener esta iniciativa desde que se implanta por primera vez en el año 2009. Por lo

tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El mantenimiento sigue las mismas directrices que la implantación de la actividad, ya que la responsable de mantener esta actividad de RS es la propia gerente de la empresa y, para ello, cuenta con la colaboración de los empleados del departamento de fabricación.

Acción RS 3: Presentación anual ante los trabajadores de las cuentas de la empresa

El equipo de dirección de la empresa realiza presentaciones anuales ante todos los empleados de la empresa desde el año 2009. La razón que lleva al equipo de dirección a tomar esta decisión es la necesidad, dada la mala coyuntura económica de presentar en reunión anual a los empleados la situación económico-financiera de la empresa y, explicar los planes previstos para un futuro próximo. Las palabras de la gerente son las siguientes:

"En el año 2009 el número de pedidos baja drásticamente, pero los empleados no son conscientes de ello. Inconscientemente, los empleados amplían su trabajo de producción a sus horas de trabajo. Reducen su ritmo de trabajo pero no hay ventas. Para mostrarles la verdadera situación, el equipo de dirección decide hacer una reunión. Así, se trabaja la credibilidad y confianza con el equipo, no sólo entre la dirección. La dirección de la empresa se reúne con todos los empleados al menos una vez al año para presentarles las cuentas de pérdidas y ganancias y la situación actual de la empresa y, plantear y explicar los planes previstos para un futuro próximo."

Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

La crisis económica actual limita la capacidad de actuación de la empresa. Sin embargo, al no parar el ritmo de producción, hay empleados que creen que la situación no es tan mala y no comprenden las dificultades que está sufriendo la

empresa. Con el fin de que los empleados sean conscientes de la situación real y los problemas por los que está atravesando la empresa, el equipo de dirección muestra las cuentas que reflejan la disminución de las ventas (ingresos) a causa de la crisis y, por consiguiente, la verdadera situación de la empresa. Como resultado, se confirma la proposición 5, ya que se percibe la influencia de la situación económica como un factor motivador en la elección de esta actividad.

Los principales objetivos que se quieren conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS son los siguientes: trabajar la confianza con los empleados, fomentar el sentido de pertenencia y de corresponsabilidad de todos los trabajadores en la empresa; proporcionar mayor transparencia de la situación y la evolución de la empresa; explicar diferentes conclusiones a las que llega el comité de valores a través de las fichas de problemas, las mini-reuniones, etc.; resolver dudas y debatir temas que sean del interés de los empleados y concienciar a los trabajadores de que es necesario cambiar el ritmo de trabajo para ganar productividad y competitividad, y reforzar la presencia en mercados europeos.

La responsabilidad de llevar a cabo las reuniones anuales es del propio equipo de dirección que las diseña. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

Las reuniones, de una hora de duración, se realizan en horas de trabajo y están dirigidas a todos los empleados de la empresa. Aunque la asistencia es voluntaria, los empleados toman parte en las reuniones y en la implantación de la actividad de RS. Por este motivo se confirma la proposición 8 que indica que los *stakeholders* internos de los empleados colaboran en la implantación de la actividad de RS.

La aceptación de ambas proposiciones significa aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos de la empresa participan juntos en las reuniones anuales que llevan a cabo y se confirma que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

Las reuniones del equipo de dirección se llevan a cabo mediante una presentación y documentación que está disponible para el resto de los empleados de la empresa. En

resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

Las reuniones anuales entre el equipo de dirección y los trabajadores se basan en los valores de respeto, justicia y compromiso, definidos por la empresa como requisitos imprescindibles para el éxito de las relaciones internas entre cualquier empleado de la empresa. Dichos valores crean un ambiente de confianza y respeto mutuos en las reuniones anuales que facilita el sentido de pertenencia y de corresponsabilidad de los trabajadores, la aportación de mayor transparencia de la situación real y la aclaración de dudas y temas que sean del interés de los empleados.

Estos beneficios son las razones por las que el equipo de dirección decide mantener esta iniciativa. A pesar de las dudas de algún miembro de la dirección de si seguir o no con la actividad, la convicción de su responsabilidad de ofrecer a los empleados la situación actual y los planes previstos en el futuro permite mantener esta iniciativa en el tiempo desde que se implanta por primera vez en el año 2009. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El mantenimiento de las reuniones anuales es prácticamente igual que la implantación de dicha actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es el propio equipo de dirección y los ayudantes en dicha labor de mantenimiento son los empleados de toda la empresa.

Acción RS 4: Fichas de problemas

El comité de valores creado en la primera actividad de RS, comprueba que cuando hay problemas en el taller los empleados afectados no señalan a los responsables de los problemas y tratan las cuestiones con ellos. Por este motivo, en el año 2012, el comité de valores formado por cuatro personas de la empresa y el consultor externo deciden elaborar unas fichas que recojan los problemas que tienen los empleados para el desempeño de sus tareas diarias y faciliten la búsqueda de soluciones. Como consecuencia, se confirma la proposición 1 al identificar que los propietarios-gerentes impulsan el diseño de esta actividad de RS en la pyme.

Debido al actual momento de recesión de la empresa, se reduce el número de pedidos, por lo que el comité de valores valora dicha situación como oportuna para, mediante las fichas de problemas, solucionar los problemas diarios interiorizando los valores que reflejan la empresa. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se identifica la influencia estimuladora de la situación económica en la decisión.

Al igual que el diseño de la iniciativa, la responsabilidad de llevarla a cabo es del comité de valores y el consultor externo. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

El logro de las fichas de problemas pasa por que todos los empleados de la empresa hagan uso de ellas. Por lo tanto, al considerar que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS, se confirma la proposición 8. En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8, ya que los propietarios-gerentes y los *stakeholders* internos de la empresa cooperan juntos en el desarrollo de las fichas de problemas. Este hecho supone aceptar la proposición 10 que refleja que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos toman parte en la implantación de la actividad de RS.

El procedimiento que se sigue para el correcto funcionamiento de las fichas de problemas es el siguiente. En primer lugar, los empleados completan las fichas en cuestión explicando sus problemas. La disponibilidad de las fichas es continua y los empleados pueden acceder a ellas cuando tengan cualquier problema que puede ser resuelto basándose en los valores de respeto, justicia y compromiso característicos de la empresa.

Las fichas de problemas que diseña el propio comité de valores tienen tres apartados concretos: cuál es el problema que se detecta, qué acciones se implantan para poder solucionarlo y cuál es el resultado posterior a las medidas correctoras.

En segundo lugar, dichas fichas de problemas llegan a la dirección de la empresa. Una vez aquí, la dirección, junto con el empleado en cuestión, hace un seguimiento para comprobar la evolución del problema. Hasta que el empleado no considera que el

problema está solucionado, la ficha se mantiene abierta y sólo cuando el empleado lo considera oportuno se da por cerrado. La gerente explica este proceso detalladamente:

"Esto no pretende ser una denuncia. Lo que no se explica no se soluciona. Cuando el trabajador explica sus problemas en las fichas, éstas llegan a la dirección de la empresa. Una vez aquí, la dirección, junto con el empleado en cuestión, hace un seguimiento para comprobar la evolución del problema. Hasta que el empleado no considera que el problema está solucionado, la ficha se mantiene abierta y sólo cuando el empleado lo considera oportuno se da por cerrado. Es el empleado el que tiene que dar el permiso para cerrarlo. Puede que la resolución todavía sea un poco ambigua, ya que el problema puede volver a ocurrir otra vez. Entonces, se vuelve a abrir otra ficha y se vuelve a abordar el problema. Pero por el momento, se cierra la ficha y ya se verá."

El proceso que se sigue cada vez que un empleado tiene un problema y recurre a las fichas de problemas para poder solucionarlo es siempre el mismo. Como resultado, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15. Sin embargo, dicha formalidad se produce en un ambiente de confianza y respeto mutuo que facilita la solución de problemas, ya que previamente se ha comentado que el objetivo principal de las fichas de problemas es solucionar los problemas diarios que se les presentan a los empleados, interiorizando los valores de respeto, justicia y compromiso elegidos como los patrones por los que se rigen todas las relaciones dentro de la empresa.

El comité de valores considera que las fichas de problemas son una adecuada manera de identificar los problemas y realizar un seguimiento cercano para poder solucionarlos. Por esta razón, el comité de valores, entre los que se encuentra la gerente de la empresa, decide mantener esta iniciativa a pesar de los pocos meses que lleva en marcha y de las dificultades que entraña, principalmente por la falta de asertividad de los trabajadores. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El responsable último del mantenimiento de las fichas de problemas es el comité de valores formado por cuatro personas de la empresa y el consultor externo. Sin

embargo, los encargados del mantenimiento son los empleados de toda la empresa en general.

Acción RS 5: Equipos de mini-reuniones semanales

Los trabajadores que participan en los grupos de mejora advierten que existe una clara falta de coordinación entre los departamentos de planificación y taller. La presión de que se tomen medidas para solucionar este problema la ejercen los empleados de la empresa, por lo que se confirma la proposición 2 y se reconoce que las presiones de los empleados impulsan el diseño de esta actividad de RS.

A partir de esta denuncia, en el año 2012, el comité de valores creado en la primera actividad de RS y formado por cuatro personas de la empresa y el consultor externo a la empresa decide realizar unas mini-reuniones semanales con los empleados para conseguir unas relaciones mucho más productivas entre los empleados y solucionar los problemas de coordinación entre los departamentos de planificación y taller. En palabras de un miembro del comité de valores:

"A partir de varias denuncias de los trabajadores en los grupos de mejora sobre la falta de coordinación entre los departamentos de planificación y taller, el grupo de valores decide organizar todas las semanas mini-reuniones entre los empleados. Así como antes las reuniones eran de una sección, ahora se trata de juntar a personas de diferentes secciones que interactúan entre ellas, es decir, trabajo en equipo. El objetivo es coordinar diferentes secciones de la empresa y conseguir unas relaciones mucho más productivas entre los empleados."

Cuando se decide llevar a cabo estas mini-reuniones semanales con los empleados, no se considera el estado de la economía, ya que la elección de esta actividad de RS para solucionar la falta de coordinación entre los departamentos de planificación y taller no tiene relación directa con la coyuntura económica. En resumen, la situación económica no es un factor que influya la elección de esta actividad de RS, por lo que se confirma la proposición 6.

El mismo comité de valores que decide realizar las mini-reuniones semanales con los empleados escoge los responsables de la implantación de esta actividad de RS. En particular, los principales responsables son los dos coordinadores asignados a cada uno de los grupos de empleados que asisten a las mini-reuniones semanales. No obstante, la dirección de la empresa no es ajena a esta iniciativa, ya que la comparte y apoya y proporciona los recursos necesarios para poder llevarla a cabo. Como resultado, no se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS, ya que la dirección de la empresa no es responsable directa de esta iniciativa. Sin embargo, la apoya y proporciona los recursos necesarios para poder llevarla a cabo.

A las mini-reuniones semanales acuden los dos grupos de empleados de cada departamento implicado, de calidad y de producción-planificación. Dependiendo de los turnos de los trabajadores, algunos participan en estas mini-reuniones cada semana y principalmente cada 15 días. Por lo tanto, se confirma la proposición 8 ya que queda demostrado que los *stakeholders* internos participan activamente en la implantación de esta actividad de RS.

Las reuniones, de 30 minutos de duración, son semanales y tratan sobre los siguientes temas: el reconocimiento positivo y negativo del trabajo de los compañeros; la situación actual y las tareas que hay que llevar a cabo esa semana; la ejecución de las tareas en cada puesto de trabajo; las aportaciones de mejora productiva; la organización de los cambios de turnos y la revisión de la seguridad personal y del entorno. En resumen, se deduce que las mini-reuniones semanales siguen unos procedimientos concretos. Por lo tanto, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

Las relaciones entre los grupos que participan en las mini-reuniones semanales responde a los valores de respeto, justicia y compromiso, definidos por la empresa como elementos base para el éxito de las relaciones entre compañeros de trabajo. Dichos valores crean un ambiente de confianza mutua y respeto que facilita las mini-reuniones semanales entre los grupos.

Esta iniciativa se implanta en el año 2012, por lo que sólo lleva unos meses de actividad. Como consecuencia, todavía no se decide mantenerla en el tiempo. Después

de seis mini-reuniones se pretende valorar su efectividad; averiguar si 30 minutos es suficiente tiempo para plantear todos los temas y cumplir los objetivos; considerar la participación de todos los empleados de la empresa; o no llevarla más a cabo.

Conclusiones

Como resultado de la especificidad de cada una de las iniciativas de RS, en la Tabla 24 se muestran las proposiciones que se aceptan para cada actividad de RS que realiza la empresa.

Tabla 24: Proposiciones del caso A

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES	Acciones de RS				
			1	2	3	4	5
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS					X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS					
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS					
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS	X	X	X	X	
		(P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS					X
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal					
(P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal		X	X	X	X	X	
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					

Fuente: elaboración propia

La corresponsabilidad que se observa en la empresa entorno a los temas de RS no es espontánea. Se trata de un rasgo intencionado que aspira a alcanzar el aumento del capital social de la empresa para incrementar el compromiso de los miembros de la organización con el proyecto empresarial.

La principal impulsora de estas acciones es la propia gerente de la empresa cuyos valores están en la base de esta forma de dirigir por la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes. La gerente tiene total legitimidad de los propietarios para tomar decisiones y su convicción por la implantación de un modelo de empresa participativa, la impulsan a liderar un proceso en el que su compromiso e implicación es máxima. La propia gerente lo explica de la siguiente manera:

"Estas acciones son debido a la sensibilidad de la gerencia. Tiene que nacer de gerencia y en caso de que la gerencia de la empresa no esté sensibilizada en un tema en particular y lo estén otros grupos de más abajo como los empleados, éstos tienen que hacer llegar la sensibilidad a gerencia. Si la sensibilidad no es de la gerencia, se pueden hacer implantar diferentes acciones de RS pero sin mucho convencimiento, a medias, a un ritmo mucho más lento y a corto plazo. De ahí que la intensidad sea una u otra. De alguna manera tienes que estar convencido de que lo tienes que hacer, porque si no lo vas a relegar a un segundo plano."

El proceso de implantación de la RS, que engloba las fases de diseño, implantación y mantenimiento, pretende incrementar las competencias profesionales y personales de los miembros de la organización para afrontar mejor preparados colectivamente un escenario presente y futuro más exigente en términos de productividad y de competitividad. Con ello, la gerente pone de manifiesto la confianza en el mantenimiento del proyecto empresarial y el compromiso con el grupo humano que lo constituye, dinamizando el incremento de capital social en la empresa y dando a la RS una perspectiva estratégica. Con el objetivo de incrementar el compromiso de los empleados con el modelo de gestión participativo planteado por la gerente y proporcionarle mayor intensidad, la propia gerente recurre a un consultor externo.

Las decisiones respecto a la RS están condicionadas por el factor de la situación económica. A pesar de lo que pudiera parecer, la situación de recesión del sector y la reducción del número de pedidos no limitan la implantación de las actividades de RS. Muy al contrario, impulsan la implantación de diversas acciones de RS que tienen como objetivo aprovechar el momento crítico por el que están atravesando para fortalecer el funcionamiento interno de la empresa realizando acciones formativas para los empleados y presentaciones para mostrarles la verdadera situación de la empresa, definiendo e interiorizando valores que reflejen la empresa y buscando soluciones a los problemas diarios. Esta aparente paradoja pone de manifiesto la concepción de la gerencia de la RS como un elemento estratégico y la consideración del momento actual como una oportunidad para manifestar esa responsabilidad con los empleados y con el proyecto empresarial.

Además del diseño, la gerente asume la responsabilidad de implantar actividades de RS en base a sus valores. Su posterior implantación se lleva a cabo no sólo con su participación, sino también de los empleados de la empresa que van incorporándose libremente y convencidamente a la iniciativa. La sostenibilidad en el tiempo de la RS estimula la adhesión y el compromiso paulatino de la plantilla con la implantación de la RS. Además, el factor de las relaciones con *stakeholders* internos facilita que la gerente mantenga relaciones continuas e informales con los empleados. La actitud proactiva de la gerente para cooperar con los empleados demuestra el compromiso y la confianza que posee en el equipo humano que conforma la empresa. Uno de los empleados de la empresa y al mismo tiempo miembro del comité de valores, confirma este hecho de la siguiente manera:

"Se agradece que la dirección de la empresa cuente con los empleados, ya que da la posibilidad de participar y la tranquilidad de poder decir lo que se hace mal para poder mejorarlo."

El desarrollo de las actividades de RS se basa en los elementos que componen el capital social, es decir, las relaciones, la confianza y las normas. En primer lugar, las relaciones entre cualquier miembro de la empresa se basan en los valores de respeto, justicia y compromiso, definidos por la empresa como elementos base para garantizar el éxito de las relaciones internas. En segundo lugar, dichos valores crean un ambiente de confianza y respeto mutuo que posibilita el intercambio de opiniones e ideas,

fomenta la cooperación y facilita la implantación de las actividades de RS y, por consiguiente, cualquier campo de actuación en el que la empresa está trabajando. En último lugar, las normas que establece la gerente sirven para regular las relaciones y facilitar la implantación de las actividades socialmente responsables.

A pesar del reducido tamaño de la empresa y de las relaciones informales propias de estos esquemas organizativos, las actividades de RS se llevan a cabo de manera estructurada y formal debido a que el factor de las relaciones con *stakeholders* internos refleja unos procedimientos y mecanismos formales para implantar la RS. Para ello, la empresa elabora matrices de competencias de cada trabajador, realiza presentaciones anuales, prepara documentación con el contenido de las presentaciones e información relevante para los empleados, elabora y envía a los miembros del comité de valores las actas con las acciones que se deben implantar o mejorar, facilita fichas de problemas y realiza reuniones semanales para debatir temas concretos.

Al igual que en la toma de decisión, el mantenimiento de las actividades de RS se debe gracias al impulso de la gerente de la empresa y la influencia de sus valores personales debido al factor de los valores personales de los propietarios-gerentes. La gerente considera que las acciones de RS implantadas permiten conseguir un avance importante en la mejora de los campos de actuación en los que la empresa está trabajando. Por lo tanto, y a pesar de las dificultades que surgen, su compromiso por mantener la apuesta por la RS es firme. Al igual que el diseño, la responsabilidad del mantenimiento recae en la gerente de la empresa, pero la posterior implantación se produce junto con los empleados de la empresa.

En la Tabla 25 se muestran las principales características del proceso de implantación de la RS que lleva a cabo la empresa para implantar actividades socialmente responsables.

Tabla 25: Características del desarrollo de la RS del caso A

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	GRADO DE INFLUENCIA	CARACTERÍSTICAS
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Alto + Consultor externo (4)	<ul style="list-style-type: none"> - La gerente tiene legitimidad para tomar decisiones estratégicas - La gerente es la impulsora de actividades de RS que tienen un enfoque estratégico y sistémico - La gerente se apoya en un consultor externo para potenciar el modelo de gestión participativo que impulse la RS
	Situación económica	Alto y precipitador (4)	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis actual de la economía se percibe como una oportunidad para impulsar actividades de RS
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Alto (4)	<ul style="list-style-type: none"> - La gerente se implica activamente en la implantación de las actividades de RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	Alto y participativo (4) Carácter formal (5)	<ul style="list-style-type: none"> - La gerente impulsa un modelo de gestión de la RS participativo de los <i>stakeholders</i> internos - El compromiso de los <i>stakeholders</i> internos aumenta a través de la dinamización del capital social - La visión estratégica supone implantar procedimientos y mecanismos formales
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Alto + Consultor externo (4)	<ul style="list-style-type: none"> - La gerente tiene legitimidad para mantener las decisiones estratégicas - La gerente es la impulsora del mantenimiento de actividades de RS que tienen un enfoque estratégico y sistémico

Fuente: elaboración propia

En resumen, el análisis previo indica que la empresa se caracteriza por llevar a cabo una RS impulsada, desarrollada y sostenida por la gerente, que entiende estas iniciativas en clave estratégica y sistémica. Esta visión de la RS que comparte la gerente tiene como objetivo principal involucrar a los empleados en un modelo de gestión participativo que incremente la productividad de la empresa, lo que le obliga a estar presente en el liderazgo de todos los procesos para garantizar la coherencia, el

correcto desarrollo y la continuidad en el tiempo de las actividades socialmente responsables. Para poder darle un mayor impulso al modelo de gestión participativo que pretende implantar la gerente para desarrollar acciones de RS, la misma gerente se apoya en un consultor externo.

La gerente entiende la situación económica de la crisis como una oportunidad para implantar un modelo de gestión participativo que impulse las actividades socialmente responsables, es decir, la crisis no limita las iniciativas de RS que lleva a cabo la empresa, todo lo contrario, es un impulsor que aprovecha la coyuntura económica actual para mejorar el funcionamiento interno de la empresa.

Con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el marco económico actual, el desarrollo de la RS es incipiente, ya que principalmente la gerente considera la RS relevante para el progreso de la empresa. Sin embargo, la propia gerente, junto con el consultor externo, estimula el capital social para que los empleados colaboren en el proceso de implantación y su compromiso con las iniciativas socialmente responsables aumente.

La consideración de la RS por parte de la gerente como aspecto estratégico y sistémico de la empresa supone que el despliegue de las distintas iniciativas se lleve a cabo de manera estructurada y sistematizada.

Por todo ello, se concluye que el desarrollo de la RS de la empresa está apoyado en la dinamización del capital social por parte de la gerente como elemento estratégico para afrontar la crisis actual y el futuro del proyecto empresarial colectivamente. Además, el modelo de RS está basado en los valores de la gerente, que es la que dinamiza, participa y sostiene el proceso planteado, junto con un consultor externo, de forma formal y estructurada debido a su carácter sistémico y largo placista.

6.2.3. GRUPO 2: CASO B

En segundo lugar, se analiza el caso de la pyme que pertenece al segundo grupo de pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios (ver anexo 8).

Contexto de la empresa

La empresa se funda en el año 1953 en Beasain. Su actividad está centrada en la fundición de acero moldeado y de aceros al carbono, aleados, refractarios y resistentes al desgaste. En la actualidad, el 90% de la producción se exporta a 70 países de la Unión Europea, Europa del Este, Asia, África y Sudamérica.

Los principales sectores cliente a los que se dirige son el cemento, el ferrocarril, los frenos para camión y minería, siendo el sector del cemento la seña de identidad de la empresa. Por este motivo, en el año 2006 surge la idea de ofrecer al cliente un servicio añadido, la Ingeniería de Cemento que tiene como objetivo asesorar a las empresas en un uso más eficiente del cemento. La crisis que está sufriendo especialmente el sector del cemento en los últimos años, ha obligado a la empresa a buscar otros sectores o nichos de mercado donde operar para garantizar su supervivencia. Este es el caso de la producción de discos de freno para trenes de alta velocidad. Tal es el éxito de su nuevo producto, que ha pasado de representar del 40% al 60% de la cifra total de negocio.

Este nuevo escenario exige dedicar mayores recursos a la fabricación de discos de freno para trenes de alta velocidad. Sin embargo, la empresa no puede expandirse en las instalaciones de Beasain por motivos geográficos, por lo que adquiere en el año 2010 una fundición de Tolosa para producir exclusivamente este tipo de discos de freno.

Considerando ambas instalaciones, el número de empleados de la empresa asciende a 200 en la planta de Beasain y 40 en la de Tolosa. En la actualidad, la empresa mantiene su personalidad de empresa familiar. En el año 2007, fallece el fundador de la empresa, y la propiedad pasa directamente a manos de sus sobrinos, conservando así el carácter familiar de la empresa. El hecho de que los sobrinos residan en Cataluña implica una alta delegación en la dirección de la empresa y su seguimiento a través del Comité de Dirección. No obstante, desde finales del año 2011 la cuenta de explotación de la empresa empieza a empeorar, se despide al gerente y los nuevos propietarios visitan la empresa semanalmente para conocer de mano del Comité de Dirección la situación real actual. La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección expone esta realidad de la siguiente forma:

"Los sobrinos del antiguo dueño es gente que no está relacionada con el día a día de la empresa, es gente que hace un seguimiento con cierta distancia. Aunque, desde el mes de diciembre del año pasado, que fue destituido el gerente, el equipo de dirección lo formamos cinco personas y los consejeros que son los propietarios vienen una vez a la semana."

Tal como se comenta anteriormente, las decisiones estratégicas de la empresa son responsabilidad del Comité de Dirección, y cada uno de los miembros de dicho Comité es el director de uno de los cinco ejes principales de la empresa: personas, fabricación, comercial, técnico y financiero. En los últimos años, se produce un cambio generacional en los miembros del Comité de Dirección, ya que se retiran los antiguos directores y se hacen cargo nuevos responsables de alrededor de 40-45 años.

La estructura que representa la organización de ambas instalaciones es la siguiente (ver Figura 16):

Figura 17: Organigrama de la empresa del caso B



Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa

La actual crisis económica produce grandes cambios en el sector de la fundición, ya que muchas empresas del sector salen del mercado. Al mismo tiempo, se reduce la rentabilidad de la empresa, ya que desde finales del 2011 la empresa obtiene unos beneficios y márgenes empresariales más reducidos.

Origen de la RS de la empresa

El origen de la RS es una mezcla de varios factores, ya que a la iniciativa del Comité de Dirección se le une la exigencia legal de las instituciones públicas y la presión de los sindicatos de los trabajadores.

Por un lado, a mediados de los años ochenta, la iniciativa del Comité de Dirección tiene como objetivo mejorar aspectos internos de la empresa creando, por ejemplo, un departamento de innovación para buscar soluciones a los problemas de calidad y rechazo de efectivos. Al mismo tiempo, la empresa empieza a colaborar con diferentes Centros de Investigación como Inasmet para innovar externamente y llevar a cabo proyectos de I+D para mejorar materiales. Años más tarde, estas colaboraciones permiten a la empresa participar en Proyectos Europeos, por ejemplo, el Programa Marco.

Por otro lado, a principios de los años 90, las instituciones públicas elaboran normativas para controlar diferentes aspectos del medio ambiente en las empresas. Por este motivo, la empresa crea un departamento de medio ambiente con el fin de estudiar, analizar y detectar exclusivamente los puntos rojos de sus procesos para mejorar y adaptarlos a las nuevas legislaciones.

Por último, desde la época en que el fundador era el gerente de la empresa, los sindicatos que representan a los empleados han exigido medidas que mejoren sus condiciones laborales. Con el fin de satisfacer las exigencias de los sindicatos, la empresa ha proporcionado, entre otras cosas, una lavandería, un masajista y diversas ayudas a empleados con hijos discapacitados.

Considerando las actividades socialmente responsables que la empresa desarrolla en sus inicios, el concepto de la RS que la empresa entiende se traduce en acciones que mejoren el funcionamiento interno de la empresa. Tal como afirma la Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección:

"La empresa nunca ha escatimado en temas de responsabilidad. La propiedad siempre ha dado libertad para tomar decisiones y los directivos y mandos intermedios han aprovechado esta situación para mejorar la empresa. Nosotros tenemos el Premio Príncipe de Asturias; en tema de medio ambiente tenemos todas ISOS habidas y por haber; en tema de prevención de riesgos laborales el año pasado conseguimos el OHSAS. En ese sentido es una empresa muy implicada y el objetivo es tener las mejores personas y llegar a lo mejor."

Sin embargo, esta definición de la RS la comparten los cinco miembros del Comité de Dirección, ya que la dirección de la empresa no dialoga con ningún grupo con los que tiene relación para averiguar si tienen la misma opinión de la RS o tienen una percepción completamente diferente de la RS.

RS actual de la empresa

La pyme es una empresa familiar mediana en la que el Comité de Dirección tiene total libertad para tomar decisiones. Debido a su tamaño, tiene acceso a mayores recursos que una pyme de menor tamaño. Ambos hechos influyen de manera significativa en las actividades de RS llevadas a cabo en la empresa y éstas tienen relación con diversas áreas tanto internas como externas de la empresa. Dichas actividades son las que se mencionan a continuación:

1. Departamento de I+D+i
2. Departamento de medio ambiente
3. Formación para los empleados
4. Comunicación con los empleados
5. Patrocinio y mecenazgo

Acción RS 1: Departamento de I+D+i

El Comité de Dirección de la empresa decide en el año 1986 crear un departamento de I+D+i. La principal razón se debe a que se detecta que es necesario buscar soluciones a los problemas internos de calidad y rechazo de efectivos, por lo que se decide crear un departamento exclusivamente a generar nuevas ideas de I+D+i. El jefe de los departamentos de I+D+i y medio ambiente describe esta decisión de la siguiente manera:

"Teníamos problemas de mala calidad y de presencia de defectivo en piezas, por lo que el departamento de I+D+i tenía como objetivo dar respuesta a esos problemas."

Como resultado, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes, o en este caso el Comité de Dirección, estimula el diseño de esta actividad de RS.

La decisión se toma con el objetivo principal de solucionar los problemas internos de calidad y existencia de defectivo y mejorar e innovar en materiales. Por lo tanto, esta iniciativa se lleva a cabo por la necesidad de solucionar un problema e independientemente del estado de la economía. En resumen, la situación económica no es un factor que influya de forma directa en la elección de esta actividad de RS, por lo que se confirma la proposición 6.

La responsabilidad de crear el departamento de I+D+i recae en un empleado, nombrado como jefe de un departamento creado exclusivamente para gestionar dichas iniciativas. Además, diversos empleados forman parte de un comité interno de I+D+i para asegurar el correcto funcionamiento del departamento. Por lo tanto, se confirma la proposición 8 que indica que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS.

Su posterior implantación se lleva a cabo por los empleados destinados a dicho departamento y bajo la supervisión del correspondiente jefe. Sin embargo, la participación de las personas en el departamento varía a lo largo del tiempo, ya que el equipo que lo conforma es muy versátil y flexible y los empleados pueden incorporarse o desligarse del equipo dependiendo de las necesidades de cada momento.

El funcionamiento del departamento de I+D+i está articulado formalmente, ya que el jefe del departamento coordina el trabajo de todos los integrantes del equipo y realiza tareas de gestión para obtener recursos para el departamento, fijar colaboraciones con Centros de Investigación, etc. de manera estructurada y formal. Además, existe un comité interno formado con diferentes técnicos que se reúnen cada 3-4 meses para presentar ideas que pueden ser internas, de los propios técnicos, o también pueden ser externas, debido a la colaboración con diferentes Centros de Investigación. Todas estas ideas de innovación se recogen en un Plan de I+D para posteriormente presentarlo delante del Comité de Dirección y aprobar las que se consideren oportunas. El propio jefe de los departamentos de I+D+i y medio ambiente lo narra de la siguiente manera:

"No hay un número fijo de empleados en el departamento, ya que dependiendo de las necesidades del proyecto se va añadiendo personal. Existe un comité interno formado con diferentes técnicos que se reúnen cada 3-4 meses para presentar ideas. No obstante, estas ideas pueden ser internas, de los propios técnicos, o también pueden ser externas, de los Centros de Investigación. Todas estas ideas de innovación se recogen en un Plan de I+D para posteriormente presentarlo delante del Comité de Dirección y aprobar las que se consideren oportunas."

En resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

Al igual que en la toma de decisión, el mantenimiento de dicho departamento se debe a que el departamento consigue buenos resultados en términos de soluciones a problemas internos de mala calidad y de rechazo en piezas, mejorar e innovar en procesos y materiales, registrar patentes, etc., es decir, al interés y valor que aporta a la empresa y que el Comité de Dirección reconoce y valora. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes o el Comité de Dirección, impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El mantenimiento sigue las mismas directrices que la implantación de la actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es el jefe del departamento y la posterior implantación se produce mediante la colaboración de dicho jefe y los empleados que conforman dicho departamento.

Acción RS 2: Departamento de medio ambiente

A principios de la década de los noventa, comienzan a controlarse de manera más intensa los impactos medioambientales de las empresas. Por este motivo, el Comité de Dirección se ve obligado a tomar medidas para adaptar sus procesos a las nuevas legislaciones y configurar un departamento que aborde asuntos medio ambientales. El mismo jefe de los departamentos de I+D+i y medio ambiente relata lo sucedido:

"A principios de los años 90 empezaron a salir, una o dos veces al año, legislaciones para controlar aspectos del medio ambiente. Por este motivo, se

empezó a estudiar, analizar y detectar los puntos rojos de nuestros procesos. Posteriormente, se hizo un Plan de Inversiones para mejorar y adaptar nuestros procesos a las nuevas legislaciones.”

Como resultado, se confirma la proposición 4, ya que se identifica que las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de esta actividad de RS. Al mismo tiempo, se deduce que al cumplir la obligación institucional de regular los aspectos medioambientales de la empresa, la decisión no tiene relación con la situación económica. Por lo tanto, se confirma la proposición 6.

Aunque en un primer momento la decisión se debe a imposiciones legales, la empresa intenta en todo momento superar lo marcado por la ley. La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección explica esta afirmación de la siguiente manera:

“En ese sentido vamos a la legalidad, pero si podemos hacer más, se hace más. El Comité de Dirección propone cosas más allá de la legalidad. La empresa es autoexigente.”

El objetivo del departamento es estudiar, analizar y detectar los puntos débiles de los procesos de la empresa para mejorar y adaptarlos a las nuevas legislaciones e intentar superarlos en la medida de lo posible. Como consecuencia, la empresa consigue los certificados ISO 9001 e ISO 14001. Sin embargo, el objetivo principal de la empresa no es obtenerlos, sino el de realizar una serie de mejoras en la empresa que dan como resultado la obtención de dichos certificados.

El posterior proceso de implantación es exactamente igual que el departamento de I+D+i. Como resultado, se aceptan las mismas proposiciones 8 y 15 que reflejan que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS y dicho proceso se lleva a cabo de manera estructurada y formal.

La última fase de mantenimiento se debe a la presión institucional, ya que las legislaciones son de obligado cumplimiento y los continuos cambios requieren un seguimiento continuo para cumplir la ley. Por lo tanto, se confirma la proposición 19,

ya que se identifica que las presiones del entorno institucional impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

Acción RS 3: Formación para los empleados

La empresa proporciona formación a los empleados desde siempre. Sin embargo, en el año 2010 se incorpora a la empresa una nueva persona como Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección. A su llegada, esta persona identifica la necesidad de que los empleados se desarrollen profesionalmente, por lo que se responsabiliza de impulsar actividades, bien internas o externas, para que los empleados desarrollen unas capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo y mejorar el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, se confirma la proposición 1 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes, o en este caso un miembro del Comité de Dirección, impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

Aunque la principal precursora de esta actividad sea la Directora de Recursos Humanos, los empleados de la empresa también influyen en las decisiones sobre los cursos de formación. Los trabajadores son los que mejor conocen las carencias que tienen para llevar a cabo sus tareas diarias, por lo que son ellos los que tienen que solicitar actividades que mejoren sus capacidades técnicas. El jefe de los departamentos de I+D+i y medio ambiente explica esta situación de la siguiente manera:

"Son los empleados los que tienen que solicitar la formación y ésta depende del puesto del empleado (mano de obra, técnico, ingeniero o dirección)."

Posteriormente, la Directora de Recursos Humanos es la responsable de facilitar el acceso a dicha formación. Como consecuencia, se confirma la proposición 2, ya que los empleados también impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

La necesidad de implantar actividades de RS destinadas a la formación de los empleados ha sido independiente de la situación económica del momento, y que no ha afectado negativamente, por lo que se confirma la proposición 6 al no percibir la influencia directa de la economía en la elección de esta actividad.

Una vez diseñada la actividad de proporcionar la formación a los empleados, la responsabilidad de llevarla a cabo es de la propia Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

La formación está dirigida a los empleados de toda la empresa en general. Por lo tanto, es evidente que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8 y esto supone aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos de la empresa cooperan juntos en la formación y se confirma que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

La implantación de esta actividad de RS se realiza de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales, ya que la formación se va impartiendo a medida que se van identificando necesidades. Por lo tanto, se confirma la proposición 14 que hace referencia a que la implantación de las actividades de RS en las pymes se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal.

La empresa considera que, mediante las sesiones de formación, se consigue un avance importante en el perfeccionamiento de sus capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo. Por esta razón, la Directora de Recursos Humanos, que reconoce su interés, decide mantener esta iniciativa. Como resultado, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

Asimismo, los empleados de la empresa presionan para mantener actividades que mejoren su desarrollo, por lo que se confirma la proposición 17, ya que las presiones de los *stakeholders* internos de los empleados impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la actividad de RS en la pyme.

El mantenimiento es similar a la implantación de la actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es la Directora de Recursos Humanos y miembro del

Comité de Dirección y los encargados de llevarlo a cabo son los empleados de toda la empresa en general.

Acción RS 4: Comunicación con los empleados

Antes de llegar a la empresa en el año 2010 la nueva Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección, se elaboraba una revista trimestral "Berriak" donde se explicaba lo que se hace en la empresa: ventas, I+D, nuevos clientes, proyectos actuales, absentismo laboral, incorporaciones y bajas y actividades de RS.

A pesar de esta iniciativa, la nueva Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección considera que no hay comunicación interna directa, es decir, falta comunicación con los mandos intermedios o jefes de sección y los empleados de la planta o fábrica. Además, la información está monopolizada por los sindicatos de los trabajadores. Sus palabras son las siguientes:

"Cuando llegué yo hace dos años me encontré como si hubiera dos empresas: por un lado oficinas y por otro lado planta o fábrica. La gente de la oficina está muy implicada, vive el día a día, es gente muy responsable en su trabajo. El mayor problema que veo es que la comunicación a fábrica y los mandos intermedios (jefes de sección) están absolutamente abandonados. Lo que falta es comunicación interna."

Por este motivo, dos años más tarde, la nueva Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección decide mejorar la comunicación interna de la empresa mediante reuniones periódicas. Por lo tanto, se confirma la proposición 1 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes, o en este caso un miembro del Comité de Dirección, impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

La decisión no viene determinada por el factor de la situación económica, ya que solucionar la falta de comunicación interna es un aspecto imprescindible que no tiene relación con el estado de la economía. En resumen, se confirma la proposición 6.

El objetivo que se quiere conseguir mediante las reuniones es explicar a los empleados de la planta o fábrica lo que el Comité de Dirección espera de ellos, cuál es la

situación, la importancia que tiene el hacer las cosas bien, que es necesario trabajar en equipo, etc. En definitiva, generar mayor confianza entre los empleados de la planta o fábrica y el Comité de Dirección.

En un primer momento, la responsabilidad de llevarla a cabo es de la propia Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección. Sin embargo, su intención es delegar esta responsabilidad en los mandos intermedios o jefes de sección, después de proporcionarles herramientas de las que carecen, para que se reúnan periódicamente con los empleados de la planta o fábrica. Por lo tanto, los *stakeholders* internos, tanto los mandos intermedios o jefes de sección responsabilizándose de la organización de las reuniones como los empleados de la planta o fábrica asistiendo a ellas, participan en la implantación de la actividad de RS y se puede aceptar la proposición 8.

