Diagnóstico de la Gestión de la Responsabilidad Social en las Pequeñas y Medianas Empresas y Organizaciones

Miriam Beltrán García

mbelgar@uoc.edu

Fecha: 26 de junio de 2018 (2º semestre)

Tutor/a: Mireia Ferre Marti

Trabajo final de máster

Curso 2017/2018, semestre 2º

Índice

ABSTRACT 1

INTRODUCCIÓN 3

1. ESPECIFICIDADES DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 7

1.1 SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 7

1.1.1 Revisión de la literatura 7

1.1.2 Resultados de las encuestas 10

1.1.3 Cuadro resumen 17

1.2. MOTIVACIONES DE LAS PYMES PARA GESTIONAR LA RSE 19

1.2.1 Revisión de la literatura 19

1.2.2 Resultado de las encuestas 24

1.2.3 Cuadro resumen 27

1.3 DIFICULTADES PARA RSE EN PYMES 28

1.3.1 Revisión de la literatura 28

1.3.2 Resultado de las encuestas 33

1.3.3 Cuadro resumen 36

1.4 ESTRATEGIAS PARA AYUDAR A FOMENTAR LA RSE EN PYMES 37

1.4.1 Algunas Iniciativas Públicas relacionadas con la RSE en PYMES 37

1.4.2 Algunas direcciones que podrían tomar las iniciativas dirigidas a impulsar la RSE en PYMES 39

2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS 42

2.1 CLASIFICACIÓN 42

2.2 DIRECTIVAS, DIRECTRICES, DECLARACIONES Y RECOMENDACIONES UNIVERSALES INTERNACIONALES. EL PACTO MUNDIAL 43

2.2.1 Introducción 43

2.2.2 Grado de implantación 44

2.2.3 Resultado de la encuesta realizada a los firmantes del Pacto Mundial 48

2.2.4 Cuadro resumen 50

2.3 MARCOS Y GUÍAS PARA LA EMISIÓN DE INFORMES Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL ÁMBITO DE LA RSE 50

2.3.1 Introducción 50

2.3.2 Global Reporting Initiative 51

2.3.2.1 Introducción 51

2.3.2.2 Grado de implantación 52

2.3.2.3 Resultados de la encuesta 56

2.3.2.3 Cuadro resumen 58

2.4 ESTÁNDARES, GUÍAS Y NORMAS ESPECÍFICOS DE RSE 58

2.4.1 Certificables o no 59

2.4.2 SGE21 60

2.4.2.1 Análisis 60

2.4.2.2 Grado de implantación 62

2.4.2.3 Resultado de la encuesta 64

2.4.2.4 Cuadro resumen 66

2.4.3 ISO 26000 67

2.5 MODELOS DE EXCELENCIA 70

2.5.1 EFQM 70

2.5.1.1 EFQM y la RSE: Análisis 70

2.5.1.2 Grado de implantación 78

2.5.1.3 Resultados de la encuesta 81
2.5.1.4 Cuadro resumen 83
2.5.2 Modelo de Gestión Avanzada *83*
2.6 OTROS 88
2.6.1 La serie de normas AccountAbility AA1000 ..... *88*
2.6.2 SA 8000 (Social Accountability Internacional) *88*
2.6.3 IQNet SR10 (Aenor) *89*
2.6.4 Metodología Xertatu-adi *89*
2.7 COMPARATIVA SOBRE GRADO DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE ESTAS NORMAS 89
CONCLUSIONES **96**
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **102**
ÍNDICE DE GRÁFICOS **120**
ÍNDICE DE TABLAS **122**
ANEXOS **1**

Abstract

El campo de estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tiene una importante relevancia, no sólo económica, sino también social. Cualquier iniciativa para tratar de impulsar una mejora de la gestión debe partir de un análisis previo de la situación, que permita sentar unas bases sólidas para diseñar actuaciones que respondan a las necesidades detectadas y se adecuen a las circunstancias. Este trabajo pretende ofrecer un diagnóstico en base a dos pilares:

- Conocer las especificidades que presenta la gestión de la RSE en PYMES, analizando tres aspectos básicos: la situación actual de la gestión de la RSE, las principales razones que mueven a estas organizaciones para desarrollar iniciativas en este ámbito y las barreras más relevantes que se encuentran.
- Analizar las diferentes herramientas existentes para gestionar la RSE, conociendo su grado de penetración en el tejido empresarial, así como la percepción de las organizaciones que actualmente las utilizan.

La metodología combina una revisión de la literatura con una investigación cuantitativa mediante encuestas a algo más de 100 organizaciones. Para el análisis de las diferentes herramientas, se recurre a una investigación cuantitativa mediante encuestas a organizaciones que las utilizan junto con un análisis cruzado de datos de diversa procedencia, para conocer su grado de despliegue.

En relación con las especificidades que presenta la gestión de la RSE en PYMES, la investigación cuantitativa ha confirmado casi todos los hallazgos de la revisión de la literatura. Si bien estas organizaciones llevan a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE, no suelen estar ni integradas ni sistematizadas. Se percibe una correlación entre tamaño y grado de avance. Los ámbitos de actuación prioritarios son los relacionados con los grupos de interés más cercanos, sobre todo empleados y con un comportamiento transparente. No suelen comunicar sus actuaciones, más allá de las reuniones con los empleados. Los valores del propietario y motivación ética son el principal elemento impulsor, seguidos del propósito de mejorar las relaciones con empleados y clientes. En la investigación cuantitativa se encuentra que estas organizaciones sí perciben la contribución a la competitividad de la RSE, vinculada a ventajas competitivas por la mejora de la relación con los grupos de interés y de la imagen. Las organizaciones que utilizan herramientas para gestionar la RSE perciben una mayor contribución de cada factor motivador. La principal dificultad destacada en la investigación ha resultado ser la falta de tiempo, relacionada con la falta de recursos de personal, tanto en número como en capacitación. También se destaca la falta de recursos económicos, vinculada a la consideración de la RSE como un coste y a la no percepción de beneficios inmediatos en organizaciones con una marcada gestión a corto plazo. Se constata la heterogeneidad existente entre estas organizaciones, con el tamaño como principal factor diferencial.

La utilización de herramientas para gestionar la RSE permite un claro avance en la gestión. Se han revisado iniciativas como la adhesión a declaraciones universales como el Pacto Mundial, siendo la que mayor grado de penetración ha conseguido en PYMES y la más conocida. Es percibida como flexible y sin gran complejidad, con capacidad para informar y gestionar la RSE. Se han analizado las guías para emisión de informes en el ámbito de la RSE, como el GRI, siendo la de menor grado de implantación en PYMES. La investigación arroja una percepción favorable en cuanto a utilidad para informar y gestionar la RSE, así como de su adaptabilidad, si bien se considera con cierta complejidad y excesiva exigencia de tiempo. Se han examinado normas o estándares de gestión específicos para la RSE, como la norma SGE21. Su grado de penetración en PYMES es el segundo más bajo. La percepción de las organizaciones es positiva en cuanto a utilidad para gestionar la RSE, la posibilidad de integración y la certificación. Se valora menos la contribución a elaboración de informes y obtención de indicadores. Se ha indagado sobre sistemas de gestión no específicos de la RSE, como el modelo EFQM, comprobando que abarca los principales ámbitos de una norma específica como la SGE21. Las organizaciones destacan, como principal fortaleza, la integración en la gestión de la RSE y la incorporación de la perspectiva de los grupos de interés. En todas estas herramientas se percibe una clara distribución irregular territorial y, en ocasiones, sectorial. El grado de desconocimiento entre las organizaciones que aún no las utilizan es muy elevado.

Con este diagnóstico, se apuntan algunas líneas de actuación prioritarias, como la información y formación para aclarar en qué consiste la RSE y que destaque la aportación de valor. Para generar sinergias y una mayor eficiencia, se propone canalizar parte de las iniciativas a través de agrupaciones y asociaciones, resaltando la importancia de la comunicación externa. La heterogeneidad de estas organizaciones aconseja no proponer soluciones únicas sino flexibles. Las limitaciones de recursos sugieren que las iniciativas propuestas no resulten demasiado complejas ni con exigencias excesivas, sobre todo las dirigidas a organizaciones con menor nivel de avance, teniendo como eje central el concepto de materialidad.

Palabras clave:
Responsabilidad Social Empresarial (RSE); PYMES; Sistemas de Gestión, Ética Empresarial;

The field of study of Corporate Social Responsibility (CSR) in small and medium-sized enterprises (SMEs) is of major importance, not only economically but also socially. Any initiative to try to drive forward improved management should begin with a prior analysis of the situation, which will enable a solid basis to be established for designing actions that respond to the needs identified and are adapted to the circumstances. This article aims to provide an assessment based on two principles:

- Understanding the specificities of CSR management in SMEs by analysing three basic aspects: the current situation of CSR management, the main reasons that motivate these organisations to develop initiatives in this field and the most important barriers encountered.
- Analysing existing tools for managing CSR, including their level of penetration in the business landscape, as well as the opinions of the organisations that currently use them.

The methodology combines a literature review with a quantitative research survey of just over 100 organisations. For the analysis of the different tools, quantitative research is used through surveys of organisations that use them, together with a cross analysis of data from different sources, to determine their degree of deployment.

With regard to the specificities of CSR management in SMEs, quantitative research has confirmed almost all the findings of the literature review. Although these organisations undertake CSR activities, they are often neither integrated nor systematised. There is a correlation between size and level of progress. The priority areas of action are those related to the closest stakeholders, especially employees and to transparent behaviour. They do no usually communicate their actions, beyond meetings with employees. The owner's values and ethical motivation are the main driving force, followed by the aim of improving relations with employees and customers. Quantitative research demonstrates that these organisations do perceive the contribution of CSR to competitiveness, associated with competitive advantages through improved relations with stakeholders and an improved image. Organisations that use tools to manage CSR see a greater contribution from each motivating factor. The main difficulty highlighted in the research results has proven to be the lack of time, related to inadequate staffing resources, both in terms of numbers as well as training. The research also highlights a lack of economic resources, associated with the perception of CSR as a cost item and the failure to recognise its immediate benefits in organisations with strong short-term management. The heterogeneity among these organisations is evident, with size as the main differential factor.

The use of tools to manage CSR provides a clear advance in management. Initiatives, including adherence to universal declarations like the Global Compact, have been reviewed, being the one that has achieved the highest level of penetration in SMEs and the best known. It is regarded as flexible and not too complex, with the capacity to report on and manage CSR. An analysis has been made of guidelines for CSR reporting, such as the GRI, which is the least widely deployed in SMEs. The research provides a favourable perception of its usefulness and adaptability to report on and manage CSR, although it is regarded as somewhat complex and time-consuming. Specific management norms or standards for CSR, which include the SGE21 standard, have been examined. Its level of penetration in SMEs is the second lowest. It is positively perceived by the organisations in terms of its usefulness in managing CSR, its integration and certification. Its contribution to reporting and the production of indicators is less valued. Non-CSR specific management systems, such as the EFQM model, have been analysed and were found to encompass the main areas of a specific standard such as the SGE21. The organisations stress, as a main strength, the integration of CSR management and the inclusion of stakeholders' perspectives. In all these tools, there is a clear irregular territorial and, sometimes, sectoral distribution. The level of ignorance among the organisations that still do not use them is very high.

With this assessment, some priority lines of action have been identified, such as information and training to clarify what CSR entails and highlight how it adds value. With a view to generating synergies and greater efficiency, part of the initiatives should be channelled through groups and associations, emphasising the importance of external communication. The heterogeneity of these organisations calls for flexible rather than one-size-fits-all solutions. Resource constraints suggest that the proposed initiatives are not too complex or overly demanding, especially those aimed at less advanced organisations, that focus on the concept of materiality.

Keywords
CSR (Corporate Social Responsibility); SMEs (small and medium-sized enterprises); Management Systems; Business ethics

Introducción

Justificación de la relevancia económica y social

La Comisión Europea, en su Comunicación "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas", reconoce que los beneficiarios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) son tanto la sociedad en su conjunto como las propias organizaciones. En cuanto a la sociedad, la RSE puede contribuir en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible, economía social y de la Estrategia Europa 2020. Para las empresas, tiene potencial para impactar positivamente en la competitividad, confianza de los grupos de interés y capacidad de generar nuevos mercados y oportunidades de crecimiento (Comisión Europea, 2011:4-5).

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son agentes fundamentales en el tejido empresarial. Según los últimos datos, representan el 99,65% de las empresas con asalariados inscritas en la Seguridad Social y cuentan con el 61,33% de los trabajadores (DGIPYME, 2018a). Sólo las microempresas (0 a 9 empleados) representan el 95,6% del total de empresas (DGIPYME, 2017a). Son el tipo de organización más frecuente en cualquier economía (Fisher, *et al*., 2009 citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010). Constituyen la mayor parte del tejido empresarial y la contribución a la riqueza y el empleo de un país (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010). La Comisión Europea (2001), en relación con la RSE, afirma que "el aumento de su puesta en práctica en las medianas y pequeñas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y la creación de puestos de trabajo…"

Pero el grado de penetración de políticas y herramientas de RSE en las PYMES es todavía bajo, sobre todo en las pequeñas empresas (Forética, 2015:22). La propia Comisión Europea reconoce que el tamaño de la empresa influye en el proceso de asunción de la responsabilidad social, afirma que "para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las microempresas, es probable que el proceso de RSE siga siendo informal e intuitivo" (Comisión Europea, 2011:7). Además, la RSE en PYMES presenta un carácter diferencial (Comisión Europea, 2011 citado por Forética, 2016:11) en las motivaciones, ámbitos, carácter estratégico, alcance de las prácticas de RSE, beneficios y dificultades. Hasta ahora, en general, las grandes empresas han llevado el liderazgo en el discurso de la RSE, el reto es extenderlo fuera de ese círculo (Vives, 2010:51). El Parlamento Europeo (2013) constata la necesidad de desarrollar "medidas y enfoques específicos para el desarrollo de la RSE entre las PYME".

Estos tres factores, los beneficios, para el conjunto de la sociedad, que conlleva la RSE, la relevancia de las PYMES en el tejido empresarial y la menor penetración y mayores dificultades para la asunción de la RSE en estas, justifican la necesidad de desarrollar mecanismos para facilitar e impulsar la gestión de la RSE en este tipo de organizaciones, por el efecto multiplicador que puede producirse en relación con los beneficios para la sociedad. Así, las políticas públicas reconocen la necesidad de potenciar la penetración de la RSE en PYMES. La propia Comisión ofrece orientaciones a los países miembros sobre la especial consideración de las PYMES en aspectos como mejora de la visibilidad de la RSE, su recompensa o divulgación (Comisión Europea, 2011:10,12,14,15), el Consejo Estatal de RSE propone que el gobierno preste especial atención a la singularidad de las PYMES (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015:25), también el Foro de Expertos de RSE (2007:11) recomendó unas políticas de promoción e incentivos de la RSE aplicables no solo a grandes empresas, sino también a PYMES; y en el primer objetivo de la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas se hace expresa referencia a las PYMES en el impulso y promoción de la RSE (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015:30).

Pero algunos enfoques de la RSE tradicionales han partido de una concepción de que se podían trasladar los modelos de las grandes corporaciones al ámbito de las PYMES (Tilley, 2000, citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:2), ofreciendo una visión parcial y no completa (Vives, 2010:52). Resulta necesario comprender las particularidades que condicionan el desarrollo de la RSE en estas organizaciones (Jenkins, 2004) para poder adaptarse a ellas (Guibert, 2009 citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:2). Si bien España se sitúa como el segundo país, tras Reino Unido, en número de publicaciones relacionadas con RSE y PYMES (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), todavía continúa siendo necesario investigar más en este campo. Hasta que no se extienda, hacia esta parte del tejido empresarial, no se podrá entender que la RSE se ha consolidado (Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011). La Comisión recomienda investigar más sobre RSE y la PYME, con "investigaciones orientadas a la práctica, como el éxito o el fracaso de las diferentes políticas y técnicas destinadas a aumentar la aceptación de la RSE entre las PYME; (…) y el uso y la utilidad de las herramientas de responsabilidad social para las PYME" (Comisión Europea 2007:4). El Parlamento Europeo urge a incrementar la investigación académica sobre métodos para aumentar la aceptación de la RSE por las PYMES (Parlamento Europeo, 2013).

Motivos personales que justifican la elección del tema del trabajo

La investigación en este campo de trabajo me permite aplicar diferentes aprendizajes desarrollados en el Máster en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento. Se encuentra directamente

relacionado con lo aprendido en la asignatura de Empresa y Sociedad. En la asignatura de Dirección de Organizaciones no Lucrativas (ONL) pudimos conocer que la tendencia, en financiación de ONL, está girando del ámbito público al privado, fundamentalmente a través de iniciativas de RSE. En la asignatura de Excelencia en la Gestión comprendimos la importancia de que cualquier organización tenga en cuenta a los grupos de interés, así como los beneficios que, para la gestión, pueden suponer los Modelos de Excelencia. En la asignatura de Dirección de Personas hemos tenido la oportunidad de profundizar en algunos ámbitos de la dimensión interna de la RSE. En Dirección de la Innovación nos hemos acercado a tendencias en innovación social. Asimismo, me puede permitir seguir desarrollando la competencia transversal de adoptar actitudes y comportamientos de acuerdo con una práctica profesional ética y responsable y la competencia específica de dirigir eficientemente organizaciones, mediante la elaboración de planes estratégicos que garanticen la sostenibilidad desde el punto de vista social y ambiental, además del económico.

Desde hace años, participo como evaluadora en evaluaciones EFQM o del Modelo de Gestión Avanzada, lo que me ha permitido constatar los beneficios de utilizar modelos de gestión y que podría aplicarse al ámbito de la RSE. También he asistido a cómo se ha logrado extender la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas gracias al impulso que, desde las instituciones, se ha dado a la difusión de modelos como el EFQM o el de Gestión Avanzada. Por ello, me gustaría profundizar en cómo trasladar ese enfoque al ámbito específico de la RSE, realizando un acercamiento a las herramientas existentes para su gestión.

Realizar un trabajo sobre este tema de estudio supone un reto a nivel personal. Sí que he participado en el desarrollo de actuaciones en este ámbito, pero sin una clara sistematización ni integración en la estrategia, por lo que no tengo un bagaje profesional por el que atesore conocimiento sobre este campo. Con anterioridad a comenzar este Máster tampoco me había acercado a este campo a nivel de formación. Pero consciente de la relevancia social y económica, he apostado por desarrollar este trabajo para poder adquirir conocimientos.

Por todo ello, se propone analizar las especificidades que se encuentran las PYMES a la hora de integrar la RSE y, asumiendo el potencial que tienen los modelos o metodologías específicos de RSE, proponer una iniciativa para lograr impulsar que cada vez más PYMES se comprometan con la RSE, ayudándoles en la integración, sistematización y en visibilizar sus prácticas de gestión en este ámbito.

Objetivo y alcance

- Realizar un diagnóstico de la gestión de la Responsabilidad Social en las pequeñas y medianas empresas y organizaciones.

Para ello, resulta necesario:

- Averiguar cuáles son las especificidades que presenta la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito de las PYMES, identificando en qué situación se encuentra la gestión de este ámbito, conociendo las principales motivaciones para abordar actuaciones de Responsabilidad Social, así como comprender cuáles son las principales barreras y dificultades con las que se encuentran las PYMES en este ámbito.
- En base al análisis anterior, y tras conocer las referencias al ámbito de la Responsabilidad Social en las PYMES que se recogen en las iniciativas públicas europeas y estatales, identificar cuáles podrían ser las principales orientaciones de las iniciativas que se desarrollen para favorecer una gestión avanzada de la Responsabilidad Social en las PYMES.
- Examinar las diferentes herramientas existentes para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, como la adhesión a declaraciones de principios, marcos de emisión de informes y estándares, guías y normas, investigando cuál es su grado de penetración en las organizaciones, así como la percepción que sobre los mismos tienen las organizaciones que los utilizan.

Referencia a la metodología utilizada

Situación de la gestión de la RSE en PYMES	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura • Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas, a PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos.
Motivaciones	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura • Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas, a PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos.
Dificultades	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura • Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas, a PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos.
Estrategias para favorecer la RSE en	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura. Análisis documental de normativa existente.

PYMES	
Sistemas de gestión	
Pacto Mundial	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura. • Método de investigación cuantitativo y método de obtención de datos: Investigación en las bases de datos del Pacto Mundial y otras como DIGIPYME, para obtener información sobre grado de implantación. • Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas a organizaciones adheridas al Pacto Mundial
GRI	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura • Método de investigación cuantitativo y método de obtención de datos: Investigación en las bases de datos del GRI y otras como DIGIPYME, para obtener información sobre grado de implantación. • Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas a organizaciones que presentan informes GRI.
SGE21	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura • Método de investigación cuantitativo y método de obtención de datos: Investigación en las bases de datos de Forética y otras como DIGIPYME, para obtener información sobre grado de implantación. • Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas a organizaciones certificadas con la norma SGE21
ISO26000	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura
EFQM	• Método de obtención de datos: Fuentes primarias y secundarias. Revisión de la literatura • Método de análisis: Para poner en relación la norma SGE21 con el modelo EFQM. • Método de investigación cuantitativo y método de obtención de datos: Investigación en las bases de datos del Club de Excelencia en la Gestión y de Gobiernos Autonómicos, y otras como DIGIPYME, para obtener información sobre grado de implantación. Método de investigación cuantitativo: Resultados de las encuestas realizadas a organizaciones con sello EFQM de compromiso, +300 y +400.
Modelo Gestión Avanzada (MGA)	• Método de análisis: Para poner en relación la norma SGE21 con el MGA

Para el análisis de la literatura, en algunos casos se recurre a fuentes secundarias, en concreto a artículos que recogen una revisión de la literatura. Se complementa con fuentes primarias sobre investigaciones sobre aspectos concretos o novedosos. Además, se recogen resultados de estudios realizados sobre este ámbito.

Para el análisis del grado de implantación de las diferentes herramientas, se analiza información que está a disposición pública para obtener estadísticas sobre grado de utilización, cruzando los datos de informes de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa con la facilitada por las propias difusoras o propietarias de las herramientas.

En cuanto a la investigación cuantitativa, se ha desarrollado mediante cuestionarios. Según un estudio de Larrán, Herrera y Lechuga (2010:34) los cuestionarios es el segundo sistema de recogida de datos en las publicaciones sobre RSE y PYMES, a muy corta distancia de las entrevistas. Estas son las encuestas que se han enviado.

	Total universo	Muestra	% muestra sobre Universo	Respuestas obtenidas	% respuesta sobre muestra
Pacto Mundial	1592	170	11%	16	9%
GRI	49	49	100%	12	24%
SGE21	66	50	76%	12	24%
EFQM	466	152	33%	16	11%
Xertatu	180	164	91%	4	2%

Modelo Gestión Avanzada	156	39	25%	4	10%
PYMES alavesas		413		20	5%
PYMES navarras		178		9	5%
PYMES Bizkaia		289		12	4%
PYMES Burgos		112		3	3%
		1616		108	

En cuanto a las organizaciones que utilizan herramientas:

- El Universo, en el caso de PYMES que utilizan herramientas, queda definido como:
  - Adheridas al Pacto Mundial: Todas las PYMES adheridas, en activo, a fecha de abril.
  - Las que presentan informes GRI: Todas las PYMES que los han presentado en los últimos 4 años.
  - Las que tienen certificación en SGE21: Todas las PYMES certificadas según el último listado de marzo 2018 de Forética.
  - Las que tienen sello EFQM: Todas las que tienen diploma de compromiso o sellos +300 y +400.
  - Xertatu: Todas las que utilizaron la metodología en su momento.
  - Modelo de Gestión Avanzada: Reconocidas en los últimos dos años con Diploma de Compromiso, A Bronce o A Plata.
- Las empresas que forman parte de la muestra se han seleccionado de forma aleatoria.
- En el caso de las organizaciones que utilizaron la metodología Xertatu o las que tienen reconocimiento en gestión avanzada, debido al bajo índice de respuesta, no se presentan los resultados de la valoración que realizaron de estas metodologías, por no resultar significativos. Sí se incluyen en el agregado de las organizaciones que utilizan herramientas.

En cuanto a las PYMES alavesas:

- En un primer momento, se enviaron unas primeras 107 encuestas a organizaciones seleccionadas tras consultar la base de datos SABI, filtrándose según los siguientes criterios:
  - Ubicadas en Álava:
  - Con fecha de constitución anterior a 01/01/2014, para incluir a empresas con una trayectoria mínima.
  - N.º de empleados: Menos de 250
  - Estado: Activa
  - Que no tenga delegaciones, para asegurar que se consulta donde está el centro de decisión.
  - Ingreso de explotación: Menor de 10.000.000 (acotar la muestra hacia pequeñas empresas).
- De las 2267 empresas que se obtenían según esos criterios, se decidió una muestra del 5%. Se definieron tres grupos según número de trabajadores y se calculó el porcentaje que suponía cada uno en el total. Ese porcentaje se aplicó a cada grupo y se obtuvo una muestra de 88 empresas de menos de 10 trabajadores, 24 de las que tienen entre 11 y 49 trabajadores y 2 de las que son más de 50. Para seleccionarlas en cada grupo, se ha tenido en cuenta el CNAE, a dos dígitos. Sólo se ha incluido en la muestra a empresas de grupos de este CNAE a dos dígitos, con un mínimo de 10 empresas, seleccionado 1 más por cada 20 empresas más. Dentro de cada grupo la selección fue aleatoria. A través de la información en sus páginas web se ha obtenido el email o formulario de contacto.
- Como el índice de respuestas fue muy bajo, se volvió a realizar la misma operación, con otras 107 encuestas enviadas, según los mismos criterios.
- Debido a que no se obtenía un índice de respuesta adecuado, se procedió a enviar, de forma aleatoria, a 199 empresas que aparecen como asociadas a SEA, el Sindicato Empresarial Alavés.