La implantación de las reuniones se lleva a cabo de manera natural y flexible, ya que es una iniciativa reciente y su diseño se realiza de forma poco planificada. En resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal, por lo que se confirma la proposición 14.

Esta iniciativa se implanta en el año 2012, por lo que sólo lleva unos meses de actividad. Como consecuencia, todavía no se decide mantenerla en el tiempo, pero el objetivo es que se prolongue en el tiempo.

Acción RS 5: Patrocinio y mecenazgo

En el plan estratégico del 2009-2012 se detecta que la empresa no tiene muy buena imagen en el entorno comparado con otras empresas. Por este motivo, el Comité de Dirección de la empresa decide en el año 2009 empezar a ofrecer ayudas a la comunidad local cercana a la empresa para mejorar la imagen de la empresa en la comarca. La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección explica este hecho de la siguiente manera:

"En el plan estratégico que se hizo en el 2009-2012 se vio que la empresa no tenía muy buena imagen en el entorno comparado con CAF, Irizar... siempre ha

sido el patito feo. Pero en los últimos años la empresa ha ido bien y una de las cosas que se pensó en ese plan era dar una buena imagen en la comarca.”

Como resultado, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes, o en este caso el Comité de Dirección, estimula el diseño de esta actividad de RS.

A pesar de que el Comité de Dirección es el que toma la iniciativa, diferentes grupos de la comunidad más cercana también acuden a la empresa y solicitan patrocinios y ayudas económicas específicas que cubran sus necesidades más inmediatas y, por lo tanto, condicionan las decisiones que la empresa tiene previstas llevar a cabo. Como consecuencia, se confirma la proposición 3, ya que los *stakeholders* externos también impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

La elección de la actividad está condicionada por el factor de la situación económica, ya que las ayudas comienzan en una época financieramente buena y en la que no es imprescindible escatimar en gastos y, en el estado actual, se limita y realiza un mayor control sobre los recursos destinados a estos fines. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se identifica la influencia de la situación económica en las decisiones sobre las ayudas a la comunidad, de manera facilitadora en el inicio de las actividades de patrocinio y mecenazgo y de forma limitadora en los últimos años.

La responsabilidad de implantar esta actividad de RS es del propio Comité de Dirección. Por lo tanto, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

Su posterior implantación se lleva a cabo con la participación de la comunidad, ya que es el grupo *stakeholder* al que va dirigido la iniciativa de RS y trabaja conjuntamente con los propietarios-gerentes para que su acuerdo se desarrolle correctamente. Los colectivos de la comunidad a los que se destinan las ayudas son muy diversos: equipo de fútbol femenino de Ordizia, ciclista de Loinaz-Beasain, triatlón Tecnun, premio de medio ambiente Goieki, premio bianual de periodismo innovador de Tecnalia, fiestas patronales de Beasain, etc. Como resultado, se confirma la proposición 9 que refleja que los *stakeholders* externos participan en la implantación de la actividad de RS en la pyme.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 9, ya que los propietarios-gerentes y los *stakeholders* externos de la empresa participan juntos en la implantación. Este hecho supone aceptar la proposición 11 que refleja que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* externos participan en la implantación de esta actividad de RS.

La implantación de esta iniciativa de RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal debido a que las ayudas dirigidas a la comunidad se hacen sin seguir ningún procedimiento concreto establecido. El jefe de los departamentos de I+D+i y medio ambiente explica este procedimiento con las siguientes palabras:

"No hay ningún plan de RS al respecto, no hay nada escrito. Las acciones que se hacen no son estructuradas y planificadas, son más espontáneas."

Al igual que en el diseño y la implantación, la continuidad de las ayudas se debe a la sensibilidad del Comité de Dirección y las presiones de la comunidad local. Por lo tanto, se aceptan las proposiciones 16 y 18 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes o el Comité de Dirección y la influencia de los *stakeholders* externos impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS. Posteriormente, la responsabilidad de llevar a cabo las medidas oportunas para garantizar su mantenimiento recae en el Comité de Dirección.

Conclusiones

Como resultado del análisis de cada una de las iniciativas de RS que realiza la empresa, se pueden identificar las proposiciones que se aceptan para cada una de las actividades (ver Tabla 26).

Tabla 26: Proposiciones del caso B

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES	Acciones de RS				
			1	2	3	4	5
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS	X		X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS			X		
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS					X
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS		X			
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS					X
		(P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS	X	X	X	X	
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS			X		X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					X
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS			X		
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal			X	X	X
(P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal		X	X				
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	X		X		X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS			X		
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					X
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS		X			

Fuente: elaboración propia

A partir de las proposiciones que se aceptan en la Tabla 26 y el análisis previo de cada una de las acciones de RS se identifica que la empresa sigue un patrón de comportamiento para llevar a cabo las actividades de RS sin un enfoque sistémico e integral y bajo compromiso de los empleados.

Antes de analizar cómo es el proceso de implantación de la RS, hay que explicar que las figuras del propietario y gerente no coinciden en la misma persona. La estructura de la empresa es muy tradicional y jerárquica en la que se encuentran, por un lado, los actuales propietarios y, por otro lado, el Comité de Dirección.

Las decisiones respecto a las actividades de RS son del Comité de Dirección influido por el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes. La propiedad de la empresa delega en el Comité de Dirección las tareas del día a día de la empresa, por lo que los directivos aprovechan esta situación para intentar mejorar aspectos socialmente responsables tanto internos como externos guiándose por sus propios criterios personales.

No obstante, el Comité de Dirección se siente muy limitado para implantar ciertas actividades que requieren de la corresponsabilidad de los trabajadores debido a la cultura de la empresa heredada del antiguo dueño. Durante años, las relaciones de la empresa con diferentes *stakeholders* se producen en un contexto en el que el objetivo de los trabajadores y la comunidad local es conseguir un beneficio propio a través de las aportaciones económicas de la empresa sin comprometerse con las decisiones del Comité de Dirección. La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección describe esta relación:

"Desde su creación en el año 1953, la empresa ha sido muy paternalista en el que se ha cuidado mucho a los empleados. Eso, unido con que los sindicatos han tenido cierto poder y han exigido muchos derechos."

Las actividades de RS planteadas por el Comité de Dirección tienen como objetivo dar respuesta directa a problemas y exigencias concretas, por lo que en general no están diseñadas desde un enfoque sistémico e integral. Sin embargo, en la actualidad, se sigue apostando fuertemente por actividades socialmente responsables, pero siendo conscientes de la necesidad de incluirlas en un único proyecto estratégico global.

En términos generales, las decisiones respecto a la RS no están condicionadas por el factor de la situación económica, es decir, el estado de la economía no facilita o limita el diseño de las actividades de RS. El principal motivo es que el Comité de Dirección toma la decisión de llevar la mayoría de las iniciativas socialmente responsables por considerarlas aspectos muy importantes y necesarios a desarrollar para mejorar el funcionamiento interno de la empresa.

La influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes permite que la responsabilidad de implantar actividades de RS sea del Comité de Dirección o empleados designados por el propio Comité de Dirección. Sin embargo, en su posterior implantación sí intervienen los empleados. La influencia del factor de las relaciones con stakeholders internos permite transmitir las instrucciones elaboradas por el Comité de Dirección para los empleados de manera eficiente.

No obstante, el compromiso de los trabajadores como colectivo es prácticamente nulo. En actividades orientadas a aspectos internos de la empresa, como son los departamentos de innovación y medio ambiente y la formación, no es necesaria la participación colectiva de los empleados. Sin embargo, la comunicación con los trabajadores es la única actividad en la que es imprescindible su colaboración en conjunto para poder desarrollar la iniciativa de RS.

La importancia de esta iniciativa de comunicación consiste en terminar con la cultura interna heredada de etapas anteriores de la empresa e incrementar el capital social generado por la organización, dado que esta situación provoca un bajo compromiso de los *stakeholders* con las decisiones del Comité de Dirección y la ausencia de unos valores compartidos.

El objetivo que pretende conseguir el Comité de Dirección con las reuniones con los empleados es, en definitiva, generar mayor confianza entre los empleados de la planta o fábrica y el propio Comité de Dirección. Posteriormente, se pueden establecer las bases o normas que favorezcan la cooperación y el comportamiento participativo en la implantación de la RS. A través del capital social, ambas partes van añadiendo valor a sus relaciones. Cuanto mayor sea el número de relaciones que mantengan, mayor será el valor de su capital social y con el paso del tiempo, la confianza entre las partes irá en aumento. Esa misma confianza cohesionará a toda la empresa en torno a unos

valores compartidos y elevará el grado de compromiso de los empleados con el proyecto empresarial, haciendo que el capital social se incremente.

Anteriormente, se ha comentado que el Comité de Dirección está planteando recoger las actividades de RS en un único proyecto global para darle un enfoque estratégico y sistémico. Como consecuencia, el carácter del factor de las relaciones con *stakeholders* internos se está transformando de natural, flexible y no formal a estructurado y formal. Por lo tanto, en la actualidad, se encuentran actividades desarrolladas de ambas maneras. Por un lado, la formación a los empleados se va impartiendo a medida que se van identificando necesidades y las ayudas a la comunidad local se hacen sin seguir ningún procedimiento concreto establecido. Por otro lado, con el fin de implantar las iniciativas de crear los departamentos de I+D+i y medio ambiente e impulsar la comunicación con los empleados, el Comité de Dirección define unos objetivos, plazos y costes, forma comités internos con diferentes técnicos de la empresa, celebran reuniones periódicamente, se elaboran planes para presentarlos posteriormente ante el Comité de Dirección, etc.

El mantenimiento de dichas actividades de RS se debe principalmente a la sensibilidad y motivación del Comité de Dirección por la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes, pero siempre limitado por la cultura interna de la empresa. Al igual que la implantación, la responsabilidad de implantar actividades de RS es del Comité de Dirección o empleados designados por el propio Comité de Dirección.

En la Tabla 27 se muestran las características del proceso de desarrollo de la RS que realiza la empresa para implantar actividades socialmente responsables.

Tabla 27: Características del desarrollo de la RS del caso B

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	GRADO DE INFLUENCIA	CARACTERÍSTICAS
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Alto (4)	<ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Dirección impulsa las actividades de RS - La cultura de la empresa limita las decisiones del Comité de Dirección - Las actividades de RS son acciones puntuales de carácter individual y específico
	Situación económica	Muy bajo (1)	<ul style="list-style-type: none"> - La economía no influye directamente en las decisiones sobre las actividades de RS
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Bajo (2)	<ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Dirección no participa activamente en la implantación de todas las actividades de RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	Poco participativo (2) Carácter formal (2)	<ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Dirección lidera el proceso - El compromiso colectivo de los <i>stakeholders</i> internos en la implantación es baja - El compromiso de los <i>stakeholders</i> internos aumenta a través de la dinamización del capital social - La implantación se realiza de forma tanto flexible y no formal como estructurada y formal
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Medio (3)	<ul style="list-style-type: none"> - El Comité de Dirección impulsa el mantenimiento de las actividades de RS - La cultura de la empresa limita las decisiones de mantenimiento del Comité de Dirección

Fuente: elaboración propia

Resumiendo, la propiedad delega en el Comité de Dirección las tareas diarias de la empresa, por lo que éste impulsa actividades de RS para mejorar el funcionamiento interno de la empresa. Sin embargo, las decisiones se ven limitadas por una cultura interna heredada del antiguo dueño que no ha promovido la implicación de los *stakeholders* en las decisiones del Comité de Dirección. Las iniciativas socialmente responsables se diseñan más con el objetivo de resolver problemas y exigencias

concretas, que con un enfoque sistémico e integral, a pesar de que se está considerando formularlos dentro de un plan estratégico global.

El Comité de Dirección decide llevar a cabo las actividades de RS por necesidades de la empresa, por lo que la situación económica no es un aspecto prioritario en el diseño de dichas iniciativas.

Las acciones de RS están principalmente lideradas y mantenidas por el Comité de Dirección. Aunque son los responsables finales de su implantación, en la mayoría de los casos, el desarrollo de las iniciativas se delega en otras personas de la empresa o es una actividad meramente financiera como el patrocinio y mecenazgo orientado hacia la comunidad local. El compromiso de los trabajadores como colectivo es prácticamente nulo, ya que la cultura de la empresa provoca un bajo compromiso de los empleados con las iniciativas socialmente responsables planteadas por el Comité de Dirección. Sin embargo, a través del estímulo del capital social, el Comité de Dirección pretende generar mayor confianza con los empleados con el fin de favorecer la cooperación y el compromiso con la RS.

En la actualidad, la empresa se encuentra en un proceso de cambio de un enfoque de RS independiente y puntual a otro más sistémico y largo placista, por lo que la gestión de las actividades de RS puede ser tanto flexible y no formal como estructurada y formal.

En definitiva, el proceso de RS de la empresa se basa en el impulso del capital social con el fin de superar su cultura interna y crear confianza entre los empleados de la planta o fábrica y el Comité de Dirección para conseguir mayor compromiso colectivo con el proyecto empresarial. Las actividades de RS planteadas por el Comité de Dirección se desarrollan de manera tanto flexible y no formal como estructurada y formal debido al proceso de cambio que se está produciendo para crear un proyecto estratégico global.

6.2.4. GRUPO 3: CASO C

En tercer lugar, se procede a estudiar el desarrollo de la RS del tercer grupo de pymes del estudio (ver anexo 9).

Contexto de la empresa

En el año 1959, se funda en Usurbil la empresa que corresponde a este tercer grupo. Actualmente, la propiedad de la empresa ha variado sensiblemente, ya que el fundador posee el 80% de las acciones y el restante 20% está en manos de sus hijos. En resumen, se trata de una empresa familiar.

Su actividad principal consiste en moldear piezas industriales por inyección de toda clase de materias primas, por lo que no fabrica un producto propio. En la actualidad, la empresa tiene más de 50 clientes, diez de ellos suponen el 95% de la facturación, que corresponden a los sectores de electrodomésticos y automoción o electromecánicos. Sin embargo, la empresa no produce directamente para empresas de estos sectores, sino que sus clientes son intermediarios que fabrican otros componentes destinados a estos sectores. Aunque la mayoría de estos clientes se encuentran en el territorio nacional, la empresa exporta mucho a las fábricas u otras plantas de producción que sus clientes tienen en el extranjero, por ejemplo en Méjico, Chequia, Polonia o Colombia.

En la actualidad, el número de empleados de la empresa asciende a 45 personas. Sin embargo, en momentos puntuales de excesivo trabajo, la empresa recurre a empresas de trabajo temporal (ETT) para cubrir temporalmente puestos de trabajo.

En el primer nivel de la estructura de la empresa se encuentra el Consejo de Administración, cuyo presidente es el fundador. Dicho Consejo se reúne dos veces al año para informarse de la situación de la empresa, pero no para tomar decisiones de la gestión diaria. Esta responsabilidad recae, desde el año 2005, en el Director General de la empresa. El propio Director General relata este hecho de la siguiente manera:

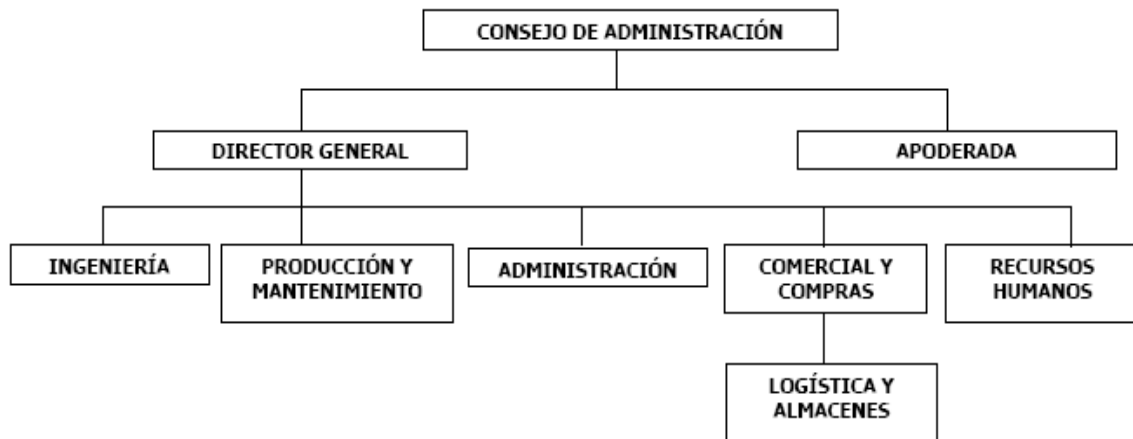
"Hasta hace unos cuantos años la empresa la llevaba él. Ahora tiene unos 84, 85 años y viene de vez en cuando por aquí para ver cómo van las cosas, realizar reuniones periódicas con el equipo de dirección, Consejo de administración, etc. Él está al corriente de cómo se hacen las cosas y cómo van yendo las cosas."

En el segundo nivel, al lado del Director General, se encuentra la figura de la apoderada que es hija del fundador. Ella es la que tiene el poder para poder comprar, vender, contratar, despedir, etc. y, además, realiza tareas administrativas y es la responsable del departamento de Recursos Humanos.

En el tercer nivel y bajo la responsabilidad del Director General, existen cinco departamentos que cubren diferentes aspectos de la empresa: ingeniería, producción y mantenimiento, administración, comercial y compras y recursos humanos.

El organigrama que caracteriza la estructura de esta empresa se puede apreciar en la Figura 16:

Figura 18: Organigrama de la empresa del caso C



Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa

La actual crisis económica afecta fuertemente el sector en el que se encuentra la empresa. Aunque el tamaño de los competidores es mayor que el de la empresa, muchos de ellos están saliendo del mercado y las empresas más fuertes financiera y técnicamente son las que están sobreviviendo. Durante los últimos años, la empresa invierte en su revitalización, lo que le permite tener unos balances muy saneados y equilibrados para seguir en el mercado y conquistar los segmentos del mercado que están abandonando los competidores.

Con el fin de seguir afrontando la crisis, la empresa lleva dos años en ADEGI participando en un programa denominado "Sinergias". En dicho programa la empresa se reúne periódicamente con cinco empresas para conversar de preocupaciones

comunes y buscar puntos de apoyo. Estas empresas no son empresas del mismo sector que la empresa del estudio, pero se dedican a la transformación de plástico por otros métodos y pueden llegar a acuerdos de colaboraciones bilaterales.

Origen de la RS de la empresa

El origen de la RS se encuentra en el año 1999 con la implantación de la ISO 9002 de calidad. La decisión no es ni de la propiedad, ni del Consejo de Administración, sino de la presión de los clientes principales como Fagor para implantar este certificado de calidad.

En un primer momento, cuando todavía no existen las certificaciones externas de AENOR, Fagor exige a todos sus proveedores manuales internos de calidad. Posteriormente, cuando empiezan a oficializarse certificaciones oficiales como la ISO 9002, empresas del grupo MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) como Fagor empiezan a desarrollarlo y a reclamar su implantación a sus proveedores para que entren en su misma dinámica.

Aunque sigue siendo el mismo certificado, la ISO 9002 evoluciona y, en la actualidad, se denomina ISO 9001 del 2000.

En resumen, el origen de la RS se debe a la exigencia de uno de los principales clientes de la empresa. En la actualidad, el concepto que tiene la empresa acerca de la RS está en la misma línea, ya que la perciben única y exclusivamente como el cumplimiento de la normativa y las exigencias de los grupos importantes con los que tienen relación. Sin embargo, esta definición de la RS sólo representa a la dirección de la empresa, ya que no se ha abierto aún un diálogo con ningún colectivo acerca de qué es lo que comprenden por RS.

RS actual de la empresa

La empresa es una pequeña empresa familiar en la que el Director General tiene la plena confianza del propietario de la empresa para tomar decisiones. Este hecho influye considerablemente en las actividades de RS implantadas en la empresa y, como

resultado, dichas iniciativas están enfocadas a los aspectos internos de la empresa. Las actividades de RS son las siguientes:

1. Inversiones para la continuidad de la empresa
2. Transparencia: reuniones con los representantes de los empleados
3. Plan de formación para los empleados
4. Flexibilidad de horarios
5. Foros internos

Acción RS 1: Inversiones para la continuidad de la empresa

Una de las mayores preocupaciones de la propiedad y de su fundador ha sido y es asegurar la continuidad del negocio a medio y largo plazo para los futuros herederos de la empresa. El Director General lo explica de la siguiente manera:

"La continuidad ha sido una obsesión que ha tenido el fundador desde que fundó la empresa y ha tenido que aplicar diferentes estrategias para asegurar esa continuidad. A día de hoy todavía sigue pensando en esa continuidad. Él está haciendo todo lo posible para que los que continúen con la propiedad de la empresa cuando él no este tenga los medios adecuados para seguir."

Por este motivo, desde al año 2005 cuando el nuevo Director General se incorpora a la empresa, el propietario le exige acciones para conseguir dicho objetivo. Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes estimula el diseño de esta actividad de RS.

Cuando la situación económica es positiva, la empresa realiza diferentes inversiones para garantizar la supervivencia de la empresa. En los últimos años, la crisis lleva a muchos competidores a salir del mercado y gracias a las inversiones que realizan durante ese periodo permiten a la empresa tener unos balances muy saneados y equilibrados para seguir en el mercado. No obstante, en estos momentos económicos delicados no hay ningún planteamiento de grandes inversiones, simplemente se pretende mantener lo actual. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se identifica que la influencia del estado de la economía es fundamental en las decisiones,

bien de forma positiva al inicio del diseño de la iniciativa, o bien de forma negativa en los últimos años de crisis económica.

Al respecto, las medidas que lleva a cabo el Director General son diversificar clientes, eliminar riesgos por concentración y mantener las cuentas saneadas para, en definitiva, asegurar la continuidad del negocio a medio y largo plazo para los futuros herederos de la empresa.

El único responsable e involucrado en decidir qué actividades son necesarias para conseguir el objetivo que le exige el propietario y de llevarlas a cabo es el Director General de la empresa. El mismo Director General lo cuenta:

"La responsabilidad del directivo es seguir las pautas que marca la propiedad. Cuando yo fui contratado hace seis años y medio tenía unos objetivos muy genéricos que estaban basados fundamentalmente en la continuidad."

Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

La actividad de RS se lleva a cabo de manera natural y flexible y las decisiones que toma el Director General se informan a la propiedad de la empresa en reuniones que se producen informalmente. En resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal, por lo que se confirma la proposición 14.

La continuidad en el tiempo de dicha actividad se produce por la presión que ejerce el propietario y fundador de la empresa sobre el Director General. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

La razón principal es que debido a las inversiones realizadas en los últimos años, permiten a la empresa tener unos balances muy saneados y equilibrados para seguir en el mercado y aumentar la cifra de negocios.

El mantenimiento sigue las mismas directrices que la implantación de la actividad, ya que el responsable y el único implicado de mantener esta actividad de RS es el propio Director General.

Acción RS 2: Transparencia: reuniones con los representantes de los empleados

En el año 2005 cuando el nuevo Director General se incorpora a la empresa identifica una información deficiente hacia los empleados de la empresa. Por este motivo, el Director General decide realizar reuniones con los representantes de los empleados. Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

En la decisión no se considera la influencia de la situación económica. A pesar de los momentos delicados por los que atraviesa la empresa, la decisión es independiente al estado de la economía, ya que se considera un aspecto imprescindible para mejorar su funcionamiento interno. Como resultado, se confirma la proposición 6.

Con ello, se quieren conseguir varios objetivos: en primer lugar, terminar con el ocultismo de datos que se produce en la empresa; en segundo lugar, que los empleados sean conscientes del estado real de la empresa y; en tercer lugar, que los ajustar las exigencias de los empleados a la situación real de la empresa.

La responsabilidad de llevar a cabo las reuniones es del propio Director General. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

Posteriormente, el Director General colabora conjuntamente con los representantes de los empleados en la implantación de las actividades, ya que las reuniones son de ambos colectivos. Por este motivo se confirma la proposición 8 que indica que los *stakeholders* internos participan en la ejecución de la actividad de RS.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8 que, al mismo tiempo, supone aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders*

internos de los empleados de la empresa participan juntos en las reuniones que llevan a cabo y se confirma que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

La responsabilidad y participación de las personas varía a lo largo del tiempo. En un primer momento, la transmisión de datos la hace una consultora externa a petición del Director General. En estos momentos, dicha comunicación la hace el propio Director General. Además, los representantes de los empleados también cambian, dependiendo de la representación sindical con mayor poder en la empresa.

Las reuniones se realizan de manera espontánea y no sistematizada, ya que el Director General aprovecha cualquier oportunidad para explicar a los representantes de los trabajadores cómo es la situación de la empresa. Las palabras de la Directora del departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

"Una vez que llega el Director General a la empresa, se decide que es imprescindible transmitir a toda la empresa la realidad de la empresa. Al principio, se pide a una empresa externa, una consultora, que haga una presentación anual en la empresa para presentar datos, informes, situación, objetivos... Ahora, se hace de manera interna. El propio Director General recoge los datos y, posteriormente, se reúne con los representantes de los empleados una vez al año como mínimo. No hay reuniones sistematizadas con los representantes de los empleados. Pero se utiliza cualquier oportunidad para poner las cifras o para poner cómo va yendo la empresa encima de la mesa. Luego, son éstos los responsables de transmitirlo al resto de la empresa."

En resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales y se confirma la proposición 14.

El Director General de la empresa considera importante que los empleados conozcan la verdadera situación de la empresa, por lo que impulsa la continuidad de la iniciativa. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El mantenimiento de las reuniones es prácticamente igual que la implantación de dicha actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es el propio Director General, pero se lleva a cabo con la colaboración de los representantes de los empleados de la empresa.

Acción RS 3: Plan de formación para los empleados

La empresa elabora un plan de formación para los empleados en el año 2008. Dicha decisión es iniciativa del Director General de la empresa, que promueve que los empleados tanto del taller como de la oficina desarrollen sus capacidades técnicas y más generalizadas como la prevención, seguridad y ergonomía. Por lo tanto, se confirma la proposición 1 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

Al mismo tiempo, los empleados del taller solicitan formación para la función que ellos consideren que necesitan o tienen que mejorar para las tareas diarias. Posteriormente, es el Director General el encargado de diseñar la actividad. Como consecuencia, se confirma la proposición 2, ya que las presiones de los *stakeholders* internos impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

En resumen, el origen de la formación dirigida a los empleados se encuentra tanto en el Director General como en los empleados del taller y el principal objetivo a conseguir es perfeccionar las competencias de los empleados, bien internamente o externamente, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa.

A pesar de los momentos sensibles por los que está atravesando actualmente la empresa, no se considera que los recortes de gastos se tengan que producir en aspectos de RS que mejoren su actividad interna. Es más, la partida destinada a la formación de los empleados se triplica en los últimos años. Por lo tanto, se confirma la proposición 6, ya que no se percibe que la situación económica influya la elección de esta actividad.

Una vez diseñada la actividad de proporcionar la formación a los empleados, la responsable de llevarla a cabo es la Directora de Recursos Humanos que colabora conjuntamente con los empleados tanto del taller como de la oficina en la implantación

de la actividad, ya que la formación está dirigida a los empleados. Por lo tanto, es evidente que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

La formación se lleva a cabo de manera estructurada y formal, ya que la empresa elabora un plan de formación donde se especifican todas las actividades que se implantan para tener un control sobre ellas. Las palabras específicas del Director General son las siguientes:

"En este momento hay un plan de formación y de ese plan hay ciertas cosas que ya están establecidas y sistematizadas."

En resumen, se confirma la proposición 15 al implantar esta actividad de RS de manera estructurada y formal.

Los empleados, dependiendo de sus puestos de trabajo, desarrollan capacidades tanto técnicas como más generales como la prevención, seguridad y ergonomía que les hacen más competentes, por lo que el Director General decide mantener esta iniciativa. Como resultado, se confirma la proposición 16 por identificar que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

Asimismo, los empleados del taller presionan para mantener actividades que mejoren su desarrollo, por lo que se confirma la proposición 17, ya que las presiones de los *stakeholders* internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la actividad de RS en la pyme.

El mantenimiento es similar a la implantación de la actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es el Director General y los encargados de llevarla a cabo son los empleados de toda la empresa en general.

Acción RS 4: Flexibilidad de horarios

En el año 2005 cuando el nuevo Director General se incorpora a la empresa constata que es necesario equilibrar las necesidades personales de los trabajadores con las necesidades de la propia empresa. Las palabras exactas son:

"Se intenta buscar aunar las necesidades personales de cada uno con las necesidades de la propia empresa."

Por este motivo, el Director General decide flexibilizar los horarios de los empleados. Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes hacia el bienestar de los empleados impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

Asimismo, los empleados de la oficina presionan para conseguir un horario acorde con sus necesidades. Sobre todo son los empleados de la oficina, que pueden tener un horario más flexible y un calendario sin especificar que los operarios de taller que trabajan a tres turnos. Como consecuencia, se confirma la proposición 2, ya que las presiones de los *stakeholders* internos impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme. En resumen, la iniciativa se debe al impulso tanto del Director General como de los empleados de la oficina.

La iniciativa de flexibilizar horarios no tiene relación con el estado económico actual al considerarla un aspecto importante para mejorar el funcionamiento interno de la empresa, por lo que se confirma la proposición 6.

El responsable de llevarla a cabo es el propio Director General. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

Posteriormente, el Director General lo lleva a cabo con los empleados tanto de la oficina como del taller. Por lo tanto, los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8. La participación de las personas varía a lo largo del tiempo, ya que desde el año 2005 el personal de oficina es el único que podía recurrir a un horario flexible y un calendario sin

especificar. Desde hace un año y medio, dicho calendario se extiende al personal de taller que no está adscrito a una determinada máquina. De esta manera, los 117 días que tienen que trabajar pueden hacerlo buscando cierta flexibilidad.

La aceptación de las proposiciones 7 y 8 supone aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos de la empresa se benefician de la flexibilidad de horarios y se corrobora que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

La iniciativa se lleva a cabo de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales, ya que esta condición laboral no está ni escrita ni formalizada en ningún documento pero es conocida y aceptada por todos los trabajadores de la empresa. Por lo tanto, se confirma la proposición 14 que hace referencia a que la implantación de las actividades de RS en las pymes se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal. El rendimiento de los empleados no se reduce debido a dicha iniciativa. Los trabajadores cumplen con su trabajo y consiguen los objetivos fijados sin un horario establecido. Como consecuencia, el Director General decide mantener esta iniciativa, por lo que se confirma la proposición 16 al identificar que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

Además, se confirma la proposición 17, ya que los empleados presionan para mantener un horario flexible y un calendario sin especificar que les permita equilibrar las necesidades personales de los *stakeholders* internos con las necesidades de la propia empresa.

El mantenimiento es igual a la implantación de la actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es el Director General y los participantes son los empleados de toda la empresa en general.

Acción RS 5: Foros internos

En el año 2012, el Director General identifica que se necesita mejorar la educación y la actitud de los empleados de la empresa hacia el cliente. Por dicha razón, el propio Director General diseña unos foros internos para conseguir mejorar la gestión de las

relaciones con los clientes perfeccionando la educación y actitud de los empleados. Sus palabras son las siguientes:

"En este sentido, este año se han creado dos foros internos en aras del comité de planificación y de reclamaciones. Esos foros sirven para todo el tema de educación de nuestra actitud hacia el cliente."

Como consecuencia, se confirma la proposición 1 al identificar que los propietarios-gerentes impulsan el diseño de esta actividad de RS en la pyme.

La empresa necesita implantar medidas para mejorar el servicio y seguir siendo competitivos en el mercado, por lo que la situación económica no es un aspecto que condicione la elección de esta actividad. Por lo tanto, se confirma la proposición 6.

La responsabilidad de implantar actividades de RS es del Director General de la empresa, pero no participa en su ejecución ya que dicha tarea es de los empleados que conforman los comités de planificación y de reclamaciones. Por lo tanto, se considera que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

El procedimiento que se sigue es estructurado y formal, por lo que se confirma la proposición 15. Los comités de planificación y de reclamaciones tienen unos objetivos muy específicos a cumplir. El comité de planificación gestiona los nuevos proyectos y el comité de reclamaciones gestiona los problemas diarios. En el primer foro, las reuniones se producen semanalmente, mientras que en el segundo foro, las reuniones son quincenales. Al mismo tiempo, ambos comités coordinan esfuerzos y trabajan en equipo para intercambiar y poner en común ideas, comprender instrucciones, etc.

Esta iniciativa se implanta en el año 2012, por lo que sólo lleva unos meses de actividad y todavía es pronto para decidir mantenerla o no en el tiempo.

Conclusiones

El análisis de las actividades de RS que realiza esta empresa permite identificar las proposiciones que se aceptan en cada una de ellas (ver Tabla 28).

Tabla 28: Proposiciones del caso C

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES	Acciones de RS				
			1	2	3	4	5
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS	X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS			X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS					
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS					
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS	X				
		(P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS		X	X	X	X
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS	X	X		X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS		X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS		X		X	
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal	X	X		X	
(P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal				X		X	
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS			X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					

Fuente: elaboración propia

Las proposiciones que se aceptan en la tabla previa, junto con la descripción de las iniciativas de RS que realiza la empresa, muestran que el proceso de diseñar, implantar y mantener actividades socialmente responsables es puntual y está poco formalizado.

Al igual que en el caso B, las figuras del propietario y gerente no coinciden en la misma persona. La empresa tiene un organigrama clásico y bastante vertical, por lo que en un primer nivel se encuentra el propietario y en un segundo nivel el Director General.

La influencia de esta estructura se percibe en las decisiones de RS. La propiedad de la empresa delega en el Director General las tareas del día a día de la empresa, por lo que es él el responsable de decidir, entre otras cosas, sobre actividades de RS. La experiencia previa del Director General en otras empresas del sector hace que éste identifique más claramente las actividades que la empresa debe desarrollar, por lo que la decisión de llevar a cabo actividades de RS se debe, principalmente, gracias a su impulso. Él identifica los diferentes aspectos internos de la empresa que hay que mejorar tales como la transparencia de datos, inversiones o atención al cliente y toma las decisiones pertinentes guiándose por la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes.

Sin embargo, el Director General se siente limitado para llevar a cabo todas las acciones que desea por la cultura interna que se ha formado previamente. Las relaciones entre el propietario y empleados han creado un escenario confortable para los trabajadores en el que satisfacen sus necesidades sin llegar corresponsabilizarse con la gerencia. Las actividades de RS planteadas por el Director General no tienen un enfoque estratégico y sistémico, es decir, son actividades individuales e independientes entre sí. Además, dichas actividades no están planteadas como RS, es decir, las decisiones se toman para resolver problemas puntuales y mejorar el funcionamiento de las tareas del día a día para conseguir ser más competitivos en el mercado, pero sin considerarlas actividades de RS. El propio Director General afirma lo siguiente:

"Todas estas acciones no han nacido bajo un plan de RS. Aunque, sí que es cierto que juntando todas las acciones se pueden enmarcar en RS."

La mayoría de las iniciativas de RS de la empresa comienzan con la llegada del nuevo Director General a la empresa en el año 2005. En ese momento él lleva a cabo una

serie de iniciativas y mejoras independientes a la influencia del factor de la situación económica de la empresa. A pesar de los momentos sensibles por los que está atravesando actualmente la empresa, no se considera que los recortes de gastos se tengan que producir en aspectos de RS que mejoren su actividad y ayuden a seguir siendo competitivos en el mercado. Un ejemplo es la partida destinada a la formación de los empleados, ya que dicha partida se triplica en los últimos años.

La responsabilidad de implantar actividades de RS es del Director General de la empresa por la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes y su posterior implantación la llevan a cabo, en la mayoría de los casos, los empleados de la empresa por directrices del Director General. A excepción de la actividad que realiza inversiones para la continuidad de la empresa y es competencia exclusiva del Director General decidir y llevar a cabo las actividades que considera oportunas para conseguir el objetivo que le exige el propietario. Sin embargo, el compromiso colectivo de los empleados con las decisiones del Director General es escaso por su cultura interna.

La influencia del factor de las relaciones con *stakeholders* internos permite aumentar la fluidez de las relaciones entre diferentes miembros de la empresa y, paulatinamente, se vaya incrementando el capital social. Junto con las reuniones que lleva a cabo el Director General con los representantes de los empleados, además de aumentar la transparencia de los datos de la empresa, se trabaja la confianza entre diferentes partes. Como resultado, el número de relaciones va en aumento y la confianza generada en la empresa se incrementa considerablemente.

Al mismo tiempo, el capital social consigue una mayor participación y compromiso de los empleados en las actividades de RS planteadas por el Director General, superando las dificultades que acarrea su cultura interna. En acciones como el plan de formación para los trabajadores, la flexibilidad de horarios y los foros internos, el esfuerzo del Director General por conseguir unas relaciones de confianza permiten que los empleados tomen parte activamente en dichas iniciativas y, con el paso del tiempo, la cifra de colaboradores vaya en aumento.

El carácter del factor de las relaciones con *stakeholders* internos es tanto natural, flexible y no formal como estructurado y formal. Por un lado, la flexibilidad de horarios

no está ni escrita ni formalizada, al igual que las reuniones con los representantes de los empleados que no están sistematizadas. Sin embargo, toda la empresa conoce y acepta ambas iniciativas y se comprometen a llevarlas a cabo. Por otro lado, con el fin de implantar las iniciativas de inversiones para la continuidad de la empresa, el plan de formación para los empleados y los foros internos, la empresa elabora estrategias que se comunican a la propiedad en reuniones periódicas, planes de formación que recogen todas las actividades de formación que se implantan y comités de planificación y de reclamaciones que tienen unos procedimientos y objetivos muy específicos a cumplir.

Al igual que las decisiones respecto a implantar actividades de RS, su posterior mantenimiento se debe a la sensibilidad e impulso del Director General de la empresa y la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes, pero siempre limitado por la cultura interna de la empresa. La responsabilidad de implantar actividades de RS es del Director General de la empresa y su posterior implantación se lleva a cabo por los empleados de la empresa.

En la Tabla 29 se aprecian las principales características del proceso de desarrollo de la RS que realiza la empresa para implantar las actividades socialmente responsables.

Tabla 29: Características del desarrollo de la RS del caso C

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	GRADO DE INFLUENCIA	CARACTERÍSTICAS
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Alto (5)	<ul style="list-style-type: none"> - El Director General impulsa las actividades de RS - La cultura de la empresa condiciona las decisiones del Director General - Las actividades de RS son acciones de carácter puntual
	Situación económica	Muy bajo (1)	<ul style="list-style-type: none"> - La economía no influye directamente en las decisiones sobre las actividades de RS
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Medio (3)	<ul style="list-style-type: none"> - El Director General se implica activamente sólo en algunas actividades de RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	Poco participativo (2) Carácter formal (2)	<ul style="list-style-type: none"> - El Director General lidera la implantación - El compromiso colectivo de los <i>stakeholders</i> internos en la implantación es baja - El compromiso de los <i>stakeholders</i> internos aumenta a través del estímulo del capital social - La implantación se realiza de forma tanto flexible y no formal como estructurada y formal
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Alto (4)	<ul style="list-style-type: none"> - El Director General promueve el mantenimiento de las actividades de RS - La cultura de la empresa limita las decisiones de mantenimiento del Director General

Fuente: elaboración propia

Resumiendo, en este caso, las actividades de RS tienen origen en el Director General, ya que la propiedad delega en él las tareas diarias de la empresa. La incorporación del Director General da un nuevo enfoque e impulso a las actividades que, hasta el momento, realiza la empresa. Sin embargo, el Director General se siente limitado para llevar a cabo todas las acciones de RS por la cultura interna afianzada durante la gestión del propietario en los últimos años. Las actividades de RS propuestas por el Director General tienen el objetivo de resolver problemas puntuales para mejorar el

funcionamiento de la empresa y no están consideradas como RS, por lo que no tienen un enfoque estratégico y sistémico a largo plazo.

A pesar de los momentos económicos delicados por los que atraviesa la empresa, las decisiones respecto a la RS no están condicionadas por la situación económica, ya que el Director General considera que se debe seguir implantando actividades que ayuden a ser competitivos en el mercado, independientemente del estado de la economía.

La implantación y mantenimiento de las acciones de RS están lideradas por el Director General, pero la ejecución en sí lo llevan a cabo los empleados. A través del estímulo del capital social, se consigue un incremento en las relaciones entre ambas partes y, como resultado, mayor confianza que permite aumentar el bajo compromiso colectivo de los empleados con las iniciativas que propone el Director General.

Al no considerar las actividades que desarrollan parte de un plan estratégico de RS, la manera en la que se llevan a cabo dichas actividades puede ser tanto natural, flexible y no formal, como estructurada y formal. Esto se debe a la opinión del Director General de que no es necesario seguir unos procedimientos estrictos en todas las actividades debido a la gran confianza que posee en sus empleados. No por ello, se carece de una serie de normas a cumplir, ya que se establecen unos criterios o expectativas que se esperan obtener de los empleados, pero transmitiéndolos de forma oral y cercana.

Por todo ello, se concluye que el desarrollo de la RS se basa en el desarrollo de iniciativas, ni formuladas en términos de RS ni incluidas en un proyecto estratégico e integral, de forma tanto flexible y no formal como estructurada y formal. El Director General, limitado por la cultura interna, lidera e impulsa la cooperación de los empleados por medio del capital social que pretende agilizar las relaciones y generar mayor confianza y compromiso con las actividades que mejoran su funcionamiento interno y competitividad en el mercado.

6.2.5. GRUPO 4: CASO D

En último lugar, se investiga el caso del cuarto grupo de pymes con RS heterogénea (ver anexo 10).

Contexto de la empresa

La empresa se funda en el año 1977 en Donostia-San Sebastián entre cuatro socios. No obstante, veinte años más tarde, la propiedad varía sensiblemente, ya que uno de los socios abandona la empresa y se incorpora el gerente como socio de la empresa.

Esta empresa se dedica a desarrollar sistemas estructurales, desde el diseño hasta la fabricación y el montaje, y su principal sector de actividad es la construcción no residencial. Hasta el año 2008, los clientes nacionales suponen el 90% de la cartera de clientes de la empresa. Sin embargo, con la crisis actual, muchos proyectos están interrumpidos y el mercado nacional está desapareciendo. Como resultado, la empresa se ve en la necesidad de salir a mercados internacionales y, actualmente, la empresa tiene una amplia red comercial que engloba los siguientes países: Argelia, Argentina, Bahrein, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Chipre, Dinamarca, España, Egipto, Francia, Italia, Irán, Kuwait, México, Holanda, Hungría, Omán, Panamá, Polonia, Qatar, Arabia Saudí, Unión de los Emiratos Árabes, Estados Unidos y Venezuela.

En la localidad de origen de la empresa, Donostia-San Sebastián, se encuentra la oficina central de la empresa donde trabajan 50 empleados. En la misma provincia, en el pueblo de Asteasu, la empresa posee otra planta donde 18 trabajadores producen los componentes de las estructuras espaciales.

En estos momentos, la empresa está en un momento de reorganización. Una de las principales razones es el cambio estructural que necesita la empresa desde la crisis económica que vive desde el año 2009. En el año 2011, llega a la empresa un consultor externo por petición de la gerencia. Uno de sus requisitos es tener poder en la empresa para poder realizar los cambios que cree necesarios. Por este motivo, los socios le dejan total libertad de actuación y realiza una asamblea con los empleados para presentar el proyecto y tener legitimidad. Posteriormente, el consultor externo lleva a cabo reuniones individuales con cada uno de los empleados para conocer de primera mano cómo puede rehacer el organigrama de la empresa.

Una vez obtenida la información necesaria, fusiona departamentos, cambia responsabilidades, en definitiva, una completa reorganización de la empresa. Como

resultado, se pasa de una estructura horizontal en la que todos los trabajadores están al mismo nivel a otra estructura mucho más matricial. El objetivo es que los empleados trabajen en equipos pero siendo autosuficientes, muy independientes y siendo sus propios jefes. Sin embargo, el futuro de esta nueva estructura es incierto, ya que se está buscando una nueva persona para el puesto de gerente y éste puede reorganizar la empresa a su propio criterio. Un empleado del antiguo departamento de innovación, explica este proceso de la siguiente manera:

"Teníamos una estructura horizontal en la que todos los trabajadores estábamos al mismo nivel. El consultor externo cambió toda la estructura que teníamos por una mucho más matricial. El objetivo era trabajar en equipos pero siendo autosuficientes, muy independientes y siendo nuestros propios jefes. No sabemos que va a pasar con esta estructura porque se está buscando a un nuevo gerente y puede que a éste no le guste. Puede tener una filosofía completamente diferente y querer cambiarlo. Ya lo veremos."

Posteriormente a las entrevistas realizadas en mayo de 2012, se incorpora un nuevo gerente a la empresa que, en principio, mantiene la nueva estructura y la dinámica de trabajo implantadas por el consultor externo. Asimismo, la empresa adquiere una empresa situada en Donostia-San Sebastián que se dedica a desarrollar estructuras metálicas tanto en el territorio nacional como en el extranjero y que cuenta con 15 empleados. Sin embargo, estos dos sucesos no tienen ninguna influencia en el desarrollo de la RS que se explica a continuación, al ser anteriores a las entrevistas y el análisis de la actividad socialmente responsable de la empresa que se realiza.

Origen de la RS de la empresa

El origen de la RS se encuentra en el gerente, cuando en el año 1997 se incorpora a la empresa y decide repartir anualmente el 10% de los beneficios entre los empleados. El objetivo que se quiere conseguir es motivar a los empleados y hacerles sentirse integrados y parte del equipo de personas que conforman la empresa.

Esta iniciativa está profundamente relacionada con los valores personales del gerente y su comprensión acerca de la responsabilidad que tiene la empresa con sus empleados y entorno que le rodea. En su opinión, la empresa debe ser honesta con todas las

personas que le rodean y todas las actividades que lleva a cabo. Por lo tanto, la definición de RS que comprende el gerente de la empresa se resume en honestidad. Las palabras concretas del gerente son las siguientes:

"Ser una empresa honesta fiscalmente, legalmente, con los socios, con los trabajadores, con las personas que te rodean, etc. En resumen, ser honesto."

Sin embargo, esta definición de la RS está interiorizada únicamente por el gerente de la empresa. Al menos y hasta el momento, no se ha dialogado con ningún colectivo sobre qué es lo que entienden por RS.

RS actual de la empresa

Esta empresa es una mediana empresa en la que el gerente de la empresa, y uno de los cuatro socios, es el principal impulsor de actividades socialmente responsables que transmitan honestidad por parte de la empresa. Como resultado, las actividades de RS llevadas a cabo en la empresa tienen relación con diversas áreas tanto internas como externas que el gerente considera que contribuyen a dicho objetivo. Dichas actividades de RS son las siguientes:

1. Modelo de empresa participativa
2. Departamento de innovación Servitec
3. Reparto flexible de dividendos entre los empleados
4. Formación para los empleados
5. Patrocinio y mecenazgo

Acción RS 1: Modelo de empresa participativa

En el año 2011, el gerente de la empresa realiza una reflexión en el que una de las principales conclusiones es que es necesario motivar a los empleados. Por este motivo, el gerente pretende, con el apoyo del consultor externo, motivar a los empleados, hacerles conscientes de que es necesario un cambio de actitud y mayor esfuerzo y dedicación e impulsar un estilo de trabajo en equipo. El propio gerente relata lo sucedido:

"En el año 2011 empezamos a buscar a alguien que nos pudiese ayudar en este tema, porque yo no me veía capaz de sacarlo adelante. Entonces, encontramos a un consultor externo. Empezamos a trabajar con él ese mismo año."

Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes promueve el diseño de esta actividad de RS.

La decisión está condicionada por el estado de la economía, ya que durante los excelentes años económicos vividos, los empleados se relajan y no soportan ninguna presión. Sin embargo, con la actual crisis es necesario que los empleados se den cuenta que es imprescindible un cambio de actitud y mayor esfuerzo y dedicación. Como resultado, la situación de recesión del mercado no limita la implantación de la actividad de RS, sino que motiva al gerente a decidir un cambio de estilo en la forma de trabajo de los empleados que ayude a mejorar el funcionamiento interno de la empresa. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se identifica la situación económica como un elemento facilitador en el impulso de esta iniciativa.

El gerente de la empresa, junto con el consultor externo, son los responsables de llevar a cabo esta actividad de RS. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

Los 50 empleados de la oficina de Donostia-San Sebastián son las personas involucradas en esta iniciativa de aprender a trabajar en equipo. Por lo tanto, es evidente que los *stakeholders* internos de la empresa participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa son los participantes en el trabajo en equipo. Este hecho supone aceptar la proposición 10 que refleja que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS.

Sin embargo, la responsabilidad de las personas varía a lo largo del tiempo, ya que el consultor externo sólo trabaja en la empresa durante un año. Desde el año 2012 es la propia empresa, bajo el liderazgo del gerente, la que debe seguir con el nuevo sistema de trabajo en equipo.

La implantación del nuevo sistema de trabajo se produce de manera muy estructurada, ya que cuando llega el consultor externo a la empresa, en primer lugar, celebra una asamblea con los empleados para presentar el proyecto y tener legitimidad. En esa asamblea se vota, con un 90% de votos a favor, la realización del proyecto. En segundo lugar, el consultor externo realiza una reunión individual con cada uno de los empleados para conocer de primera mano cómo puede organizar los equipos de trabajo. Posteriormente, se envía información a los empleados todas las semanas para seguir aumentando su motivación y trabajar en equipo. En resumen, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

El resultado de la implantación de esta iniciativa es obtener un cambio en la actitud y capacidad de trabajo de los empleados para alcanzar mejores resultados. Por este motivo, el gerente de la empresa apoya el mantenimiento de esta actividad de RS. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El responsable de mantener esta actividad de RS es el propio gerente de la empresa, pero esta vez sin el apoyo del consultor externo.

"Ahora estamos mucho mejor preparados para trabajar de otra manera. Una empresa pequeña e internacional como la nuestra tiene que conseguir flexibilidad. En este sentido, la gente ha comprendido que tiene que cambiar, al ser conscientes de la situación de la empresa y al ser testigos de la grave situación de la sociedad."

La posterior implantación se produce junto con los 50 empleados de la oficina de Donostia-San Sebastián, los cuales desde que el consultor externo finalizara su estancia en la empresa, están volviendo a sus viejas costumbres y perdiendo el hábito de trabajar en equipo.

Acción RS 2: Departamento de innovación Servitec

La empresa siempre ha apostado por la innovación, ya que es una de las claves del éxito de los productos ofrecidos por la empresa. Sin embargo, el gerente de la

empresa y el consultor externo creen necesario integrar el conocimiento de varios departamentos en vez de limitarse sólo al equipo de innovación, por lo que crean el departamento de innovación Servitec. Un empleado del antiguo departamento de innovación, resume esta situación de la siguiente manera:

"El que era antes el departamento de innovación tenía como objetivo innovar no sólo en productos, también en herramientas. Pero cuando vino el consultor externo el año pasado eliminó este departamento para hacer un mix con otros departamentos. Creó un grupo llamado Servitec con personas de innovación, montaje, comercial y técnico que tenía como objetivo innovar pero integrando los conocimientos de otros departamentos que antes no se tenían en cuenta. Ahora los principales esfuerzos están dirigidos a los sistemas de mejora para crear un equipo grande y competitivo y conseguir mayor eficiencia de los recursos."

Como resultado, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes estimula el diseño de esta actividad de RS.

La decisión se produce en un momento económico delicado, que lejos de limitar la distribución de recursos a la innovación, provoca la creación de un departamento que ayude a la empresa a ser más competitivos en innovación y conseguir mayor eficiencia de los recursos. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se percibe la influencia de la situación económica en el desarrollo de esta actividad como un elemento facilitador de la iniciativa.

Los objetivos que se quieren conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS es crear un equipo competitivo integrando los conocimientos de departamentos como innovación, montaje, comercial y técnico para conseguir mayor eficiencia de los recursos.

El gerente de la empresa y el consultor externo son los responsables de llevar a cabo esta actividad de RS. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

El departamento de innovación Servitec está formado por los empleados de los departamentos de innovación, montaje, comercial y técnico, por lo que los *stakeholders* internos de la empresa participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

Como resultado de aceptar las proposiciones 7 y 8 se confirma la proposición 10, ya que refleja que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos participan en la implantación del departamento de innovación.

No obstante, tanto la responsabilidad como la participación de las personas varían a lo largo del tiempo. Por un lado, el consultor externo sólo trabaja en la empresa durante un año, por lo que desde el año 2012 es la propia empresa la que debe supervisar el trabajo del equipo. Por otro lado, es un equipo muy versátil y flexible, ya que los empleados pueden incorporarse o desligarse del equipo dependiendo de las necesidades de cada momento. La opinión de un empleado del antiguo departamento de innovación, es la siguiente:

"Es un sistema mucho más flexible, porque se puede añadir y quitar gente cuando se quiera dependiendo de las necesidades de cada momento."

El funcionamiento del departamento está muy formalizado, ya que, aunque no existe la figura del jefe o líder, se nombra un coordinador que supervisa el trabajo de todos los integrantes del equipo. Además, la labor de estos integrantes está muy detallada basándose en unos objetivos, plazos y costes fijados a corto plazo. Como resultado, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

Al igual que en la toma de decisión, el mantenimiento de dicho departamento se debe a la sensibilidad y motivación del gerente. Por lo tanto, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS. La razón principal es que gracias al departamento se consigue un mejor rendimiento de los recursos mediante la integración de varios departamentos como innovación, montaje, comercial y técnico que limitándose a un solo de innovación.

El responsable de mantener esta actividad de RS es el propio gerente de la empresa, pero sin el apoyo del consultor externo. La posterior implantación se produce mediante la colaboración con los empleados que conforman dicho departamento de innovación.

Acción RS 3: Reparto flexible de dividendos entre los empleados

En el año 2011, el gerente de la empresa realiza un Plan de reflexión en el que una de las principales conclusiones es que es necesario motivar a los empleados. Por este motivo, el gerente pretende, con el apoyo del consultor externo, motivar a los empleados, hacerles conscientes de que es necesario mayor dedicación y trabajo. Además, el reparto de dividendos (10%) que se hace hasta ese momento no es lo suficientemente motivador para los empleados, por lo que se decide aumentarlo hasta el 30%. El gerente lo explica de la siguiente manera:

"Hace 15 años yo mismo decidí repartir los beneficios de la empresa entre los empleados. Además del sueldo y su correspondiente subida anual, los empleados recibían el 10% de los beneficios. Cuando vino el consultor externo se decidió llevar esta iniciativa al extremo y decidimos repartir el 30% para socializar la empresa."

Por lo tanto, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes promueve el diseño de esta actividad de RS.

Durante los últimos años, los empleados se relajan y no soportan ninguna presión. Para superar la actual crisis se requiere mayor esfuerzo y dedicación por parte de los empleados. Esta situación provoca la decisión de aumentar el reparto de dividendos del 10% hasta el 30%. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se identifica la influencia motivadora de la situación económica en la definición de dicha iniciativa.

El gerente de la empresa, junto con el consultor externo, son los responsables de llevar a cabo esta actividad de RS. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

Todos los empleados de la empresa, tanto los de la oficina de Donostia-San Sebastián como los del taller de Asteasu, se benefician del reparto de dividendos del 30%. Por lo tanto, es evidente que los *stakeholders* internos de la empresa participan en la implantación de esta actividad de RS y se confirma la proposición 8.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa se acogen a esta iniciativa. Como resultado, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y los *stakeholders* internos trabajan conjuntamente en la implantación de la actividad de RS.

Sin embargo, la responsabilidad de las personas varía a lo largo del tiempo, ya que el consultor externo sólo trabaja en la empresa durante un año. Desde el año 2012 es la propia empresa, bajo el liderazgo del gerente, la que debe seguir con el nuevo sistema de reparto de dividendos.

El procedimiento a seguir para su implantación es bastante claro al respecto. Si la empresa obtiene beneficios, se reparte el 30% de estos beneficios a los empleados a final de año y si no se obtienen beneficios se reparte únicamente el 10%. Por lo tanto, la implantación de esta actividad de RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal, por lo que se confirma la proposición 15.

Como resultado del nuevo reparto de dividendos, se consigue motivar a los empleados y obtener mayores niveles de dedicación y trabajo. Por este motivo, el gerente de la empresa apoya el mantenimiento de esta actividad de RS y se confirma la proposición 16 al identificar que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

El responsable de mantener esta actividad de RS es únicamente el gerente, sin el apoyo del consultor externo. La posterior implantación se lleva a cabo con todos los empleados de la empresa, tanto los de la oficina de Donostia-San Sebastián como los del taller de Asteasu.

Acción RS 4: Formación para los empleados

La empresa siempre ha proporcionado formación a los empleados. Dicha decisión procede del gerente, que percibe la necesidad de que los empleados se desarrollen profesionalmente. Su opinión es la siguiente:

"Siempre hay que tener presente la formación específica o técnica. Estamos preparados para llevar a cabo ciertas tareas, pero si los idiomas, el mercado, las leyes, etc. están cambiando, no hay otra opción que aprenderlas."

Por lo tanto, se confirma la proposición 1 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

Al mismo tiempo, los empleados de la empresa presionan para conseguir actividades que ayuden a desarrollar sus capacidades técnicas. Como consecuencia, se confirma la proposición 2, ya que las presiones de los *stakeholders* internos impulsan el diseño de la actividad de RS en la pyme.

Aunque el origen de la formación dirigida a los empleados se encuentra en el gerente y los empleados de la empresa, en la mayoría de los casos es por exigencia de los empleados. El objetivo que pretenden conseguir ambos colectivos es perfeccionar las competencias técnicas de los empleados dependiendo de sus puestos de trabajo y otras más generalizadas, bien internamente o externamente, con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa.

La necesidad de implantar actividades de RS destinadas a la formación de los empleados es independiente del estado económico del momento. Por lo tanto, se confirma la proposición 6, ya que no se percibe la influencia de la situación económica en la elección de esta actividad.

Una vez diseñada la actividad de proporcionar la formación a los empleados, la responsabilidad de llevarla a cabo es del gerente. Como resultado, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

La formación está dirigida a los empleados de toda la empresa en general. Por lo tanto, es evidente que los *stakeholders* internos participan en la implantación de la actividad de RS y se confirma la proposición 8.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 8 y esto supone aceptar la proposición 10, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* internos de la empresa participan juntos en la formación y se confirma que ambos colectivos participan en la implantación de esta actividad de RS.

La implantación de esta actividad de RS se realiza de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales, ya que la formación se va impartiendo a medida que se van identificando necesidades. Por lo tanto, se confirma la proposición 14 que hace referencia a que la implantación de las actividades de RS en las pymes se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal.

La empresa considera que, mediante los cursos de formación, se consigue un avance importante en el perfeccionamiento de sus capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo. Por esta razón, el gerente decide mantener esta iniciativa. Como resultado, se confirma la proposición 16 y se reconoce que los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS.

Asimismo, los empleados de la empresa presionan para mantener actividades que mejoren su desarrollo, por lo que se confirma la proposición 17, ya que las presiones de los *stakeholders* internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la actividad de RS en la pyme.

El mantenimiento es similar a la implantación de la actividad, ya que el responsable de mantener esta actividad de RS es el gerente y los que lo llevan a cabo son los empleados de toda la empresa en general.

Acción RS 5: Patrocinio y mecenazgo

La empresa siempre ha facilitado ayudas a la comunidad más cercana para contribuir a su desarrollo debido a la sensibilidad del gerente hacia los problemas del entorno.

Como resultado, se confirma la proposición 1, ya que se identifica que la sensibilidad de los propietarios-gerentes estimula el diseño de esta actividad de RS.

Además de la sensibilidad del gerente, grupos que son parte de la comunidad local pueden interactuar con el gerente para exigir medidas e iniciativas para satisfacer sus necesidades más prioritarias. Como resultado, se confirma la proposición 3, ya que los *stakeholders* externos diseñan la actividad de RS en la pyme.

La elección de la actividad está condicionada por el factor de la situación económica, ya que las ayudas comienzan en una época financieramente buena y en la que no es necesaria escatimar en gastos y, en la situación económica actual, se limita y realiza un mayor control sobre los recursos destinados a estos fines. En consecuencia, se confirma la proposición 5, ya que se identifica la influencia del estado de la economía en las decisiones sobre las ayudas a la comunidad, de manera facilitadora en el inicio de las actividades de patrocinio y mecenazgo y de forma limitadora en los últimos años.

La responsabilidad de implantar esta actividad de RS es exclusivamente del gerente. Por lo tanto, se confirma la proposición 7 que indica que los propietarios-gerentes participan en la implantación de la actividad de RS.

La implantación se lleva a cabo con la participación de la comunidad, ya que es el grupo *stakeholder* objetivo de la acción, aunque su involucración es muy reducida al tratarse de una iniciativa de naturaleza económica. Los colectivos de la comunidad a los que se destinan las ayudas son muy diversos: ONGs, obras en las iglesias, eventos deportivos, fiestas patronales de pueblos, etc. Como resultado, se confirma la proposición 9 que refleja que los *stakeholders* externos participan en la implantación de la actividad de RS en la pyme.

En resumen, se aceptan las proposiciones 7 y 9, ya que los propietarios-gerentes y los *stakeholders* externos de la empresa, en este caso la comunidad, participan juntos en la implantación. Este hecho supone aceptar la proposición 11 que refleja que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* externos participan en la implantación de esta actividad de RS.

La implantación de esta iniciativa de RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal debido a que las ayudas dirigidas a la comunidad se hacen sin seguir ningún procedimiento concreto.

Al igual que en las etapas de diseño e implantación, la continuidad de esta actividad de RS se debe a la sensibilidad del gerente y las presiones de la comunidad local a las que se dirigen dichas acciones. Como resultado, se aceptan las proposiciones 16 y 18 al identificar que los valores personales de los propietarios-gerentes y la presión de los *stakeholders* externos impulsan el mantenimiento de esta actividad de RS para seguir contribuyendo al bienestar de la comunidad más cercana. Posteriormente, la responsabilidad de llevar a cabo las medidas oportunas para garantizar su mantenimiento recae únicamente en el gerente.

Conclusiones

La descripción previa de cada una de las actividades permite identificar las proposiciones que muestran qué factores influyen en las actividades de RS que realiza la empresas. Dichas proposiciones se muestran en la Tabla 30.

Tabla 30: Proposiciones del caso D

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES	Acciones de RS				
			1	2	3	4	5
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS	X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS				X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS					X
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS					
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS	X	X	X		X
		(P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS				X	
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					X
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS					X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal				X	X
(P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal		X	X	X			
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS				X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					X
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					

Fuente: elaboración propia

Las proposiciones de la tabla anterior proporcionan información para poder concluir que el patrón de comportamiento de esta empresa con el fin de implantar las actividades de RS tiene un carácter estratégico, sistémico y participativo.

La decisión de implantar acciones de RS se basa en la sensibilidad e impulso del gerente de la empresa debido a la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes. El origen de la RS se sitúa en el año 1997 cuando el gerente llega a la empresa y, posteriormente, en uno de los propietarios. Desde entonces, él es el impulsor de medidas e iniciativas para que la empresa sea honesta en todas sus actividades tanto internas como externas. Su punto de vista personal sobre este hecho es el siguiente:

"Las actividades de RS que se realizan en la empresa han surgido de la gerencia. No se han implantado por iniciativa ni de los socios ni de los empleados."

La apuesta personal del gerente por desarrollar acciones de RS desde una perspectiva estratégica y sistémica incluye, al mismo tiempo, la implantación de un modelo de gestión participativo para impulsar el compromiso conjunto de los empleados con la RS. De hecho, las diferentes iniciativas están dentro de este modelo y son solo proyectos particulares que se enmarcan en ese marco. El proceso de implantación de la RS liderado por el gerente y que engloba las fases de diseño, implantación y mantenimiento, tiene como objetivo conseguir un cambio interno y mayor compromiso de los empleados para aumentar los índices de productividad y competitividad. Para conseguir este objetivo y proporcionarle mayor intensidad, el propio gerente recurre al apoyo del consultor externo.

Las decisiones respecto a la RS están condicionadas por el factor de la situación económica. No obstante, la situación de recesión del mercado no limita la implantación de las actividades de RS. Ocurre todo lo contrario, ya que la situación actual motiva al gerente a tomar decisiones con el fin de ser más competitivos en innovación, conseguir mayor eficiencia de los recursos y motivar a los empleados, en definitiva, apostar por la RS. Por lo tanto, el gerente entiende la RS como un aspecto estratégico y sistémico de la empresa, el cual es una oportunidad para afrontar la situación actual y fortalecer el funcionamiento interno de la empresa.

Como resultado del impulso del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes, la responsabilidad de implantar actividades de RS es del gerente de la empresa con la ayuda del consultor externo. Su posterior implantación se lleva a cabo con la colaboración de los empleados de la empresa, que voluntariamente se incorporan a diversas iniciativas que les motivan a ser más eficientes.

La influencia del factor de las relaciones con stakeholders internos provoca una actitud cooperativa entre gerente, consultor externo y empleados para aprender a implantar en equipo actividades de RS. Para ello, el propio consultor externo activa los elementos del capital social y comienza estableciendo unas normas básicas de convivencia. Un ejemplo de ello es la decisión de eliminar los despachos y proporcionar un único espacio para trabajar. El resultado de esas normas es que se consigue que los trabajadores se conozcan mejor, tengan mayor confianza los unos en los otros, mantengan unas relaciones más cercanas y aprendan a trabajar en equipo. En resumen, la cooperación se fundamenta en el capital social y sus elementos de normas, confianza y relaciones de cooperación. En opinión de un empleado, que es uno de los tres representantes de los trabajadores, dicho proceso se resume de la siguiente manera:

"El objetivo era trabajar en equipos pero siendo autosuficientes, muy independientes y siendo nuestros propios jefes. Para ello, fusionó departamentos, cambió responsabilidades y llevo a cabo una completa reorganización. De esta manera consiguió un punto de vista de la empresa mucho más humano. Él nos ayudó a trabajar de forma más cooperativa."

La mayoría de las actividades de RS se llevan a cabo de manera estructurada y formal debido a que el factor de las relaciones con stakeholders internos refleja unos procedimientos y mecanismos formales para implantar la RS. Como resultado, la creación del departamento de innovación Servitec, la organización del trabajo en grupo y el desarrollo del reparto flexible de dividendos entre los empleados se llevan a cabo definiendo objetivos, plazos y costes, nombrando coordinadores, celebrando asambleas y reuniones individuales con los empleados y enviando información semanalmente, entre otras cosas.

Al igual que en la toma de decisión, el mantenimiento de las actividades de RS se debe al impulso del gerente de la empresa y la influencia del factor de los valores personales de los propietarios-gerentes. El gerente reconoce que aumenta considerablemente el compromiso de los empleados con el proyecto empresarial y se realizan avances importantes en el cambio interno para conseguir mayores índices de productividad y competitividad. Esta situación impulsa al gerente a seguir liderando el mantenimiento de las acciones de RS, por lo que la responsabilidad del mantenimiento recae en el gerente de la empresa, pero la posterior implantación se produce junto con los empleados.

En la Tabla 31 se exponen las principales características del proceso de desarrollo de la RS que lleva a cabo la empresa para implantar actividades socialmente responsables.

Tabla 31: Características del desarrollo de la RS del caso D

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	GRADO DE INFLUENCIA	CARACTERÍSTICAS
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Muy alto + Consultor externo (5)	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente es uno de los propietarios, por lo que tiene legitimidad para tomar decisiones estratégicas - El gerente es el impulsor de actividades de RS que tienen un enfoque estratégico y sistémico - El gerente se apoya en un consultor externo para potenciar el modelo de gestión participativo que impulse la RS
	Situación económica	Alto y precipitador (4)	- La crisis actual de la economía se percibe como una oportunidad para impulsar actividades de RS
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Muy alto (5)	- El gerente se implica activamente en la implantación de todas las actividades de RS
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	Muy alto y participativo (5) Carácter formal (3)	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente impulsa un modelo de gestión de la RS participativo de los <i>stakeholders</i> internos - El compromiso de los <i>stakeholders</i> internos aumenta a través de la dinamización del capital social - La visión estratégica y sistémica exige implantar procedimientos y mecanismos formales
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	Muy alto (5)	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente es uno de los propietarios, por lo que tiene legitimidad para mantener las decisiones estratégicas - El gerente es el impulsor del mantenimiento de actividades de RS que tienen un enfoque estratégico y sistémico

Fuente: elaboración propia

En resumen, desde que en el año 2011, el gerente recurre a un consultor externo para conseguir los objetivos estratégicos planteados en el "Plan de reflexión" de ese mismo año, las actividades de RS tienen un enfoque más estratégico, sistémico e integral. El

objetivo es realizar diversas actividades coordinadas entre sí con el fin de motivar a los empleados y conseguir que sean más competitivos para sobrevivir en el mercado.

Las consecuencias de la actual crisis económica fuerzan a la gerencia a tomar decisiones respecto a la RS. Sin embargo, esta situación no limita las iniciativas de RS que lleva a cabo la empresa, ya que el gerente considera que es el momento oportuno para impulsar las actividades socialmente responsables mediante un modelo de gestión participativo.

El gerente es el gran impulsor y líder de las actividades de RS, junto con la ayuda del consultor externo, ya que es el que decide tomar la iniciativa. A pesar de que el principal responsable del desarrollo de la RS es el gerente, los empleados están altamente comprometidos por la dinamización del capital social y la implantación de un modelo de gestión participativo que impulsa a corresponsabilizarse con el gerente en el desarrollo de las actividades de RS.

La definición estratégica de la RS por el gerente y el consultor externo supone que el diseño, la implantación y el mantenimiento se produzcan de forma formal, estructurada y sistematizada.

En definitiva, el desarrollo de la RS está liderado por el gerente y un consultor externo, pero la estimulación del capital social como herramienta de gestión de las relaciones entre empleados permite conseguir la participación y el compromiso de prácticamente la totalidad de los trabajadores. La crisis actual se entiende como una oportunidad para implantar actividades de RS que se desarrollan de forma estructurada y formal debido al carácter estratégico y sistémico que adoptan.

Según el estudio de Iturrioz *et al.* (2011), esta empresa es una pyme que pertenece a un grupo que se caracteriza por un menor nivel de RS en comparación con otras pymes. Sin embargo, la descripción de su actividad socialmente responsable realizada anteriormente demuestra que dicha afirmación no es del todo adecuada. La razón es que en el momento del estudio de Iturrioz *et al.* (2011), la empresa sí que lleva a cabo menos acciones de RS, pero con el tiempo y, sobre todo, desde el año 2011 cuando empieza a trabajar con un consultor externo se da un impulso importante a la RS con

el fin de mejorar el funcionamiento interno y la organización de las tareas de los empleados de la empresa.

En resumen, se han analizado las cuatro pymes objeto de estudio de esta investigación y se ha determinado cómo cada una de ellas diseña, implanta y mantiene las actividades de RS. A continuación, se pretende realizar un análisis comparativo para poder concluir cuáles son los patrones de comportamiento de las pymes para desarrollar acciones socialmente responsables.

6.3. RESUMEN DEL CAPÍTULO

En los apartados anteriores se han analizado diferentes actividades socialmente responsables que llevan a cabo las empresas del estudio. A modo de resumen, en la siguiente Tabla 32 se muestra una comparativa de las acciones de RS de cada una de las cuatro pymes.

Tabla 32: Actividades de RS de las pymes del estudio

	CASO A	CASO B	CASO C	CASO D
ACTIVIDAD 1	Creación del comité de valores	Departamento de I+D+i	Inversiones para la continuidad de la empresa	Modelo de empresa participativa
ACTIVIDAD 2	Formación interna a los empleados	Departamento de medio ambiente	Transparencia: reuniones con los representantes de los empleados	Departamento de innovación Servitec
ACTIVIDAD 3	Presentación anual ante los trabajadores de las cuentas de la empresa	Formación para los empleados	Plan de formación para los empleados	Reparto flexible de dividendos entre los empleados
ACTIVIDAD 4	Fichas de problemas	Comunicación con los empleados	Flexibilidad de horarios	Formación para los empleados
ACTIVIDAD 5	Equipos de mini-reuniones semanales	Patrocinio y mecenazgo	Foros internos	Patrocinio y mecenazgo

Fuente: elaboración propia

En general, en esta tabla se aprecia que las iniciativas socialmente responsables o al menos las más relevantes que implantan las pymes tienen un enfoque interno más que

externo. En el caso A, todas las actividades de RS analizadas están orientadas principalmente al interior de la empresa, en particular, a diferentes aspectos del *stakeholder* de los empleados.

En el caso B, se llevan a cabo acciones de RS tanto internas como externas. La mayoría de las iniciativas destacadas están enfocadas a diversas áreas internas como I+D+i, medio ambiente y *stakeholder* de los empleados. Un aspecto a resaltar es que la actividad de RS de medio ambiente, en un primer momento, se implanta para dar respuesta a las presiones externas del *stakeholder* del entorno institucional, pero la dirección de la empresa pretende superar en la medida de lo posible lo establecido por ley. De las comentadas por la empresa, una única actividad de RS se orienta al exterior de la empresa, el patrocinio y mecenazgo de las actividades del *stakeholder* de la comunidad local.

Las actividades de RS mencionadas en el caso C tienen un enfoque interno, pero los grupos de *stakeholders* a los que se pretende satisfacer son diferentes. Por un lado, la iniciativa de las inversiones para la continuidad de la empresa tiene el objetivo de satisfacer al *stakeholder* del propietario. Por otro lado, el resto de las acciones de RS como formación, comunicación, etc. están orientadas al *stakeholder* de los empleados.

Al igual que en el caso B, las actividades de RS del caso D son tanto internas como externas. La mayoría de las acciones se orientan internamente a la innovación y el *stakeholder* de los empleados, mientras que el patrocinio y mecenazgo de las actividades del *stakeholder* de la comunidad local es la única actividad enfocada externamente.

Por lo tanto, se concluye que las principales actividades de RS de las pymes se orientan en mayor medida a los *stakeholders* internos y, en particular, a los trabajadores. El empleado es el principal *stakeholder* al que se dirigen los esfuerzos de las pymes, aunque otro grupo interno a considerar es el propietario de la empresa. El entorno institucional es un *stakeholder* externo, pero su presión para hacer cumplir ciertas exigencias legales medioambientales se percibe en las medidas adoptadas al interior de las pymes. Respecto a las iniciativas socialmente responsables enfocadas al exterior de las pymes, la comunidad local se destaca como el *stakeholder* al que se

dirigen acciones de carácter económico como el patrocinio y mecenazgo. Este tipo de *stakeholders* tiene más presencia en la RS de las empresas de mayor dimensión.

Sin embargo, la implantación de las actividades de la Tabla 32 no significa que no se lleven a cabo otras acciones socialmente responsables dirigidas a otros *stakeholders*. La variedad de actividades de RS implantadas es muy amplia, pero las pymes consideran que estas acciones tienen prioridad actualmente respecto a otro tipo de iniciativas enfocadas a otros grupos de *stakeholders* tanto internos como externos.

En cada una de las actividades de RS recogidos en la Tabla 32, se han contrastado las proposiciones que permiten identificar qué factores influyen en las cuatro pymes del estudio para diseñar, implantar y mantener la RS. Como resultado, se comprueba que cada una de las pymes soporta la presión de los factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes de diferente manera y, por lo tanto, no existe un único patrón de comportamiento en las pymes para diseñar, implantar y mantener acciones socialmente responsables.

Resumiendo, en la Tabla 33 se puede apreciar una comparativa de las proposiciones que se aceptan y, como consecuencia, los principales factores que influyen en las fases del proceso de implantación de la RS para cada una de las cuatro pymes del estudio.

Tabla 33: Proposiciones aceptadas en las cuatro pymes del estudio

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES	CASO A					CASO B					CASO C					CASO D				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS					X			X					X	X					X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS					X															X
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS							X													
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS		X	X	X	X					X	X					X	X	X		X
		(P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS					X	X	X	X	X			X	X	X	X				X	
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS	X	X	X	X				X		X	X	X		X		X	X	X	X	X
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS										X										X
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	X	X	X	X				X				X		X		X	X	X	X	
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS										X										X

	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS																							
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS																							
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal (P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal								X	X	X			X	X			X					X	X
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	X	X	X	X			X		X		X	X	X	X			X	X	X	X	X		
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS									X				X	X							X		
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS											X												X
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS								X															

Fuente: elaboración propia

En conclusión, en la Tabla 33 se puede apreciar claramente cuáles son los factores heterogéneos que más condicionan las fases de diseño, implantación y mantenimiento de la RS en las pymes. En la fase de diseño de la RS, los factores de los valores personales de los propietarios-gerentes y la situación económica son los factores que más influyen en las pymes para tomar decisiones respecto a actividades socialmente responsables. En la fase de implantación de la RS, los factores de los valores personales de los propietarios-gerentes y las relaciones con *stakeholders* internos son los que mayor influencia ejercen en las pymes a la hora de ejecutar las decisiones de la fase anterior. Por último, en la fase de mantenimiento, el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes es el aspecto principal que condiciona en las pymes la sostenibilidad de la RS en el tiempo.