En el caso de las PYMES de Bizkaia, se recurrió a la base de datos de CEBEK, la Confederación de Empresarios de Bizkaia, enviando 289 encuestas de forma aleatoria, a las organizaciones que aparecían como asociadas.

En el caso de las PYMES de Navarra y Burgos, se ha procedido a enviar a una muestra aleatoria de empresas asociadas a diferentes asociaciones empresariales.

En todos los casos, se ha consultado el email en la web corporativa, o se ha utilizado el formulario de contacto ubicado a tal efecto.

1. Especificidades de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas y medianas empresas

1.1 Situación de la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en las pequeñas y medianas empresas

1.1.1 Revisión de la literatura

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), tienen características que las diferencian de las grandes, lo que hace probable que su participación en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en contenido, naturaleza y alcance, sea distinta (Jenkins, 2006; Tilley, 2000, citados por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013), tanto en capacidades como en contenido (O'Connor, Parcha y Tulibaski, 2017:526). En Preuss y Perschke (2010, citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011:118) se identifican disparidades en la gestión de la RSE, entre las pequeñas y medianas empresas y las grandes, en factores que impactan en la RSE como la propiedad, los grupos de interés, la dirección, la estructura organizativa, el tipo de mercado, las ventajas y desventajas y la conceptualización teórica detrás del enfoque. En la Estrategia Renovada de la UE para el 2011-2014 sobre la RSE, se reconoce expresamente qué las PYMES tienen características particulares, especialmente los limitados recursos, que deben ser tenidos en cuenta.

El tamaño de la empresa influye en el nivel de implantación de la RSE. En relación con las políticas y herramientas de la RSE en las PYMES, su penetración es considerablemente más baja en las pequeñas que en las medianas y grandes. En el Informe Forética de 2011 sólo el 4% de las pequeñas empresas disponía de políticas y herramientas avanzadas en RSE, frente al 54% en la mediana y gran empresa (Forética, 2015:22). En una evaluación de proveedores llevada a cabo por Achilles, según políticas y herramientas de gestión en RSE, se observaba una relación entre tamaño de la organización y grado de adopción de políticas y herramientas de RSE (Forética: 2015:23). En cuanto a la sensibilización, en el Informe de Forética de 2011 el 90% de las medianas y grandes empresas pertenecían a los segmentos con actitud favorable frente a la RSE, mientras que, en el caso de las pequeñas empresas, este porcentaje descendía hasta el 40%. Incluso esa brecha se había incrementado en los últimos años, cayendo ligeramente el número total de pequeñas empresas con actitud favorable y aumentando significativamente el de medianas y grandes (Forética, 2011:20).

Desconocimiento, por parte de las PYMES, de que efectivamente llevan a cabo actuaciones en este ámbito

Entre gran parte de las pequeñas empresas se aprecia un menor grado de conocimiento sobre el concepto de RSE, en comparación con las medianas y grandes. Frente al 97% de las medianas y grandes empresas que estaban familiarizadas con el término RSE, el porcentaje baja hasta el 60% en el caso de las pequeñas empresas (Foretica:2011:5). En un estudio de LEITAT y MT (2011:9), el 54% de las PYMES afirmaban, o no realizar actuaciones de RSE o desconocer si efectivamente las hacían. Una vez que se les explicaba el concepto, sí que identificaban que realizaban actuaciones en este ámbito (LEITAT y MT, 2011:8). En un estudio desarrollado en Navarra, se apreciaba un grado de desconocimiento sobre el término por parte de las PYMES, con anterioridad a participar en un proyecto piloto para el impulso de la RSE, situándose por debajo de 5 en una escala de 0 a 10 (CRANA, 2010:14a). A la misma conclusión se llegaba en un estudio realizado entre 1300 empresas latinoamericanas, en donde se encontraba que ejecutaban una gran cantidad de prácticas responsables pero que eran realizadas espontáneamente, sin considerar que eran RSE (Vives, 2007 y Vives, Corral e Isusi, 2006, citados por Vives, 2014:35).

Se identifica, en la literatura, un menor desarrollo de la RSE en las PYMES (Unceta, 2005; Muñoz *et al*, 2009; Pedersen, 2009; Moneva y Hernández, 2009 citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010) debido, en gran parte, a que no existe una identificación inmediata con el término de RSE por parte de los empresarios (Murillo y Lozano,2006; Sweeney, 2007 citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), presentando problemas para interiorizar el concepto (Murillo y Lozano, 2006:87). Muchas PYMES desarrollan actuaciones de responsabilidad social, aunque no lo llamen por su nombre, sean conscientes del concepto y no consideren estar involucradas, explícitamente, en ese tipo de práctica (Vives, 2006:49). Estas empresas gestionan impactos económicos, sociales y medioambientales, pero no utilizan un lenguaje de la RSE para describirlos (Jenkins, 2004; Longo *et al*., 2005; Perrini, 2006; Roberts *et al*., 2006 citados por Larrán, Herrera y Lechuga 2010).

Las PYMES, por tanto, sí desarrollan de manera natural actuaciones que se enmarcan en la RSE (CE, 2001 citado por Urriolagoitia, Murillo y Lozano, 2009:8), pero, en muchas es poco probable que estas actividades se etiqueten como RSE, de forma que las PYMES suelen hacer RSE sin saberlo (Fox, 2005), (Rivero, 2006b:83). Es lo que en la literatura se denomina "responsabilidad social silenciosa" (Argandoña, 2008:23), (Jamali *et al*. 2008; Russo, y Tencati, 2008; Jenkins, 2004, citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

RSE informal y no integrada en la Estrategia

En la propia estrategia renovada de la UE se reconoce que "para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las microempresas, es probable que el proceso de RSE siga siendo informal e intuitivo" (COM, 2011:7).

Las PYMES tienen dificultades en los niveles de integración (MacGregor y Fontrodona, 2011:80). Por un lado, en muchas organizaciones no existe una estrategia para la empresa formalizada (Hausman, 2005; Preuss y Perschke, 2010, citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), y se aplica un estilo de gestión más informal a cuestiones estratégicas, incluyendo la RSE (Russo y Tencati, 2009, citado por Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.;5). Por ello, resulta complicado hablar de la existencia de una RSE estratégica en una empresa que ni siquiera tiene definida una estrategia (MacGregor y Fontrodona, 2011:80). Por otro, incluso cuando sí existe la estrategia, estas actividades de RSE no suelen estar integradas en la misma (Spencer y Lozano, 2000; Jenkins, 2006; Sweeney, 2007; Nielsen y Thomsen, 2009; Muñoz *et al*, 2009, citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Comisión Europea, 2002:13). Se plantean la RSE como buenas prácticas puntuales, pero sin un enfoque estratégico ni integrado en el "cuore" del negocio (Fundación Laboral San Prudencio, 2015:46).

Además de no estar integrada, la RSE se gestiona de manera informal (Russo y Tencati, 2008:339 citados por Sanclemente, 2015:44), desarrollándose, por ejemplo, a demandas concretas de los empleados y de la comunidad. (Vives, 2006:49). Al no formar parte de la Estrategia, estas actuaciones fluctúan conforme la situación financiera de la empresa y suelen ser ocasionales (Vives, 2011:349). Suelen tener problemas para identificar los temas incluidos en la responsabilidad social y si lo hacen, suele ser de manera fragmentada e informal (Argandoña, 2008:23). Esta gestión informal de la RSE tiende a ser más intuitiva que estratégica (Fassin, 2008, citado por Kechiche y Soparnot, 2012), con un fuerte componente tácito (Murillo y Lozano, 2006:87). Esto no es algo específico de la RSE en estas organizaciones, sino que muchas suelen caracterizarse por tener estructuras menos formales, menos sistematización y procedimientos (Longenecker *et al*., 1989; Beaver, 2002 citados por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013).

En qué ámbitos desarrollan actuaciones

Los ámbitos principales de actuación se desarrollan en torno a los grupos de interés más cercanos. Su enfoque de responsabilidad social suele estar muy condicionado por la limitación de recursos, lo que hace que se reduzcan las actuaciones, en muchos casos, a las que tienen rendimiento a corto plazo (Argandoña, 2008:23). Suelen ser iniciativas vinculadas a la realidad inmediata de la empresa, que no son necesariamente transversales sino centradas en áreas concretas (Murillo y Lozano, 2006:9) como:

- Los empleados (Spence y Lozano, 2000; Spence y Rutherford, 2000; Marín y Rubio, 2008a; Hammann, Habisch y Pechlaner, 2009; Muñoz, *et al*, 2009, citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Klewitz y Hansen, 2016), (Murillo y Lozano, 2006:9) (Hammann *et al*., 2009 citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3), (Grayson, 2006; Jenkins, 2004 citados por O'Connor, Parcha y Tulibaski), (Vives, 2010:52). Se centran en los temas más sensibles para ellos, como seguridad y bienestar de los empleados y formación (Branco y Rodríguez, 2006 citado Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), destacan, como ámbitos con mayor desarrollo, la igualdad, flexibilidad y comunicación interna, y como ámbitos para la mejora el voluntariado corporativo, adaptación a la movilidad y protocolos de acoso.
- Clientes (Battaglia, Bianchi, Frey y Iraldo, 2010; Preuss y Perschke, 2010, citados por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:11). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), se alcanzan buenos resultados en la respuesta a incidencias y transparencia, con una alta fidelización.
- La comunidad local (Vives, Corral e Isusi, 2006; Marín y Rubio, 2008a, 2008a; Muñoz, *et al*, 2009, citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Klewitz y Hansen, 2016), (Perrini, 2006 citado por O'Connor, Parcha y Tulibaski, 2017:508), (Vives, 2010:52), Perrini (2006) citado por Ankur, Vishal y Priyanka (2013). En un estudio citado en Comisión Europea (2002:13), el compromiso social se caracteriza por tener alcance local y carácter ocasional. También en Maitland (2002 citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013), las actividades sociales, en las PYMES, suelen ser informales y fragmentadas, orientadas a un vínculo cohesivo con la economía local (Juwaheer y Kassean, 2009 citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3) con un alto grado de interrelación con sus comunidades (Berger-Douce, 2008 citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3).

Las acciones de responsabilidad social externa, como medio ambiente y sociedad, salvo la comunidad local, suelen ser menos visibles y más fragmentadas (Argandoña, 2008:32), (Escuela de Economía Social, 2012). Las PYMES suelen tener menos desarrollada la perspectiva medioambiental que las grandes (Alberti *et al*., 2000 citado por Del Brio, 2003:942), (Lepoutre y Heene, 2006 citado por O'Connor, Parcha y Tulibaski, 2017:509), porque muchas las consideran como acciones con alto coste y escaso rendimiento, salvo excepciones (Argandoña, 2008:24). En un estudio europeo elaborado por la consultora Quocirca, en el que se analizaba la importancia que las empresas de Reino Unido, Francia, Alemania, España e Italia otorgaban

desarrollo sostenible, el 80% de las pymes únicamente consideraba la implementación de medidas medioambientales si no suponían un coste, no considerando invertir en otro caso, además, sólo un 6% de las PYMES contaban con un responsable en un departamentos de sostenibilidad, frente al 54% de las grandes (Corresponsables, 2017). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018) las PYMES aprueban en su gestión global, con los mejores resultados en minimización de residuos, quedando ámbitos de mejora en minimización de emisiones e implantación de sistemas de gestión ambiental.

Comunicación

No suelen difundir sus acciones de responsabilidad social, incluso a veces ni entre sus propios empleados (Argandoña, 2008:24). En un estudio en economías de empresa social de Andalucía, el 60% no considera importante comunicar su compromiso con la gestión ética y sostenible, a la vez que se observaba una falta de sistemática en la comunicación de la RSE (Escuela de Economía Social, 2012). La Comisión Europea (2011:14) considera que comunican a menudo esta información de manera informal y voluntaria. El hecho es que la comunicación de la RSE suele situarse como una de las últimas etapas en los sistemas de gestión de la RSE (Castka *et al*., 2004; Roser, 2005 citados por Gallardo y Castilla (2013:5). En algunos estudios se evidencia una generalizada falta de motivación de las PYMES para publicar sus memorias de sostenibilidad (Larrán, Herrera y Lechuga 2010). En un estudio con PYMES danesas (Danish Commerce y Companies Agency, 2006:168 citado por Gallardo y Castilla, 2013:9-10), únicamente un tercio de las organizaciones involucradas en actividades de RSE las comunicaban, y de esas, sólo un 41% lo hacía de forma regular.

Entre las causas, se destaca, que, a diferencia de las grandes empresas, estas organizaciones tienen la posibilidad de comunicar la RSE en encuentros informales, trípticos o reuniones, que podría ser empleado con finalidad estratégica (Tarrés, 2007, citado por Gallardo y Castilla, 2013:8); (Larrán, Herrera y Lechuga 2010). También se apunta a una menor diversidad de los grupos de interés con los que operan, a la menor presión que ejercen los colectivos externos, a la percepción de que suponen un coste con un escaso valor añadido (Larrán, Herrera y Lechuga 2010). También se menciona que muchas PYMES suelen tener la convicción de que lo importante es lo que se hace y no lo que se publica (Fassin, 2008 citado por Larrán, Herrera y Lechuga 2010).

Diferencias entre PYMES, heterogeneidad

Si bien se puede observar, con carácter general en las PYMES, las características vistas hasta ahora, un aspecto fundamental es la heterogeneidad dentro de estas organizaciones (Vives, 2011:347) lo que provoca que también su aproximación a las cuestiones socialmente responsables sea muy variada (Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011:130).

- Destaca, en primer lugar, la influencia del tamaño. Más allá de diferencias entre PYMES y grandes empresas, también entre las primeras el tamaño es un factor que influye en el desarrollo de prácticas responsables (Udayasankar, 2008; Bajo y Durán, 2009; Güler *et al*., 2010 citados por Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.;18), (Vives, 2006; Perrini *et al*., 2007; Guibert, 2009, citados por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:11). En un estudio de Muñoz (2015:106 citado en Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.;18) cuanto mayor tamaño de empresa, mayor desarrollo de práctica de RSE. Los cambios parecen tener lugar en empresas con más de 50 personas, donde el gerente deja de convertirse en punto focal de todas las decisiones, mientras que, para las microempresas, con menos de 10 trabajadores, la complejidad y desafío es mucho más grande (MacGregor y Fontrodona, 2011:88). Como causas, se identifican la disponibilidad de recursos y la visibilidad derivada del tamaño de la empresa, donde las teorías como la visión basada en los recursos de holgura o la teoría de los recursos y capacidades podrían explicar esta correlación (Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:11).
- Debido a la influencia que, como se verá en el apartado de motivaciones, tienen los gerentes-propietarios de la PYMES en el desarrollo de la RSE, se han analizado características de estos, y su impacto en la RSE. Así, la formación universitaria podría predecir una conducta proactiva en RSE (Cegarra-Leiva *et al.,* 2012 citados por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:11). Algunas investigaciones relacionan un mayor compromiso del propietario con la menor edad (Ede *et al*., 2000 citado por Kechiche y Soparnot, 2012).
- También se identifica la antigüedad de la empresa (Uhlaner, Goorbalk y Masurel, 2004; Fuller y Tian, 2009 citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010). La explicación puede estar en que como la RSE se gestiona, sobre todo, a nivel interno y con los grupos de interés más cercanos, las más antiguas han tenido más tiempo para establecer esas relaciones de confianza y diálogo, por lo que, si no actúan de forma responsable, podrían perder legitimidad (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).
- El sector también influye. Se puede apreciar cierta especialización en los aspectos de la responsabilidad social según características del producto o mercado (Argandoña, 2008:24). La diversidad entre sectores puede dar lugar a resultados difícilmente comparables (Spence y Rutherford, 2000; Jenkins, 2006; Unceta, 2005 citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), siendo en sectores

más innovadores y con mayor atención a la calidad donde más probabilidad se puede encontrar de desarrollar prácticas socialmente responsables (Unceta, 2005 citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010). Asimismo, en actividades terciaras suele haber una predisposición hacia prácticas que satisfagan las expectativas de los clientes y empleados y en las que tienen mayor exposición al riesgo ambiental, como PYMES industriales, se desarrolla más este ámbito de la RSE (Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:11).

Percepción de la ciudadanía

Si bien, hasta ahora, se ha encontrado que el tamaño es un factor determinante en la probabilidad de llevar a cabo prácticas socialmente responsables, y en el tipo de gestión, más avanzada o no, la percepción de la ciudadanía en relación con las PYMES y su labor social resulta muy favorable. En un estudio de Forética (2011:35) un 63% de los ciudadanos consideraban que tenían una gestión "muy" o "bastante" responsable, frente al 47% que alcanzaba la gran empresa. Era el segundo agente social en materia de RSE, por detrás de las ONG.
Según el Eurobarómetro de 2013 (citado por Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015) el 79% de los encuestados consideraba que las PYMES se esforzaban por tener un comportamiento responsable.

1.1.2 Resultados de las encuestas

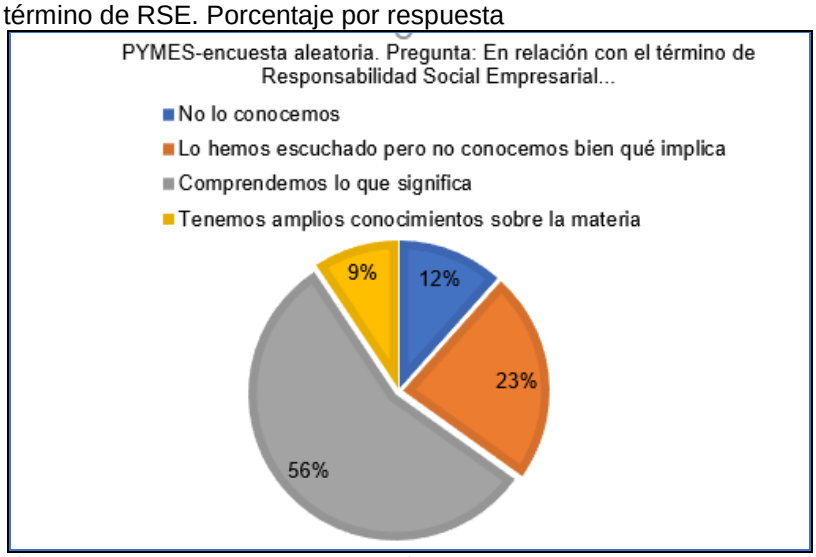
Consulta sobre grado de conocimiento del término RSE

En la encuesta a PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos (en adelante "PYMES-encuesta aleatoria"), se incluía la pregunta "En relación con el término de Responsabilidad Social Empresarial", con las siguientes opciones de respuesta:

1	No lo conocemos
2	Lo hemos escuchado, pero no conocemos bien qué implica
3	Comprendemos lo que significa
4	Tenemos amplios conocimientos sobre la materia

Sólo un 12% manifiesta no conocerlo. Un 23% lo ha escuchado, pero no conoce bien que implica. Tan sólo un 9% manifiesta tener amplios conocimientos sobre la materia. La gran mayoría, dos tercios de las PYMES que han contestado la encuesta comprende lo que significa la RSE. Esto contrasta con los resultados obtenidos tras la revisión de la literatura, si bien este resultado podría estar condicionado por la probabilidad de que las PYMES que han respondido podrían estar más sensibilizadas con este término y que aquellas que lo desconocen hayan optado por no participar en el estudio.

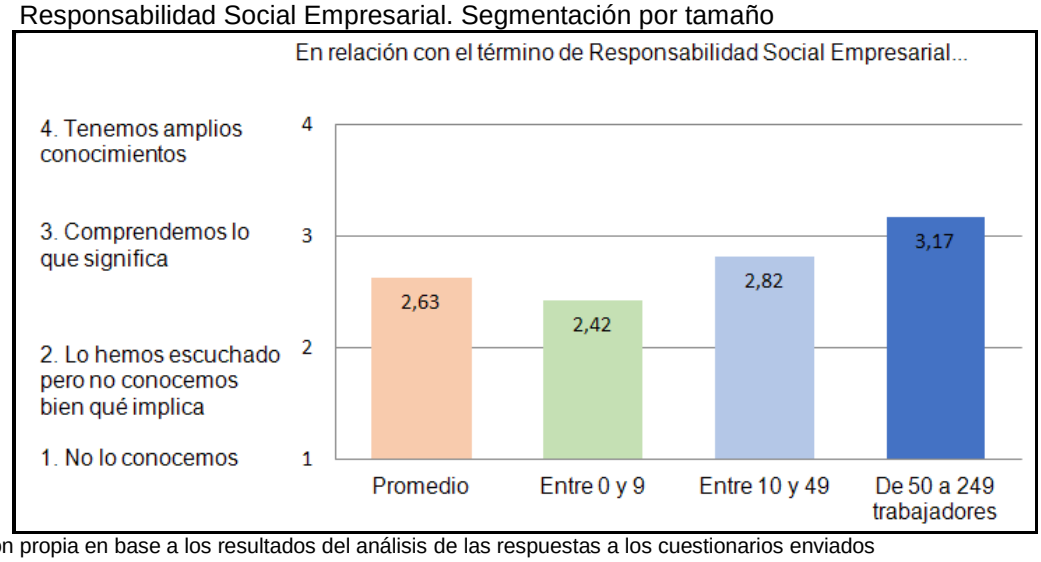
Gráf. 1. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En relación con el término de RSE. Porcentaje por respuesta



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Si se segmentan los datos en función del tamaño de la empresa, sí que se obtiene un resultado en la línea con el obtenido tras la revisión de la literatura, hay correlación entre conocimiento del término RSE y tamaño de empresa. Así, a menor tamaño de la empresa, se incrementan el desconocimiento sobre el propio término de RSE.

Gráf. 2. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En relación con el término de Responsabilidad Social Empresarial. Segmentación por tamaño



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

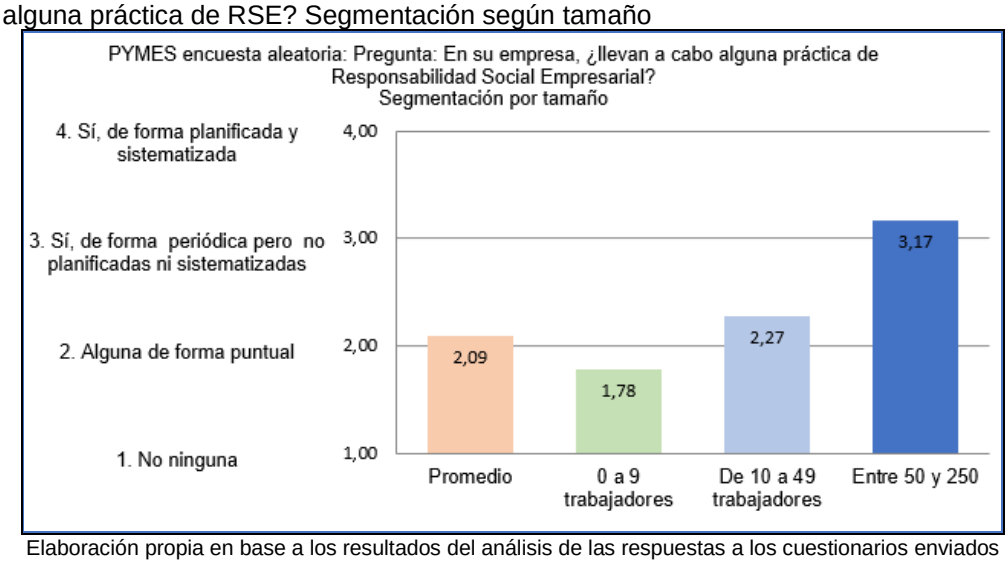
Consulta sobre si se lleva a cabo alguna práctica de RSE

Se ha consultado, en la encuesta a PYMES-encuesta aleatoria sobre si "En su empresa, ¿llevan a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?", con las siguientes opciones de respuesta:

1	No, ninguna
2	Alguna de forma puntual
3	Sí llevamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
4	Sí, de forma planificada y sistematizada

Para analizar los resultados, se utiliza la correlación que aparece en el cuadro anterior. El promedio de respuesta se sita en torno a realizar alguna actividad de forma puntual, lo que es coherente con la revisión de la literatura, en la que se apreciaba que las PYMES muchas veces realizan actuaciones, pero sin estar integradas ni sistematizadas. Además, se aprecia una clara correlación entre tamaño y grado de planificación y sistematización de la RSE.