Las proposiciones que se incluyen en la fase de diseño de la RS reflejan cuál es principalmente el origen de la RS y qué presiones soportan las pymes para el diseño de las actividades socialmente responsables que se van a implantar posteriormente.

En relación a la primera proposición, los valores personales de los propietarios-gerentes son un aspecto muy influyente en todas las pymes del estudio. Prácticamente todas las actividades de RS de las cuatro pymes se llevan a cabo debido al impulso de los propietarios-gerentes. Por lo tanto, el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes es imprescindible en el diseño de la RS en las pymes.

La influencia de los *stakeholders* internos en el diseño de la RS en las cuatro pymes queda reflejada en la proposición 2 mediante el factor de las relaciones con *stakeholders* internos. Mientras que en el caso A solamente una de las actividades de RS se debe al impulso de los empleados, en el resto de los casos, el diseño de una o varias acciones socialmente responsables se debe a la combinación del impulso de los empleados junto con el de los propietarios-gerentes. Esto se debe a que estas actividades son medidas especialmente dirigidas a satisfacer las exigencias de los empleados, por lo que su implicación en el diseño de estos casos es alta. Como resultado, en general la influencia de los *stakeholders* internos es muy baja en la fase de diseño.

En los casos B y D se lleva a cabo una acción dirigida a los *stakeholders* externos, más concretamente a la comunidad local. Las decisiones se toman por iniciativa de los

propietarios-gerentes y la presión de este tipo de *stakeholder*. Por lo tanto, el factor de los *stakeholders* externos reflejado en la proposición 3 ejerce una leve presión en el diseño de las iniciativas socialmente responsables de las pymes del estudio.

La cuarta proposición sólo se confirma en una única actividad de RS del caso B, por lo que el factor de la presión que el entorno institucional ejerce sobre las decisiones de las pymes es muy escasa. Además, el entorno institucional puede presionar para cumplir ciertas exigencias medioambientales, pero estas expectativas se superan con creces ya que las pymes llevan muchos años tratando el tema del cuidado del medio ambiente e implantando más iniciativas que las exigidas.

La influencia del factor de la situación económica puede interpretarse de dos maneras distintas. Por un lado, en la mayoría de las decisiones de los casos A y D se confirma la proposición 5 al reconocer que el estado de la economía impulsa el diseño de la RS. Por otro lado, en los casos B y C se aceptan principalmente la proposición rival 6 al no considerar prioritaria la influencia de la economía en sus decisiones de diseño de la RS. En el caso de actuar como factor, la situación económica influye en la RS a través de la percepción del gerente de dicha situación como oportunidad o no. Por ello, consideramos necesario reformular este factor en las pymes. Matizaremos esta cuestión en el capítulo siguiente.

En resumen, se concluye que los factores de los valores personales de los propietarios-gerentes y la situación económica son los aspectos más importantes a tener en cuenta para el diseño de la RS en las pymes.

Las proposiciones de la fase de implantación de la RS hacen referencia a qué colectivos participan en la implantación de las iniciativas de la RS y cómo se lleva a cabo dicho proceso.

La influencia de los valores personales de los propietarios-gerentes para su implicación en la implantación de la RS explicada en la proposición 7 es muy importante en los casos A y, sobre todo, en el D. En ambos casos, los propietarios-gerentes son los impulsores de la RS, por lo que su compromiso para garantizar el éxito de su implantación es máximo. Sin embargo, en los casos B y C, su participación se reduce

sensiblemente por la delegación de los propietarios-gerentes de ambas pymes del desarrollo de la RS en otras personas de la empresa.

Además de la implicación de los propietarios-gerentes, la participación de los *stakeholders* internos reflejada en la proposición 8 por la influencia del factor de las relaciones con *stakeholders* internos, es significativa en todas las pymes. En los casos A y D se debe a que los propietarios-gerentes realizan grandes esfuerzos para que los *stakeholders* internos de los empleados estén altamente involucrados y comprometidos con las acciones socialmente responsables. Sin embargo, en los casos B y C la razón es que los propietarios-gerentes delegan en los empleados la implantación de algunas actividades de RS. A pesar de que estos *stakeholders* internos son los encargados de llevar a cabo la fase de implantación, su grado de compromiso colectivo con la RS es bajo por la cultura interna que poseen las pymes tanto del caso B como D.

La presencia de los *stakeholders* externos en la implantación de la RS sólo se produce en aquellas iniciativas que están dirigidas a dicho colectivo. Únicamente las pymes de los casos B y D llevan a cabo acciones de patrocinio económico dirigidas a la comunidad local que les rodea, por lo que la participación de los *stakeholders* externos en ambos casos es escasa. De esta manera, se confirma la proposición 9, pero la influencia del factor de las relaciones con los *stakeholders* externos es muy limitada.

Las siguientes proposiciones 10, 11, 12 y 13 son el resultado de la combinación de los factores definidos en las proposiciones 7, 8 y 9. Como resultado, las proposiciones 10 y 11 se aceptan únicamente en aquellos casos en los que los propietarios-gerentes se implican conjuntamente con los *stakeholders* internos y externos, respectivamente.

En los casos A y D, los propietarios-gerentes colaboran activamente con los *stakeholders* internos de los empleados para implantar la RS, por lo que se confirma la proposición 10 en la mayoría de las actividades de RS que llevan a cabo. Sin embargo, en los casos B y C, la cooperación de ambas partes no es tan frecuente debido a las culturas de las empresas, por lo que la aceptación de la proposición 10 se reduce notablemente en ambos casos.

La colaboración conjunta entre los propietarios-gerentes y *stakeholders* externos, y la aceptación de la proposición 11, solamente se produce en los casos B y D donde se

lleva a cabo una acción enfocada a sus comunidades locales, por lo que su relevancia es muy baja.

Sin embargo, la participación de los *stakeholders* internos y externos definido en la proposición 12 y la cooperación entre los propietarios-gerentes, *stakeholders* internos y externos descrito en la proposición 13 no se produce en ninguno de los casos del estudio, por lo que no se confirma ninguno de ellos.

Respecto a las proposiciones 14 y 15 que reflejan el carácter del factor de las relaciones con *stakeholders* internos para llevar a cabo la fase de implantación de la RS, se aprecian distintas aproximaciones. En los casos B y C, se confirma la proposición 14, ya que la implantación de la RS se caracteriza por ser natural, flexible y no formal. En definitiva, las actividades de RS están planteadas para dar respuesta a problemas y exigencias específicas sin una orientación sistémica e integral. No obstante, varias acciones de RS de ambas pymes se producen de manera estructurada y formal. Las razones de esta mayor formalización estriban en que la pyme del caso B está reflexionando sobre la necesidad de interiorizar un enfoque más sistémico y la pyme del caso C considera que es necesario seguir unos procedimientos más estrictos en algunas de las actividades de RS.

En los casos A y D, la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal y se confirma la proposición 15. En ambos casos, los propietarios-gerentes están concienciados en considerar la RS como un elemento sistémico e integral, por lo que recurren al apoyo de un consultor externo para desarrollar las actividades de RS de manera formal, estructurada y sistematizada. Sin embargo, en el caso D, en particular, varias actividades se llevan a cabo de manera no formal y flexible manteniendo su carácter más informal previo a la reestructuración interna, pero dentro del enfoque estratégico global de la RS.

En conclusión, la participación de los propietarios-gerentes y los empleados y el grado de formalización que refleja la ejecución de las actividades socialmente responsables, por la influencia de los valores personales de los propietarios-gerentes y las relaciones con *stakeholders* internos, son los ejes principales a considerar para llevar a cabo la fase de implantación de la RS.

Por último, las proposiciones de la fase de mantenimiento de la RS tienen relación con el origen de las presiones para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas de la RS.

El factor de los valores personales de los propietarios-gerentes, de la proposición 16, es el principal impulso para la sostenibilidad en el tiempo de la RS en todas las pymes del estudio. Un claro ejemplo es el caso A, donde los propietarios-gerentes son el principal colectivo que lo fomenta.

Las presiones de los *stakeholders* internos como los empleados mediante el factor de las relaciones con *stakeholders* internos se aprecian en los casos B, C y D, donde se confirma la proposición 17. En dichas pymes los *stakeholders* internos presionan para asegurar la sostenibilidad de aquellas actividades de RS únicamente dirigidas a ellos, pero siempre con el apoyo e impulso de los propietarios-gerentes. Por lo que su influencia no es muy relevante en el mantenimiento de la RS en las pymes.

Los casos B y D desarrollan una única acción dirigida a la comunidad local. Este colectivo ejerce poca presión para que las pymes garanticen el mantenimiento de la RS. Por lo tanto, se confirma en ambos casos del estudio la proposición 18, pero la influencia del factor de las relaciones con los *stakeholders* externos en esta etapa es leve.


















La última proposición sólo se confirma en una actividad de RS del caso B, por lo que la presión que reciben las pymes por parte del factor del entorno institucional para mantener las actividades de RS en el tiempo es muy limitada.

En resumen, la conclusión principal es que el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes es el elemento clave para decidir sobre el mantenimiento de la RS en las pymes.

En la Tabla 34 que se muestra a continuación, se recoge de manera más visual qué grado de influencia tienen cada uno de los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las fases de implantación de la RS de cada una de las cuatro pymes. Para ello, el grado de influencia hace referencia al número de casos en los que se confirma la proposición en cada pyme.

Tabla 34: Grado de influencia de los factores que influyen en la heterogeneidad de la RS en las pymes del estudio

FASES	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA HETEROGENEIDAD DE LA RS EN LAS PYMES	PROPOSICIONES	GRADO DE INFLUENCIA				
			Muy bajo (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)
Diseño de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P1): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan el diseño de la RS				■ ■	■ ■
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P2): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan el diseño de la RS	■ ■ ■	■			
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P3): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan el diseño de la RS	■ ■				
	Entorno institucional	(P4): las presiones del entorno institucional impulsan el diseño de la RS	■				
	Situación económica	(P5): la situación económica influye en el diseño de la RS	■ ■			■ ■	
		(P6): la situación económica no influye en el diseño de la RS	■ ■			■ ■	
Implantación de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P7): los propietarios-gerentes participan en la implantación de la RS		■	■	■	■
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P8): los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS				■ ■ ■	■
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P9): los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS	■ ■				
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P10): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> internos participan en la implantación de la RS	■	■		■ ■	
	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P11): los propietarios-gerentes y los <i>stakeholders</i> externos participan en la implantación de la RS	■ ■				
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P12): los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					

	Valores de los propietarios-gerentes + Relaciones con <i>stakeholders</i> internos + Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P13): los propietarios-gerentes, los <i>stakeholders</i> internos y externos participan en la implantación de la RS					
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P14): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera natural, flexible y no formal			 		
		(P15): la implantación de la RS se lleva a cabo de manera estructurada y formal		 			
Mantenimiento de la RS	Valores de los propietarios-gerentes	(P16): los valores personales de los propietarios-gerentes impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS				 	
	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	(P17): las presiones de los <i>stakeholders</i> internos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	 				
	Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	(P18): las presiones de los <i>stakeholders</i> externos impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS	 				
	Entorno institucional	(P19): las presiones del entorno institucional impulsan la sostenibilidad en el tiempo de la RS					

Fuente: elaboración propia

-  Caso A
-  Caso B
-  Caso C
-  Caso D

Analizando el proceso de implantación de la RS cuatro pymes heterogéneas entre sí, se concluye que las pymes muestran diferencias respecto a la influencia de los factores que perciben en las fases de diseño, implantación y mantenimiento. Esta influencia deriva en distintos planteamientos de la RS y no se puede definir un único comportamiento para implantar la RS para las pymes. Sin embargo, los resultados indican que ciertos factores se pueden considerar como los principales condicionantes de la heterogeneidad de la RS en las pymes: los factores de los valores personales de los propietarios-gerentes y la situación económica en la fase de diseño, los factores de los valores personales de los propietarios-gerentes y las relaciones con *stakeholders* internos en la fase de implantación y el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes en la última fase de mantenimiento.

7. CONCLUSIONS OF THE RESEARCH

7.1. INTRODUCTION

SR is a relatively new concept and, as a result, it is evolving significantly, both in theoretical and practical terms. Different theories on SR in recent years show the progress made in this area among companies.

Shareholder theory argued that management's only responsibility is to maximise company profits (Friedman, 1970). Later, Freeman (1984) propounded stakeholder theory to explain that companies must satisfy their legitimate stakeholders, while at the same time meeting their strategic objectives. Specifically in the area of SMEs, social capital theory has been adapted to explain the implementation of SR activities through personal relations with stakeholders (Habisch *et al.*, 2001, Spence and Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Inkpen and Tsan, 2005, Murillo and Lozano, 2006, Perrini, 2006, Porter and Kramer, 2006, Ortiz Avram and Kühne, 2008, Fisher *et al.*, 2009, Preuss and Pershke, 2010 and Russo and Perrini, 2010).

Although SR as a concept was initially associated with large multinationals, in recent years, major progress has been made in the study of SR in SMEs where it has been shown to be different to that of large companies. Moreover, the most recent studies examine the casuistry of SMEs and indicate heterogeneous socially responsible behaviour among this group of companies (Lepoutre and Heene, 2006, Kusyk and Lozano, 2007, Russo and Tencati, 2009, Preuss and Perschke, 2010 and Iturrioz *et al.*, 2011). An in-depth analysis of four SMEs to identify how they perform SR taking into account the reasons for their heterogeneous behaviour with regard to these activities allows us to arrive at the following conclusions.

7.2. CONCLUSIONS RELATED TO FACTORS OF SR HETEROGENEITY IN SMEs

In this study, we have drawn from the literature the factors causing socially responsible behaviour amongst SME, taking into account the heterogeneity throughout the process of design, implementation and maintenance of SR. We have then tested the motivations behind their SR and the process they pursue by examining four case studies of SMEs, confirming a series of propositions that reflect the influence of factors causing SR heterogeneity in this type of firm. As a result of this process, we can highlight the following critical factors of heterogeneous socially responsible behaviour:

the values of owners/managers, the relations with internal stakeholders and the economic situation.

The values of the owners/managers condition the socially responsible behaviour of SMEs (Longenecker *et al.*, 1989 and 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Lepoutre and Heene, 2006, Kusyk and Lozano, 2007 and Preuss and Perschke, 2010). Empirical studies confirm that SR activities among SMEs are conditioned by the personal values of their owners/managers (Dawson *et al.*, 2002, Jenkins, 2006 and 2009, Longenecker *et al.*, 2006, Murillo and Lozano, 2006, Hammann *et al.*, 2009, Jamali *et al.*, 2009, Russo and Tencati, 2009, Harms *et al.*, 2010 and Mababu, 2010).

Propositions 1, 7 and 16 confirmed in this research reflect the impetus of the owners/managers' personal values in SR, confirming that owners/managers are the main agents stimulating the SR implementation process. Moreover, the personal values of the owners/managers are the main driving force for the development of socially responsible activities in SMEs, in consistency with Mababu (2010). In this regard, the results indicate that the degree of influence exercised by the personal values of the owners/managers in all phases of the process in SMEs is high or very high. Taking into account Maon *et al.*'s (2009) identification of two directions for SR impetus –top-down, with the owner-manager promoting SR, and bottom-up, with SR deriving from the employees– in the light of our study it is clear that the first type of influence is key for implementing SR in SMEs.

The owners/managers condition all phases of the process, since the propositions confirmed demonstrate that the socially responsible activities that are designed, implemented and maintained are carried out on the basis of their values. Likewise, the owners/managers decide on the nature of SR, whether the socially responsible initiatives are one-off and specific or, on the contrary, they adopt a sustainable approach. For the reasons set out above, it can be seen that in Cases B and C, the SR activities carried out are individual and independent initiatives and do not follow a systemic approach. However, in Cases A and D, the managers wish to carry out integrated SR activities that reflect a long-term strategic approach. In both cases, the managers get support from external consultants to help organise the SR processes, generate new knowledge and implement the SR initiatives strategically.

In short, this research concludes that the personal values of the owners/managers are not only a factor, but an essential condition for the process of implementing SR in SMEs.

Likewise, the results of this research show that a coincidence in the values of the owners and managers of SMEs resulting from a transmission of intergenerational values positively conditions the process of implementing SR in this type of firm. The owner and manager need not necessarily always have to be the same person. In cases in which they are different people, their values may not be similar and this can reduce the impetus of SR in SMEs, since they may fail to reach agreement on which SR activities to carry out, as argued Lepoutre and Heene (2006), Jenkins (2006), Spence (2007) and Gellert and de Graaf (2012).

In Case A, the owners delegate the day-to-day running of the business to a manager, who comes from the second generation of the founding family and shares the values of her predecessors, the current owners. The values of the founders, characterised by a socially responsible nature, find continuity in the current management and following generations of the family, which facilitates SR-oriented decision-making.

In Case B, it is the second generation of the family that currently owns the business. This second generation did not have any relationship with the company before becoming shareholders. Management is performed by a management team formed by external professionals from outside the family and the company. In this case, the fact that the two collegiate bodies, the board of directors and the management committee, are made up of people without a common background, and the delicate situation of the company, complicates the development of SR, since decision-making involves more agents with different perspectives, impeding and reducing the impetus of SR.

In Case C, ownership is in the hands of the first generation and the management has been taken over by a manager from outside the family and the company. In this case, the owners delegate day-to-day management decisions to the CEO, but with the supervision of a second-generation family member who acts with powers of representative. Nonetheless, neither the owners nor the representative interferes in the manager's decisions, facilitating the SR process by concentrating decisions in a single person.

In the last case, Case D, the manager is one of the four owners of the company and there is an affinity between all them with regard to the way the company is managed, based on an increase in competitiveness and the wellbeing of the members of the company. Company decisions are taken by the manager and the fact that decision-making responsibility lies with a single person speeds up and facilitates implementation of SR actions.

To sum up, the fact that the values of the owner and manager coincide considerably speeds up socially responsible decisions. However, when the management is made up of more than one person, decision-making is hindered and the impetus for implementation of the SR is reduced.

From an analysis of the coincidence of the values of the owners and managers of the SMEs we can draw a further conclusion. In Cases B and C, the managers are conditioned by an internal culture that survives from the time when the business was managed by the owners themselves. Although both companies are family-owned SMEs, the managers are not part of the founding family and on entering the companies they have discovered that their internal culture, strongly established throughout the company, is characterised by a lack of co-responsibility of employees in management decisions. As a result, the values inherited from the management of the former owners has become an obstacle for the current managers when it comes to implementing SR initiatives as a common and shared project.

On the contrary, in Cases A and D, the internal cultural legacy is not a problem for the current managers in developing SR. In both cases, their internal culture has always sought to involve all members of the company in the activities being performed. In Case A, the values of the owners continue to be present in the current management since they are members of the same family, and the culture established by the owners has therefore been maintained over time. In Case D, the current manager is one of the company owners and they all share the same management style which has been inherited since the foundation of the business by the other owners. As a result, in both cases, the current managers guarantee the continuity of a culture that seeks to share responsibility in decision-making with the employees and favours decision-making on SR actions.

It is therefore concluded that the cultural legacy may be an obstacle to the development of SR, when this has not addressed the subject of co-responsibility, viewed as a shared project, by the current managers. However, a culture that seeks to involve employees and share with them the responsibility for decisions facilitates the development of socially responsible activities in this type of company.

The relations created with internal stakeholders, depending on the internal organisational structure, mainly condition the implementation of socially responsible activities (Longenecker *et al.*, 1989 and 2006, Lepoutre and Heene, 2006 and Preuss and Perschke, 2010). The empirical results of this research corroborate this affirmation, since Proposition 8 is confirmed and, as a result, we identify that the internal relations between the members of SMEs condition to a great or very great extent the implementation phase of SR in SMEs.

Nonetheless, the same results indicate significant differences in the internal relations of SMEs that condition the participation and commitment of the agents in the company in and to the implementation of socially responsible activities. On the one hand, in Cases B and C, worker participation is relevant, although given their profile as mostly blue-collar or manual employees, this group is a stakeholder with low average commitment to the socially responsible initiatives proposed by managers, in particular in the second case. In addition, the size of this company is conducive to a major trade union presence, whose demands are mainly oriented towards defending the rights of the workers. This confirms Proposition 14 and it is confirmed that the managers propose SR focused on solving specific problems and demands, without a strategic approach. Similarly, the organisational relations that are created for implementing it do not reflect a collective commitment to SR activities, but only to those initiatives that directly benefit this stakeholder group.

On the other hand, in Cases A and D, the level of participation of employees is, on average, high. This is actively promoted by management which, with the help of external consultants, develops a participative management model so that workers join in an SR project. This project is defined structurally and formally, and Proposition 15 is confirmed, which states that SR is implemented in a structured and formal way.

Moreover, in Case D, the company's activity is conducive to a more white-collar or managerial workforce which is consequently, more committed, *a priori*, to the success of the business project and, for this reason, more likely to accept the sustainable component of SR and its systemic nature.

A participative management model is implemented through impetus by managers of the elements of social capital found in SMEs: two-way relations between managers and employees, mutual trust and certain rules of behaviour (Perrini, 2006, Russo and Tencati, 2009 and Russo and Perrini, 2010). This enables an alignment of the expectations of the two sides, facilitating support to the business project, which becomes a collective project instead of an initiative promoted only by one of the sides. As a result, the commitment and involvement of all agents in the company is favoured in the implementation of SR (Spence and Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Perrini, 2006 and Russo and Perrini, 2010).

Summing up, the systemic nature of SR promoted by managers by means of a participative management model favours the involvement and collective commitment of the employees to the business project, and promotes the implementation of SR activities.

According to Vyakarnam *et al.* (1997) and Lepoutre and Heene (2006), the development of SR activities in SMEs is very closely related to the economic situation. If the economy is growing, SMEs show greater sensitivity towards the implementation of social initiatives. On the contrary, if the economy is in recession, SMEs' predisposition to implementation of SR is reduced to prioritising other decisions.

In the current economic recession, its influence depends on how managers interpret and want to manage the economic situation and the contribution of SR to the company. On the one hand, the results of this study show that in Cases A and D Proposition 5 is confirmed by recognising that the economic situation influences the design of SR. Moreover, managers perceive the situation of the economy as an opportunity to make structural changes in the company and promote participation by workers as critical actors in the business project. To do this, managers turn to external consultants to bring a system and methodology to SR activities.

In this regard, managers who view the economic situation as an opportunity to reconsider their management, with a view to building a more socially responsible and participative firm, view SR in this context as a strategy to favour competitiveness. Summing up, the influence of the economic situation in this context plays a precipitate role in the design of SR when managers understand the current economic crisis as an opportunity and promote a participative management model in the company.

At the same time, the state of the economy may not actually condition SMEs' choice of socially responsible activities. In Cases B and C, Proposition 6 is confirmed, which refers the zero influence played by the economic situation in designing SR, since managers are characterised by developing socially responsible behaviour in response to issues that arise from time to time. This does not mean that the managers do not perceive the economic situation as an opportunity to make structural changes by means of socially responsible actions, but that this appreciation is not transferred to their decisions as an imperative for the firm's management despite economic fluctuations.

In conclusion, the current economic recession, far from being seen as an obstacle to implementing socially responsible activities in SMEs, can be conceived as a unique opportunity to make structural changes in the firm and promote SR through a participative management model. However, this perception of opportunity depends on the managers' interpretation. In this research, therefore, the economic situation is not considered as a factor as such; rather we identify that the owners/managers' view of the economic situation is the factor causing heterogeneous socially responsible behaviour in SMEs.

In conclusion, the empirical analysis of the factors of the heterogeneous behaviour of SMEs in the phases of design, implementation and maintenance of SR in the four cases studied here allow us to conclude that:

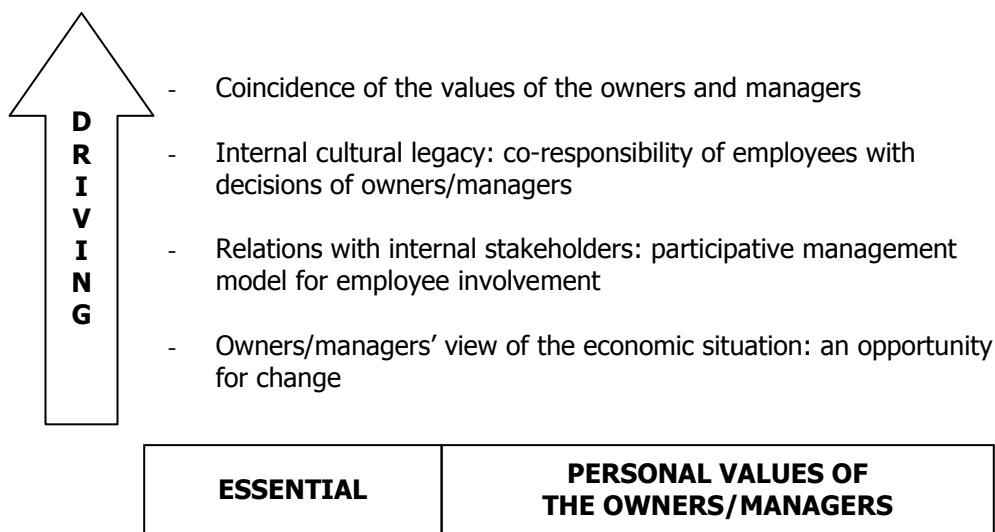
The principal factors influencing heterogeneous socially responsible behaviour in SMEs are:

- 1. The personal values of the owners/managers**
- 2. The coincidence of the values of the owners and managers**
- 3. The internal cultural legacy**
- 4. The relations with internal stakeholders**
- 5. The owners/managers' view of the economic situation**

The degree to which these factors are influential in SMEs varies greatly and we distinguish between two types of SR factors: essential factors and driving factors. On the one hand, we identify that the owners/managers are the primary leaders of socially responsible initiatives, and therefore the factor that reflects their personal values is an essential requirement for promoting the design, implementation and maintenance of SR in SMEs.

On the other hand, the coincidence between the values of owners and managers; an internal cultural legacy that promotes co-responsibility of employees with the decisions of the owners/managers; implementation of a participative management model that favours the involvement and commitment of employees; and the owners/managers' view of the economic situation as an opportunity for change are all considered driving factors of SR. Unlike the factor of the owners/managers' personal values, they are not considered indispensable for carrying out SR, but they are factors that facilitate the introduction of SR activities in SMEs.

Figure 19: Factors influencing heterogeneous socially responsible behaviour of SMEs

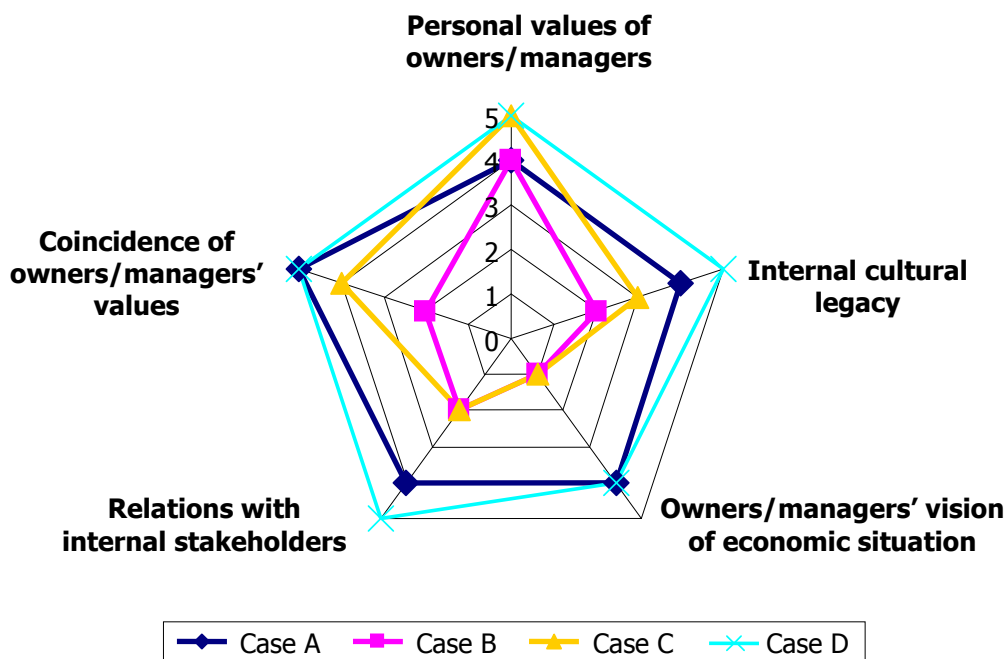


Source: own elaboration

7.3. CONCLUSIONS RELATED TO HETEROGENEOUS TYPES OF SR

The influence of the above factors conditioning heterogeneous socially responsible behaviour in SMEs is different in each of the SMEs analysed in the study. The graph below shows to what extent the different factors influence the SMEs studied (see Figure 20).

Figure 20: Degree of influence of the factors conditioning heterogeneous socially responsible behaviour in the SMEs studied



Source: own elaboration

Figure 20 shows five axes representing each of the factors conditioning socially responsible behaviour in SMEs. In each axis, the four SMEs in the study can have values of between 0 and 5 depending on the influence of the factors in the process of implementing their SR activities. Therefore the greater the influence of the factors in each firm, the further the SMEs are from the centre of the graph.

With regard to the relevance of the factors in the SR implementation process, the results of this study show that in the SMEs analysed can be identified two completely different types of SR depending on

the degree of influence of the factors: tactical SR and sustainable SR.

On the one hand, tactical SR is the development of individual and mutually independent socially responsible initiatives whose purpose is to respond directly to specific problems and demands tactically in the short term, without being formally framed within a systemic and comprehensive project for the firm.

In this type of SR, although the figure of the owner and manager is not the same, the managers try to make use of the decision-making powers delegated to them by the owners to promote SR activities. However, the managers feel restricted in carrying out the actions they would like to by the internal culture carried over from the owners' period in management, since this culture is characterised by not involving employees in management decisions; this becomes a limitation when it comes to implementing SR initiatives. In this regard, the managers, rather than aspiring to consider the economic situation as a strategic opportunity for SR, prioritise responding to SR issues raised from time to time by the staff which might match the firm's internal culture.

The responsibility for implementing SR activities lies with the manager of the firm and the implementation *per se* is carried out by the employees, under the guidance of the managers. However, the employees' collective commitment to SR is low and mainly centres on their own areas of interest as stakeholders. Thus the managers try to stimulate social capital to augment relations with internal stakeholders and, as a consequence, generate greater trust between the two sides that will allow for greater commitment by employees to SR activities.

Considering that SR initiatives are raised to respond to specific problems and demands without a systemic approach, and that the degree of collective commitment by employees to SR is low, the managers decide on the level of formalisation with which to implement socially responsible activities. In this way, SR actions can be carried out either in a natural, flexible and informal way, or in a structured and formal way.

Although none of the firms is completely characterised by this type of tactical SR, the closest would be the SMEs in Cases B and C.

Sustainable SR, on the other hand, is defined as the implementation of a set of SR activities as part of a systemic project with a long-term strategic approach. Managers have a high level of awareness regarding this approach, and turn to an external consultant to obtain the support that will aid them in designing socially responsible initiatives.

The owners and managers are not the same people, but the impetus for SR actions is made easier because the day-to-day tasks of the firm are delegated solely to the managers. In addition, the managers are either one of the owners or a member of the owning family, thus ensuring the continuity of certain values and a culture that promotes employee involvement in management decisions. This facilitates implementation of the SR actions as a shared project. In addition, the managers view the current economic situation as a unique opportunity to carry out activities that get the best performance from the firm's human and structural capital in a strategic long-term way, promoting the design of socially responsible initiatives to a greater extent.

The responsibility for implementing SR activities lies with the manager of the firm with the help of an external consultant. The impetus for SR is a personal initiative by the manager, and therefore his/her participation and commitment are at a maximum. The manager also seeks to extend this commitment to his/her employees through the implementation of a participative management model. The impetus for social capital with the implementation of this model allows continuous relations between the managers, the external consultant and the employees, and increases trust between all sides. As trust is built up, it becomes easier to establish certain rules that will ensure the success of the relations and increase the collective involvement of employees in implementation of SR initiatives. Moreover, the fact that SR is kept up over time makes it possible to gradually bring on board members of staff who might have had initial misgivings about this approach.

Despite the informal and flexible nature of SMEs, the impetus for SR from a long-term systemic and strategic vision, the influence of the external consultant and the implementation of a participative management model give SR a high degree of formalisation. As a result, SR activities are implemented formally and in a structured fashion.

In this case, the SMEs in the study which are most similar to this second type of sustainable SR are the ones in Cases A and D.

One aspect shared by both types of SR is that SR activities are promoted and led by the firms' managers. The influence of their personal values is seen at all phases in the process, making them essential to implementing SR. Presented below are the key characteristics of each of the two types of SR in SMEs that have been explained above considering each of the phases involved in an SR implementation process.

Table 35: Characteristics of types of SR in SMEs

PHASES	FACTORS THAT INFLUENCE SR HETEROGENEITY IN SMES	TACTICAL SR	SUSTAINABLE SR
Design of SR	Owners/managers' personal values	Yes	
	- External help	No	Yes
	Coincidence of the values of the owners and managers	No Managers have decision-making power	
	Internal cultural legacy	No co-responsibility of employees with management	Co-responsibility of employees with management
	Owners/managers' view of the economic situation	Not a priority	Yes: opportunity for impetus for SR
Implementation of SR	Owners/managers' personal values	Yes	
	Relations with internal stakeholders	Low collective involvement of employees	Participative management model: high collective involvement of employees
	- Formalisation	Low	High
Maintenance of SR	Owners/managers' personal values	Yes	

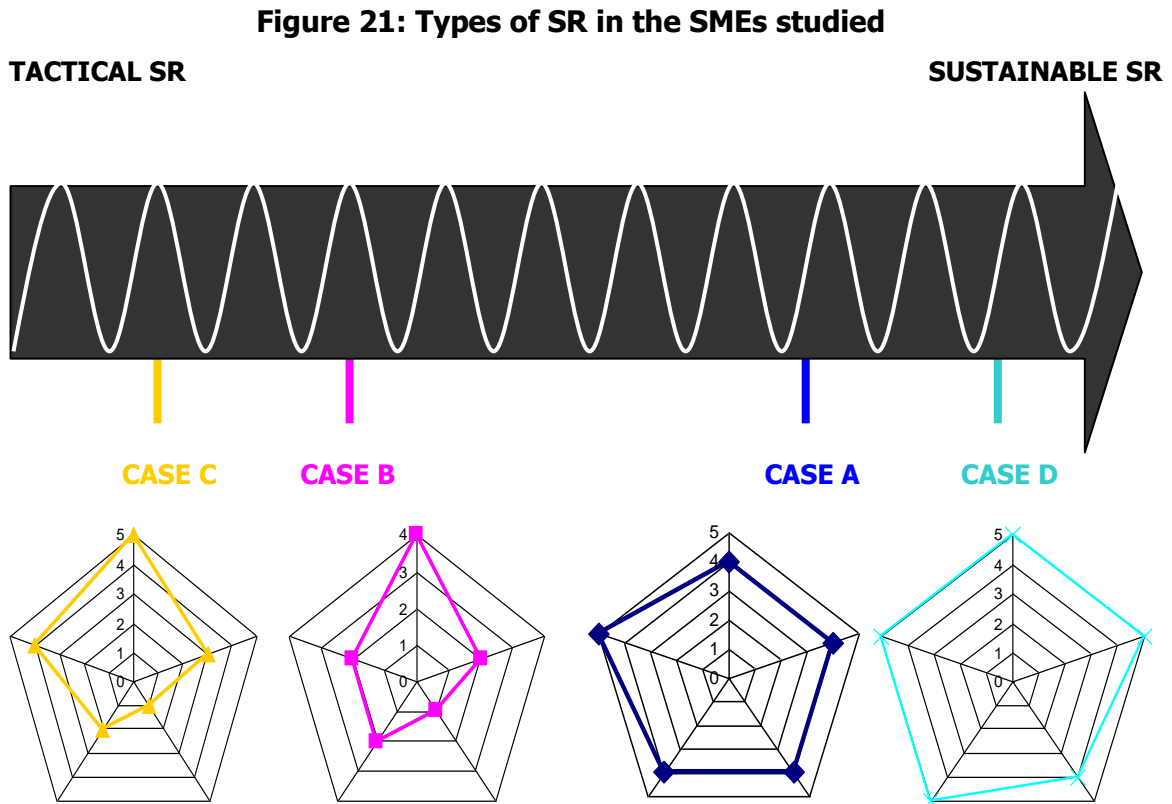
Source: own elaboration

Table 35 shows that the two types of SR identified from the empirical results of this study vary depending on the influence of the factors causing heterogeneous behaviour of SMEs in socially responsible issues.

However, the way in which SMEs implement SR is not restricted to tactical SR or sustainable SR. In this study, both types of SR are

considered to be the extremes of a continuum containing intermediary states of SR in SMEs.

The graph below shows the dimension reflecting the heterogeneity of SR in SMEs, with the relative position of the four SMEs studied (Figure 21).



Source: own elaboration

The evolution of the continuous dimension from a tactical type of SR to another more sustainable one in SMEs is based on the impetus of the social capital to manage relations with different groups of stakeholders through a participative management model.

An analysis of the priority SR activities currently being carried out by the SMEs studied shows that these initiatives focus mainly on internal stakeholders and, in particular, on employees. For this reason, social capital promotes, through a participative management model, the involvement and commitment of this important stakeholder group in the SR implementation process. In a lesser extent, another important internal

stakeholder for SMEs is the firm's owner. In the SMEs analysed, mainly in Cases A and D, the owner becomes a driving force for the initiative, rather than a target of SR. With regard to the external stakeholders, the institutional environment, in one activity in Case B, and the local community, in specific initiatives in Cases B and D, are the main target groups of socially responsible actions. This does not mean that SMEs do not carry out initiatives targeted at other stakeholders. The SMEs do carry out activities intended to satisfy the needs of other stakeholders, internal and external, but they consider that their SR is not focused as much on them. As a result, the impetus by the social capital to achieve the participation of these groups in a participative management model is considerably reduced.

The empirical results of this study therefore show that the impetus of the social capital is essential to achieving greater commitment by employees to SMEs' SR activities. As a result, implementation of the participative management model can be extended to achieve the involvement of other stakeholders, as well as employees, and to evolve towards sustainable SR.

The literature shows that SMEs have suitable intrinsic characteristics to develop the elements of social capital (Perrini, 2006, Sacconi and Degli Antonio, 2008, Russo and Tencati, 2009 and Russo and Perrini, 2010). Therefore, implementation of a participative management model is carried out due to the elements of social capital: two-way personal relations, mutual trust and standards of behaviour (Perrini, 2006, Russo and Tencati, 2009 and Russo and Perrini, 2010).