Gráf. 3. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En su empresa, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Segmentación según tamaño

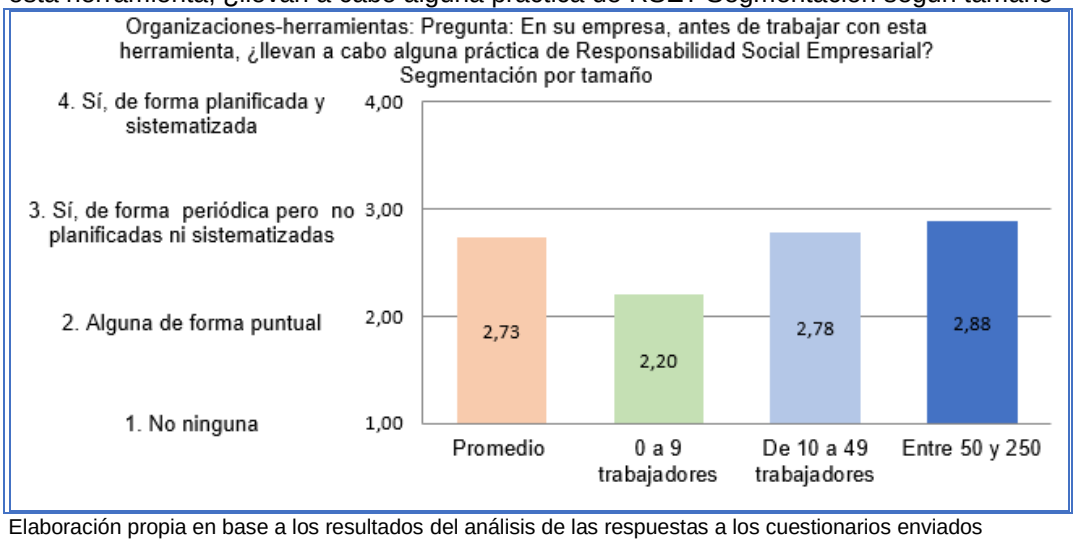


Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Se ha realizado una pregunta similar a las empresas adheridas al Pacto Mundial, que presentan memorias conforme al GRI, certificadas en SGE21, con sello de EFQM, con reconocimiento en MGA o que utilizaron la metodología Xertatu-adi (en adelante "organizaciones-herramientas"), en relación con su actuación en el ámbito de la RSE con anterioridad a utilizar dicha herramienta. Se ha consultado si "con anterioridad a trabajar con esta herramienta, ¿llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?", con las mismas opciones de respuesta. Según los resultados obtenidos, estas empresas ya mostraban una sensibilización y compromiso mayor, con la RSE, antes de adherirse a estas iniciativas, situándose en

valores cercanos al llevar a cabo actuaciones de forma periódica, en vez de puntual. En este caso, también se observa una correlación entre el tamaño y grado de planificación o periodicidad de las actuaciones desarrolladas, si bien entre las de 10 a 49 trabajadores y las más grandes no se aprecia tanta diferencia como en el caso anterior.

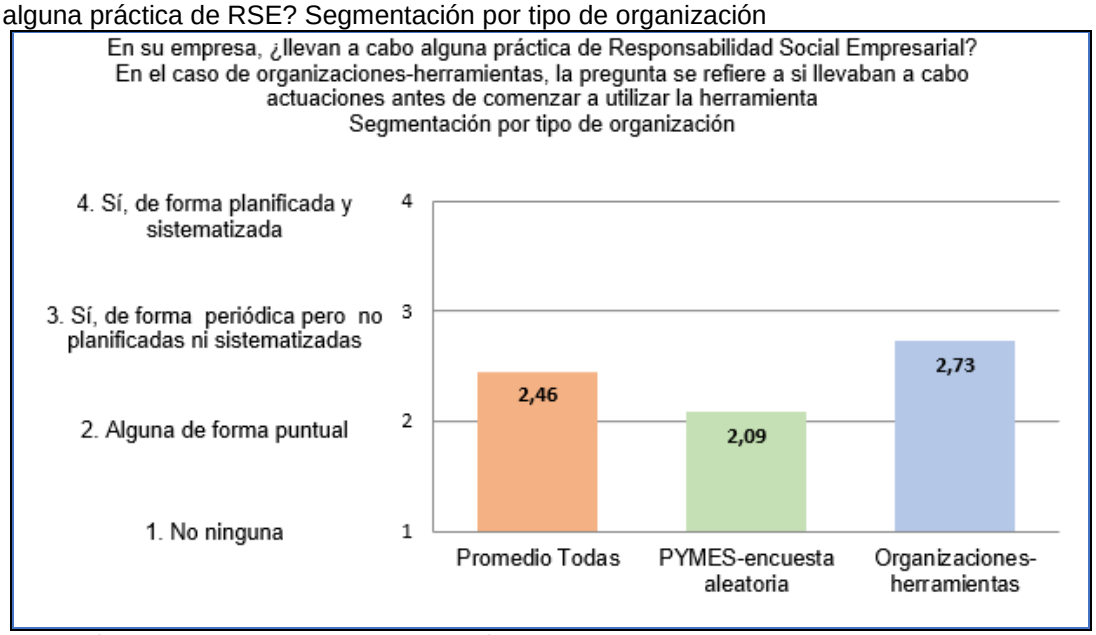
Gráf. 4. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En su empresa, antes de trabajar con esta herramienta, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Segmentación según tamaño



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Si se comparan los dos grupos de empresas, se aprecia que aquellas que actualmente utilizan alguna herramienta, con anterioridad ya desarrollaban actuaciones en el ámbito de la RSE con mayor grado de avance que las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria. Así, estas últimas se sitúan en el nivel de desarrollo de alguna actuación puntual, mientras que las del grupo que utilizan herramientas se encontraban más cercanas al nivel de forma periódica sin planificar ni sistematizar.

Gráf. 5. Pregunta: En su empresa, antes de trabajar con esta herramienta, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Segmentación por tipo de organización

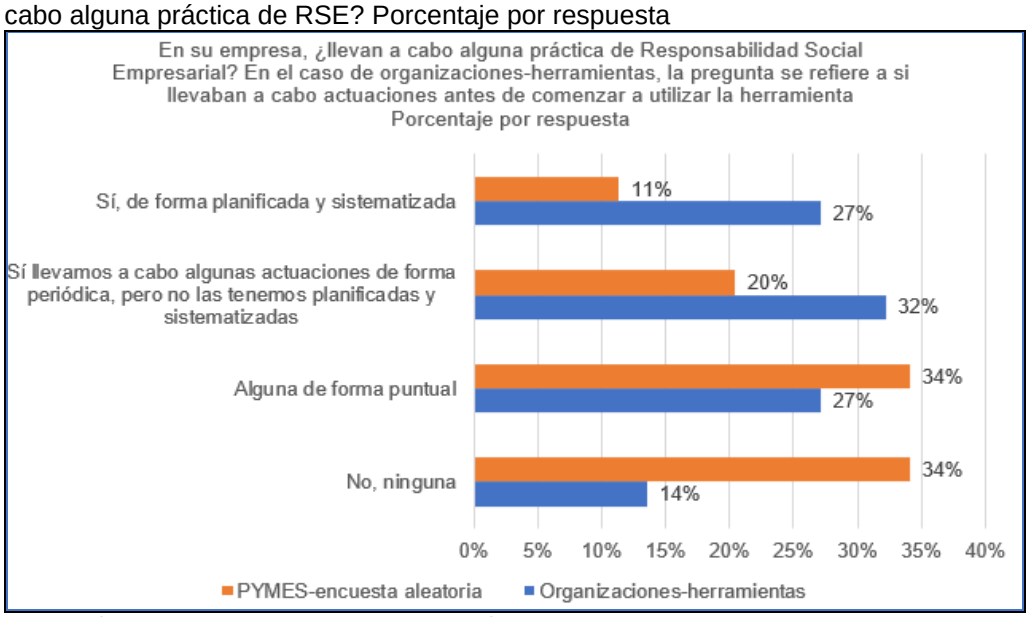


Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Analizando la moda, también se aprecia claramente que las organizaciones que utilizan herramientas para gestionar la RSE, estaban, con anterioridad a comenzar a utilizarlas, en un grado de avance mayor en el ámbito de la RSE, siendo la moda es de 3, frente a la moda de 1 de la PYMES-encuesta aleatoria.

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de las respuestas. En las PYMES-encuesta aleatoria las respuestas se concentran entre ninguna actividad o alguna de forma puntual, mientras que en el caso de organizaciones-herramientas, incluso antes de comenzar a utilizarlas, ya se encontraban en un nivel más avanzado en la gestión de la RSE.

Gráf. 6. Pregunta: En su empresa, antes de trabajar con esta herramienta, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Porcentaje por respuesta



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Consulta sobre ámbitos de actuación

Se ha consultado ¿En qué ámbitos llevan a cabo las actuaciones de RSE?, con las siguientes opciones:

- Ámbito de trabajadores
- Ámbito de los clientes
- Ámbito de proveedores
- Ámbito de diseño de productos/servicios con criterio sostenible y responsable
- Ámbito de Sociedad
- Transparencia, código de conducta, valores, …
- Gestión aspectos medioambientales

Con las siguientes posibilidades de respuesta:

1	No llevamos a cabo ninguna actuación
2	Sí, llevamos a cabo iniciativas, pero sin una planificación
3	Si, de forma sistematizada

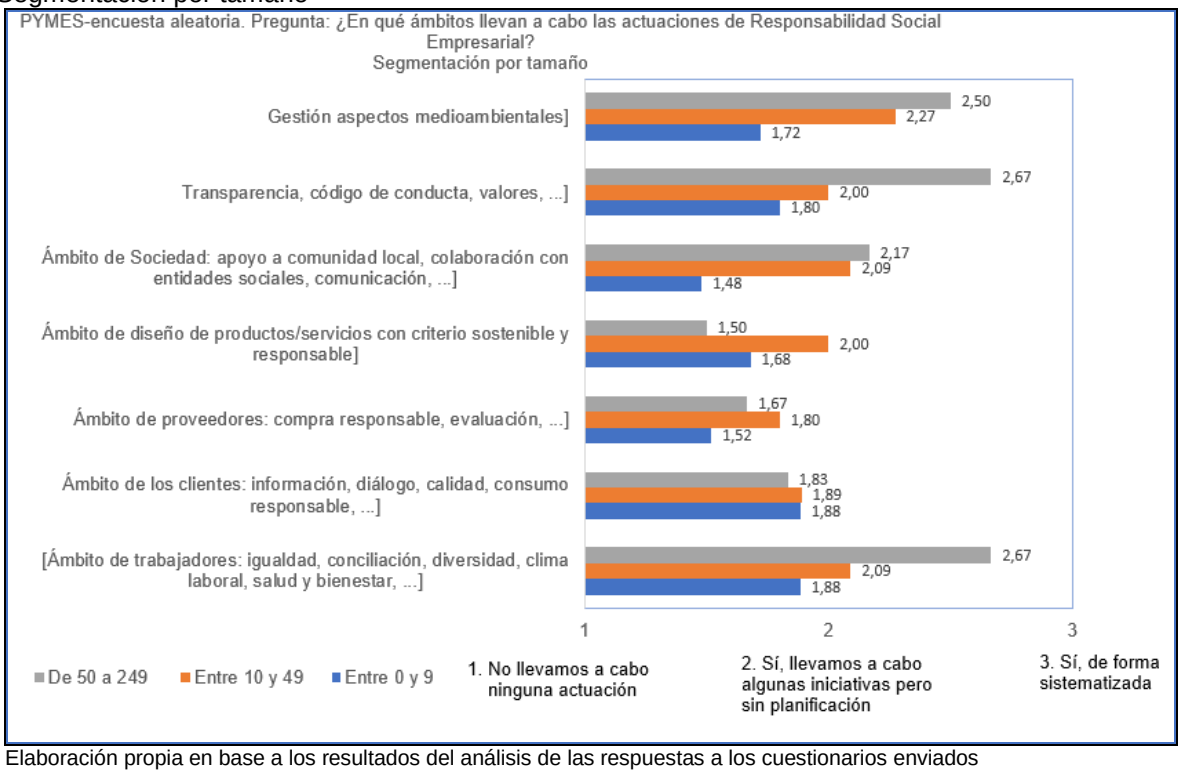
No se alcanza en ninguno de los ámbitos, un nivel de actuación basado en una planificación y sistematización. Los ámbitos que más se gestionan son el de los trabajadores, medioambiente, transparencia-comportamiento ético y clientes. Son resultados acordes con la revisión de la literatura, salvo para el caso del medioambiente, que obtiene resultados superiores al del ámbito de clientes. Los ámbitos con menor nivel de gestión avanzada son la sociedad, diseño de productos y servicios responsables y proveedores.

Gráf. 7. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Promedio de respuestas

Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Si se segmentan los resultados en función del tamaño de la empresa, sí que se obtiene una clara correlación entre tamaño y grado de gestión de los diferentes ámbitos de la RSE, en prácticamente en todos los ámbitos, salvo en el ámbito de clientes, donde no se observan diferencias, y en diseño de productos/servicios con criterios responsables y proveedores, donde no se aprecia relación entre tamaño y grado de avance en actuaciones en RSE. Esto podría explicarse porque, en estos ámbitos, el sector si tiene una influencia importante.

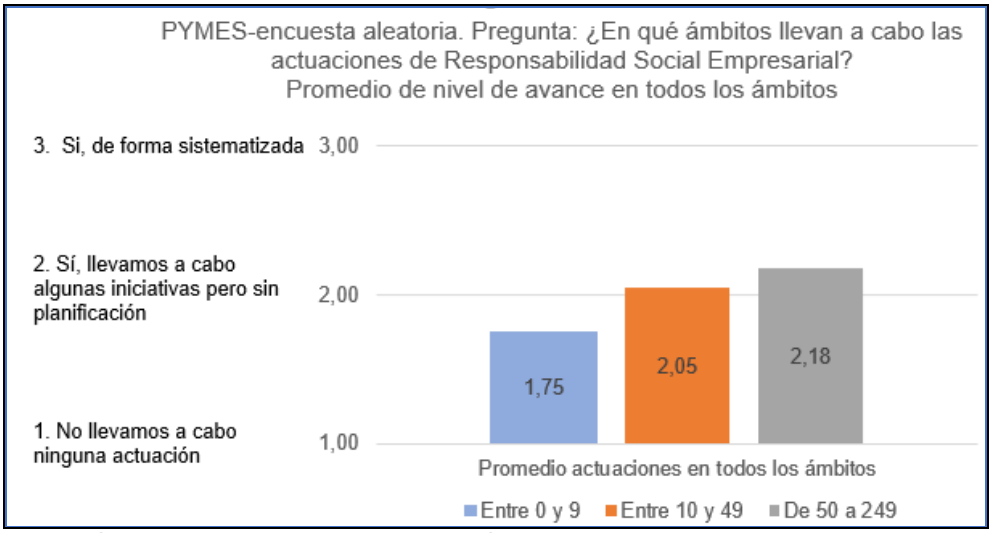
Gráf. 8. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Segmentación por tamaño



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Las empresas de menos de 9 trabajadores, el promedio, en todos los ámbitos, no logra superar el nivel de realizar algunas actividades aún sin planificación, mientras que, en el caso de las medianas empresas, rozan ese nivel. Las grandes empresas, en la mitad de los ámbitos analizados, superan ese nivel, acercándose a una gestión sistematizada, todo lo cual es coherente con la revisión de la literatura.
Calculando, por empresa, el promedio del grado de avance en todos los ámbitos, también se obtienen datos coherentes con la revisión de la literatura, apreciándose una relación entre tamaño de la organización y nivel de desarrollo de la RSE, con un avance en los niveles de desarrollo según se incrementa el tamaño.

Gráf. 9. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Promedio de nivel de avance en todos los ámbitos



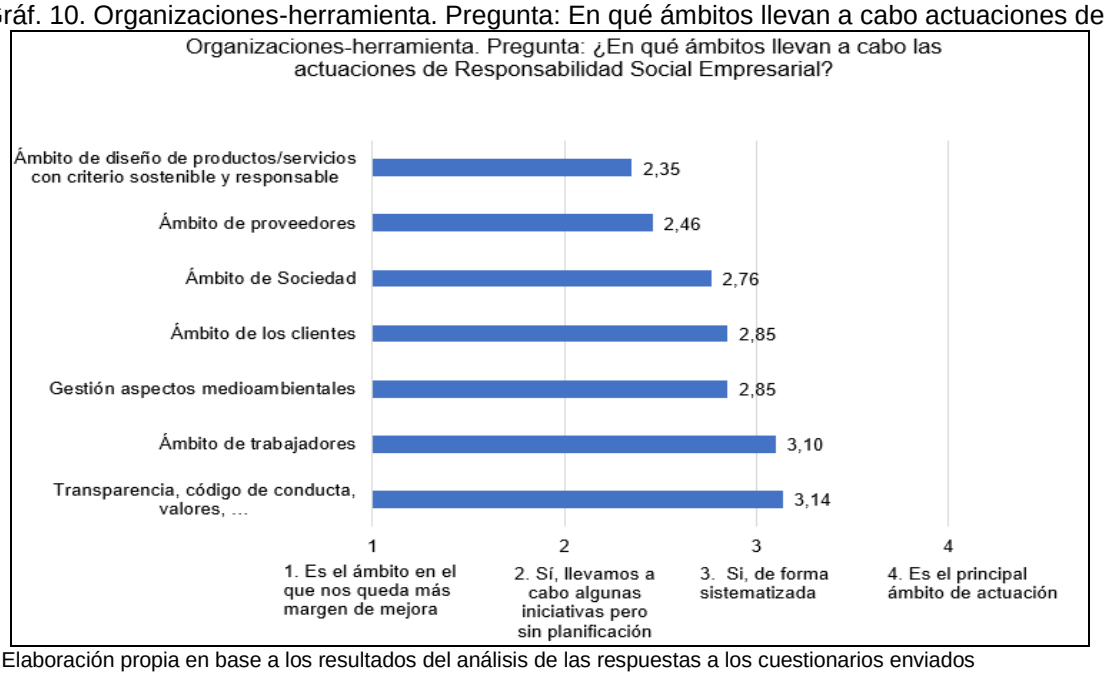
Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En el caso de organizaciones que utilizan herramientas, se ofrecían las siguientes opciones de respuesta:

1	Es el ámbito en el que nos queda más margen de mejora
2	Sí, llevamos a cabo algunas iniciativas
3	Si, de forma sistematizada
4	Es el principal ámbito de actuación

Los resultados obtenidos permiten apreciar, como era previsible, un grado de desarrollo muy superior, estando los niveles cercanos a actuaciones sistematizadas. Pero al igual que las PYMES que no recurren a estas herramientas, los principales ámbitos de actuación son los trabajadores, transparencia-código de conducta y gestión de aspectos medioambientales. Le siguen el ámbito de los clientes y la sociedad, siendo la gestión de proveedores y diseño de productos/servicios con criterio sostenible como los ámbitos con un grado de gestión menos avanzado.

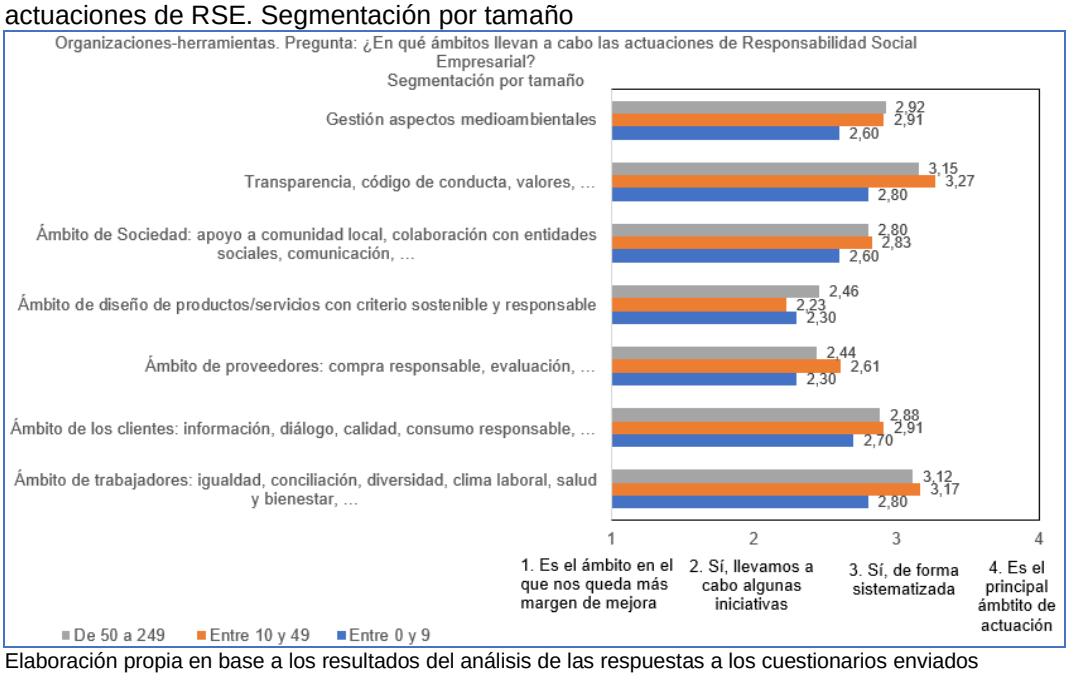
Gráf. 10. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE.



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En cuanto a la segmentación por tamaño, se aprecia que las empresas de menos de 9 trabajadores alcanzan, en todos los ámbitos, un nivel menor de avance en la gestión, salvo en diseño de productos/servicios con criterios socialmente responsables. Esto podría apuntar hacia la probabilidad, indicada anteriormente, de que el sector tenga una influencia en este ámbito. Ahora bien, no se ha podido constatar los resultados, debido a no contar con una muestra significativa de respuestas en cada sector. No se aprecian diferencias significativas entre las empresas de 10 a 49 trabajadores y las de 50 a 250.

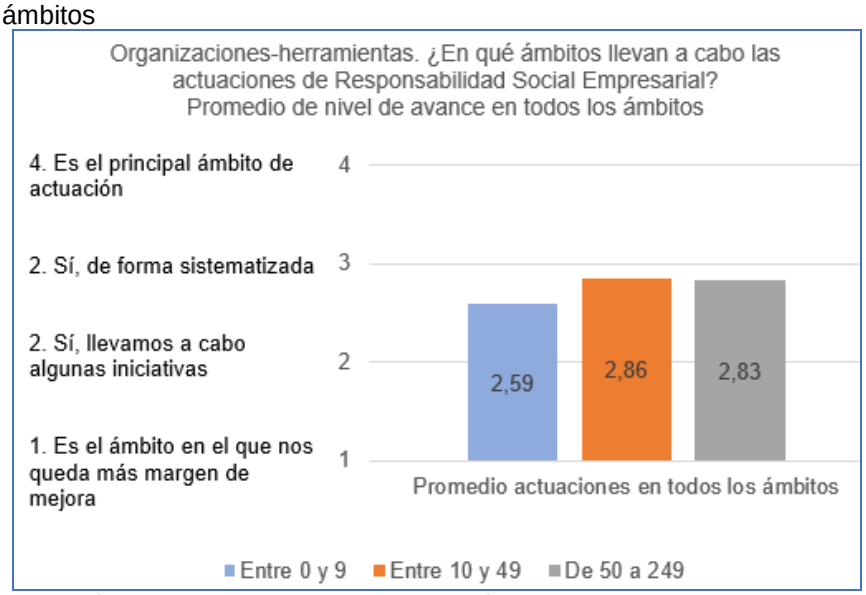
Gráf. 11. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Segmentación por tamaño



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Calculando, por empresa, el promedio de actuaciones, también se obtienen datos coherentes con la revisión de la literatura, la relación entre tamaño y nivel de desarrollo de la RSE, apreciándose un avance en los niveles de desarrollo según se incrementa el tamaño, pero únicamente entre el segmento de empresas con menos de 10 trabajadores, sin embargo, no se aprecia esa relación entre las empresas con 10 y 49 trabajadores y las de entre 50 y 250 trabajadores.

Gráf. 12. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Promedio de nivel de avance en todos los ámbitos



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Se incluía una pregunta abierta sobre “si lleva a cabo alguna otra actuación diferente de las anteriores, puede indicarla aquí”, habiéndose obtenido las siguientes respuestas:

- Aplicar un programa de prevención de delitos, también el ámbito de la prevención de la corrupción es uno de nuestros objetivos principales.
- Área de gobernanza y reputación
- Colaboración con el deporte
- Colaboraciones ONG
- Enviamos personal a colaborar en verano en ONG´s
- Hemos creado una línea de productos para la reforma “ecológica”
- Informe de buen gobierno.
- Llevamos a cabo diversos patrocinios deportivos.

- Proveedores locales, reciclaje residuos

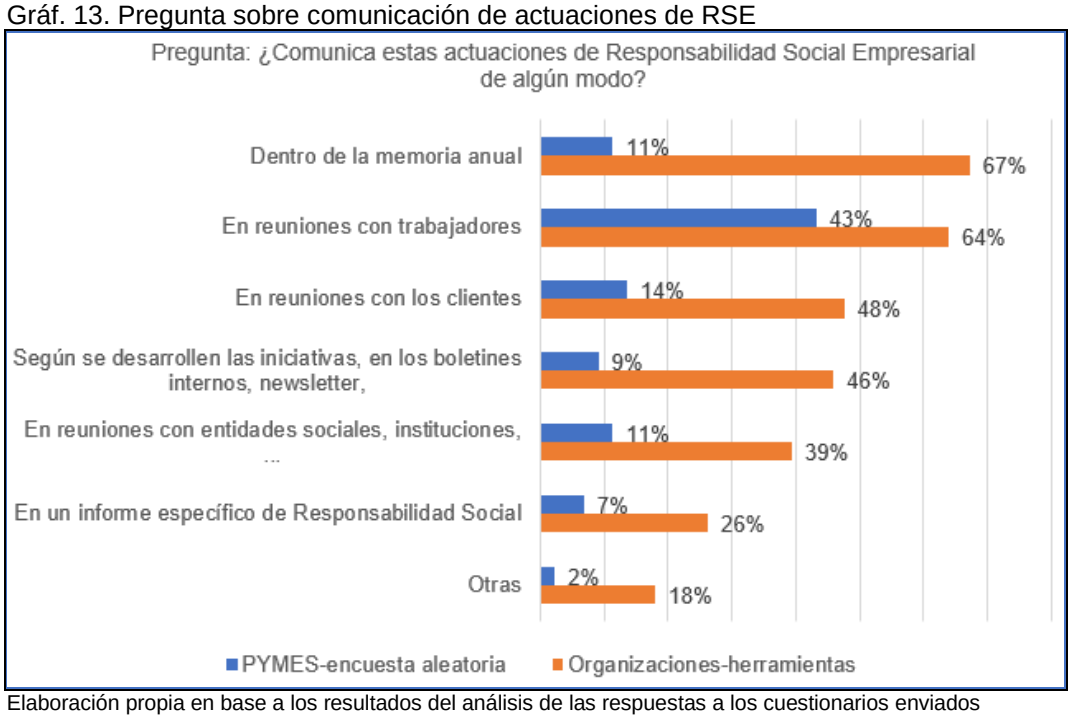
Consulta sobre comunicación de actuaciones de RSE

Se ha consultado sobre cómo se lleva a cabo la comunicación de la RSE, ofreciéndose las siguientes opciones:

- Dentro de la memoria anual
- En un informe específico de Responsabilidad Social
- Según se desarrollen las iniciativas, en los boletines internos, newsletter, …
- En reuniones con los clientes
- En reuniones con trabajadores
- En reuniones con entidades sociales, instituciones, ...
- Otras

El 43% de las PYMES-encuesta aleatoria no señala comunicar las actuaciones de RSE de ningún modo. Esto es coherente con los resultados de la revisión de la literatura, donde se concluía que la comunicación de la RSE solía ser informal y de los últimos aspectos en gestionarse en las PYMES. Para las PYMES-encuesta aleatoria que sí comunican las actuaciones en RSE, la mayor parte se dirige a sus trabajadores, con un grado de utilización anecdótica de las otras herramientas.
En el caso de las organizaciones que ya utilizan herramientas para gestionar la RSE, el panorama es totalmente diferente. Esta comunicación se realiza, en la mayoría de los casos, a través de la memoria anual o reuniones con trabajadores. Le siguen, por grado de utilización, las reuniones con clientes, los boletines internos o newsletter y reuniones con entidades sociales o instituciones. El informe específico de RSE únicamente se utiliza por un cuarto de las organizaciones.