Thus, the relations between the SMEs and the stakeholders generate greater trust and the commitment of the stakeholders to the firm goes beyond their own interests. As a result, both sides exchange ideas and opinions and establish certain rules to favour co-operation and in this way develop socially responsible activities. As relations increase, the value of the social capital and the trust between the sides increases. This same trust unites them all around certain shared values and raises the stakeholders' degree of commitment to SR activities and the business project (Spence and Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003, Perrini, 2006 and Russo and Perrini, 2010).

In conclusion, in the continuous dimension of SR the stimulation of social capital is essential to manage stakeholders relations by means of a participative management model and evolve towards sustainable SR. It is therefore confirmed that social capital theory is the most applicable theory to SR implementation in SMEs.

Likewise, the evolution in the continuous dimension of SR in SMEs towards sustainable SR involves carrying out a process consisting of the phases of design, implementation and maintenance of SR.

Table 36 below shows this situation and shows the active involvement of managers and stakeholders in each of the phases of the process for SR activities in each of the four SMEs studied.

Table 36: Involvement of managers and stakeholders in the design, implementation and maintenance phases for each SR activity in the SMEs studied

PHASES	ACTIVE INVOLVEMENT	CASE C					CASE B					CASE A					CASE D				
		SR ACTIVITY					SR ACTIVITY					SR ACTIVITY					SR ACTIVITY				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Design of SR	MANAGERS	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	STAKEHOLDERS			X	X				X							X				X	X
Implementation of SR	MANAGERS	X	X		X				X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	STAKEHOLDERS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Maintenance of SR	MANAGERS	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
	STAKEHOLDERS		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

Source: own elaboration

Table 36 shows that the process of SR implementation is carried out in all cases. In only one SR activity, maintenance is not carried out, but this is due to the fact that the initiative is very recent and the firm has not yet decided whether to maintain it over time.

To sum up, the results show that SMEs tend to design socially responsible activities, subsequently implementing them and, finally, taking measures to ensure that they are maintained.

An analysis of the SR process in the SMEs studied shows that managers and stakeholders do not have the same involvement in these phases in all cases, and therefore the SR implementation process is different for each one. On the one hand, managers have a high involvement throughout the implementation process, since their participation extends to the design, implementation and maintenance phases. On the other hand, the involvement of stakeholders comes particularly in the implementation and maintenance phases, leaving design of the socially responsible initiatives in the hands of the managers. The stakeholders get involved in the design phase only in the case of initiatives targeted directly at them.

Summing up, the involvement of the managers is maximum in each of the phases in the process, whereas that of the employees is limited to the implementation and maintenance phases.

7.4. IMPLICATIONS OF THE RESEARCH

This thesis has a series of implications of different kinds. On the one hand, at an **academic level**, we identify the factors that influence the behaviour of SMEs in carrying out socially responsible initiatives. The empirical analysis of the study confirmed that the factors of personal values of the owners/managers and relations with internal stakeholders, previously identified in the review of the literature, influence the socially responsible behaviour of SMEs. The other factors, owners and managers being one and the same; the internal cultural legacy and the owners/managers' view of the economic situation are new factors that the literature has not considered so far.

Likewise, we define two different types of SR that are considered as the extremes of a continuum reflecting the heterogeneity of SR among SMEs. In this dimension, which evolves from a tactical type of SR to a long-term sustainable type of SR, SMEs can be placed depending on the influence of the factors in their socially responsible behaviour.

Finally, we show the sequence of the phases involved in the process of implementing SR activities: design, implementation and maintenance. We also reveal the significantly different involvement of managers and stakeholders in each of the phases in the process. Whereas the managers' involvement occurs in the design, implementation and

maintenance phases, that of the stakeholders occurs in the implementation and maintenance phases.

At the same time, at a **business level**, the dimension that expresses the heterogeneity of SR in SMEs may be considered a guideline for SMEs to implement SR activities sustainably. Using an individual analysis of the SMEs we can represent the situation of this type of company with regard to its SR; set out the reasons for this situation by ascertaining the influence exercised by the factors in their socially responsible behaviour; and detect the shortfalls that prevent them from evolving towards a sustainable long-term form of SR. As a result, personalised recommendations can be made that will help them evolve in the development of their socially responsible activity and thus promote SR and its sustainability over time.

Finally, at a **public and social level**, offering SMEs the possibility of promoting sustainable SR facilitates greater commitment by SMEs to socially responsible initiatives that promote the wellbeing and progress of society. Socially responsible firms that develop a culture and values of participative management facilitate the implementation of SR sustainably and can be considered as examples to be followed by other companies. For this reason, these models offer the public administration guidelines for promoting implementation of SR among SMEs by incentivising the development of co-responsibility in such firms.

7.5. LIMITATIONS OF THE RESEARCH

This study naturally contains certain limitations. The main limitations are **methodological**, since the size of the sample is limited to a very small number of cases and does not represent a significant sample. As a result, the conclusions of the study cannot be generalised.

With regard to the limitations of the **unit of analysis**, the SMEs are limited to our most immediate geographical area, Guipúzcoa, and the sample is therefore comprised of SMEs chosen following a study of Iturrioz *et al.* (2011) developed in SMEs from that province. This study classifies SMEs on the basis of their SR behaviour, orientation, strategic alignment and benefits, identifying four groups of SMEs that are heterogeneous in matters of SR. When SMEs are selected from each of the groups,

they show an implicit heterogeneous behaviour that causes the SR implementation processes identified in this study not to be homogenous. In this regard, the characteristics of SMEs from Guipúzcoa may influence the results and may differ from SMEs from other geographical areas. Moreover, the SMEs selected belong to the manufacturing industry and not from the services or other sectors. It should be noted, however, that the choice has been deliberate and we have sought to cancel out the sector effect and facilitate the identification of non-homogenous processes in SMEs.

The last limitation on the study is related to the **stakeholders interviewed**. The target has been to interview one owner or manager, and one employee from each of the SMEs, and the information gathered is therefore limited to each subject's perspective and may be biased by the interviewee profile.

This study therefore contains various limitations related to the methodology, the unit of analysis and the interviewees.

7.6. FUTURE LINES OF RESEARCH

This research project sets out a series of lines of research that can be developed in the future in order to gain a more in-depth view of heterogeneity of SR among SMEs.

Firstly, in reviewing the literature we explain that SR activities are conditioned by the personal values of the owners/managers of the SMEs, since these influence the SR standards and policies established in such companies (Longenecker *et al.*, 1989 and 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999 and 2007, Spence and Rutherford, 2003, Spence *et al.*, 2003, Jenkins, 2004, 2006 and 2009, Fox, 2005, Lepoutre and Heene, 2006, Kusk and Lozano, 2007, Fassin, 2008, Perrini and Minoja, 2008, Jamali *et al.*, 2009, Harms *et al.*, 2010, Preuss and Perschke, 2010, Russo and Perrini, 2010 and Von Weltzien and Shankar, 2011). Subsequently, the empirical analysis confirms that, in all cases, the personal values of the owners/managers constitute one of the most influential factors in the implementation of SR in SMEs.

The age or gender of the owners/managers are elements that have aroused great interest in the academic area. The study by Dawson *et al.* (2002) examines the importance of the two characteristics in the different ethical perspectives of small

Australian firms. With regard to age, owners/managers aged under 30 are the most ethical, followed by those over 50 years, whose decisions reflect their broad personal experience. At the same time, the results show that women tend to be more ethical than men. The study therefore indicates that the age and gender of the owners/managers significantly influences their ethical decisions. Another study by Ahmad and Seet (2010) corroborates this statement. As a result of a survey of 212 SMEs in Malaysia, the authors demonstrate that women are more ethically and socially responsible than men, and that this is one of the most influential aspects in SR decisions. Looking more closely at the reason for this difference, they identify that women give more importance to ethically and socially responsible behaviour than men.

For these reasons, it is necessary to examine further the personal values of the owners/managers of SMEs to understand the true motivations that drive them to implement SR. At the same time, we can analyse other demographic characteristics such as the age or gender of the owners/managers in order to ascertain whether they are factors that condition their support for SR initiatives.

Secondly, different studies such as those by Spence and Rutherford (2001) argue that SR in SMEs can be focused from different perspectives depending on the social orientation and ethics of the owners/managers of the SMEs. As a result, we can identify four situations that reflect different social perspectives among SMEs: priority of maximising profits, priority of survival, progressive interest and social priority.

Based on this affirmation, future studies might analyse whether each of the two types of tactical and sustainable SR identified in this research leads to SR initiatives of a given nature.

Thirdly, this research has been carried out at a time of economic recession that leads owners/managers to make decisions that they might not make in another more optimistic economic situation. For example, in some cases, the owners/managers see the recession as an opportunity to reconsider the current management and promote, with the help of external consultants, SR activities focused on improving internal aspects.

However, studies carried out at a time of economic upturn might show that the economic situation of the time does not have as great an influence on the decisions of the owners/managers and the SR activities implemented are different in nature.

Fourthly, the empirical results of this study show heterogeneity in the way in which SMEs carry out processes for implementing socially responsible activities at a given moment in time.

In future studies, it would be interesting to follow this up to see whether this heterogeneity is maintained over time or whether it converges towards a single sustainable model.

Fifthly, the analysis of the process of SR implementation has been carried out on the SMEs as a whole, i.e., no distinction has been drawn between their constituent groups, sections or departments. For example, the characteristics of sections such as the office and the workshop vary, since the employees in the office are closer to the firm's management and tend to have a white-collar or managerial profile and at times greater flexibility than blue-collar workers on the factory floor. As a result, the SR activities selected, the way of implementing them and the involvement and commitment of the employees may vary.

Therefore, future research that distinguishes between different sections within SMEs, such as the office and the workshop, may make it possible to identify different ways of implementing SR.

Sixthly, the limitations set out in the previous section can be considered as potential areas for further research. On the one hand, the SMEs are geographically limited to the province of Guipúzcoa. On the other hand, all the SMEs in this study belong to the manufacturing industry and we do not analyse implementation of SR in SMEs from the services sector. Finally, only one owner or manager and one employee were interviewed in each SME, and the study therefore only reflects the point of view of these agents.

As a result, in future studies it might be possible to improve the sample selection by analysing SMEs from other geographical areas of Spain or other countries in order to develop a broader theoretical reflection about SR in SMEs. Also, it would be interesting to analyse SMEs from the services sector in order to compare them with the results obtained in this study and determine whether the sector is an influential factor in SR heterogeneity in SMEs. Moreover, we could achieve a broader perspective of how to proceed to implement SR by interviewing more stakeholders related to the SMEs in future research.

Finally, the literature proposes different organisational theories such as neoclassical theory, games theory and transaction cost theory in order to guide companies in their decision making. Stakeholder theory is considered to be an organisational theory but one with an ethical shade, since it defends the alignment of company targets with the expectations of different legitimate stakeholders within the organization's context. Ethical and moral theories such as theory of care are not, in principle, designed to be developed in companies but can be transferred to the business area to help in the ethical management of their activities and their relations with other agents for the obtention of profits.

The results of this research can be related in future research to different ethical and moral theories to further examine how to promote companies being more socially responsible in a way that is consistent with their business and strategic objectives.

In conclusion, this PhD Thesis proves what we have sought to identify from the beginning of the study, i.e. we have confirmed the existence of heterogeneity in the process of implementing SR activities in SMEs. This discovery, together with the identification of the factors that cause it, offers progress in the study of the singularity of SR in SMEs and contributes to promoting the implementation of socially responsible initiatives in this type of firm. For this reason, this research is merely a first step in a process that this PhD student wishes to continue in future research projects in order to perform more detailed analysis of SR in SMEs.

8. BIBLIOGRAFÍA

ADLER, P. & ADLER, P. (1994): "Observational techniques", en DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (eds.), Handbook of qualitative research, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

ADLER, P.S. & KWON, S. (2002): "Social capital: prospects for a new concept", Academy of Management Review, 27:1, 17-40.

AGLE, B., MITCHELL, R.K. & SONNENFELD, J.A. (1999): "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values", Academy of Management Journal, 42:5, 507-525.

AGUILERA, R., RUPP, D., WILLIAMS, C. & GANAPATHI, J. (2007): "Putting the 'S' back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations" Academy of Management Review, 32:3, 836-863.

AHMAD, N.H. & SEET, P.S. (2010): "Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia", International Journal of Business and Society, 11:1, 77-88.

ALVARADO HERRERA, A., BIGNÉ ALCAÑIZ, E., CURRÁS PÉREZ, R. & SÁNCHEZ GARCÍA, I. (2011): "Epistemological evolution of corporate social responsibility in management: An empirical analysis of 35 years of research", African Journal of Business Management, 5:6, 2055-2064.

ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J.L. (2003): Cómo hacer investigación cualitativa, Fundamentos y metodología, Paidós Educador, México.

ÁLVAREZ, D. & DE LA TORRE, J. (2004): 100 preguntas básicas sobre ética de la empresa, 1st edition, Dykinson, Madrid.

ANDERSON, R. (1998): Mid-Course Correction. Toward a Sustainable Enterprise, The Peregrinzilla Press, Atlanta.

ARBORE, A. & ORDANINI, A. (2006): "Broadband divide among SMEs. The role of size, location and outsourcing strategies", International Small Business Journal, 24:1, 83-99.

ARBUTHNOT, J.J. (1997): "Identifying Ethical Problems Confronting Small Retail Buyers During the Merchandise Buying Process", *Journal of Business Ethics*, 16:7, 745-755.

ARIAS, M. (2003): "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa", *Papers Proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux*, 19-28.

ARRIETA HERAS, B. & CRUZ AYUSO, C. DE LA (2005): *La dimensión ética de la responsabilidad social*, Universidad de Deusto, Bilbao.

ATTRIDE-STIRLING, J. (2001): "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research", *Qualitative Research*, 1:3, 385-405.

AUDRETSCH, D., VAN DER HORST, R., KWAAK, T. & THURIK, R. (2009): "First section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises", *EIM Business & Policy Research*, Bruselas.

AYUSO, S., RODRÍGUEZ, M.A. & RICART, J.E. (2006): "Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas: A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation", *Corporate Governance*, 6:4, 475-490.

BADEN, D.A., HARWOOD, I.A. & WOODWARD, D.G. (2011): "The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers", *International Small Business Journal*, 29:3, 259-277.

BAMFORD, D.R. & FORRESTER, P.L. (2003): "Managing Planned and Emergent Change Within an Operations Management Environment", *International Journal of Operations & Production Management*, 23:5, 54-564.

BARON, R.A. (1998): "Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People", *Journal of Business Venturing*, 13:4, 275-294.

BATTAGLIA, M., BIANCHI, L., FREY, M. & IRALDO, F. (2010): "An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17:3, 133-141.

BEAVER, G. (2002): *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Prentice-Hall, Harlow.

BEAVER, G. & PRINCE, C. (2004): "Management, Strategy and Policy in the UK Small Business Sector: A Critical Review", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11:1, 34-49.

BESSER, T.L. & MILLER, N. (2001): "Is the Good Corporation Dead? The Community Social Responsibility of Small Business Operators", *Journal of Socio-Economics*, 33:6, 221-241.

BEVERLAND, M. & LINDGREEN, A. (2007): "Implementing Market Orientation in Industrial Firms: A Multiple Case Study", *Industrial Marketing Management*, 36:4, 430-442.

BHATTACHARYA, C.B., KORSCHUN, D. & SEN, S. (2009): "Strengthening Stakeholder-Company relationships through mutually beneficial CSR initiatives", *Journal of Business Ethics*, 85:2, 257-272.

BONACHE, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, enero-junio, 123-140.

BONNEVEAUX, E., CALMÉ, I. & SOPARNOT, R. (2012): "Strategic CSR Assets within SMEs: A Comparative Case Study", *International Business Research*, 5:7, 38-49.

BOURDIEU, P. (1986): "The forms of capital", en RICHARDSON, J.G. (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York, 241-258.

BOWEN, H.R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper-Row, New York.

BOWEN, F.E. (2000): "Environmental Visibility: A Trigger of Green Organizational Response?", *Business Strategy and the Environment*, 9:2, 92-107.

BRAMMER, S. & MILLINGTON, A. (2006): "Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: an empirical analysis", *Business Ethics: A European Review*, 15:1, 6-18.

BRENSON, G. (1999): "El Camino Organizacional hacia el Siglo XXI: Responsabilidad Social Corporativa", <http://www.neo-humanista.org/RS.hum.htm>

BROWN, B. & FLYNN, M. (2008): "The meta-trend stakeholder profile, the changing profile of stakeholders in a climate -and water- stressed world", Greenleaf Publishing Ltd, <http://www.greenleaf-publishing.com>

BROWN, D.J. & KING, J.B. (1982): "Small Business Ethics: Influences and Perceptions", *Journal of Small Business Management*, 20:1, 11-18.

BULLOCK, R.J. & BATTEN, D. (1985): "It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis", *Group & Organization Studies*, 10:4, 383-411.

BURCHELL, J. & COOK, J. (2006): "It's Good to Talk? Examining Attitudes Towards Corporate Social Responsibility Dialogue and Engagement Processes", *Business Ethics: A European Review*, 15:2, 154-170.

BURNS, P. (2001): *Entrepreneurship and Small Business*, Palgrave Macmillan, Hampshire.

BURT, R.S. (2007): "Secondhand brokerage: evidence on the importance of local structure for managers, bankers and analysts", *Academy of Management Journal*, 50:1, 119-148.

BUSINESS IN THE COMMUNITY (2003): The Business Case for Corporate Social Responsibility, United Kingdom, www.bitc.org.uk

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR) (2003): Códigos de Ética y Entrenamiento Ético, United States, www.bsr.org

CACIOPPE, R., FORSTER, N. & FOX, M. (2008): "A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions may Affect Companies' Success", *Journal of Business Ethics*, 82:3, 681-700.

CALDWELL, C., HAYES, L.A., KARRI, R. & BERNAL, P. (2008): "Ethical Stewardship- Implications for Leadership and Trust", *Journal of Business Ethics*, 78:1-2, 153-164.

CALDWELL, C. & KARRI, R. (2005): "Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust", *Journal of Business Ethics*; 58:1/3, 249-259.

CAMPBELL, J.L. (2007): "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, 32:3, 946-967.

CARRASCO, I. (2007): "Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation", *International Advances in Economic Research*, 13:4, 454-460.

CARROLL, A.B. (1979): "A three dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, 4:4, 497-505.

CARROLL, A.B. (1991): "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, july-august, 39-48.

CASTKA, P., BALZAROVA, M.A., BAMBER, C.J. & SHARP, J.M. (2004): "How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11:3, 140-149.

CLARKSON, M.B. (1988): "Corporate Social Performance in Canada, 1976-86" en PRESTON, L.E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and policy*, JAI Press, Greenwich, 241-265.

CLARKSON, M.B.E. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.

CLEMENT, R.W. (2005): "The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders", *Business Horizons*, 48:3, 255-264.

COHEN, W.M. & LEVINTHAL, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35:1, 128-152.

COLEMAN, J.S. (1988): "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, 94:1, 95-120.

COLEMAN, J.S. (1990): *Foundation of social theory*, Belknap Press of Harvard University Press.

COLEMAN, H. & UNRAU, Y.A. (2005): "Analyzing Qualitative Data", en GRINNELL, R.M. & UNRAU, Y.A. (eds.), *Social work research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*, 7th edition, New York: NY Oxford University Press.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001/366): "Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas", http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2003/5): "SME and cooperation", Observatory of European SME, Enterprise publications.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2006): "Implementing the partnership for growth and jobs: making europe a pole of excellence on corporate social responsibility".

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2007): "La responsabilidad social de las pymes: ejemplos prácticos para fomentar la competitividad de las pymes: CSR and competitiveness – European SMEs good practice",
http://www.csr-insmes.eu/downloads/brochure_spanish.pdf

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2008): "Enterprises by size class-overview of SMEs in the EU", Observatorio Europeo de las Pymes, Luxembourg.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2011/681): "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas",
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

COOKE, P., CLIFTON, N. & OLEAGA, M. (2004): "Social capital, firm embeddedness and regional development", *Regional Studies*, 39:8, 1065-1077.

COOPER, H. (1984): *The integrative research review*, Sage Publications, Beverly Hills, California.

CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*, McGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.

CRAIG, S.G., RODRIGUEZ, C.L. & DENOBLE, A.F. (2008): "SME competitive strategy and location behavior an exploratory study of high-technology manufacturing", *Journal of Small Business Management*, 46:2, 183-202.

CRAMER, J. (2005): "Experiences with structuring corporate social responsibility in Dutch industry", *Journal of Cleaner Production*, 13:6, 583-592.

CRESWELL, J. (2005): *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*, 2nd edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

CSR EUROPE (2001): *Diversity Benchmarking Programme*, <http://www.csreurope.org/>

CURRAN, J., RUTHERFOORD, R. & SMITH, S.L. (2000): "Is There a Local Business Community? Explaining the non-participation of small business in local economic development", *Local Economy*, 15:2, 128-143.

DANDRIDGE, T.C. (1979): "Children are not little grown-ups: small business needs its own organizational theory", *Journal of Small Business Management*, 17:2, 53-55.

DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. & DONALDSON, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, 22:1, 20-47.

DAWKINS, J. (2004): "The Public's Views of Corporate Responsibility 2003", MORI White Paper, February, <http://www.ipsos-mori.com/publications/jld/publics-views-of-corporate-responsibility.pdf>

DAWSON, P. (2003): *Understanding Organisational Change: Contemporary Experience of People at Work*, Sage Publications, London.

DAWSON, S., BREEN, J. & SATYEN, L. (2002): "The ethical outlook of micro business operators", *Journal of Small Business Management*, 40:4, 302-313.

DE BAKKER, F.G.A., GROENEWEGEN, P. & DEN HOND, F. (2005): "A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance", *Business & Society*, 44:3, 283-317.

DECLARACIÓN TRIPARTITA DE LA OIT (2006): "Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y la política social", Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, Suiza, www.ilo.org

DEMSETZ, H. & LEHN, K. (1985): "The structure of corporate ownership: Theory and consequences", *Journal of Political Economics*, 93:1, 11-55.

DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (1994): *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

DEX, S. & SCHEIBL, S. (2001): "Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases", *British Journal of Industrial Relations*, 39:3, 411-431.

DOH, J.P. & GUAY, T.R. (2006): "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43:1, 47-73.

DOLFSMA, W. & DANNREUTHER, C. (2003): "Subjects and boundaries: Contesting social capital-based policies", *Journal of Economic Issues*, 37:2, 405-413.

DONALDSON, L. (1990): "The ethereal hand: Organizational economics and management theory", *Academy of Management Review*, 15:3, 369-381.

DONALDSON, L. & DAVIS, J.H. (1991): "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, 16:1, 49-64.

DONALDSON, T. & PRESTON, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation- Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20:1, 65-91.

EISENHARDT, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14:4, 532-550.

ENDERLE, G. (2004): "Global competition and corporate responsibilities of small and medium size enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 13:1, 50-63.

ENDERLE, G. (2010): "Clarifying the terms of business ethics and CSR", *Business Ethics Quarterly*, 20:4, 730-732.

ETHOS INSTITUTO DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL (2002): <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>

EUROPEAN GROUP ON CSR AND SME (2007): "How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do", http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf

EUSTAT (2011): Información estadística de la Comunidad Autónoma del País Vasco, <http://www.eustat.es>

FALÇAO MARTINS, H. & FONTES FILHO, J.R. (1999): "¿En qué se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 15, Caracas.

FASSIN, Y. (2008): "SMEs and the fallacy of formalising CSR", *Business Ethics: A European Review*, 17:4, 364-378.

FASSIN, Y., VAN ROSSEM, A. & BUELENS, M. (2011): "Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts", *Journal of Business Ethics*, 98:3, 425-453.

FERRELL, O. (2004): "Business Ethics and Customer Stakeholders", *Academy of Management Executive*, 18:2, 126-129.

FISHER, K., GEENEN, J., JURCEVIC, M., MCCLINTOCK, K. & DAVIS, G. (2009): "Applying Asset-Based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-Win for Stakeholders and SMEs", *Business Ethics: A European Review*, 18:1, 66-82.

FLICK, U. (2004): *Introducción a la investigación cualitativa*, Ediciones Morata, Madrid y Fundación Paideia Galiza, A Coruña.

FONG, C. (2002): *Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

FOX, T. (2005): "Small and medium-sized enterprises (SMEs) and corporate social responsibility: a discussion paper", International Institute for Environment and Development, Responsible Business, G02266, <http://pubs.iied.org/pdfs/G02266.pdf>

FRANKLIN, C. & BALLAU, M. (2005): "Reliability and validity in qualitative research" en GRINNELL, R.M. & UNRAU, Y.A. (eds.), *Social work research and evaluation*.

Quantitative and qualitative approaches, 7th edition, New York: NY Oxford University Press, 438-449.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston.

FRIEDMAN, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.

FRIEDMAN, A. & MILES, S. (2002): "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Studies*, 39:1, 1-21.

FROOMAN, J. (1999): "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, 24:2, 191-205.

FULLER, T. & TIAN, Y. (2006): "Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: an empirical Investigation of SME Narratives", *Journal of Business Ethics*, 67:3, 287-304.

GABLE, C. & SHIREMAN, B. (2004): "The stakeholder imperative", *The Future 500*, 1:3, <http://www.future500.org/newsletter/7/>

GARCÍA-ÁLVAREZ, E. & LÓPEZ-SINTAS, J. (2002): "Contingency Table: A Two-Way Bridge between Qualitative and Quantitative Methods", *Field Methods*, 14:3, 270-287.

GAO, S.S. & ZHANG, J.J. (2006): "Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability", *Business Process Management Journal*, 12:6, 722-740.

GELLERT, F.J. & DE GRAAF, F.J. (2012): "Corporate social responsibility and aging workforces: an explorative study of corporate social responsibility implementation in small-and medium-sized enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 21:4, 353-363.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONELLY, J. (1994): *Dirección y Administración de Empresas*, USA: Adisson-Wesley Iberoamericana.

- GILLHAM, B. (2000): *Case Study Research Methods*, Continuum, London.
- GIOIA, D.A. (1999): "Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing", *Academy of Management Review*, 24:2, 228-232.
- GLASER, B.G. (1978): *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, The Sociology Press, San Francisco, California.
- GLASSER, B. & STRAUSS, A. (1967): *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, Adine Publishing Company, Chicago, Illinois.
- GLOBAL COMPACT (2003): "The Ten Principles", United Nations Global Compact, Pacto Mundial, www.unglobalcompact.org
- GODOS-DÍEZ, J.L., FERNÁNDEZ-GAGO, R. & MARTÍNEZ-CAMPILLO, A. (2011): "How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 98:4, 531-548.
- GRAAFLAND, J.J., VAN DE VEN, S. & STOFFELE, N. (2003): "Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Business in the Netherlands" *Journal of Business Ethics*, 47:1, 45-60.
- GRAYSON, D. (2003): *Inspiration-Successfully Engaging Europe's Smaller Businesses in Environmental and Social Issues*, The Copenhagen Centre, Copenhagen.
- GRAYSON, D. (2004): "How CSR Contribute to the Competitiveness of Europe in a More Sustainable World", en *The world Bank Institute and the CSR Resource Centre*, Netherlands, 1-5.
- GRAYSON, D. & HODGES, A. (2004): *Corporate Social Opportunity! 7 Steps to Make CSR Work for Your Business*, Greenleaf, Sheffield, United Kingdom.
- GRINNELL, R.M. (1997): *Social work research & evaluation: quantitative and qualitative approaches*, 5th edition, Itaca: E.E. Peacock Publishers.

HABISCH, A., MEISTER, H.P. & SCHMIDPETER, R. (2001): *Corporate Citizenship as Investing in Social Capital*, Logos-Verlag, Berlin.

HAMMANN, E.M., HABISCH, A. & PECHLANER, H. (2009): "Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies", *Business Ethics: A European Review*, 18:1, 37-51.

HARMS, R., WAGNER, M. & GLAUNER, W. (2010): "Relating Personal, Firm-based and Environmental Factors to the Monetary and Temporal Engagement in Corporate Social Responsibility in German Gazelles", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23:2, 195-210.

HARRISON, J.S. & FREEMAN, R.E. (1999): "Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives", *Academy of Management Journal*, 42:5, 479-487.

HART, S.L. & SHARMA, S. (2004): "Engaging fringe stakeholders for competitive imagination", *Academy of Management Executive*, 18:1, 7-18.

HARTLEY, J.F. (1994): "Case studies in organizational research", en CASSELL, C. & GILLIAN, S. (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, Sage Publications, London, 208-229.

HARTLEY, J.F. (2004): "Case study research", en CASSELL, C. & GILLIAN, S. (eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, Sage Publications, London, 323-333.

HASTAK, J., MAZIS, M.B. & MORRIS, L.A. (2001): "The role of consumer surveys in public policy decision making", *Journal of Public Policy & Marketing*, 20:2, 170-185.

HEMINGWAY, C.A. (2005): "Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 60:3, 233-249.

HEMINGWAY, C.A. & MACLAGAN, P.W. (2004): "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 50:1, 33-44.

HERNÁNDEZ, M. (2008): "Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model", *Journal of Business Ethics*, 80:1, 121-128.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C. & BAPTISTA-LUCIO, P. (2006): *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, México.

HIJAMS, E. (1996): "The logic of qualitative media content analysis: a typology in communications", *The European journal of communication research*, 21:1, 93-108.

HILLMAN, A. & HITT, M.A. (1999): "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation and Strategy Decisions", *Academy of Management Review*, 24:4, 825-842.

HILLMAN, A. & KEIM, G.D. (1995): "International Variation in the Business-Government Interface: Institutional and Organizational Considerations", *Academy of Management Review*, 20:1, 193-214.

HILLMAN, A.J. & KEIM, G.D. (2001): "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, 22:2, 125-39.

HOANG, H. & ANTONCIC, B. (2003): "Network-Based Research in Entrepreneurship. A Critical Review", *Journal of Business Venturing*, 18:2, 165-187.

HUNT, C.B. & AUSTER, E.R. (1990): "Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap", *Sloan Management Review*, 31:2, 7-18.

HUTCHINSON, A. & HUTCHINSON, A. (1994): *Environmental Business Management: Sustainable Development in the New Millennium*, McGraw Hill, London.

IDOWU, S.O. & PAPASOLOMOU, I. (2007): "Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies", *Corporate Governance*, 7:2, 136-147.

INKPEN, A.C. & TSANG, E.W.K. (2005): "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, 30:1, 146-165.

ITURRIOZ, C., ARAGÓN, C. & NARVAIZA, L. (2011): "A Multidimensional Analysis of the Heterogeneity of the Social Responsibility in the Small and Medium Enterprise", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20:4, 117-138

JAMALI, D., ZANHOOR, M. & KESHISHIAN, T. (2009): "Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR", *Journal of Business Ethics*, 87:3, 355-377.

JENKINS, H. (2004): "A critique of Conventional CSR Theory: a SME Perspective", *Journal of General Management*, 9:4, 55-75.

JENKINS, H. (2006): "Small Business Champions for Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 67:3, 241-256.

JENKINS, H. (2009): "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 18:1, 21-36.

JENSEN, M.C. (2002): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Business Ethics Quarterly*, 12:2, 235-237.

JENSEN, M.C, & MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3:4, 305-360.

JOHNSON, G. & SCHOLLES, K. (2002): *Exploring Corporate Strategy*, 6th edition, Pearson Education, Essex.

JOHNSTON, W., LEACH, M. & LIU, A. (2001): "Theory testing using case studies in business-to-business research", *Industrial Marketing Management*, 30:8, 651-657.

JONES, T. & WICKS, A. (1999): "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 24:2, 206-221.

JOSEPH, E. (2000): *A Welcome Engagement: SMEs and Social Inclusion*, Institute for Public Policy Research, London, United Kingdom.

JOYNER, B. & PAYNE, D. (2002): "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, 41:4, 297-311.

KATZ, D. & KAHN, R.L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*, 2nd edition, John Wiley & Sons, New York.

KECHICHE, A. & SOPARNOT, R. (2012): "CSR within SMEs: Literature Review", *International Business Research*, 5:7, 97-115.

KHOO, H.H. & TAN, K.C. (2002): "Using the Australian Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9:4, 196-205.

KLEIN, S.M. (1996): "A Management Communication Strategy for Change", *Journal of Organizational Change Management*, 9:2, 33-46.

KOHLBERG, L. (1969): "Stage and Sequence: The cognitive-developmental approach to socialization", en GOSLIN, D.A. (ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, Houghton Mifflin, Boston, 347-380.

KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (2004): *Administración: Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill, México.

KOTEY, B. & FOLKER, C. (2007): "Employee training in SMEs: Effect of size and firm type-family and nonfamily", *Journal of Small Business Management*, 45:2, 214-238.

KOUZES, J.M. & POSNER, B.Z. (1993): *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco, California.

KUSYK, S.M. & LOZANO, J.M. (2007): "SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory",

Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance, 7:4, 502-515.

KVALE, S. (1996): Interviews: an introduction to qualitative research interviewing, Sage Publications, London.

LEE, M. & FIELDING, N. (1996): "Qualitative Data Analysis: Representations of a Technology: A Comment on Coffey, Holbrook and Atkinson", Sociological Research Online, 1:4, <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/1/4/1.html>

LEPOUTRE, J. & HEENE, A. (2006): "Investigating the impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a critical review", Journal of Business Ethics, 67:3, 257-273.

LEWIN, K. (1951): Field Theory in Social Science, Harper & Row, New York.

LINDGREEN, A., SWAEN, V. & JOHNSTON, W.J. (2008): "Corporate Social Responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations", Journal of Business Ethics, 85:2, 303-323.

LONGENECKER, J.G., MCKINNEY, J.A. & MOORE, C.W. (1989): "Ethics in Small Business", Journal of Small Business Management, 27:1, 27-31.

LONGENECKER, J.G., MOORE, C.W., PETTY, J.W., PALICH, L.E. & MCKINNEY, J.A. (2006): "Ethical attitudes in small businesses and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades", Journal of Small Business Management, 44:2, 167-183.

LONGO, M., MURA, M. & BONOLI, A. (2005): "Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs", Corporate Governance, 5:4, 28-42.

LUDEVID ANGLADA, M. (2000): "Small and Medium-Sized Enterprises' Perceptions of the Environment: A Study from Spain", en HILLARY, R. (ed.), Small and Medium Sized Enterprises and the Environment, Greenleaf, Sheffield, United Kingdom, 61-74.

LUIJK, H. & VLAMING, L. (2008): "Fostering corporate social responsibility in small and medium size enterprises. Recent experiences in The Netherlands", The Fourth ISBEE World Congress, 15-18 July, Cape Town, South Africa.

MA, Z. (2009): "The Status of Contemporary Business Ethics Research: Present and Future", *Journal of Business Ethics*, 90:3, 255-265

MABABU, R. (2010): "Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26:2, 101-114.

MAIGNAN, I., FERRELL, O.C. & HULT, G.T.M. (1999): "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27:4, 455-69.

MAIGNAN, I., FERRELL, O.C. & FERRELL, L. (2005): "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing", *European Journal of Marketing*, 39:9/10, 956-977.

MANVILLE, B. & OBER, J. (2003): *A Company of Citizens: What the World's First Democracy Teaches Leaders About Creating Great Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge.

MAON, F., LINDGREEN, A. & SWAEN, V. (2009): "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded Theory and Practice", *Journal of Business Ethics*, 87:1, 71-89.

MARCOUX, A.M. (2000): "Balancing Act", en DESJARDINS, J.R. & McCALL, J.J. (eds.), *Contemporary Issues in Business Ethics*, 4th edition, Wadsworth, 92-100.

MARCOUX, A.M. (2003): "A fiduciary argument against stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 13:1, 1-24.

MASKELL, P. (2000): "Social capital, innovation and competitiveness", en BARON, S., FIELD, J. & SCHULLER, T. (eds.), Social capital: critical perspectives, Oxford University Press, Oxford, 111-123.

MAXWELL, J.A. (1998): "Designing a Qualitative Study", en BICKMAN, L. & ROG, D.J. (eds.), Handbook of Applied Social Research Methods, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 69-100.

MAYRING, P. (2000): "Qualitative Content Analysis", Forum: Qualitative Social Research, 1:2, Art.20.

MAYRING, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, 8th edition, Grundlagen und Techniken, Weinheim: Beltz, UTB.

MAZURKIEWICZ, P. (2004): "Corporate Environmental Responsibility: Is a Common CSR Framework Possible?", 24th Annual IAIA Conference, Vancouver, BC.

MCCUTCHEON, D. & MEREDITH, J.R. (1993): "Conducting case study research in operations management", Journal of Operations Management, 11:3, 239-256.

McGREGOR, S.P. & FONTRODONA, J. (2008): "Exploring the Fit Between CSR and Innovation", IESE Working Paper Series, D/759-E, IESE Business School.

MCKEE, A. (2004): "A beginner's guide to textual analysis", http://www/enhancetv.com.au/articles/article3_1.htm

MELÉ, D. (2008): "Corporate Social Responsibility theories", en CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. & SIEGEL, D.S. (eds.), The Oxford handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford, 47-82.

MERTENS, D.M. (2005): Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

MILES, M. & HUBERMAN, A. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

MILLÁN, R. & GORDON, S. (2004): "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas", *Revista Mexicana de Sociología*, 66:4, 711-747.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL (2012): <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-diciembre-2012.pdf>

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. & SONNENFELD, J.A. (1997): "¿Quién importa para los presidentes de directorio? Una investigación de las cualidades y peculiaridades de los stakeholders, el desempeño corporativo y los valores del presidente de directorio".

MOORE, G. & SPENCE, L. (2006): "Editorial: responsibility and small business", *Journal of Business Ethics*, 67:3, 219-226.

MORIMOTO, R., ASH, J. & HOPE, C. (2005): "Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice", *Journal of Business Ethics*, 62:4, 315-325.

MORSING, M. & PERRINI, F. (2009): "CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?", *Business Ethics: A European Review*, 18:1, 1-6.

MURILLO, D. & LOZANO, J. (2006): "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words", *Journal of Business Ethics*, 67:3, 227-240.

NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *Academy of Management Review*, 23:2, 242-266.

NAVARRO, M. (2002): "Análisis comparado internacional del tamaño empresarial: particular referencia al caso de la CAPV", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 10, 11-33.

NIELSEN, A.E. & THOMSEN, C. (2009): "Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers", *Business ethics: A European review*, 18:1, 83-93.

NOOTEBOOM, B. (2004): *Inter-firm collaboration, learning & networks*, Routledge, London.

NORMA INTERNACIONAL ISO 26000 (2010): "ISO 26000: una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones", <http://www.iso.org/iso/iso26000>

O'CONNELL, C.S. (2004): "Corporate responsibility is more than cause-related marketing", *Corporate Responsibility Management*, 1:1, 3.