Gráf. 13. Pregunta sobre comunicación de actuaciones de RSE



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En el apartado de otros, las organizaciones han destacado, sobre todo, las redes sociales. También se ha mencionado a foros de discusión, web propia y blog, prensa local, comunicaciones específicas a partes interesadas, a través del Comité de Seguridad Salud y Ética y "publicación del informe de progresos, comunicaciones a trabajadores, inclusión de logotipo We Support y mención en el catálogo corporativo".

1.1.3 Cuadro resumen

Conclusiones tras revisión de la literatura	Resultado de la investigación
El tamaño de la organización influye en el nivel de implantación de la RSE	
• Hay un menor conocimiento del término de RSE y de sus implicaciones en el caso de las PYMES, donde, según algunos estudios casi la mitad lo desconoce.	• En las encuestas, no se ha corroborado esta conclusión, ya que tan sólo un tercio no conoce o no comprende bien lo que significa el término RSE, si bien podría estar condicionado por el hecho de que no conocer el término podría ser una limitación para responder a la encuesta. • En cambio, si se segmentan los datos en función del

	tamaño, sí que se observa una clara relación entre menor tamaño y menor conocimiento del término, marcando una clara diferencia el contar con menos de 9 trabajadores.
• Las PYMES efectivamente llevan a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE, pero estas propias organizaciones no las consideran como tal, es lo que en la literatura se denomina "responsabilidad social silenciosa". • La RSE en las PYMES se suele desarrollar de forma informal, con actuaciones fragmentadas. • Tampoco se integra en la Estrategia, algunas veces esta ni tan siquiera existe y en otras, cuando se ha definido una Estrategia, la RSE no se integra en la misma.	• Analizando la cuestión sobre si desarrollan actuaciones en el ámbito de la RSE, en las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria, el promedio de respuesta se sitúa en torno a realizar alguna actividad de forma puntual, lo que es coherente con la revisión de la literatura. En las organizaciones que utilizan herramientas sí se aprecia que, con anterioridad, mostraban un grado de avance mayor en el ámbito de la RSE, realizando, de promedio, actuaciones puntuales aún sin sistematizar. Además, se aprecia una clara correlación entre tamaño y grado de planificación y sistematización de la RSE, muy clara en el caso de las PYMES-encuesta aleatoria y, en el de las organizaciones-herramienta, para el caso de las de menos de 9 trabajadores. • A las mismas conclusiones se ha llegado con el análisis de las respuestas en torno a la pregunta sobre el desarrollo de actuaciones de RSE en diferentes ámbitos. En las PYMES-encuesta aleatoria, se estaría en torno a realizar actividades puntuales sin planificación, en todos los ámbitos. Como cabría esperar, en las organizaciones-herramientas el nivel, en casi todos los ámbitos, se sitúa en actividades sistematizada. En el caso de PYMES-encuesta aleatoria, se observa una clara correlación entre tamaño y grado de avance en cada uno de los ámbitos, salvo en el de clientes y diseño de productos/servicios con criterios responsables, donde el sector podría tener más influencia que el tamaño. En el caso de organizaciones-herramientas, al igual que en la cuestión anterior, la diferencia se observa entre las organizaciones con menos de 9 trabajadores y el resto.
• El grado de penetración de las herramientas de RSE es más bajo en las pequeñas y medianas empresas	• Sí únicamente se tiene en cuenta qué porcentaje de PYMES utiliza una herramienta frente al de las grandes empresas, este es superior en la mayoría de las herramientas, lo que parecería contradecir la literatura, pero si se pone en correlación con el peso de las PYMES en el tejido empresarial, claramente la participación de la PYMES en estas herramientas es mucho menor (según análisis del grado de implantación de herramientas que se incluye en el apartado tercero).
• Los ámbitos principales de actuación se desarrollan en torno a los grupos de interés más cercanos, como empleados, clientes y comunidad local. Las actuaciones de RSE externa, como medio ambiente o sociedad, suelen estar menos desarrolladas y siempre que no supongan un coste.	• En coherencia con la literatura, en las PYMES-encuesta aleatoria los principales ámbitos de la RSE que se gestionan son los trabajadores, transparencia-comportamiento ético y clientes. A diferencia de la literatura, el medio ambiente es un ámbito de gestión prioritario entre las PYMES que responden a la encuesta. Los ámbitos menos desarrollados son la sociedad, diseño de productos y servicios responsables y proveedores. En las organizaciones-herramientas, se aprecia un orden similar en los ámbitos prioritarios de actuación.
• En relación con la comunicación, no suelen difundir sus actuaciones de RSE de manera formal, sino que suelen acudir a reuniones y actuaciones informales. No parecen tener tanto interés por la comunicación, al no considerar que aporte tanto valor, siendo uno de los últimos ámbitos de gestionar de la RSE en PYMES.	• Se han obtenido resultados acordes con la literatura, donde casi la mitad de las PYMES-encuesta aleatoria no comunican de ningún modo sus actuaciones en RSE. Cuando lo hacen, suele ser mediante reuniones con trabajadores, con utilización anecdótica de otras herramientas. • Como era previsible, las organizaciones-herramientas sí que utilizan un amplio catálogo de canales para comunicar la RSE y lo realizan hacia diferentes grupos de interés
• Pese a estos rasgos comunes, la	• Como se ha reseñado, los resultados de las encuestas han

literatura insiste en que un aspecto fundamental a la hora de abordar la RSE en PYMES es la propia heterogeneidad existente entre estas organizaciones, que provoca que su acercamiento a la RSE también sea diferente. El tamaño guarda una gran influencia, con diferencias significativas entre micropymes, donde la complejidad y el desafío es más grande, las pequeñas y medianas empresas. El sector también tiene influencia, en lo referido a los ámbitos de actuación. Otros aspectos que pueden influir se encuentran en la antigüedad de la organización y características del empresario.	mostrado una clara influencia del tamaño en el grado de avance en RSE. En las organizaciones-herramientas, la influencia únicamente se aprecia en las micropymes. • En aquellos casos en los que se rompe la correlación entre tamaño y grado de avance en RSE, se puede apuntar a cierta influencia del sector sobre la elección de desarrollar actuaciones en algunos ámbitos concretos. Ahora bien, no se han podido constatar los resultados, debido a no contar con una muestra significativa de respuestas en cada sector.
• La percepción de la ciudadanía en relación con las PYMES y su labor social resulta muy favorable, frente a la gran empresa, según un estudio de Forética (2011:35)	

1.2. Motivaciones de las PYMES para gestionar la RSE

1.2.1 Revisión de la literatura

Los autores coinciden en señalar que existen algunos aspectos diferenciales en cuanto a motivaciones de las PYMES para comenzar a gestionar la RSE, en contraste con las grandes empresas.

Principales motivaciones que impulsan a las PYMES hacia la RSE

En cuanto a las principales razones que motivan a las PYMES para llevar a cabo actividades en el ámbito de la RSE, la literatura señala a los valores de los propietarios, la cercanía a los clientes, empleados y el fuerte arraigo en la comunidad (Vives, 2006:47), (Fox, 2005). Estas organizaciones se centran más en la dimensión interna que externa (Accountability, 2002 citado por Santos, 2011), (Preuss y Perschke, 2010). Un reciente estudio de la Fundación Personas y Empresas, realizado con más de 350 PYMES, también concluye que en su motivación se observa una clara orientación interna (valores, ética, responsabilidad) y no externa (competencia, ayudas, presión sociedad) (Fundación Personas y Empresas, 2018).

Motivación y liderazgo del fundador-propietario

La motivación y el liderazgo del fundador-propietario son fundamentales para entender el por qué se llevan a cabo determinadas prácticas de RSE (Murillo y Lozano, 2006:9), (Spence y Rutherfoord, 2003; Spence, Schmidpeter y Habish, 2003 citados por Urriolagoitia, Murillo y Lozano, 2009:9), (De Bakker y den Hond, 2008, citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2015:125), (Observatory of European SMEs, 2004:28), (Perrini *et al*., 2007 citado por Santos, 2011), (Quinn, 1997 y Trevino, 1986 citados por Aragón *et al*., 2009:88), (Canyelles, s.f.:83), (Conill *et al*, 2000, Spence y Lozano, 2000, Fuller y Tian, 2006, Worthington, Ram y Jones, 2006 citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Sen y Cowley, 2013 y Hammann *et al*., 2009 citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2015:125).

La ética personal y valores del propietario-gerente es integrada y encarnada por las actividades de la empresa (Fox, 2005). En una empresa pequeña es más fácil proyectar estos valores personales humanistas a la organización (Canyelles, 2017:12). Muchos empresarios contemplan una parte vivencial y emocional en la gestión de su organización (LEITAT y MT, 2011:16), trasladando sus valores éticos (De Miguel, 2011:11), perfilando así el compromiso con una actuación socialmente responsable (Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011). Por ello, la RSE en una PYME depende, en gran medida, de la personalidad y valores del propietario (Gond y Igalens 2008 citado por Kechiche y Soparnot, 2012), pudiendo actuar como una barrera o como el principal motor de implementación de prácticas de RSE (FER y GR, 2015:78). Además, el empresario puede desear ser conocido en la comunidad como una entidad socialmente responsable (Ankur, Vishal y Priyanka, 2013). Suele estar más influido por la imagen social de su entorno cercano que el de las grandes empresas (Bote y Vilalta, 1997, citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

En diversos estudios se confirma esta relevancia de los valores del empresario. En un estudio citado en Comisión Europea (2002:13) se reconoce que la principal motivación, en las PYMES, para llevar a cabo actuaciones de RSE, es la concepción ética del propietario/director de la empresa. En Valduérteles, Ramos y Gómez (2015:22), se constata que el esquema de valores del empresario tiene su reflejo en su actividad empresarial y que son los valores personales del directivo los que llevan a la organización a un comportamiento socialmente responsable, aunque muchas veces no lo reconozcan como tal. En un estudio con PYMES familiares madrileñas también se constata la importancia otorgada por los fundadores a la

transmisión de valores y a mostrar un comportamiento ejemplar (López-Cózar, 2014:10). En otro trabajo de investigación con PYMES navarras, la tranquilidad y conciencia por sentirse responsable era el segundo beneficio asociado a la RSE, justo por detrás de la credibilidad (CRANA, 2010:19). En otro informe sobre empresas de Bizkaia también se destaca, como primera motivación, la ética (Adimen Investigación, 2013:13). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), las motivaciones que alcanzan mayor puntuación, superior al 7, son los valores y razones éticas y el ser la responsabilidad de cualquier empresario.

El factor de liderazgo parece ser más relevante cuanto menor sea la dimensión de la empresa (Trevino, 1986 y Quinn, 1997, citados por Murillo y Lozano, 2006:75). En esta línea, una investigación de la Red Española del Pacto Mundial y la Universidad Pontifica de Comillas confirma que en el segmento de empresas más pequeñas se obtienen mejores resultados en percepción positiva hacia la ética y RSE, por la mayor proximidad, cercanía e influencia de la figura del gerente/propietario (Pacto Mundial Red Española y Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas, 2016:34).

Cercanía a grupos de interés

A diferencia de las grandes empresas, la no sujeción de los propietarios de PYMES a las presiones de los accionistas, para obtener devoluciones a corto plazo, les permite invertir en las relaciones con los interesados (Kechiche y Soparnot, 2012) y (Argandoña, 2008:16).