OMRAN, M., ATRILL, P. & POINTON, J. (2002): "Shareholders versus stakeholders: Corporate mission statements and investor returns", *Business Ethics: A European Review*, 11:4, 318-326.

ORGANIZACIÓN FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE) (2004): "OECD Principles of Corporate Governance", Paris, France, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>

ORLITZKY, M., SCHMIDT, F.L. & RYNES, S.L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24:3, 403-411.

ORTIZ AVRAM, D. & KÜHNE, S. (2008): "Implementing responsible business Behavior from a strategic management perspective: developing a framework for Austrian SMEs", *Journal of Business Ethics*, 82:1, 463-475.

PANAPANANAN, V.M., LINNANEN, L., KARNOVEN, M.M. & PHAN, V.T. (2003): "Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies", *Journal of Business Ethics*, 44:2, 133-146.

PATTON, M.Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

PERRINI, F. (2006): "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective", *Journal of Business Ethics*, 67:3, 305-316.

PERRINI, F. & MINOJA, M. (2008): "Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company", *Business Ethics: A European Review*, 17:1, 47-63.

PERRINI, F., RUSSO, A. & TENCATI, A. (2007): "CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy", *Journal of Business Ethics*, 74:3, 285-300.

PETTS, J., HERD, A, GERRARD, S. & HORNE, C. (1999): "The Climate and Culture of Environmental Compliance Within SMEs", *Business Strategy and the Environment*, 8:1, 14-30.

PHILLIPS, R.A. (2003): "Stakeholder legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, 13:1, 25-41.

PHILLIPS, R., FREEMAN, R.E. & WICKS, A. (2003): "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13:4, 479-502.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. (2002): "Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido", *Estudios de Sociolingüística*, 3:1, 1-42.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.

PORTER, M. & KRAMER, M. (2006): "Strategy & Society—The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, 84:12, 78-92.

POST, J., PRESTON, L. & SACHS, S. (2002): "Managing the extended enterprise: the new stakeholder view", *California Management Review*, 45:1, 6-28.

PRESTON, L.E. & O'BANNON, D.P. (1997): "The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis", *Business and Society*, 35:4, 419-429.

PREUSS, L. & PERSCHKE, J. (2010): "Slipstreaming the larger boats: social responsibility in medium sized business", *Journal of Business Ethics*, 92:4, 531-551.

PUTNAM, R.D. (1993): "The prosperous community: social capital and public life", *The American Prospect*, 4:13, 35-42.

PUTNAM, R.D. (2000): *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon and Schuster, New York.

QUINN, J.J. (1997): "Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, 16:2, 119-127.

RIALP, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

ROBERTS, S., LAWSON, R. & NICHOLLS, J. (2006): "Generation Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest", *Journal of Business Ethics*, 67:3, 275-286.

ROBERTSON, D.C. (1991): "Corporate Ethics Programs: The Impact of Firm Size", en HARVEY, B., VAN LUIJK, H. & CORBETTA, G. (eds.), *Market Morality and Company Size*, Kluwer, Dordrecht, 119-136.

ROBSON, C. (1993): *Real world research: a resource for social scientists and practitioner researchers*, Blackwell Publishers, Oxford, London.

ROOME, N. (1992): "Developing environmental management strategies", *Business Strategy and the Environment*, 1:1, 11-24.

ROWLEY, T.J. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, 22:4, 887-910.

RUIZ OLABUENAGA, J.I. (1999): *Metodología de la investigación cualitativa*, 2ª edición, Universidad de Deusto, Bilbao.

RUSSO, A. & PERRINI, F. (2010): "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs", *Journal of Business Ethics*, 91:2, 207-221.

RUSSO, A. & TENCATI, A. (2009): "Formal vs. Informal CSR Strategies: evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized and Large firms", *Journal of Business Ethics*, 85:2, 339-353.

RYAN, G.W. & BERNARD, H.R. (2003): "Techniques to Identify Themes", *Field Methods*, 15:1, 85-109.

SACCONI, L. & DEGLI ANTONI, G. (2008): "A theoretical analysis of the relationship between social capital and corporate social responsibility: concepts and definitions", Discussion Paper, 13, Università Degli Studi di Trento, Dipartimento di Economia.

SÁNCHEZ SANTOS, J.M. & PENA LÓPEZ J.A. (2005): "Actividad asociativa, confianza y generación de capital social: evidencia empírica", *Ekonomiaz*, 59, 2º cuatrimestre.

SARBUTTS, N. (2003): "Can SMEs do CSR? A practitioner's view of the ways small -and medium- sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility", *Journal of Communication Management*, 7:4, 340-347.

SCHAFER, B.P. (2008): "Shareholders and social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 81:2, 297-312.

SCHEIN, E.H. (1992): *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco, California.

SHARMA, M. & WADHAWAN, P. (2009): "A cluster analysis study of small and medium enterprises", *The IUP Journal of Management Research*, 8:10, 7-23.

SILVERMAN, D. (1993): *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*, Sage Publications, London.

SMITH, N.C. (2003): "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, 45:4, 52-76.

SOUTHWELL, C. (2004): "Engaging SMEs in Community and Social Issues", en SPENCE, L.J., HABISCH, A. & SCHMIDPETER, R. (eds.), *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, Palgrave MacMillan, Hampshire, 96-111.

SPENCE, L.J. (1999): "Does size matter? The state of the art in small business ethics", *Business Ethics: A European Review*, 8:3, 163-174.

SPENCE, L.J. (2007): "CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007", *Business and Society Review*, 112:4, 533-552.

SPENCE, L.J. & LOZANO, J.F. (2000): "Communicating about ethics with small firms: experiences from the U.K. and Spain", *Journal of Business Ethics*, 27:1, 43-53.

SPENCE, L.J. & RUTHERFOORD, R. (2003): "Small business and empirical perspectives in business ethics: editorial", *Journal of Business Ethics*, 47:1, 1-5.

SPENCE, L.J. & SCHMIDPETER, R. (2003): "SMEs, social capital and the common good", *Journal of Business Ethics*, 45:1/2, 93-108.

SPENCE, L.J., JEURISSEN, R. & RUTHERFOORD, R. (2000): "Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation", *Business Ethics Quarterly*, 10:4, 945-965.

SPENCE, L.J., COLES, A.M. & HARRIS, L. (2001): "The forgotten stakeholder? Ethics and social responsibility in relation to competitors", *Business and Society Review*, 106:4, 331-352.

SPENCE, L.J., SCHIMDPETER, R. & HABISCH, A. (2003): "Assessing social capital: small and medium sized enterprises in Germany and the UK", *Journal of Business Ethics*, 47:1, 17-29.

STAKE, R.E. (1994): "Case studies" en DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 236-247.

STAKE, R.E. (1999): *Investigación con estudio de casos*, 2ª edición, Ediciones Morata, Madrid.

STERNBERG, E. (1997): "The defects of stakeholder theory", *Corporate Governance*, 5:1, 3-10.

STERNBERG, E. (2000): *Just Business*, New York: Oxford University Press.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1994): "Grounded theory methodology", en DENZIN, N. & LINCOLN, Y. (eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, London, 273-285.

STREETEN, P. (2002): "Reflections on social and antisocial capital", en GRABHER, G. & POWELL, W.W. (eds.), *Critical studies in economic institutions*, Edward Elgar Publishing, 40-57.

SWEENEY, L. (2007): "Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR", *Corporate Governance*, 7:4, 516-523.

THOMPSON, J. & SMITH, H. (1991): "Social Responsibility and small business: Suggestions for research", *Journal of Small Business Management*, 29:1, 30-44.

TILLEY, F. (2000): "Small Firm Environmental Ethics: How deep do they go?", *Business Ethics: A European Review*, 9:1, 31-41.

TILLEY, F., HOOPER, P. & WALLEY, L. (2003): "Sustainability and Competitiveness: Are there Mutual Advantages for SMEs?", en JONES, O. & TILLEY, F. (eds.), *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 71-84.

TOSI, H.L., BROWNLEE, A.L., SILVA, P. & KATZ, J.P. (2003): "An empirical exploration of decisionmaking under agency controls and stewardship structure", *Journal of Management Studies*, 40:8, 2053-2071.

TURKER, D. (2009): "Measuring Corporate Social Responsibility: A scale development study", *Journal of Business Ethics*, 85:5, 411-427.

UDAYASANKAR, K. (2008): "Corporate Social Responsibility and Firm Size", *Journal of Business Ethics*, 83:1, 167-175.

VANDEKERCKHOVE, W. & DENTCHEV, N.A. (2005): "A Network Perspective on Stakeholder Management: Facilitating Entrepreneurs in the Discovery of Opportunities", *Journal of Business Ethics*, 60:3, 221-232.

VAN LEE, R., FABISH, L. & MCGAW, N. (2004): "The Value of Corporate Values", *Strategy + Business*, 39, Spring, 1-14.

VERHEES, F.J.H. & MEULENBERG, M.T.G. (2004): "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42:2, 134-154.

VILANOVA, M., LOZANO, J.M. & ARENAS, D. (2009): "Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness", *Journal of Business Ethics*, 87:1, 57-69.

VILLARREAL, O. (2006): *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, Bilbao.

VITELL, S.J., DICKERSON, E.D & FESTERVAND, T.A. (2000): "Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professionals", *Journal of Business Ethics*, 28:1, 15-24.

VIVES, A. (2006): "Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America", *The Journal of Corporate Citizenship*, 21:1, 39-50.

VIVES, A., CORRAL, A. & ISUSI, I. (2005): *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMEs de Latinoamérica*, Interamerican Development Bank, Washington.

VYAKARNAM, S., BAILEY, A., MYERS, A. & BURNETT, D. (1997): "Towards an understanding of ethical behaviour in small firms", *Journal of Business Ethics*, 16:15, 1625-1636.

VON WELTZIEN, H. & SHANKAR, D. (2011): "How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility?", *Journal of Business Ethics*, 101:2, 175-195.

WADDOCK, S.A., BODWELL, C. & GRAVES, S.B. (2002): "Responsibility: the new business imperative", *Academy of Management Executive*, 16:2, 132-148.

WALDMAN, D.A. & SIEGEL, D. (2005): "The Influence of CEO Transformational Leadership on Firm-Level Commitment to Corporate Social Responsibility" en DOH, J.P. & STUMPF, S. (eds.), *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*, Edward Elgar Publishing, 195-220.

WALTON, J. (1999): "Spirituality of patients recovering from an acute myocardial infarction: a grounded theory study", *Journal of Holistic Nursing*, 17:1, 34-53.

WASLSH, J.P. (2005): "Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management", *Academy of Management Review*, 30:2, 426-452.

WASSERMAN, N. (2006): "Stewards, Agents and the Founder Discount: Executive Compensation in New Ventures", *Academy of Management Journal*, 49:5, 960-976.

WELSH, J.A. & WHITE, J.F. (1981): "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, 59:4, 18-32.

WERRE, M. (2003): "Implementing Corporate Social Responsibility: The Chiquita Case", *Journal of Business Ethics*, 44:2/3, 247-260.

WESTLUND, H. & NILSSON, E. (2005): "Measuring enterprises' investments in social capital: a pilot study", *Regional Studies*, 39:8, 1079-1094.

WILKINSON, A. (1999): "Employment relations in SMEs", *Employee Relations*, 21:3, 206-217.

WOOLCOCK, M. & NARAYAN, D. (2000): "Social capital: implications for development theory, research and policy", *The World Bank Research Observer*, 15:2, 225-249.

YIN, R.K. (1982): "Studying the implementation of public programs" en WILLIAMS, W. (ed.), *Studying Implementation, Methodological and Administrative issues*, Chatham House, Chatham, 36-72.

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, Sage Publications, London.

YIN, R.K. (1993): *Applications of case study research*, Sage Publications, London.

YIN, R.K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol. 5, 2nd edition, Sage Publications, London.

YIN, R.K. (1998): "The Abridged Version of Case Study Research", en BICKMAN, L. & ROG, D.J. (eds.), *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 229-259.

YIN, R.K. (2003): *Case study research, design and methods*, vol. 5, 3rd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

YIN, R.K. (2004): *The case study anthology*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

ZAPATA BARRERO, R. & SÁNCHEZ MONTIJANO, E. (2011): *Manual de investigación cualitativa en la ciencia política*, Editorial Tecnos, Madrid.

ZELLWEGER, T.M. & NASON, R.S. (2008): "A stakeholder perspective on family firm performance", *Family Business Review*, 21:3, 203-216.

ZIKMUND, W.G. (2003): *Fundamentos de investigación de mercados*, 2ª edición, International Thomson Editores Spain Paraninfo, Madrid.

9. ANEXO

ANEXO 1

El objetivo del presente estudio de investigación titulada "Responsabilidad social heterogénea en las pequeñas y medianas empresas: comportamientos y factores" es identificar cómo las pymes llevan a cabo la RS teniendo en cuenta las razones de su comportamiento heterogéneo respecto a dichas actividades.

Al mismo tiempo, este objetivo general se desglosa en tres objetivos específicos que ayudan a responderlo:

Objetivo específico 1: identificar los factores que influyen en el comportamiento heterogéneo de las pymes en la RS

El primer objetivo específico pretende identificar los factores que influyen en el comportamiento heterogéneo de la RS en las pymes. La identificación de dichos factores ayuda a analizar en profundidad las razones que causan los diferentes patrones de conducta de las pymes en el proceso de implantación de la RS.

Objetivo específico 2: identificar patrones de comportamiento heterogéneos en las pymes para implantar la RS

El segundo objetivo específico aspira a identificar diferentes patrones de comportamiento de las pymes para implantar la RS. De esta manera, se puede averiguar cuáles son los diferentes procesos que siguen las pymes para poder implantar la RS, teniendo en cuenta los factores que condicionan el comportamiento heterogéneo de la RS en las pymes.

Objetivo específico 3: analizar la influencia de los factores que condicionan el comportamiento heterogéneo de las pymes en el proceso de implantación de la RS

El tercer y último objetivo específico trata de analizar la influencia de los factores que condicionan el comportamiento heterogéneo de la RS en la forma en la que las pymes implantan la RS. El objetivo consiste en realizar un análisis exhaustivo de la influencia

que ejercen los factores que originan comportamientos heterogéneos de la RS en las pymes cuándo llevan a cabo iniciativas socialmente responsables.

La elección del tema viene justificada por tres razones básicas. En el ámbito académico, la literatura examina ampliamente la especificidad de la RS en las pymes y los últimos estudios demuestran que las pymes tienen un comportamiento heterogéneo en cuestiones socialmente responsables. La identificación de distintos procesos que se implantan en este tipo de empresas para llevar a cabo iniciativas de RS supone un paso adelante en la comprensión de la diversidad de la RS en las pymes que puede ayudar a entender ciertos resultados previos, en ocasiones contradictorios, y permiten avanzar en un análisis más ajustado a la realidad de la RS en las pymes. Asimismo esta topología podría servir para entender la diversidad de comportamiento en otros procesos distintos a la RS en el contexto de las pymes.

En el ámbito empresarial, los diferentes patrones de comportamiento identificados en las pymes para el desarrollo de la RS pueden considerarse modelos a seguir para otras pymes que pretenden llevar a cabo actividades socialmente responsables. Las pymes pueden visibilizar distintas formas de desarrollar la RS en función de los aspectos clave del proceso. De esta manera, se puede alentar la acción socialmente responsable en la pyme.

Asimismo, en el ámbito social, el hecho de mostrar a las pymes casos de otras pymes que abordan iniciativas socialmente responsables, resulta estimulador y permite promover la RS en este tipo de empresas. Como resultado, se aumenta el compromiso de las pymes con actividades que benefician a diferentes agentes del entorno y se consigue un progreso en la sociedad.

ANEXO 2

El marco teórico que corresponde con el tema principal de la presente investigación se resume de la siguiente manera:

Las empresas, y el rol que juegan en la sociedad, han cambiado a lo largo de los años debido, entre otras cuestiones, a los cambios culturales y sociales acaecidos que impulsan una mayor consideración por el bienestar de diferentes agentes que son

parte de la sociedad. Como consecuencia, el objeto de las empresas se abre a otros agentes, diferentes a los accionistas de las empresas, y emerge el concepto de la Responsabilidad Social (en adelante, RS), empezando a ocupar un lugar importante en las organizaciones empresariales, las universidades, los gobiernos, las instituciones públicas, la sociedad, entre otros. Diversas teorías como la de Friedman (1970) y Freeman (1984) proporcionan una visión de cómo la trascendencia de la RS ha evolucionado en las empresas, pasando de una perspectiva que tiene como objetivo maximizar las ganancias de las empresas a otra que defiende que las empresas no deben dedicarse sólo a obtener beneficios económicos para sus *shareholders*, sino que deben coordinar sus propios objetivos con las expectativas de diversos *stakeholders*.

En su origen, la RS nace asociada a las grandes empresas multinacionales. Con el paso del tiempo, y dada su importancia en la economía, se ha visto la necesidad de trasladar el concepto a las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes) (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Jenkins, 2004, Fox, 2005, Lepoutre y Heene, 2006, Comisión de las Comunidades Europeas, 2007 y Jamali *et al.*, 2009). Como las pymes difieren en gran medida de las grandes empresas multinacionales, con el objetivo de identificar la especificidad de la RS en las pymes, en los últimos años un conjunto de académicos ha profundizado en ella y las publicaciones centradas en esta cuestión de la RS en las pymes son cada vez más frecuentes (Thompson y Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Lozano, 2000, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2003, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003 y Grayson, 2004).

Numerosos estudios reflejan que se ha realizado un gran avance en el estudio de la RS en las pymes y se ha demostrado su singularidad. Una vez que se ha justificado la especificidad de las pymes, la literatura actual muestra que existen algunos estudios enfocados a analizar el carácter heterogéneo de las pymes. En los últimos años, se han publicado varios estudios que identifican que no existe un patrón de conducta socialmente responsable homogéneo en las pymes. Estudios como los de Lepoutre y Heene (2006), Kusy y Lozano (2007), Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010) e Iturrioz *et al.* (2011) demuestran que las pymes tienen un comportamiento heterogéneo en cuestiones socialmente responsables.

La constatación de esta diversidad de actuación en la pyme plantea la pregunta de ¿qué origina este comportamiento socialmente responsable de las pymes?. Autores como Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010) identifican distintas causas del comportamiento heterogéneo de las pymes hacia la RS. Comparando los factores que identifican estos estudios, se puede apreciar que la naturaleza de algunos de ellos es semejante y se pueden clasificar en un mismo factor. Como resultado, se llega a la conclusión que los factores que causan la heterogeneidad de la RS en las pymes son los siguientes: valores de los propietarios-gerentes, relaciones con *stakeholders* externos, relaciones con *stakeholders* internos, situación económica y entorno institucional.

La influencia de dichos factores puede apreciarse en las diferentes etapas que componen el proceso de implantación de las actividades de RS, provocando comportamientos distintos para implantar actividades socialmente responsables. Los modelos de implantación de la RS que propone la literatura tratan de ofrecer un enfoque estructurado y sistemático para responder de manera efectiva al reto de satisfacer a los *stakeholders* (Khoo y Tan, 2002, Panapanaan *et al.*, 2003, Werre, 2003, Cramer, 2005, Maignan *et al.*, 2005, Jenkins, 2006 y Maon *et al.*, 2009). Sin embargo, no reflejan correctamente el comportamiento heterogéneo de la RS de la pymes y, como consecuencia, no son completamente adecuados para esta investigación.

Tomando como referencia esta afirmación, el objetivo principal de este estudio es identificar cómo se lleva a cabo en las pymes la implantación de las actividades de RS. Por lo tanto, el tema central de la presente tesis se enmarca en la identificación en las pymes de diferentes procesos de implantación de la RS y los factores que originan su comportamiento heterogéneo en cuestiones socialmente responsables.

ANEXO 3

La metodología de investigación elegida para realizar el análisis empírico es el estudio de casos en cuatro pymes de entre 20 y 250 trabajadores que cumplen con el requisito de realizar acciones de la RS (Eisenhardt, 1989 y Yin, 1989). La razón principal es que el desarrollo de la RS en las pymes es el resultado de un proceso evolutivo, por lo que

dicha técnica permite observar y entender todo el proceso de implantación de la RS sin perder la complejidad y especificidad de cada caso. En la siguiente ficha técnica se especifican los aspectos metodológicos más importantes del presente estudio de investigación.

Tabla 1: Ficha técnica del estudio de investigación

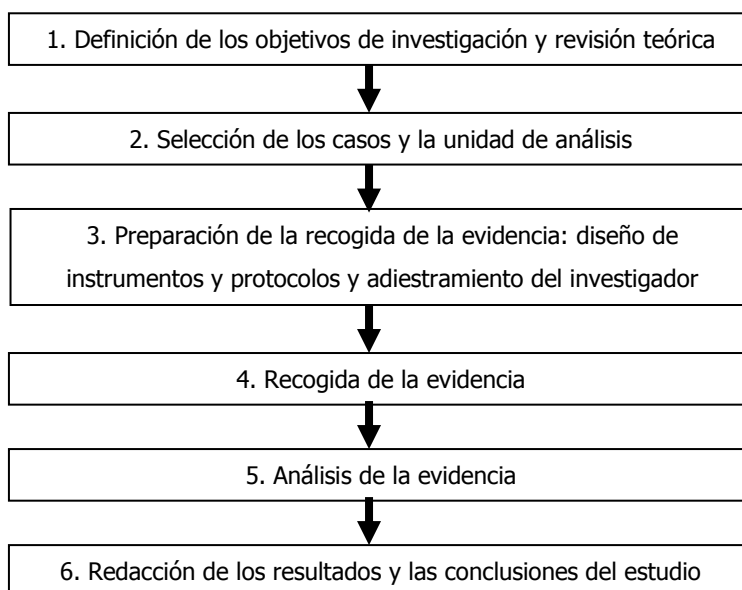
Propósito de investigación	Identificar cómo las pymes llevan a cabo la RS teniendo en cuenta las razones de su comportamiento heterogéneo respecto a dichas actividades
Pasos a realizar	
1. Unidad de análisis	Pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Guipúzcoa
2. Casos a estudiar	Estudio de casos múltiple de carácter holístico
3. Estructura de la muestra	Muestra teórica o conceptual. Pymes de Guipúzcoa que lleven a cabo acciones de la RS
4. Muestra	Cuatro pymes de Guipúzcoa que lleven a cabo acciones de RS
5. Fecha de realización	Marzo - Mayo de 2012
6. Métodos de recogida de la evidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia documental - Entrevistas - Observación directa - Artefactos físicos, tecnológicos y culturales
7. Informadores clave	Un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme
8. Método de análisis de la evidencia	Teoría fundamentada
9. Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez de constructo, interna y externa y fiabilidad

Fuente: elaboración propia

ANEXO 4

A continuación, se explican las fases o etapas que se pretenden seguir en la metodología de estudio de casos (Eisenhardt, 1989 y Yin, 1989) para poder analizar el proceso de implantación de la RS en las pymes.

Figura 1: Etapas del diseño metodológico del estudio de casos



Fuente: elaboración propia a partir de Eisenhardt (1989) y Yin (1989)

ANEXO 5

Con el fin de recoger la información de forma exhaustiva, se elabora un cronograma en el que se detallan todos los pasos necesarios a dar y sus correspondientes fechas.

Tabla 2: Cronograma

ACTIVIDADES	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
TOMA DE CONTACTO CON LAS PYMES SELECCIONADAS	X			
ENTREVISTA PERSONAL CON LA PRIMERA PYME	X			
ENTREVISTA PERSONAL CON LA SEGUNDA PYME		X		
ENTREVISTA PERSONAL CON LA TERCERA PYME			X	
ENTREVISTA PERSONAL CON LA CUARTA PYME			X	
REVISIÓN Y VALORACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA				X

Fuente: elaboración propia

ANEXO 6

Durante el proceso de obtención de información, se obtienen datos de distintas fuentes de información y, por supuesto, de distintas pymes. Posteriormente, es necesario analizar y clasificar dichos datos y definir las categorías que permitan conocer el proceso llevado a cabo por las pymes para desarrollar la RS.

Dichas categorías están muy relacionadas con las preguntas de investigación, ya que para obtener información acerca de las categorías, se deben plantear preguntas que el investigador pretende formular a los entrevistados claves de la investigación. A continuación, se muestra el guión de la entrevista semiestructurada para obtener información acerca de las categorías:

Preguntas previas a la entrevista

- ¿Dónde está situada la empresa?

- ¿La empresa tiene diferentes plantas, sedes, delegaciones, oficinas, instalaciones...?

- ¿Cuál es el número de empleados de la empresa?

- ¿Cuál es el año de creación de la empresa?

- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa?

- ¿Cuál es el sector de actividad de la principal actividad de la empresa?

- ¿Cuál es la personalidad jurídica de la empresa?

- ¿Es una empresa familiar? Una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si (Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)):

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o

ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa.

4. A las empresas que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

- ¿Cuál es el porcentaje de participación accionarial del principal accionista de la empresa?

- ¿La empresa pertenece a algún grupo empresarial?

- ¿La empresa tiene participación en otras empresas?

- ¿En qué mercados está presente la empresa?

1ª PARTE (la empresa en general hoy en día)

- ¿Cuáles son los principales sectores que abarcan?

- ¿La empresa forma parte de asociaciones, grupos o redes empresariales?

- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?

- ¿Coinciden las figuras del principal accionista y gerente de la empresa?

- ¿Cuál es la edad media de los propietarios-gerentes?

- ¿Cuál es la edad media de los empleados?

- ¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores?

- ¿La actual crisis económica ha reducido la rentabilidad de la empresa?
- ¿La actual crisis económica ha frenado el crecimiento de la empresa?
- En comparación con los competidores del sector, ¿el nivel de crecimiento de la empresa es superior o inferior?
- ¿Cómo es la relación con diferentes grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad?
- ¿Alguno de ellos ejerce mucho poder sobre las decisiones y actividades de la empresa?

2ª PARTE (introducción a la RS)

- ¿Cómo empezó la RS en la empresa?, ¿cuál es el origen de la RS?
- ¿Cuáles eran las razones para apostar por la RS?
- ¿Qué acciones de RS se hacían?
- ¿Qué entiende la dirección de la empresa en la actualidad por RS?
- ¿Qué cree que entienden por RS...?
 - Los empleados
 - Los clientes
 - Los proveedores
 - Otros...
- ¿Se ha comprobado si realmente entienden eso de la RS?
- ¿De qué forma?

A partir de aquí la definición de RS que se va a tomar como referencia va a ser la siguiente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2006):

“Las acciones sociales, económicas y medioambientales que tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de distintos grupos de *stakeholders*”.

3ª PARTE (acciones concretas de RS)

- ¿Qué acciones de RS se han implantado en los últimos 5 años?

- ¿Cuáles son las principales actividades de RS que se han implantado?

- ¿Cómo se han implantado? Por acción.

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad?

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS?

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS?

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión?

- ¿Han coincidido los valores personales de los propietarios y los gerentes en la elección de esta actividad de RS?

- En caso de que no, ¿han prevalecido los valores de los propietarios o los gerentes?

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión?

- ¿Qué personas o departamentos han presionado?

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS?

- ¿Cuáles han sido los principales grupos que han influido en la decisión de la empresa de poner en marcha esta iniciativa?

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión?

- ¿La actividad de RS responde a normativas, leyes, regulaciones, etc.?

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS?

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS?

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS?

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación?

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes?

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa?

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general?

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad?

- ¿Qué principales grupos lo han implantado?

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa?

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales?

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal?

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados/los grupos de interés?

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados/los grupos de interés ha facilitado la implantación de la actividad de RS?
- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados/los grupos de interés?

- **Mantenimiento de las actividades de RS**
 - ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS?

 - ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS?

 - ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado?

 - **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión?

 - **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión?

- ¿Qué personas o departamentos han presionado?
- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS?
- ¿Cuáles han sido los principales grupos que han influido?
- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión?
- ¿La actividad de RS responde a normativas, leyes, regulaciones, etc.?
- Otras razones para mantener la actividad de RS han sido:
 - Resultados empresariales
 - Otros
- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS?
- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento?

4ª PARTE

- Elegir, de mayor a menor importancia, los tres principios, valores y competencias de esta lista que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa.

- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Excelencia
- Poder
- Iniciativa

- Perseverancia
- Aprendizaje
- Competencia
- Trabajo en equipo
- Creatividad

- ¿Cuáles de ellos son los que caracterizan a los propietarios-gerentes?

- En caso de que los propietarios y los gerentes no sean la misma persona, ¿coinciden los principios y valores de ambos que influyen en las decisiones sobre la RS?

- En caso de que no, ¿prevalecen los valores de los propietarios o los gerentes?

- ¿Cuál es el futuro de las actividades de RS en la empresa?, ¿se plantean nuevas iniciativas?, ¿se pretende mantener las actuales?

ANEXO 7

Preguntas previas a la entrevista

- ¿Dónde está situada la empresa? Zarautz.

- ¿La empresa tiene diferentes plantas, sedes, oficinas, instalaciones...? No.

- ¿Cuál es el número de empleados de la empresa? 34 + 5.

- ¿Cuál es el año de creación de la empresa? 1963.

- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa? Fabricación de engranajes.

- ¿Cuál es el sector de actividad de la principal actividad de la empresa? Manufactura.

- ¿Cuál es la personalidad jurídica de la empresa? S.L.

- ¿Es una empresa familiar? Una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si (Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)): Sí.

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa.

4. A las empresas que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

- ¿Cuál es el porcentaje de participación accionarial del principal accionista de la empresa? 50% cada uno de los dos hermanos fundadores.

- ¿La empresa pertenece a algún grupo empresarial? No.

- ¿La empresa tiene participación en otras empresas? No.

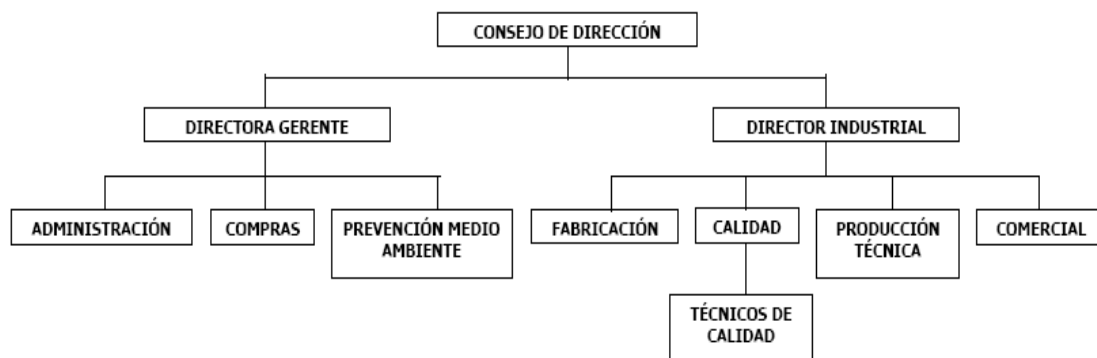
- ¿En qué mercados está presente la empresa? España, Alemania, Francia, Suiza, EE.UU. y China.

1ª PARTE (la empresa en general hoy en día)

- ¿Cuáles son los principales sectores que abarcan? Máquina-herramienta, maquinaria de bienes de equipo, elevación, agrícola, eólico, solar, aeronáutica, ferrocarril, naval y obras públicas.

- ¿La empresa forma parte de asociaciones, grupos o redes empresariales? La empresa como tal no forma parte de asociaciones, etc.

- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?



- ¿Coinciden las figuras del principal accionista y gerente de la empresa? No.
- ¿Cuál es la edad media de los propietarios-gerentes? Propietarios (+ de 65, jubilados) y gerentes (+/- 50).
- ¿Cuál es la edad media de los empleados? +/- 40.
- ¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores? Muy poca.
- ¿La actual crisis económica ha reducido la rentabilidad de la empresa? Sí. De hecho, en los últimos años 2010 y 2011, se han sufrido pérdidas.
- ¿La actual crisis económica ha frenado el crecimiento de la empresa? Sí. Durante los años que se han sufrido pérdidas, 2010 y 2011, no se ha invertido en maquinaria para frenar las pérdidas. La última inversión en maquinaria se realizó en el año 2009 por un importe de 700.000€.

Además, la mentalidad de la empresa siempre ha sido la de llevar a cabo un crecimiento controlado. Como resultado, se ha podido recurrir a una reserva de dinero que se ha podido destinar para seguir realizando actividades imprescindibles para la supervivencia de la empresa. No se prevé hacer inversiones en un futuro próximo.

- En comparación con los competidores del sector, ¿el nivel de crecimiento de la empresa es superior o inferior? En la actualidad, en el sector de engranajes la oferta es superior a la demanda, lo que conlleva a que las empresas de este sector estén en una situación de recesión. La situación de todas las empresas es similar, por lo que es difícil determinar si la situación de la empresa respecto a sus competidores es mejor o peor.

- ¿Cómo es la relación con diferentes grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? La relación con proveedores, clientes y comunidad es muy buena, ya que la empresa está muy concienciada de que el elemento que les permite diferenciarse de su competencia es la atención de calidad y el trato cercano y ético a estos grupos.

- ¿Alguno de ellos ejerce mucho poder sobre las decisiones y actividades de la empresa? No hay ningún grupo en particular que ejerza una gran influencia en la empresa. En todo caso, los empleados de la empresa son los únicos que presionan a la dirección para llevar a cabo acciones que les parecen necesarios.

2ª PARTE (introducción a la RS)

- ¿Cómo empezó la RS en la empresa?, ¿cuál es el origen de la RS?, ¿cuáles eran las razones para apostar por la RS? El origen de la RS fue en el año 1997 mediante la implantación de la ISO 9001. Años más tarde, en el 2007, se implantaron la ISO 14001 y el OHSAS 18001.

- La implantación de la ISO 9001 fue por presión del mercado y la sociedad, ya que exigían que una empresa tan técnica y tecnológica como ésta tuviera un sistema de calidad conforme a la norma.
- En cambio, la implantación de la ISO 14001 y el OHSAS 18001 fue por sensibilidad de la dirección de la empresa. Tanto la protección del medio ambiente como la seguridad y salud laboral eran dos aspectos muy importantes en las prácticas diarias de la empresa. La empresa pretendía hacer las cosas de manera correcta e ir mejorando por medio de la implantación de estos sistemas. Además, la implantación de estos dos métodos era una manera de posicionarse en el mercado.

La empresa empezó a considerar la RS como un concepto mucho más amplio que la implantación de las ISOs y el OHSAS, a raíz de la entrevista que le hicimos en el año 2008. Como consecuencia, despertamos la inquietud de la empresa sobre el tema de la RS y empezó a plantearse más iniciativas.

- ¿Qué acciones de RS se hacían? ISO 9001 de calidad, ISO 14001 de medio ambiente y OHSAS 18001 de prevención laboral.

- ¿Qué entiende la dirección de la empresa en la actualidad por RS? Hacer las cosas bien y no olvidar ninguno de los campos de actuación en los que la empresa está trabajando.

- ¿Qué cree que entienden por RS...?

- Los empleados
- Los clientes
- Los proveedores
- Otros...

En opinión de la empresa, en general, la definición de la RS está compartida con los principales grupos con los que tienen relación.

- ¿Se ha comprobado si realmente entienden eso de la RS? Sí.

- ¿De qué forma? Las relaciones continuas con proveedores, clientes, etc. hacen que éstos conozcan cómo trabaja la empresa. Habrá algunos que les conozcan menos por tener menos relación, pero, en general, saben cómo trabajan y cómo es su ética de trabajo.

Mediante sus relaciones, los otros grupos van conociendo el tema de la RS y lo que la empresa piensa de ella, es decir, se comprueba por las acciones y los hechos más que por conversaciones.

3ª PARTE (acciones concretas de RS)

- ¿Qué acciones de RS se han implantado en los últimos 5 años?, ¿cuáles son las principales actividades de RS que se han implantado?

1. Creación del comité de valores

2. Formación interna a los empleados
3. Presentación anual ante los trabajadores de las cuentas de la empresa
4. Fichas de problemas
5. Equipos de mini-reuniones semanales

- ¿Cómo se han implantado? Por acción.

Acción RS 1: Creación del comité de valores

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? Desde el año 2010 se realizan reuniones mensuales del comité o grupo de valores.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? La gerente de la empresa, junto con un consultor externo.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se habían detectado problemas de comunicación entre los empleados en los grupos de mejora y era necesario crear un grupo que impulsara iniciativas que resolvieran este problema.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa voluntaria de la dirección de la empresa debido a su sensibilidad hacia los valores que guían la RS.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Ha sido el momento oportuno para abordar las cuestiones de valores que reflejan la empresa e interiorizarlas para cuando salgan de la crisis.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Por un lado, impulsar los valores y responsabilizarse del cumplimiento de las acciones o sub-objetivos con los que deben trabajar diariamente para conseguir el objetivo general de que los trabajadores de la empresa sepan relacionarse entre ellos con los tres valores definidos. Por otro lado, ser el nexo de unión entre los diferentes departamentos de la empresa y poder presionarse mutuamente si los resultados no están siendo los esperados. Por último, compartir el objetivo de aumentar la productividad para ganar competitividad en el mercado y, de esta manera, garantizar la supervivencia de la empresa.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? La gerente de la empresa, junto con un consultor externo.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El comité está formado por cuatro personas de la empresa de los departamentos de calidad, producción, sistemas y gerencia, y un consultor externo a la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Sí. Un empleado del departamento de calidad, otro de producción y otro de sistemas.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa forman parte del grupo de valores. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas no ha variado a lo largo del tiempo, aunque han tenido momentos de flaqueza.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que durante cada reunión se elabora un acta con las acciones que se deben implantar o mejorar. Este acta se envía por email internamente a todos los componentes del grupo para revisarlo, realizar correcciones, sugerir posibles mejoras y esclarecer dudas. Al mes siguiente, se revisa el estado de dichas acciones y las correcciones que se deben hacer, en caso necesario, y se vuelve a reflejar la situación en otra acta. Al final del año, se elabora una memoria de la evolución de las actividades que se han llevado a cabo en ese mismo año. Además, para poder elegir los valores que identifican la empresa han seguido la metodología participativa de identificación de valores.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, además, el respeto es uno de los principales valores que el grupo pretende impulsar.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. Además la empresa incide mucho en trabajar la confianza de la dirección con los empleados para facilitar las tareas del día a día y, entre ellas, las reuniones mensuales.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. La empresa ha definido los valores de respeto, justicia y compromiso como los patrones esenciales por las que se rigen todas las relaciones dentro de la empresa y, por supuesto, las que se den dentro del grupo de valores.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? La gerente de la empresa, junto con un consultor externo.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Es esencial para poder impulsar los valores de respeto, justicia y compromiso en las relaciones internas de la empresa. Además, se comparte el objetivo de aumentar la productividad para ganar competitividad en el mercado y, de esta manera, se garantiza la supervivencia de la empresa.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 2010.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección de la dirección de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.
- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.
- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? La gerente de la empresa, junto con un consultor externo.
- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? Un empleado por cada departamento de calidad, producción, sistemas y gerencia, y un consultor externo a la empresa.

Acción RS 2: Formación interna a los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**
 - ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? Todos los años desde el año 2007.
 - ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? La gerente de la empresa.
 - ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se ha visto la necesidad de perfeccionar las competencias de los empleados y aprovechar la situación de poca actividad en la empresa.
 - **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa voluntaria de la dirección de la empresa debido a su sensibilidad hacia la formación de sus trabajadores.
 - **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 5, ya que se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad. Desde el año 2009, el sector de engranajes está en una situación de recesión, por lo que se ha reducido el número de pedidos y, aunque la empresa siempre ha proporcionado formación a los empleados, se ha observado que es necesario que éstos ocupen su jornada laboral con alguna actividad formativa.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Los principales objetivos han sido dos: conseguir la multidisciplinariedad y el perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores y aprovechar la poca actividad de la empresa para formarse y prepararse para que cuando pase sean más productivos y multidisciplinarios.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? La gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? La dirección y los empleados.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, ya que los miembros de la dirección también son formados por un consultor externo mediante libros, sistemas de gestión por valores, etc. Por lo tanto, se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los empleados pertenecen al departamento de fabricación.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No, por lo que no se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, por lo que se deduce que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa participan juntos en la formación interna. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de esta actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas no ha variado a lo largo del tiempo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que, en primer lugar, la empresa elabora matrices de competencias de cada trabajador con los cuales se detectan sus puntos fuertes y débiles. A continuación, se forman parejas compuestas por un tutor o maestro y un alumno, para que el empleado que esta mejor preparado enseñe a otro que no lo esta tanto. Por último, se evalúan los resultados y la evolución de la formación.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, ha sido imprescindible. Además, el respeto es uno de los principales valores en el que la empresa basa todas sus relaciones.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. Además la empresa incide mucho en trabajar la confianza entre empleados para facilitar las tareas del día a día y, entre ellas, las sesiones de formación entre empleados.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. En primer lugar, se elaboran matrices de competencia de cada trabajador. En segundo lugar, las parejas de empleados se relacionan mediante los valores de respeto, justicia y compromiso definidos por la empresa como elementos base para el éxito de las relaciones entre compañeros de trabajo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? La gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? La formación interna ha conseguido perfeccionar las competencias de los trabajadores. Además, a día de hoy, la crisis persiste, por lo que es una manera productiva de emplear a los trabajadores.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 2009.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección de la dirección de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.
- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.
- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? La gerente de la empresa.
- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? La dirección y los empleados del departamento de fabricación.

Acción RS 3: Presentación anual ante los trabajadores de las cuentas de la empresa

- **Diseño de las actividades de RS**
 - ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2009.
 - ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El equipo de dirección.
 - ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? El equipo de dirección cree necesario realizar una reunión anual para presentar a los empleados las cuentas de pérdidas y ganancias y la situación actual de la empresa y, plantear y explicar los planes previstos para un futuro próximo dada la mala coyuntura económica actual.
 - **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa voluntaria de la dirección de la empresa.
 - **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Precisamente, la crisis ha estado en el origen de que los trabajadores que creen que la situación de la empresa es óptima se quejen del tiempo que tarda la empresa en realizar acciones. Para evitar este problema, la empresa muestra la verdadera situación y la disminución de las ventas (ingresos) a pesar de estar trabajando.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Trabajar la confianza con los empleados, fomentar el sentido de pertenencia y de corresponsabilidad de todos los trabajadores en la empresa; proporcionar mayor transparencia de la situación y la evolución de la empresa; explicar diferentes conclusiones que ha llegado el comité o grupo de valores a través de las fichas de problemas, las mini-reuniones, etc.; resolver dudas y debatir temas que sean del interés de los empleados y concienciar a los trabajadores de que es necesario cambiar el ritmo de trabajo para ganar productividad y competitividad y reforzar la presencia en mercados europeos.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El equipo de dirección.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? Toda la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Toda la empresa.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, por lo que se deduce que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa participan juntos en las reuniones anuales que llevan a cabo. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de esta actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas no ha variado a lo largo del tiempo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que cada reunión se lleva a cabo mediante una presentación y documentación que está disponible para el resto de la empresa. La reunión, de 1 hora de duración, se realiza en horas de trabajo y la asistencia es voluntaria.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, ha sido imprescindible. Además, el respeto es uno de los principales valores en el que la empresa basa todas sus relaciones.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. Además la empresa incide mucho en trabajar la confianza de la dirección con los empleados para facilitar las tareas del día a día y, entre ellas, estas reuniones anuales.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. La empresa ha definido los valores de respeto, justicia y compromiso como los patrones esenciales por las que se rigen todas las relaciones dentro de la empresa y, entre ellas, estas reuniones anuales.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El equipo de dirección, a pesar de las dudas de algún miembro de la dirección de si seguir o no con la actividad.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Las reuniones permiten a la dirección trabajar la confianza con los empleados, fomentar el sentido de pertenencia y de corresponsabilidad de todos los trabajadores en la empresa y, de esta manera, evitarse problemas en el futuro. Además, es una buena oportunidad para resolver dudas y debatir temas que sean del interés de todos los empleados.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Esta actividad se ha implantado desde el año 2009.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección de la dirección de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El equipo de dirección.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? Toda la empresa.

Acción RS 4: Fichas de problemas

- **Diseño de las actividades de RS**
 - ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2012.

 - ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El comité esta formado por cuatro personas de la empresa de los departamentos de calidad, producción, sistemas y gerencia, y un consultor externo a la empresa.

 - ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Los empleados no realizan comentarios negativos sobre los comportamientos de otros empleados que afectan a las tareas del día a día que tienen que desempeñar y que pueden convertirse en problemas en un futuro próximo. En resumen, el objetivo final es mejorar las relaciones entre los empleados.

 - **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que la gerente ha sido una de las principales impulsoras de esta iniciativa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Ha sido el momento oportuno para abordar las cuestiones de valores que reflejan la empresa, interiorizarlas para cuando salgan de la crisis y solucionar los problemas mediante las fichas.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Detectar los problemas que están sufriendo los trabajadores para realizar sus tareas diarias y buscar soluciones a los problemas.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El comité de valores.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? Los empleados de toda la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Toda la empresa en general.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa participan juntos en esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas no ha variado a lo largo del tiempo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que el proceso siempre es el mismo en todos los casos. Las fichas que ha diseñado la propia empresa tienen tres apartados concretos: cuál es el problema que se ha detectado; qué acciones se han implantado para poder solucionarlo y cuál ha sido el resultado posterior a las medidas correctoras.

Cuando el trabajador explica sus problemas en las fichas, posteriormente, dichas fichas llegan a la dirección de la empresa. Una vez aquí, la dirección, junto con el empleado en cuestión, hace un seguimiento para comprobar la evolución del problema. Hasta que el empleado no considera que el problema está solucionado, la ficha se mantiene abierta y sólo cuando el empleado lo considera oportuno se da por cerrado.

La disponibilidad de las fichas es continua y los empleados pueden acceder a ellas cuando tengan cualquier problema que puede ser resuelto basándose en los valores de respeto, justicia y compromiso.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, ha sido imprescindible. Además, el respeto es uno de los principales valores en el que la empresa basa todas sus relaciones.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? El objetivo de esta iniciativa es impulsar la confianza y solucionar los problemas que se dan entre los empleados y mejorar sus relaciones.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. La empresa ha definido los valores de respeto, justicia y compromiso como los patrones esenciales por las que se rigen todas las relaciones dentro de la empresa.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El comité de valores.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Es una adecuada manera de identificar los problemas y realizar un seguimiento para poder solucionarlos. Además, se comparte el objetivo de aumentar la productividad para ganar competitividad en el mercado y, de esta manera, se garantiza la supervivencia de la empresa.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Se ha implantado en el año 2012, por lo que sólo lleva unos meses de actividad.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.
- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.
- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.
- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El grupo de valores.
- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? Toda la empresa.

Acción RS 5: Equipo de mini-reuniones semanales

- **Diseño de las actividades de RS**
 - ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2012.
 - ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El comité esta formado por cuatro personas de la empresa de los departamentos de calidad, producción, sistemas y gerencia, y un consultor externo a la empresa.
 - ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se ha identificado una clara falta de coordinación entre los departamentos de planificación y taller.
 - **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? No se confirma esta proposición.
 - **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Las denuncias de los trabajadores han tenido origen en los grupos de mejora por la falta de coordinación de los departamentos de planificación y taller.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? No se ha percibido la influencia de la economía, por lo que el estado de la economía no es un factor que facilite o limite la elección de esta actividad de RS. Por lo tanto, se confirma la proposición 6.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Conseguir unas relaciones mucho más productivas entre los empleados y solucionar los problemas de coordinación entre los departamentos de planificación y taller.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El comité de valores, pero sobre todo los dos coordinadores del grupo que se han asignado a cada uno de los grupos implicados en las reuniones.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? Dos grupos transversales de la empresa, es decir, de diferentes secciones como calidad y **producción-planificación** que interactúan entre ellas.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? No se confirma esta proposición. No obstante, la dirección de la empresa no es ajena a esta iniciativa, ya que

la comparte y apoya y proporciona los recursos necesarios para poder llevarla a cabo.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición. Dependiendo de los turnos de los trabajadores, algunos de ellos participan en estas mini-reuniones cada semana y principalmente cada 15 días.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Toda la empresa en general.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas no ha variado a lo largo del tiempo, ya que acaba de iniciarse.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que las mini-reuniones siguen unos procedimientos concretos. Las reuniones, de 30 minutos de duración, se producen todas las semanas y se tratan los siguientes temas: el reconocimiento positivo y negativo del trabajo de los compañeros; la situación actual y las tareas hay que llevar a cabo esa semana; la ejecución de las tareas en cada puesto de trabajo; las aportaciones de mejora productiva; la organización de los cambios de turnos y la revisión de la seguridad personal y del entorno.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí,

ha sido imprescindible. Además, el respeto es uno de los principales valores en el que la empresa basa todas sus relaciones.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? El objetivo de esta iniciativa es impulsar la confianza y solucionar los problemas que se dan entre los empleados y mejorar sus relaciones para mejorar su coordinación.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. La empresa ha definido los valores de respeto, justicia y compromiso como los patrones esenciales por las que se rigen todas las relaciones dentro de la empresa.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Todavía no se ha decidido mantenerla. Después de 6 mini-reuniones se pretende valorar su efectividad, averiguar si 30 minutos es suficiente tiempo para plantear todos los temas y cumplir los objetivos y plantear la participación de todos los empleados de la empresa o no llevarla más a cabo.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Se ha implantado en el año 2012, por lo que sólo lleva unos meses de actividad.

4ª PARTE

- Elegir, de mayor a menor importancia, los tres principios o valores de esta lista que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa.

A mediados del año 2010 la empresa quiere una mayor implicación/evitar medidas de reducción anticrisis y superar/agilizar el ritmo de producción para ganar productividad, facturar más y ofrecer unos precios más competitivos.

La empresa crea dos grupos de mejora o capacitación para motivar y enseñar a ser más productivos. Los grupos corresponden a dos líneas de trabajo diferentes, los que

trabajan en blando o antes del tratamiento y en duro, después del tratamiento (en las secciones de operaciones de talladoras, tornos y rectificadoras). A continuación, los grupos se reúnen con un responsable del departamento de producción y un consultor externo para hacer comentarios sobre qué es lo que se puede mejorar.

Estos grupos trabajan aspectos técnicos del día a día de la producción de la empresa como las herramientas y su colocación y los flujos de piezas, pero también las relaciones que se producen entre los empleados entre sí y los subordinados y los empleados.

Es en este segundo aspecto cuando se detectan que las relaciones entre iguales no se están produciendo correctamente y están afectando al clima laboral de la empresa y a la planificación de las tareas.

Los propios grupos de mejora recomiendan soluciones para resolver el problema del clima laboral. Ante esto, la dirección de la empresa, junto con el consultor externo, decide trabajar mediante el desempeño de valores.

El objetivo de este método es que todos los integrantes de la empresa colaboren para definir los valores que representan la empresa y que van a ser los patrones para la interacción que tengan unos con otros dentro de la empresa. El objetivo de elegir los valores es conseguir la madurez y crecimiento personal de todos los que componen la empresa.

Los 39 empleados se dividen en 4 grupos. Tienen que participar todos, aunque crean o no en la idea, y sentirse parte del proceso y evitar problemas futuros.

1. En primer lugar, hacen un bombardeo de ideas y valores.
2. En segundo lugar, definen los valores.
3. En tercer lugar, cada grupo elige sólo tres valores.
4. En cuarto lugar, un miembro de cada grupo pone en común ante los demás grupos los tres valores que han elegido.
5. En quinto lugar, se recogen todos los valores que han expuesto los representantes de cada uno de los grupos. En total se recogen alrededor de doce valores.

6. En sexto lugar, los representantes de cada grupo junto con la gerente y el consultor externo llevan a cabo dos reuniones para decidir los tres valores finales.

Los valores finales y sus respectivas definiciones, según la empresa, son los siguientes:

- Respeto: consideración de que alguien, o incluso algo, tiene un valor por sí mismo. Es aceptar y comprender a los demás tal y como son, es cuidar de aquello que tenemos a nuestra disposición: salud, familia, trabajo, relaciones, personas, economía y entorno.
- Justicia: es el reconocimiento que se da a cada cual por lo que hace y aporta, de acuerdo a las normas establecidas para las relaciones en la empresa.
- Compromiso: hacerse responsable de los objetos y valores acordados.

A continuación, de estos valores se deducen unas acciones o sub-objetivos con los que trabajan diariamente para conseguir el objetivo general de que los trabajadores de la empresa sepan relacionarse entre ellos con estos tres valores.

Un ejemplo es la clase o talleres de comunicación o asertividad que ofrece la empresa fuera de las horas de trabajo para mejorar las relaciones entre empleados. 9 empleados han participado en un taller de comunicación asertiva que se ha organizado mediante la bonificación de Hobetuz.

Los valores sirven tanto para solucionar problemas que vienen sucediendo desde hace tiempo como problemas puntuales. Tienen que servir para fluir las relaciones y el trabajo del día a día.

- ¿Cuáles de ellos son los que caracterizan a los propietarios-gerentes? Los tres valores se han decidido entre todos los empleados de la empresa, sin importar la naturaleza del puesto de trabajo. Esto supone que los valores son compartidos por todos. Sin embargo, el valor de la justicia, relacionado con la filosofía de ordena y mando, no está muy relacionado con la mentalidad de la dirección de la empresa.

- ¿Cuál es el futuro de las actividades de RS en la empresa?, ¿se plantean nuevas iniciativas?, ¿se pretende mantener las actuales? Las iniciativas de RS de la empresa están orientadas a largo plazo, por lo que la empresa pretende mantener todas aquellas actividades que sean efectivas. Sin embargo, la empresa es consciente de que debido a la situación económica actual, es muy difícil llevar a cabo y mantener todas las iniciativas que desea.

La mayoría de las acciones de RS implantadas hasta el momento son iniciativas de la dirección de la empresa debido a la sensibilidad de los propietarios-gerentes. Sin embargo, en caso de que la dirección de la empresa no esté sensibilizada en un tema en particular y lo estén otros grupos como los empleados, los propietarios-gerentes están completamente abiertos a que les hagan llegar su sensibilidad e implantar nuevas iniciativas en el futuro.

Algunas acciones concretas que se plantea implantar la empresa en un futuro son las siguientes:

- Climatizar metrología para garantizar la temperatura correcta durante el tratamiento de los productos.
- Mejorar las fichas de mantenimiento de la maquinaria para actualizarlas y seguir manteniéndolas al día.
- Participar en un programa de Tekniker que investiga cómo mejorar el proceso de fabricación de los engranajes: nitruración versus cementación.

Acciones	Fases	Valores de los propietarios-gerentes	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos			Estado de la economía		Entorno institucional	<i>Stakeholders</i> externos			
			Empleados	Manera natural, flexible y no formal	Manera rígida, documentada y formal	Sí	No		Proveedores	Clientes	Competidores	Comunidad
Acción RS 1	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 2	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 3	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 4	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 5	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18

P7+P8=P10

P7+P9=P11

P8+P9=P12

P7+P8+P9=P13

ANEXO 8

Preguntas previas a la entrevista

- ¿Dónde está situada la empresa? Beasain.

- ¿La empresa tiene diferentes plantas, sedes, oficinas, instalaciones...? Sí. La empresa dispone de una planta de producción en Beasain y, desde el año 2010, otra fundición en Tolosa para la fabricación exclusiva de discos de freno para trenes de alta velocidad.

- ¿Cuál es el número de empleados de la empresa? 200 en Beasain y 40 en Tolosa.

- ¿Cuál es el año de creación de la empresa? 1953.

- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa? Fundición de acero moldeado, dedicado a la fabricación de aceros al carbono, aleados, refractarios y resistentes al desgaste.

- ¿Cuál es el sector de actividad de la principal actividad de la empresa? Manufactura.

- ¿Cuál es la personalidad jurídica de la empresa? S.A.

- ¿Es una empresa familiar? Una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si (Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)): Sí.
 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa.
 4. A las empresas que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus

familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

- ¿Cuál es el porcentaje de participación accionarial del principal accionista de la empresa? Los actuales propietarios de la empresa son los sobrinos del antiguo propietario. Son personas que no están relacionadas con el día a día de la empresa. Aunque desde finales del 2011, la cuenta de explotación de la empresa empieza a empeorar y acuden a la empresa una vez por semana.

- ¿La empresa pertenece a algún grupo empresarial? No.

- ¿La empresa tiene participación en otras empresas? No.

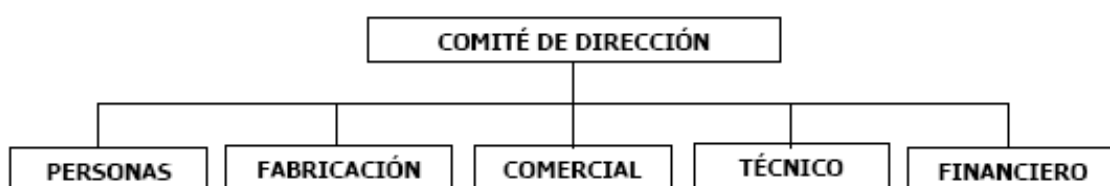
- ¿En qué mercados está presente la empresa? Se exporta el 90% de la producción a 70 países diferentes de la Unión Europea, Europa del Este, Asia, África y Sudamérica.

1ª PARTE (la empresa en general hoy en día)

- ¿Cuáles son los principales sectores que abarcan? Cemento, ferrocarril, frenos para camión y minería. En los últimos años debido a la crisis, la empresa se ha centrado en un nicho muy concreto del sector ferrocarril, los discos de freno para trenes de alta velocidad. Ha pasado de ser el 40% del negocio a ser el 60%.

- ¿La empresa forma parte de asociaciones, grupos o redes empresariales? No, pero cuando hace dos años entró en la empresa la actual Directora del departamento de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección se creó un grupo con otras cinco empresas del Goierri para reunirse esporádicamente y conversar sobre la situación del mercado.

- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?



- ¿Coinciden las figuras del principal accionista y gerente de la empresa? No, ya que en estos momentos no hay gerente.

- ¿Cuál es la edad media de los propietarios-gerentes? En los últimos años ha habido un cambio generacional tanto en la propiedad como en el Comité de Dirección. Todos tienen alrededor de 40-45 años.

- ¿Cuál es la edad media de los empleados? No se sabe el dato.

- ¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores? Es muy baja.

- ¿La actual crisis económica ha reducido la rentabilidad de la empresa? Sí. Desde finales del 2011 los beneficios de la empresa son más reducidos.

- ¿La actual crisis económica ha frenado el crecimiento de la empresa? Sí. Los sectores principales de la empresa están sufriendo grandes dificultades y dicho efecto se ha trasladado a la empresa. Se ha podido retrasar y frenar la crisis durante un tiempo debido a los esfuerzos de la empresa dirigidos al nicho de los discos de freno para trenes de alta velocidad.

- En comparación con los competidores del sector, ¿el nivel de crecimiento de la empresa es superior o inferior? Se ha producido una gran convulsión en sector de la fundición, ya que muchas empresas están cerrando. Ya quedan pocos y todos están viviendo la misma situación.

- ¿Cómo es la relación con diferentes grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? Las relaciones con diferentes grupos de la empresa y del entorno son buenas. Uno de los principales ejemplos es las relaciones que mantiene la empresa con Centros de Investigación como Inasmet. A principios de los años 90 se empieza a colaborar con diferentes Centros de Investigación para innovar externamente y llevar a cabo proyectos de I+D para mejorar materiales. Además, sus colaboraciones permiten a la empresa, años más tarde, participar en Proyectos Europeos, por ejemplo, el Programa Marco.

- ¿Alguno de ellos ejerce mucho poder sobre las decisiones y actividades de la empresa? Ejercen mucha presión los sindicatos representantes de los trabajadores para defender sus derechos.

2ª PARTE (introducción a la RS)

- ¿Cómo empezó la RS en la empresa?, ¿cuál es el origen de la RS? El origen de la RS es una mezcla de varios factores: iniciativa de la dirección, exigencias legales y presión de los sindicatos.

- ¿Cuáles eran las razones para apostar por la RS? Mejorar aspectos internos de la empresa, cumplir las normas legales y satisfacer las exigencias de los sindicatos de los trabajadores.

- ¿Qué acciones de RS se hacían? Crear departamentos de innovación y medio ambiente y proporcionar una lavandería, masajista y ayudas a empleados con hijos minusválidos.

- ¿Qué entiende la dirección de la empresa en la actualidad por RS? La empresa nunca ha escatimado en temas de responsabilidad. La propiedad siempre ha dado libertad para tomar decisiones y los directivos y mandos intermedios han aprovechado esta situación para mejorar. Por lo que lo que entiende la empresa por cuál es su responsabilidad es la mejora en aspectos internos.

- ¿Qué cree que entienden por RS...?

- Los empleados
- Los clientes
- Los proveedores
- Otros...

No se sabe. No se ha dialogado con ellos sobre este tema.

3ª PARTE (acciones concretas de RS)

- ¿Qué acciones de RS se han implantado en los últimos 5 años?, ¿cuáles son las principales actividades de RS que se han implantado?

1. Departamento de I+D+i
2. Departamento de medio ambiente
3. Formación para los empleados
4. Comunicación con los empleados
5. Patrocinio y mecenazgo

- ¿Cómo se han implantado? Por acción.

Acción RS 1: Departamento de I+D+i

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? El año 1986.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Es necesario buscar soluciones a los problemas internos de calidad y existencia de defectivo en piezas.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, aunque la decisión ha sido del Comité de Dirección y no de la propiedad ni de la gerencia exactamente.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 5, ya que se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad. La decisión se toma en un momento en el que la situación financiera es muy buena y la empresa puede acceder a recursos. En estos momentos de crisis, la empresa sigue apostando por la innovación, pero los gastos se controlan mucho más, ya que por una parte, existen menos subvenciones y, por otra parte, el Comité de Dirección controla más la labor del departamento y exige mayores resultados.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Solucionar los problemas internos de calidad y existencia de defectivo en piezas y mejorar e innovar en materiales.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El jefe del departamento de I+D+i.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El jefe del departamento de I+D+i y los miembros del comité interno de I+D+i.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? No, por lo tanto, no se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los empleados pertenecen al comité interno de I+D+i.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No, por lo que no se confirma esta proposición.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? Sí ha variado la implicación de las personas, ya que el departamento está formado por un equipo muy versátil y flexible en el que los empleados pueden incorporarse o desligarse del equipo dependiendo de las necesidades de cada momento.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que existe un jefe que coordina el trabajo de todos los integrantes del equipo y realiza tareas de gestión para obtener recursos para el departamento, fijar colaboraciones con Centros de Investigación, etc. Además, existe un comité interno formado con diferentes técnicos que se reúnen cada 3-4 meses para presentar ideas que pueden ser internas, de los propios técnicos, o también pueden ser externas, debido a la colaboración con diferentes Centros de Investigación. Todas estas ideas de innovación se recogen en un Plan de I+D para posteriormente presentarlo delante del Comité de Dirección y aprobar las que se consideren oportunas.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, ha sido imprescindible para poder formar y proporcionar recursos a un grupo dedicado a I+D+i.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. La empresa confía en que los trabajadores del departamento trabajen en equipo para un objetivo común.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí se han establecido normas para ello, ya que los integrantes del grupo tienen que funcionar en base a unos objetivos, plazos y costes fijados.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? El departamento consigue buenos resultados en términos de soluciones a problemas internos de calidad y existencia de defectivo en piezas, mejorar e innovar en procesos y materiales, registrar patentes, etc.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 1986.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, aunque la decisión ha sido del Comité de Dirección y no de la propiedad ni de la gerencia exactamente.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El jefe del departamento de I+D+i.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El jefe del departamento de I+D+i y los miembros del comité interno de I+D+i.

Acción RS 2: Departamento de medio ambiente

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 1990.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Comienzan a salir, una o dos veces al año, legislaciones para controlar diferentes aspectos del medio ambiente en las empresas. Por este motivo, se empieza a estudiar, analizar y detectar los puntos rojos de los procesos de la empresa.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? Sí, ya que las normas o legislaciones a seguir vienen por parte de las instituciones públicas. Por lo tanto, se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 5, ya que se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad. Aunque en un primer momento la decisión se debe a la imposición de la legislación, la empresa ha intentado en todo momento superar lo marcado por ley. Este hecho se debe a que la situación financiera es muy buena y la empresa puede acceder a diversos recursos para ir más allá en temas medioambientales.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Estudiar, analizar y detectar los puntos rojos de los procesos de la empresa para mejorar y adaptarlos a las nuevas legislaciones.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El jefe del departamento de medio ambiente.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El jefe del departamento de medio ambiente y los miembros del comité interno de medio ambiente.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? No, por lo tanto, no se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los empleados pertenecen al comité interno de I+D+i.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? Sí ha variado la implicación de las personas, ya que el departamento está formado por un equipo muy versátil y flexible en el que los empleados pueden incorporarse o desligarse del equipo dependiendo de las necesidades de cada momento.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que existe un jefe que coordina el trabajo de todos los integrantes del equipo y realiza tareas de seguimiento de las legislaciones y de gestión para obtener recursos para el departamento, etc. Además, existe un comité interno formado con cuatro técnicos que elaboran Planes de medio ambiente en el recogen las inversiones anuales que deben hacerse bien en nuevas tecnologías o bien en procesos. Posteriormente, dicho plan se presenta delante del Comité de Dirección para aprobar las que se consideren oportunas.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí, ha sido imprescindible para poder formar y proporcionar recursos a un grupo dedicado a medio ambiente.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. La empresa confía en que los trabajadores del departamento trabajen en equipo para un objetivo común.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí se han establecido normas para ello, ya que los integrantes del grupo tienen que funcionar en base a unos objetivos, plazos y costes fijados.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Las legislaciones son de obligado cumplimiento y es necesario estar al día de las actualizaciones de dichas legislaciones.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 1990.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que los continuos cambios en las legislaciones requieren un seguimiento continuo para cumplir la ley.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El jefe del departamento de medio ambiente.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El jefe del departamento de medio ambiente y los miembros del comité interno de medio ambiente.

Acción RS 3: Formación para los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? Desde siempre.
- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? Desde 2010, la responsable de la formación es la Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección.
- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se ha visto la necesidad de que los empleados se desarrollen profesionalmente.
- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición. Aunque la propiedad cede la responsabilidad de tomar decisiones al Comité de Dirección y en estos momentos no hay gerente en la empresa, la decisión parte de una de las personas del Comité de Dirección.
- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Sí se confirma esta proposición, ya que los empleados también pueden exigir formación.
- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Empleados de toda la empresa en general, empezando del taller, pasando por ingenieros hasta llegar a dirección.
- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.
- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.
- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se

confirma la proposición 6, ya que no se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Que los empleados desarrollen unas capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo bien internamente o externamente.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? Desde 2010, la responsable de la formación es la Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección y los empleados de toda la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Una de las personas del Comité de Dirección participa en la implantación, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Toda la empresa en general.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto el Comité de Dirección como los empleados de la empresa participan juntos en esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja

que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas ha variado a lo largo del tiempo. Por una parte, desde 2010 hay una nueva Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección. Por otra parte, la formación tanto interna como externa se va impartiendo a medida que se van identificando las necesidades de los diferentes empleados.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? Se confirma esta proposición, ya que la formación se va impartiendo a medida que se van identificando necesidades.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? No se confirma esta proposición.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados?, ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? El proceso se ha producido en un ambiente de confianza, ya que la empresa confía plenamente en la capacidad de aprendizaje de los trabajadores.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? No.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección y los empleados de toda la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Es necesario que los empleados desarrollen capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde siempre.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición. Aunque la propiedad cede la responsabilidad de tomar decisiones al Comité de Dirección y en estos momentos no hay gerente en la empresa, la decisión de mantenerlo parte de una de las personas del Comité de Dirección.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Se confirma esta proposición.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Empleados de toda la empresa en general.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? Desde 2010, la responsable de la formación es la Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección y los empleados de toda la empresa.

Acción RS 4: Comunicación con los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2012.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? La empresa elabora una revista trimestral "Berriak" donde se explica lo que se hace en la empresa: ventas, I+D, nuevos clientes, proyectos actuales, absentismo laboral, incorporaciones y bajas y actividades de RS. Sin embargo, no hay comunicación interna directa, es decir, falta comunicación con los mandos intermedios o jefes de sección y los empleados de la planta o fábrica. Además, la información esta monopolizada por los sindicatos de los trabajadores.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición. Aunque la propiedad cede la responsabilidad de tomar decisiones al Comité de Dirección y en estos momentos no hay gerente en la empresa, la decisión parte de una de las personas del Comité de Dirección.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? No, por lo que se confirma la proposición 6. De hecho, el primer Plan de Comunicación data de antes de la crisis.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Realizar reuniones periódicas para explicar a los empleados de la planta o fábrica lo que el Comité de Dirección espera de ellos, cuál es la situación, la importancia que tiene el hacer las cosas bien, que es necesario trabajar en equipo, etc. En definitiva, generar mayor confianza entre los empleados de la planta o fábrica y el Comité de Dirección.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? La Directora de Recursos Humanos y miembro del Comité de Dirección, los mandos intermedios o jefes de sección y los empleados de la planta o fábrica.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Una de las personas del Comité de Dirección participa en la implantación, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los mandos intermedios o jefes de sección y los empleados de la planta o fábrica.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto el Comité de Dirección como los empleados de la empresa están implicados en las comunicaciones. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad de las personas no ha variado en el tiempo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que el procedimiento a seguir es llevar a cabo reuniones con los mandos intermedios o jefes de sección cada tres meses que tengan como único objetivo explicar cuál es la situación.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Las relaciones del Comité de Dirección y los sindicatos de los empleados son tensas por lo que no es un proceso sencillo llegar hasta los empleados. Además, el objetivo principal de dichas reuniones es crear confianza entre ambas partes.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre ambos? No se han establecido normas de ningún tipo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Es una iniciativa del presente año, por lo que todavía no se ha decidido mantenerla. Aunque la idea es que se prolongue en el tiempo. Ella liderará el proceso en un primer momento y luego serán los mandos intermedios o jefes de sección los que prosigan con la comunicación interna.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Esta actividad se ha implantado el año 2012.

Acción RS 5: Patrocinio y mecenazgo

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? Desde el año 2009.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? En el plan estratégico del 2009-2012 se identifica que la empresa no tiene muy buena imagen en el entorno comparado con otras empresas.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición. Aunque la propiedad cede la responsabilidad de tomar decisiones al Comité de Dirección y en estos momentos no hay gerente en la empresa, la decisión parte del Comité de Dirección.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? Se confirma esta proposición, ya que la comunidad local presiona para satisfacer sus necesidades.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Dichas ayudas comienzan en una época financieramente buena y en la que no era necesario escatimar en gastos.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Mejorar la imagen de la empresa en la comarca.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El Comité de Dirección de la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, ya que la propiedad cede toda responsabilidad al Comité de Dirección y en estos momentos no hay gerente en la empresa. Pero el Comité de Dirección participa en la implantación, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? No, por lo que no se confirma esta proposición.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? Las ayudas están dirigidas a la comunidad, por lo que éstos han participado en la implantación y se confirma esta proposición. No obstante, los colectivos de la comunidad a los que se destinan las ayudas son muy diversos: equipo de fútbol femenino de Ordizia, ciclista de Loinaz-Beasain, triatlón Tecnun, premio de medio ambiente Goieki, premio bianual de periodismo innovador de Tecnalía, fiestas patronales de Beasain, etc.

En resumen, se confirman las proposiciones 7 y 9, ya que tanto los propietarios-gerentes como los *stakeholders* externos, en este caso la comunidad, participan juntos en la implantación. Como conclusión, se confirma la proposición 11 que refleja que los propietarios-gerentes y *stakeholders* externos participan en la implantación de esta actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La implicación de personas ha variado a lo largo del tiempo, dependiendo del colectivo al que se destina la ayuda.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? Se confirma esta proposición, ya que las ayudas o donaciones se hacen arbitrariamente y sin seguir ningún procedimiento concreto.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? No se confirma esta proposición.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? No, no se han

establecido normas para ello, ya que las ayudas son muy arbitrarias y sin ningún compromiso.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Se quiere seguir mejorando la imagen de la empresa en la comunidad más cercana.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 2009.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición. Aunque la propiedad cede la responsabilidad de tomar decisiones al Comité de Dirección y en estos momentos no hay gerente en la empresa, la decisión la toma el Comité de Dirección.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? Se confirma esta proposición, ya que la comunidad local presiona para satisfacer sus necesidades.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El Comité de Dirección de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El Comité de Dirección de la empresa.

4ª PARTE

- Elegir, de mayor a menor importancia, los tres principios o valores de esta lista que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa.

- Dedicación absoluta. Trabajo.
- Compromiso a largo plazo.
- Honestidad y sencillez.
- Excelencia. Hacer las cosas bien.

Estos valores se aprecian claramente en la oficina, lo que falta por el momento es transmitirlos a la planta o fábrica.

- ¿Cuáles de ellos son los que caracterizan a los propietarios-gerentes? Estos son los valores del Comité de Dirección, ya que la propiedad no se entromete en las decisiones de la empresa.

- ¿Cuál es el futuro de las actividades de RS en la empresa?, ¿se plantean nuevas iniciativas?, ¿se pretende mantener las actuales?

Este año el plan es más modesto y el objetivo es acortar los plazos y revisarlo trimestralmente para decidir cómo hacer dichas inversiones. Una vez que la empresa perciba que el mercado se está cumpliendo como ella quiere, se aprueba inmediatamente la inversión en vez de hacerlo al año.

En estos momentos no hay gerente, por lo que uno de los objetivos prioritarios es nombrar uno, ya que hay ciertas tareas que el Comité de Dirección no puede realizar. Los propietarios quieren que el nuevo gerente sea uno de los miembros del Comité de Dirección pero, por el momento, está sin decidir.

Se pretende elaborar otro Plan Estratégico, ya que el actual vence este año y está muy influenciado por el antiguo gerente.

Acciones	Fases	Valores de los propietarios-gerentes	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos			Estado de la economía		Entorno institucional	<i>Stakeholders</i> externos			
			Empleados	Manera natural, flexible y no formal	Manera rígida, documentada y formal	Sí	No		Proveedores	Clientes	Competidores	Comunidad
Acción RS 1	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 2	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 3	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 4	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 5	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18

P7+P8=P10

P7+P9=P11

P8+P9=P12

P7+P8+P9=P13

ANEXO 9

Preguntas previas a la entrevista

- ¿Dónde está situada la empresa? Usurbil (3600m² de superficie total).
- ¿La empresa tiene diferentes plantas, sedes, oficinas, instalaciones...? No.
- ¿Cuál es el número de empleados de la empresa? 45 + las personas que pueden venir de la ETT para hacer apuntes de trabajo.
- ¿Cuál es el año de creación de la empresa? 1959.
- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa? Moldeo de piezas industriales por inyección de todas clases de materias primas. No tienen producto propio, se dedican a la subcontratación.
- ¿Cuál es el sector de actividad de la principal actividad de la empresa? Manufactura.
- ¿Cuál es la personalidad jurídica de la empresa? S.A.
- ¿Es una empresa familiar? Una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si (Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)): Sí.

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa.

4. A las empresas que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

- ¿Cuál es el porcentaje de participación accionarial del principal accionista de la empresa? 80% el fundador y 20% cada uno de sus cuatro hijos.

- ¿La empresa pertenece a algún grupo empresarial? No.

- ¿La empresa tiene participación en otras empresas? No.

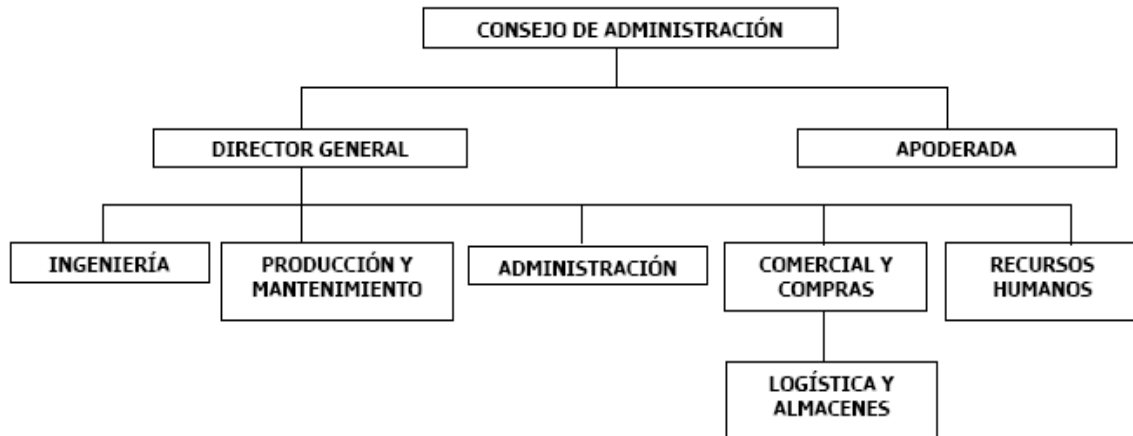
- ¿En qué mercados está presente la empresa? Sobre todo es nacional. Tienen algún cliente en el Sur de Francia. Otra cosa es exportar a las fábricas u otras plantas de producción que sus clientes tienen en el extranjero como Méjico, Chequia, Polonia o Colombia.

1ª PARTE (la empresa en general hoy en día)

- ¿Cuáles son los principales sectores que abarcan? Electrodoméstico y automoción o electromecánico. Hacen piezas para frigoríficos, lavadoras, lavavajillas. Son piezas que no van directamente a los fabricantes de lavadoras, lavavajillas o electrodomésticos, sino que hacen otra serie de componentes como la electrobomba u otro tipo de componentes que fabrica otra empresa.

- ¿La empresa forma parte de asociaciones, grupos o redes empresariales? La empresa lleva dos años en ADEGI en una colaboración denominado "Sinergias". Colabora con cinco 5 empresas para buscar puntos de apoyo. No son empresas del mismo sector, pero se dedican a la transformación de plástico por otros métodos. Se reúnen cada cierto tiempo para hablar de preocupaciones comunes y hablar de lo que podrían hacer juntos. Por ahora han salido colaboraciones bilaterales.

- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?



La gestión diaria es responsabilidad del Director General.

Encima del Director General está el Consejo de Administración, cuyo presidente es el fundador. Se reúne dos veces al año. En principio, es un consejo que no toma decisiones, sino que se le informan de las decisiones.

Al lado del Director General hay una figura que es el de la apoderada y es la hija del fundador. Es la que tiene la firma para poder comprar, vender, contratar, despedir, etc. Además, realiza tareas administrativas y es la responsable del departamento de Recursos Humanos.

- ¿Coinciden las figuras del principal accionista y gerente de la empresa? No.
- ¿Cuál es la edad media de los propietarios-gerentes? Propietario (84, jubilado) y gerente (52).
- ¿Cuál es la edad media de los empleados? +/- 40.
- ¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores? Muy poca, la estructura es fija.
- ¿La actual crisis económica ha reducido la rentabilidad de la empresa? No. Tienen unos balances muy saneados y equilibrados que les han permitido seguir en el mercado.

- ¿La actual crisis económica ha frenado el crecimiento de la empresa? Sí, pero los años anteriores invirtieron para revitalizarse y, como resultado, el golpe ha sido menor de lo esperado.

- En comparación con los competidores del sector, ¿el nivel de crecimiento de la empresa es superior o inferior? Aunque el tamaño de los competidores es mayor que el de la empresa, muchos de ellos están cerrando, por lo que la empresa está aprovechando para adquirir sus partes del mercado. Las empresas más fuertes financiera y técnicamente son las que están sobreviviendo.

- ¿Cómo es la relación con diferentes grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? La relación con los clientes es buena. Tienen más de cincuenta clientes, pero 10 de ellos suponen el 95% de la facturación. El resto son históricos residuales.

La relación con los competidores también es buena. Colaboran con la competencia a nivel práctico. No colaboran con aquellas empresas que consideran competencia directa. Existe menos tensión con aquellas empresas del sector que están enfocados a otros mercados, por lo que con ellos puede haber una colaboración puntual.

- ¿Alguno de ellos ejerce mucho poder sobre las decisiones y actividades de la empresa? Los clientes son los que mayor presión ejercen, porque todos tienen un tamaño mayor al de la empresa. Por ejemplo, Fagor.

2ª PARTE (introducción a la RS)

- ¿Cómo empezó la RS en la empresa?, ¿cuál es el origen de la RS? El origen de la RS fue en el año 1999 mediante la implantación de la ISO 9002 de calidad.

- ¿Cuáles eran las razones para apostar por la RS? La implantación de la ISO 9002 fue por presión de los clientes principales (Fagor fundamentalmente). No fue decisión propia.

La empresa paso de no tener ninguna certificación especial a implantar la ISO 9002. Antes otro tipo de empresas habían pasado por unas etapas intermedias en las que se

hacían manuales de calidad, pero todavía no existían esas certificaciones externas de AENOR. En un momento determinado, Fagor exigía a todos sus proveedores que tuvieran cierto tipo de certificaciones. Primero, cuando todavía no existía la ISO 9002, empezó pidiendo un certificado de calidad. Después, cuando fueron instaurando este tipo de certificaciones oficiales, fue cuando Fagor empezó a exigirlo.

Normalmente todas estas directrices emanaban de MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) cuando todavía no existía MCC y era la división empresarial de Caja Laboral. Después, a través de DKS y otras empresas del grupo, han ido instaurando este tipo de certificados dentro del propio grupo y se ha ido extendiendo a sus proveedores para entrar en su propia dinámica.

La ISO 9002 ha ido evolucionando y ahora es ISO 9001 del 2000. Pero es el mismo certificado.

- ¿Qué acciones de RS se hacían? ISO 9002 de calidad.

- ¿Qué entiende la dirección de la empresa en la actualidad por RS? Sólo y exclusivamente cumplir la normativa.

- ¿Qué cree que entienden por RS...?
 - Los empleados
 - Los clientes
 - Los proveedores
 - Otros...

No se sabe. No se ha dialogado con ellos sobre este tema.

3ª PARTE (acciones concretas de RS)

- ¿Qué acciones de RS se han implantado en los últimos 5 años?, ¿cuáles son las principales actividades de RS que se han implantado?

1. Inversiones para la continuidad de la empresa
2. Transparencia: reuniones con los representantes de los empleados
3. Plan de formación para los empleados
4. Flexibilidad de horarios
5. Foros internos

- ¿Cómo se han implantado? Por acción.

Acción RS 1: Inversiones para la continuidad de la empresa

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2005.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El propietario de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Una de las mayores preocupaciones de la propiedad y de su fundador ha sido y es asegurar la continuidad de la empresa. Para ello, el reparto de dividendos siempre ha sido del 10% y el resto de beneficios se han invertido en la propia empresa.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido una exigencia de la propiedad de la empresa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Precisamente, la crisis ha llevado a muchos competidores a salir del mercado y gracias a las inversiones que han realizado en los últimos años han permitido a la empresa tener unos balances muy saneados y equilibrados para seguir en el mercado. No obstante, en estos momentos no hay un planteamiento de grandes inversiones, simplemente mantener lo actual.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Diversificar clientes, eliminar riesgos por concentración y mantener las cuentas saneadas para, en definitiva, asegurar la continuidad del negocio a medio y largo plazo para los futuros herederos de la empresa.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El Director General de la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? No, por lo que no se confirma esta proposición.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la

implantación de la iniciativa? La responsabilidad de las personas no ha variado a lo largo del tiempo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que se han elaborado e implantado estrategias que recogen iniciativas para garantizar la continuidad de la empresa. Posteriormente, dichas iniciativas se informan a la propiedad de la empresa en reuniones que se producen periódicamente.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí, ha sido imprescindible la confianza del propietario en el Director General para confiarle la tarea.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre ambos? No se han establecido normas de ningún tipo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El propietario de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Una de las mayores preocupaciones del fundador es asegurar la continuidad de la empresa para los futuros herederos. Además, las inversiones que se han realizado en los últimos años han permitido a la empresa tener unos balances muy saneados y equilibrados para seguir en el mercado. En los últimos 10 años, gracias a las inversiones la cifra de negocios es 5 veces mayor.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Esta actividad se ha implantado desde el año 2005.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección de la propiedad de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El Director General de la empresa.

Acción RS 2: Transparencia: reuniones con los representantes de los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? El año 2005.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Los empleados tienen el derecho de conocer la verdadera situación de la empresa. Y

además, para que sus exigencias, entre otros de los incrementos salariales, vayan acorde con dicha situación.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa voluntaria del Director Gerente de la empresa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 6, ya que no se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad. Mostrar las cifras de la empresa no supone ninguna vergüenza.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Primero, terminar con el ocultismo de datos que se producía en la empresa. Segundo, que los empleados sean conscientes del estado real de la empresa. Tercero, que los empleados exijan derechos acordes con la situación real de la empresa.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El propio Director General y el grupo de representantes de los trabajadores.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Sólo los representantes de los trabajadores.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto el Director General como los representantes de los trabajadores forman parte de esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas ha variado a lo largo del tiempo. En un primer momento, la transmisión de datos la hace una consultora externa a petición del Director General. En estos momentos, dicha comunicación la hace el propio Director General. Además, los representantes de los empleados también han cambiado, dependiendo de la representación sindical con mayor poder en la empresa.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? Se confirma esta proposición. Las reuniones no están sistematizadas. El Director Gerente

aprovecha cualquier oportunidad para explicar a los representantes de los trabajadores cómo es la situación de la empresa.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? No se confirma esta proposición.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? No, no se han establecido normas para ello.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Se considera importante que los empleados conozcan la verdadera situación de la empresa.

- ¿Durante cuánto tiempo se ha implantado? Desde el año 2005.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección del Director General de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El propio Director General y el grupo de representantes de los trabajadores.

Acción RS 3: Plan de formación para los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2008.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se ha visto la necesidad de que los empleados tanto del taller como de la oficina desarrollen sus capacidades técnicas y más generalizadas como la prevención, seguridad y ergonomía.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa del Director General de la empresa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Sí se confirma esta proposición, ya que en el caso de los empleados del taller son ellos los que tienen que exigir la formación para la función que ellos consideren que necesitan o tienen que mejorar para las tareas diarias. Posteriormente, es la Dirección la encargada de proseguir con el proceso.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Los empleados del taller.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 6, ya que no se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad. Es más, en estos momentos de crisis la partida destinada a la formación se ha incrementado en tres. La empresa no considera que los recortes de gastos se tengan que producir en este aspecto.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Que los empleados desarrollen unas capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo y otras más generalizadas como la prevención, seguridad y ergonomía.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El Director General de la empresa y los empleados de toda la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Toda la empresa en general.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa participan juntos en esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La implicación de personas ha variado a lo largo del tiempo. Por ejemplo, cuando empezaron a impartir las clases de inglés sólo acudían sólo dos personas. Este año han empezado a asistir otras cinco personas más.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que se ha elaborado un plan de formación donde se especifican todas las actividades que se implantan.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados?, ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? El proceso se ha producido en un

ambiente de confianza, ya que la empresa confía plenamente de la asistencia de los trabajadores a los diversos cursos. El horario y calendario flexible que tienen los empleados ayuda a que éstos participen en cursos de formación.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. La norma principal es que la empresa paga el material, el profesor y los gastos que se puedan producir y el empleado dedica horas de su tiempo fuera del horario de trabajo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Los empleados han desarrollado capacidades tanto técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo como más generales como la prevención, seguridad y ergonomía que les hacen más competentes.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 2008.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Se confirma esta proposición.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Empleados del taller.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El Director General de la empresa y los empleados de toda la empresa.

Acción RS 4: Flexibilidad de horarios

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? El año 2005.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se necesitaba equilibrar las necesidades personales de los trabajadores con las necesidades de la propia empresa.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa voluntaria del Director General de la empresa debido a su sensibilidad por el bienestar de sus trabajadores.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Sí se confirma esta proposición.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Sobre todo han sido los empleados de la oficina, ya que pueden tener un horario mucho más flexible y un calendario sin especificar que los operarios de taller que trabajan a tres relevos.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 6, ya que no se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Equilibrar las necesidades personales de cada uno de los trabajadores con las necesidades de la propia empresa.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El propio Director General y los empleados tanto de la oficina como del taller.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo tanto, se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los empleados pertenecen tanto a la oficina como al taller.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No, por lo que no se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que el Director General como los empleados de la oficina son los que llevan a la práctica esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de esta actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? Sí ha variado la implicación de personas. Desde el año 2005 el personal de oficina era el único que podía recurrir a un horario flexible y un calendario sin especificar.

Desde hace un año y medio, dicho calendario se ha extendido al personal de taller que no está adscrito a una determinada máquina. De esta manera, los 117 días que tienen que trabajar pueden hacerlo buscando cierta flexibilidad.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? Sí se confirma esta proposición, ya que estas condiciones laborales no están ni escritos ni formalizados en ninguna parte pero son conocidos y aceptados por todos los trabajadores de la empresa.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? No confirma esta proposición.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, ha sido imprescindible. De hecho, no existen sistemas para fichar las entradas y salidas de los empleados.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. Debido a la confianza que se tiene en los trabajadores, se deciden implantar unos horarios y calendarios flexibles que previamente se sabe que no van a afectar negativamente a su rendimiento.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? No, no se han establecido normas para ello, pero se da por hecho que los empleados van a cumplir con lo establecido.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? El rendimiento de los empleados no se ha reducido debido a dicha iniciativa. Los trabajadores han cumplido con su trabajo y han conseguido los objetivos fijados sin un horario establecido.

No obstante, se están planteando instalar algún sistema para fichar las entradas y salidas de los empleados a pesar del miedo a cómo van a reaccionar los trabajadores. Hasta ahora no había ningún motivo o razón para desconfiar de los empleados, pero ha habido algún problema en concreto que les ha hecho dudar de su honestidad.

- ¿Durante cuánto tiempo se ha implantado? Desde el año 2005.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección del Director General de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Sí se confirma esta proposición, ya que la flexibilidad de horario y

un calendario sin especificar permite a los empleados sus condiciones laborales.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El propio Director General y los empleados tanto de la oficina como del taller.

Acción RS 5: Foros internos

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2012.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se ha identificado que se necesita mejorar la educación y la actitud de los empleados de la empresa hacia el cliente.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Sí se confirma esta proposición.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? No se ha percibido la influencia de la economía, por lo que el estado de la economía no es un factor que facilite o limite la elección de esta actividad de RS. Por lo tanto, se confirma la proposición 6.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Conseguir mejorar la gestión de las relaciones con los clientes perfeccionando la educación y actitud de los empleados.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El Director General de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? Dos grupos de empleados que conforman los comités de planificación y de reclamaciones.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? No se confirma esta proposición. No obstante, el Director General no es ajeno a esta iniciativa.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Empleados que conforman los comités de planificación y de reclamaciones.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad e implicación de personas no ha variado a lo largo del tiempo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que los dos comités de planificación y de reclamaciones tienen unos objetivos muy específicos a cumplir. El comité de planificación gestiona los nuevos proyectos y el comité de reclamaciones gestiona los problemas diarios. En el primer foro, las reuniones se producen semanalmente, mientras que en el segundo foro, las reuniones son quincenalmente. Al mismo tiempo, ambos comités coordinan esfuerzos y trabajan en equipo para intercambiar y poner en común ideas, comprender instrucciones, etc.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí, ha sido imprescindible para poder intercambiar y poner en común ideas y trabajar en equipo con el fin de mejorar las relaciones con los clientes.

- ¿La confianza que existe ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí, ya que la cooperación entre ambos comités o foros resulta mucho más fácil.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones? Sí. Los comités de planificación y de reclamaciones tienen acordado reunirse semanal y quincenalmente, respectivamente. Además, el objetivo específico a cumplir en dichas reuniones es gestionar los nuevos proyectos y los problemas diarios.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Todavía no se ha decidido mantenerla. De una manera muy incipiente es gestión del conocimiento.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Se ha implantado en el año 2012, por lo que sólo lleva unos meses de actividad.

4ª PARTE

- Elegir, de mayor a menor importancia, los tres principios o valores de esta lista que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa.

En la empresa hay una serie de costumbres, basados en la cultura y la educación, que no son difíciles de cambiar.

La cultura que ha conseguido el Director General a lo largo de su experiencia se basa en los siguientes valores:

- Conocimiento
- Participación de las personas
- Formación
- Relativo consenso
- Dirección basada en ideas muy claras

- ¿Cuáles de ellos son los que caracterizan a los propietarios-gerentes? Los valores de la propiedad y la dirección no coinciden, ya que la propiedad ha cedido todo el poder a la dirección.

- ¿Cuál es el futuro de las actividades de RS en la empresa?, ¿se plantean nuevas iniciativas?, ¿se pretende mantener las actuales?

Los objetivos en el futuro son:

- Mantener o aumentar las cifras de negocio. Para eso se necesita una plantilla estable, por lo que se mantendrá la actual o incluso aumentarla en parte.
- Mantenerse en los mercados actuales, por lo que la formación destinada a los empleados seguirá siendo prácticamente la misma.
- Evolucionar, pero de manera racional.
- No cambiar las políticas comerciales actuales.
- Conseguir que la mano de obra directa sea más polivalente. Hoy por hoy eso no existe ya que cada uno empleado tiene sus propias tareas.
- Depurar la actividad para incrementar el margen sin incrementar los costes. No hay ninguna previsión de reducción de costes por reducción de personal.

Acciones	Fases	Valores de los propietarios-gerentes	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos			Estado de la economía		Entorno institucional	<i>Stakeholders</i> externos			
			Empleados	Manera natural, flexible y no formal	Manera rígida, documentada y formal	Sí	No		Proveedores	Clientes	Competidores	Comunidad
Acción RS 1	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 2	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 3	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 4	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 5	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18

P7+P8=P10

P7+P9=P11

P8+P9=P12

P7+P8+P9=P13

ANEXO 10

Preguntas previas a la entrevista

- ¿Dónde está situada la empresa? Donostia-San Sebastián.

- ¿La empresa tiene diferentes plantas, sedes, oficinas, instalaciones...? Sí. La empresa dispone de una planta de producción de estructuras espaciales en Asteasu para la fabricación de los componentes.

Además, dispone de una amplia red comercial presente en los siguiente países: Argelia, Argentina, Bahrein, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Chipre, Dinamarca, España, Egipto, Francia, Italia, Irán, Kuwait, México, Holanda, Hungría, Omán, Panamá, Polonia, Qatar, Arabia Saudí, Unión de los Emiratos Árabes, Estados Unidos y Venezuela.

- ¿Cuál es el número de empleados de la empresa? 68 personas: 50 en la oficina de Donostia-San Sebastián y 18 en el taller de Asteasu.

- ¿Cuál es el año de creación de la empresa? 1977.

- ¿Cuál es la principal actividad de la empresa? Desarrollo de sistemas estructurales y a su puesta en servicio desde el diseño hasta la fabricación y el montaje.

- ¿Cuál es el sector de actividad de la principal actividad de la empresa? Manufactura.

- ¿Cuál es la personalidad jurídica de la empresa? S.A.

- ¿Es una empresa familiar? Una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si (Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF)): No.

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa.
4. A las empresas que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

- ¿Cuál es el porcentaje de participación accionarial del principal accionista de la empresa? Hay cuatro socios y uno de ellos, con una pequeña participación, es el actual gerente de la empresa.

- ¿La empresa pertenece a algún grupo empresarial? No

- ¿La empresa tiene participación en otras empresas? No

- ¿En qué mercados está presente la empresa? Hasta el año 2008 ha tenido mucho peso el mercado nacional. Ahora con la crisis se han visto obligados a salir a otros mercados. Están presentes en muchos países internacionales (Argelia, Argentina, Bahrein, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Chipre, Dinamarca, España, Egipto, Francia, Italia, Irán, Kuwait, México, Holanda, Hungría, Omán, Panamá, Polonia, Qatar, Arabia Saudí, Unión de los Emiratos Árabes, Estados Unidos y Venezuela) pero no hay ninguno que destaque por encima de los demás.

1ª PARTE (la empresa en general hoy en día)

- ¿Cuáles son los principales sectores que abarcan? Construcción no residencial.

- ¿La empresa forma parte de asociaciones, grupos o redes empresariales? La empresa es parte de la APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) con sede en Bilbao. APD es una entidad privada e independiente, sin ánimo de lucro, de ámbito internacional, cuya misión es impulsar y actualizar la formación y la información de los directivos de empresas y de los empresarios a través de actividades de difusión del conocimiento, capacitación y mejora profesional.

- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?

En estos momentos la empresa está en un momento de reorganización desde que el año 2011 viniera un consultor externo por petición de la gerencia.

Uno de los requisitos del consultor externo fue que tuviese poder en la empresa para poder realizar los cambios que creía necesarios. Por eso, los socios le dejaron total libertad de actuación. Además, se hizo una asamblea con los empleados para presentar el proyecto y tener legitimidad. En esa asamblea se voto, con un 90% de votos a favor, la realización del proyecto. Posteriormente, el consultor externo hizo una reunión individual con cada uno de los empleados para conocer de primera mano cómo podía rehacer el organigrama.

Una vez obtenida la información, fusionó departamentos, cambió responsabilidades y llevo a cabo una completa reorganización. Se pasó de una estructura horizontal en la que todos los trabajadores estaban al mismo nivel a otra estructura mucho más matricial. El objetivo era que los empleados trabajaran en equipos pero siendo autosuficientes, muy independientes y siendo sus propios jefes. Sin embargo, el futuro de dicha nueva estructura es incierto, ya que se está buscando una nueva persona para el puesto de gerente y puede que éste tenga otro criterio.

- ¿Coinciden las figuras del principal accionista y gerente de la empresa? No. El gerente es accionista de la empresa pero sólo tiene una pequeña participación.

- ¿Cuál es la edad media de los propietarios-gerentes? Los tres accionistas mayoritarios son jubilados y el cuarto accionista y gerente de la empresa tiene alrededor de 50 años.

- ¿Cuál es la edad media de los empleados? +/- 40.

- ¿Cuál es el nivel de rotación de los trabajadores? Es muy baja.

- ¿La actual crisis económica ha reducido la rentabilidad de la empresa? Sí. Desde el año 2009 están sufriendo una situación bastante delicada.

- ¿La actual crisis económica ha frenado el crecimiento de la empresa? Sí. De hecho, el mercado nacional, que suponía el 90%, está desapareciendo, por lo que la empresa ha tenido que salir todavía más a otros mercados internacionales para poder sobrevivir o, incluso, crecer.

- En comparación con los competidores del sector, ¿el nivel de crecimiento de la empresa es superior o inferior? El nivel de crecimiento es similar para todos los competidores del sector, ya que muchos proyectos se han interrumpido debido a la crisis actual.

- ¿Cómo es la relación con diferentes grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? La relación con otras empresas que pueden aportar conocimientos y servicios que la empresa no posee para determinados proyectos es muy buena.

Por ejemplo, cuando se creó el sistema de estructuras móviles, en un principio, se intentó colaborar con otra empresa vasca especializada en máquina-herramienta para construir entre los dos la cubierta móvil de la plaza de toros de Illunbe.

Otro ejemplo es la colaboración que se produjo entre la empresa, otra empresa de Donostia-San Sebastián y otra de Francia para adaptar los helipuertos de Europa al nuevo reglamento.

- ¿Alguno de ellos ejerce mucho poder sobre las decisiones y actividades de la empresa? No hay ningún grupo en particular que ejerza una gran influencia en la empresa.

2ª PARTE (introducción a la RS)

- ¿Cómo empezó la RS en la empresa?, ¿cuál es el origen de la RS? El origen de la RS fue en el año 1997 cuando el gerente actual decidió repartir el 10% de los beneficios entre los empleados.

- ¿Cuáles eran las razones para apostar por la RS? Se quería motivar a los empleados y hacerles sentirse integrados y parte del equipo de personas de la empresa.

- ¿Qué acciones de RS se hacían? Reparto del 10% de los beneficios entre los empleados. Además, la empresa implantó los sistemas ISO 9001 y 14001 pero no tienen un gran valor para la empresa ya que no se los exige el mercado.

- ¿Qué entiende la dirección de la empresa en la actualidad por RS? Ser una empresa honesta fiscalmente, legalmente, con los socios, con los trabajadores, con las personas que te rodean, etc. En resumen, ser honesto.

- ¿Qué cree que entienden por RS...?

- Los empleados
- Los clientes
- Los proveedores
- Otros...

No se sabe. No se ha dialogado con ellos sobre este tema.

3ª PARTE (acciones concretas de RS)

- ¿Qué acciones de RS se han implantado en los últimos 5 años?, ¿cuáles son las principales actividades de RS que se han implantado?

1. Trabajo en equipo
2. Departamento de innovación Servitec
3. Reparto flexible de dividendos entre los empleados
4. Formación para los empleados
5. Patrocinio y mecenazgo

- ¿Cómo se han implantado? Por acción.

Acción RS 1: Trabajo en equipo

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2011.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El gerente de la empresa y un consultor externo.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? En el año 2011 la empresa realizó un Plan de reflexión y una de las principales conclusiones fue que era necesario motivar a los empleados.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido una iniciativa del gerente de la empresa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Debido a los estupendos años que habían vivido en la empresa, los empleados estaban muy relajados y sin ninguna presión. Sin embargo, con la actual crisis era necesario que los empleados se diesen cuenta que era imprescindible un cambio de actitud y mayor esfuerzo y dedicación.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Motivar a los empleados, hacerles conscientes de que es necesario un cambio de actitud y mayor esfuerzo y dedicación e impulsar un estilo de trabajo en equipo.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El gerente de la empresa y un consultor externo.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El gerente de la empresa, el consultor externo y los 50 empleados de la oficina de Donostia-San Sebastián.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los 50 empleados de la oficina de Donostia-San Sebastián.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa forman parte del cambio. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad de las personas sí ha variado a lo largo del tiempo, ya que el consultor externo sólo ha trabajado en la empresa durante un año. Desde el año 2012 es la propia empresa, bajo el liderazgo del gerente, la que debe seguir con el nuevo sistema de trabajo en equipo.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? La implantación se ha producido de manera muy estructurada, ya que cuando llega el consultor externo a la empresa lo primero que hace es celebrar una asamblea con los empleados para presentar el proyecto y tener legitimidad. En esa asamblea se vota, con un 90% de votos a favor, la realización del proyecto. En segundo lugar, se realiza una reunión individual con cada uno de los empleados para conocer de primera mano cómo puede organizar los equipos de trabajo. Posteriormente, se envía información a los empleados todas las semanas para seguir aumentando su motivación y trabajar en equipo.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí, ha sido imprescindible la confianza entre los empleados de la empresa para poder trabajar en equipo.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre ambos? Sí se han establecido normas para crear los equipos, coordinar los trabajos en equipo y conseguir que sean más eficientes.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Los empleados se han dado cuenta de que era imprescindible un cambio en su actitud y trabajo y se han obtenido mejores resultados si los empleados trabajan en equipo.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 2011. No obstante, después de la estancia del consultor externo en la empresa, los empleados están volviendo a sus viejas costumbres y perdiendo el hábito de trabajar en equipo.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección del gerente de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El gerente de la empresa y los 50 empleados de la oficina de Donostia-San Sebastián.

Acción RS 2: Departamento de innovación Servitec

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? El año 2011.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El gerente de la empresa y el consultor externo.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Es necesario integrar el conocimiento de varios departamentos en vez de limitarse sólo al equipo de innovación.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa del gerente.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 5, ya que se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad. Debido a los estupendos años que habían vivido en la empresa, los empleados estaban muy relajados y sin ninguna presión. Sin embargo, con la actual crisis era necesario que los empleados fuesen más competitivos en innovación y consiguieran mayor eficiencia de los recursos.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Crear un equipo competitivo integrando los conocimientos de departamentos como innovación, montaje, comercial y técnico para conseguir mayor eficiencia de los recursos.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El gerente de la empresa y el consultor externo.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El gerente de la empresa, el consultor externo y los empleados de los departamentos de innovación, montaje, comercial y técnico.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo tanto, se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Los empleados pertenecen a los departamentos de innovación, montaje, comercial y técnico.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No, por lo que no se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que el Director General como los empleados son los que llevan a la práctica esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de esta actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? Sí ha variado la responsabilidad e implicación de las personas.

Por un lado, el consultor externo sólo ha trabajado en la empresa durante un año, por lo que desde el año 2012 es la propia empresa la que debe

supervisar el trabajo del equipo. No existe la figura del jefe o líder, sino un coordinador.

Por otro lado, es un equipo muy versátil y flexible, ya que los empleados pueden incorporarse o desligarse del equipo dependiendo de las necesidades de cada momento.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que existe un coordinador que supervisa el trabajo de todos los integrantes del equipo. Además, la labor de estos integrantes está muy especificada en base a unos objetivos, plazos y costes fijados a corto plazo.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados? Sí, ha sido imprescindible para poder integrar personas de diferentes departamentos.

- ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? Sí. La empresa confía en que los trabajadores de diferentes departamentos trabajen en equipo para un objetivo común. Por este motivo, no se designa un jefe para poder controlarlos y ordenar el trabajo que tienen que hacer, sino un coordinador que solamente supervise el correcto funcionamiento del equipo.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí se han establecido normas para ello, ya que los integrantes del grupo tienen que funcionar en base a unos objetivos, plazos y costes fijados a corto plazo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Se ha percibido mejor rendimiento de los recursos mediante la integración de varios departamentos como innovación, montaje, comercial y técnico que limitándose a un solo de innovación.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde el año 2011.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección del gerente de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? Los empleados de los departamentos de innovación, montaje, comercial y técnico.

Acción RS 3: Reparto flexible de dividendos entre los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? En el año 2011.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El gerente de la empresa y un consultor externo.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? En el año 2011 la empresa realizó un Plan de reflexión y una de las principales conclusiones fue que era necesario motivar a los empleados. Además, el reparto de dividendos (10%) que se hacía hasta ese momento no era lo suficientemente motivador para los empleados.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido una iniciativa del gerente de la empresa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Debido a los positivos años que habían vivido en la empresa, los empleados estaban muy relajados y sin ninguna presión. Sin embargo, con la actual crisis era necesario motivar a los empleados y exigirles mayor esfuerzo y dedicación.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Motivar a los empleados para conseguir una mayor dedicación y trabajo.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El gerente de la empresa y el consultor externo.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El gerente de la empresa, el consultor externo y todos los empleados.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Todos los empleados.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa son beneficiarios del reparto de dividendos. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La responsabilidad de las personas sí ha variado a lo largo del tiempo, ya que el consultor externo sólo ha trabajado

en la empresa durante un año. Desde el año 2012 es la propia empresa, bajo el liderazgo del gerente, la que debe seguir con el nuevo sistema de reparto de dividendos.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? No se confirma esta proposición.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? Se confirma esta proposición, ya que el procedimiento a seguir es bastante claro al respecto. Si la empresa obtiene beneficios, se reparte el 30% de estos beneficios a los empleados a final de año. Si la empresa no obtiene beneficios se reparte únicamente el 10% a final de año.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí, ha sido imprescindible la confianza de los empleados en el gerente de la empresa a la hora de mostrar los resultados y, en función de estos, repartir el 10% o el 30% de los dividendos.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre ambos? No se han establecido normas de ningún tipo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Se ha conseguido motivar a los empleados y, como resultado, obtener mayores niveles de dedicación y trabajo.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Esta actividad se ha implantado desde el año 2011.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección del gerente de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El gerente de la empresa y todos los empleados.

Acción RS 4: Formación para los empleados

- **Diseño de las actividades de RS**

- ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? Desde siempre.

- ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se ha visto la necesidad de que los empleados se desarrollen profesionalmente.

- **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción puede ser iniciativa del gerente de la empresa.

- **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Sí se confirma esta proposición, ya que los empleados también pueden exigir formación.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Empleados de toda la empresa en general.

Aunque la iniciativa de formación puede venir tanto del gerente como de los empleados, en la mayoría de los casos es por exigencia de los empleados.

- **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de elegir esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Se confirma la proposición 6, ya que no se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Que los empleados desarrollen unas capacidades técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo y otras más generalizadas bien internamente o externamente.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El gerente de la empresa y los empleados de toda la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- ¿Los empleados han pertenecido a algún departamento o área en concreto o a toda la empresa en general? Toda la empresa en general.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? No se confirma esta proposición.

En resumen, se han confirmado las proposiciones 7 y 8, ya que tanto los propietarios-gerentes como los empleados de la empresa participan juntos en esta iniciativa. Como conclusión, se confirma la proposición 10 que refleja que los propietarios-gerentes y empleados participan en el proceso de implantación de la actividad de RS.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La implicación de personas ha variado a lo largo del tiempo, ya que la formación tanto interna como externa se va impartiendo a medida que se van identificando necesidades.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? Se confirma esta proposición, ya que la formación se va impartiendo a medida que se van identificando necesidades.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? No se confirma esta proposición.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo entre la empresa y los empleados?, ¿La confianza que existe entre la empresa y los empleados ha facilitado la implantación de la actividad de RS? El proceso se ha producido en un ambiente de confianza, ya que la empresa confía plenamente de la asistencia de los trabajadores a los diversos cursos.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? Sí. La norma principal es que la empresa paga los gastos que se puedan producir y el empleado dedica horas de su tiempo fuera del horario de trabajo.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Los empleados han desarrollado capacidades tanto técnicas dependiendo de sus puestos de trabajo como más generales que les hacen más competentes.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde siempre.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? Se confirma esta proposición.

- ¿Qué personas o departamentos han presionado? Empleados de toda la empresa en general.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? No se confirma esta proposición.
- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.
- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.
- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El gerente de la empresa y los empleados de toda la empresa.

Acción RS 5: Patrocinio y mecenazgo

- **Diseño de las actividades de RS**
 - ¿Cuándo se ha implantado esta actividad? Desde siempre.
 - ¿Quién ha elegido esta actividad de RS? El gerente de la empresa.
 - ¿Por qué se ha decidido implantar esta acción de RS? Se quería ayudar a la comunidad de personas más cercana a la empresa.
 - **P1:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que esta acción ha sido iniciativa voluntaria del gerente de la empresa.
 - **P2:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.
 - **P3:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de

elegir esta actividad de RS? Se confirma esta proposición, ya que la comunidad local presiona para satisfacer sus necesidades.

- **P4:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P5 o P6:** En tiempos de bonanza o crisis económica, ¿se ha percibido la influencia de la economía en la elección de esta actividad de RS? Sí, por lo que se confirma la proposición 5. Dichas ayudas se han realizado, sobre todo, en épocas financieramente buenas. En estos momentos, no se realizan tanto por la situación económica que sufre la empresa.

- ¿Cuáles han sido los objetivos que se han querido conseguir con la implantación de esta iniciativa de RS? Ayudar en la medida de lo posible al entorno que rodea la empresa tanto en Donostia-San Sebastián como en Asteasu.

- **Implantación de las actividades de RS**

- ¿Quiénes han sido los responsables de implantar esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en la implantación? El propio gerente de la empresa.

- **P7:** ¿Han sido los propietarios-gerentes? Sí, por lo que se confirma esta proposición.

- **P8:** ¿Han sido los empleados de la empresa? No, por lo que no se confirma esta proposición.

- **P9:** ¿Han sido los grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad? Las ayudas están dirigidas a la comunidad, por lo que éstos han participado en la implantación y se confirma esta proposición. No obstante, los colectivos de la comunidad a los

que se destinan las ayudas son muy diversos: ONGs, obras en las iglesias, eventos deportivos, fiestas patronales de pueblos, etc.

- ¿La responsabilidad e implicación de personas o departamentos en la ejecución de la actividad de RS ha ido cambiando a lo largo de la implantación de la iniciativa? La implicación de personas ha variado a lo largo del tiempo, dependiendo del colectivo al que se destina la ayuda.

- **P14:** ¿La implantación de esta actividad de RS se ha realizado de manera natural, flexible y sin procedimientos ni escritos ni formales? Se confirma esta proposición, ya que las ayudas o donaciones se hacen arbitrariamente y sin seguir ningún procedimiento concreto.

- **P15:** O por el contrario, ¿se ha implantado de manera rígida, documentada, registrada, estructurada y formal? No se confirma esta proposición.

- ¿La implantación de la actividad de RS se ha desarrollado en un ambiente de confianza mutua y respeto mutuo? Sí.

- Para garantizar el éxito de la actividad, ¿se han elaborado normas que regulen las relaciones entre la empresa y los empleados? No, no se han establecido normas para ello, ya que las ayudas son muy arbitrarias y sin ningún compromiso.

- **Mantenimiento de las actividades de RS**

- ¿Quién ha decidido mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Por qué se ha decidido mantener esta acción de RS? Se considera importante ayudar a la comunidad cercana a la empresa.

- ¿Durante cuanto tiempo se ha implantado? Desde siempre. Aunque en los últimos años, no se realizan tanto por la situación económica que sufre la empresa.

- **P16:** ¿Han influido los valores personales de los propietarios-gerentes en la decisión? Se confirma esta proposición, ya que el mantenimiento ha sido elección del gerente de la empresa.

- **P17:** ¿Han influido las presiones de los empleados de la empresa en la decisión? No se confirma esta proposición.

- **P18:** ¿Han influido las presiones de grupos de interés como los proveedores, los competidores, los clientes o la comunidad en la decisión de mantener esta actividad de RS? Se confirma esta proposición, ya que la comunidad local presiona para satisfacer sus necesidades.

- **P19:** ¿Ha influido la presión de autoridades, gobiernos u organizaciones industriales en la decisión? No se confirma esta proposición.

- ¿Quién ha sido el responsable de mantener esta actividad de RS? El gerente de la empresa.

- ¿Qué personas o departamentos se han visto implicados en el mantenimiento? El gerente de la empresa.

4ª PARTE

- Elegir, de mayor a menor importancia, los tres principios o valores de esta lista que principalmente guían las decisiones y las actividades de RS de la empresa.

- Reto técnico: antes existía poca competencia además de tener más valor.
- Excelencia: el cliente tiene que tener buena referencia de la empresa.
- Valor económico: aspecto a mejorar en el futuro.
- Comunicación: aspecto a mejorar en el futuro. Se informa mucho pero no hay comunicación bidireccional.

- Trabajo en grupo: aspecto a mejorar en el futuro.
- I+D

- ¿Cuáles de ellos son los que caracterizan a los propietarios-gerentes? Estos son los valores del gerente de la empresa.

- ¿Cuál es el futuro de las actividades de RS en la empresa?, ¿se plantean nuevas iniciativas?, ¿se pretende mantener las actuales?

Los objetivos en el futuro son:

- Identificar cómo y en qué dirección evoluciona el mercado y posicionarse.
- Crecer. En estos momentos sólo se puede en el mercado internacional. Para ello, en primer lugar hay que identificar dónde hay que instalarse.
- Mejorar la gestión de los empleados y seguir las directrices del consultor externo.
- Mantener las actividades de RS que se están realizando en la actualidad.

A finales de este año se prevé hacer otro Plan Estratégico, por lo que pueden variar los objetivos.

Acciones	Fases	Valores de los propietarios-gerentes	Relaciones con <i>stakeholders</i> internos			Estado de la economía		Entorno institucional	<i>Stakeholders</i> externos			
			Empleados	Manera natural, flexible y no formal	Manera rígida, documentada y formal	Sí	No		Proveedores	Clientes	Competidores	Comunidad
Acción RS 1	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 2	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 3	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 4	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18
Acción RS 5	Diseño	P1	P2			P5	P6	P4	P3	P3	P3	P3
	Implantación	P7	P8	P14	P15				P9	P9	P9	P9
	Mantenimiento	P16	P17					P19	P18	P18	P18	P18

P7+P8=P10

P7+P9=P11

P8+P9=P12

P7+P8+P9=P13