Además, para la competitividad de la PYME resulta fundamental la confianza que genera en sus grupos de interés, que está muy relacionada con la credibilidad de propietarios y gerentes, algo diferencial en relación con las grandes empresas (Forética, 2016a:12). Según el estudio mencionado de la Comisión Europea (2002), numerosas PYMES reconocen que esta mejora de las relaciones como clientes y comunidad local puede acarrear ventajas comerciales. En un estudio realizado entre PYMES navarras, la mejora de la imagen y credibilidad era considerado el beneficio principal (CRANA, 2010:19), llegándose a la misma conclusión un estudio realizado entre PYMES de Bizkaia, donde los beneficios más relevantes asociados a la RSE eran la mejora de la imagen y la de las relaciones con el entorno y sociedad (Etxebarria y Sánchez, 2006:5).

Por otro lado, al estar más cerca y tener mayor dependencia de los grupos de interés, pueden necesitar ser más receptivos con estas partes interesadas (Fox, 2005) y reforzar la percepción de comportarse de forma ética (Fuller y Tian, 2006 citado por Garay y Font, 2013). Las PYMES se basan en las relaciones personales más que las grandes, debido a la dificultad para crear estructuras formales desarrolladlas (Argandoña, 2008:17). Las PYMES centra su atención socialmente responsable en las cuestiones más cercanas, como la motivación y retención de sus trabajadores o su vinculación con la comunidad que la rodea (Jenkins, 2009 citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), a diferencia de las grandes empresas en las que la RSE abarca una amplia red de relaciones con los grupos de interés más institucionalizada (Cowen *et al*., 1987; Preuss y Preschke, 2010, citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011).

Según la clasificación de Phillips (2003 citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), se pueden distinguir entre grupos de interés normativos, con los que la organización tiene una obligación moral y son necesarios para la gestión de la empresa, y los derivativos, que pueden tener efectos sobre los normativos, pero sobre los que la organización no tiene una obligación moral directa. Entre los primeros se encuentran los trabajadores, clientes, empleados, proveedores, comunidad local y medio ambiente, mientras que entre los segundos estarían los medios de comunicación, activistas y competidores. Las PYMES estarían más centradas en los normativos, mientras que en las grandes empresas los grupos de interés derivativos tienen una importancia superior (Preuss y Perschke, 2010 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), (Spence, 2000; Lepoutre y Heene, 2006, citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013).

- Se destacan la proximidad a los trabajadores (Saulquin y Schier, 2005; Berger-Douce, 2008; Hamman *et al*., 2009 citados por Kechiche y Soparnot, 2012), (CBSR, 2003 citado por Santos, 2011), (Vives, 2006:47), (Fox, 2005). Esto se puede explicar por las relaciones más cercanas entre los gerentes y el personal (Torrès, 2003 citado por Kechiche y Soparnot, 2012) o la probabilidad de depender de los empleados clave (Fox, 2005). Esta proximidad explica que una de las principales prácticas responsables se relacione con la gestión de los recursos humanos (Vives, 2011:349). En este ámbito resulta más sencillo para las PYMES apreciar beneficios tangibles (Vives, 2011:349), pudiendo lograr incrementos en la competitividad gracias a las mejoras en el clima laboral y motivación de los empleados (Murillo y Lozano, 2006:9), (Santos, 2011:498). En un estudio vinculado al proyecto PRISMA, la principal ventaja asociada a la RSE para las empresas participantes fue la mejora del clima organizacional (PRISMA, s.f.:29). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), la satisfacción y motivación de los empleados es la tercera motivación señalada por las PYMES.
- También la cercanía a los clientes puede permitir a las PYMES lograr mejoras de la imagen externa y relaciones con el entorno si llevan a cabo actuaciones responsables con este grupo de interés (Murillo y Lozano, 2006:9), (CBSR, 2003 citado por Santos, 2011), (Vives, 2006:47), (Fox, 2005),

(Santos, 2011:498). En un estudio del Observatory of European SMEs, (2004:30) favorecer la lealtad del cliente es el principal beneficio que contemplan las PYMES para la RSE. Las PYMES, cuanto menor sea el tamaño, más parecen preocuparse por los clientes (Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.:18). Las actuaciones en RSE pueden fortalecer la calidad de los servicios y la atención a los clientes (Canyelles, 2017:21).

- También se destaca en la literatura los vínculos muy fuertes de las PYMES con la comunidad local (Torrès, 2003 y Saulquin y Schier, 2010 citado por Kechiche y Soparnot, 2012), (Argandoña, 2008:18), (Fox, 2005), (Herrera, Larrán y Lechuga, 2010). Es el segundo beneficio que observan tanto en las pequeñas como en las medianas empresas (Observatory of European SMEs, 2004:30). Las PYMES suelen tener fuertes apegos locales, ya que la región les ofrece los recursos necesarios, y espera a cambio beneficios económicos y comunitarios a modo de reciprocidad, lo que les lleva a asegurar cierto encaje con los valores y expectativas de la comunidad (Kechiche y Soparton, 2012). Las PYMES son más dependientes en las relaciones con la comunidad que las grandes empresas (Russo y Tencati, 2009 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011). El hecho de ser dependientes de clientes y empleados que viven cerca de la empresa, el de que tienden a quedarse en ese lugar durante largo tiempo y el que los empleados y directivos pueden estar involucrados en actividades por la comunidad, lleva a estas organizaciones a ocuparse de atender los problemas de la comunidad local (Vives, 2011:346). Algunos autores apuntan una correlación entre conocimiento del entorno cercano y la realización de actuaciones de RSE en el ámbito de la comunidad local (FER y GR, 2015:14).

Ser proveedoras de otras grandes empresas que sí gestionan la RSE

En el caso de algunas PYMES, que son proveedoras de grandes empresas, la motivación hacia la RSE viene por la exigencia de sus clientes (Enderle, 2004 citado por Murillo y Lozano, 2006:75), (Conraud, Ojeda y Arredondo, 2016:97), (United Nation Industrial Development Organization, 2002 citado por Santos, 2011), (Argandoña, 2008:17), (Comisión Europea, 2002:13), (Forética, 2016a:4), (Urriolagoitia, Murillo y Lozano (2009:11), (Fundación Laboral San Prudencio, 2015:7), pudiendo recibir presiones de sus compradores que deben asegurarse que la cadena de valor incorpora prácticas responsables (Vives, 2011:343), (González, 2012:48).

Un proveedor puede no ganar un contrato por sus prácticas responsables, pero sí podría perderlo por sus prácticas irresponsables (Vives, 2011:349) si no es capaz de demostrar ese comportamiento responsable. Además, como algunas son proveedores de las Administraciones Públicas, deben considerar que estas Administraciones pueden plantearse incorporar aspectos relacionados con la RSE en concesiones y licitaciones públicas de obras o servicios (Marín y Rubio, 2008:190).

Esta exigencia puede suponer una amenaza, al actuar como barrera para la entrada al mercado de PYMES (Fox, 2005). Pero también puede suponer una oportunidad, al proporcionar una ventaja competitiva (Tilley, 2003, citado por MacGregor y Fontrodona, 2011:83), ya que gestionar la RSE puede suponerle una diferenciación y favorecer el acceso a ese mercado.

Pero esta motivación depende mucho del sector y las circunstancias de la cadena de valor de la empresa. En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018) la motivación de la mejora de las relaciones con los proveedores no alcanzaba el valor de 5 entre las PYMES encuestadas.

Motivaciones de las grandes empresas para impulsar la RSE que no son tan relevantes para las PYMES.

Hay otros aspectos que, si bien son relevantes para las grandes empresas, no alcanzan tal relevancia en el caso de las PYMES.

Campañas de presión

Las PYMES no suelen estar expuestas, generalmente, a campañas de presión de ONGs y sociedad civil y exposición a medios como en el caso de grandes empresas, por lo que la presión mediática no es lo que empuja, de manera decisiva, a las PYMES hacia la RSE, como en el caso de las grandes (Fox, 2005), (Vives, 2006:47), (Urriolagoitia, Murillo y Lozano, 2009:8), (Pedersen, 2009:111 citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2015:126), (Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), (Fassin, 2008 citado por Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.:5) (Arend, 2014:552). En una gran empresa que venda productos de consumo masivo, la publicidad adversa derivada de prácticas irresponsables puede tener efectos muy graves (Vives, 2011:347), algo no tan decisivo en el caso de las PYMES. En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), la motivación derivada de la presión de la sociedad únicamente alcanza el 2,92 en una escala de 1 a 10.

Mejora de la competitividad

El obtener una mejora de la competitividad a raíz de llevar a cabo actuaciones medioambientales tampoco supone una motivación para las PYMES, al menos al mismo nivel que en las grandes. Según el Foro de Expertos sobre RSE (2007), la generalidad de las PYMES no considera la RSE como un elemento de ventaja competitiva que pueda generar valor para la empresa. En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), la mejora de la competitividad, como motivación para actuar de forma responsable, únicamente alcanza una puntuación de 5,01 sobre 10.

Tomando como ejemplo el ámbito medioambiental, muchas PYMES lo consideran una amenaza, por las exigencias y costes que puede acarrear, en vez de una oportunidad, en términos de eficiencia de recursos, lo que provoca que no aprovechen todas las ventajas competitivas (Noci y Verganti, 1999 citados por Del Brio y Jonquera, 2003:942), (Argandoña, 2008:24). En este sentido, algunos autores han demostrado que la relación positiva entre desempeño ambiental y rentabilidad empresarial es mayor en las grandes empresas (Russo y Fouts, 1997 y King y Lenox, 2000, citados por Del Brio y Junquera, 2003:941), (Becherer y Helms, 2014 citado por Conraud, Ojeda y Arredondo, 2016).

En un estudio de FER y GR (2015:75), lo beneficios asociados a ventajas competitivas se aprecian más en las PYMES con un nivel más avanzado de implantación de RSE, que reconocen efectos positivos a largo plazo como la mejora de credibilidad, posicionamiento e imagen global de la empresa y sostenibilidad a largo plazo, pero no en aquellas con niveles más básicos de implantación de la RSE. En un estudio realizado con PYMES navarras, el de la mejora de la competitividad era el beneficio con menor índice de aceptación (CRANA, 2010:19). Los mismos resultados se obtienen en un estudio vinculado al proyecto PRISMA, el beneficio que menos se destaca entre las empresas participantes es el de la mayor competitividad y productividad (PRISMA, s.f.:29). En otro estudio realizado en PYMES de Bizkaia, para un 80,5% de las mismas la RSE no se presenta como una oportunidad de aumentar el beneficio económico (Etxebarria y Sánchez, 2006:5). Según un estudio de Iturrioz, Aragón y Narvaiza (2011:130), muchas PYMES no observan la correlación entre alienar estratégicamente un comportamiento socialmente responsable con mayores beneficios ni su impacto en los intereses estratégicos, únicamente encuentran beneficios desde una perspectiva ética o filantrópica.

Muy pocas PYMES aprecian las oportunidades que brinda la RSE para ser más competitivas, a diferencia de las grandes empresas, y lo consideran como un costo del negocio (Vives, 2011:350). Se podría decir que, generalmente, las PYMES están motivadas para la RSE desde el punto de vista ético, mientras que las grandes empresas estarían movidas por la búsqueda de mayor rentabilidad (Jenkins, 2004; Prinic, 2003; Vives, 2006 citados por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013)

Otros

Tampoco parecen resultar tan relevantes para las PYMES los incentivos del sector público (Vives, 2006:47). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), la motivación de recibir ayudas de las Administraciones Públicas únicamente alcanza el 2,84 sobre 10.

Los proveedores de recursos financieros tampoco parecen tener la misma importancia como impulsores en las PYMES, ya que la mayoría son empresas de capital relativamente cerrado con menor acceso a los grandes mercados financieros (Vives, 2011:350). En la encuesta referida de FER y GR (2015:74) el posible beneficio de atraer inversores se situaba en último lugar.

Debate sobre relación entre RSE y competitividad

La vinculación entre RSE y una mejora de los resultados financieros es una cuestión controvertida, tanto en las PYMES como en las grandes empresas. Los estudios empíricos que tratan de comprobar la vinculación entre responsabilidad social y beneficios no suelen ser concluyentes (Sánchez y Gallardo, 2013:7), (Morsing y Perrini, 2009 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), además, los beneficios pueden depender de muchos factores, lo que hace difícil separar el impacto de las medidas de RSE en los resultados contables (Argandoña, 2008:26). La generación de beneficio económico-financiero a partir de la RSE constituye una cuestión abierta (Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011). Existen estudios que han analizado la relación entre la RSE y los resultados económico-financieros (McWilliams y Siegel, 2001; Margolis y Walsh, 2001; Vogel, 2005 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), no se logran resultados claros. Según un estudio de Seto y Angla (2011:172) las acciones de RSE no muestran influir en el rendimiento financiero a corto plazo y este resultado financiero a corto plazo tampoco parece influir en las medidas de RSE, si bien los resultados no contradicen que pueda haber una relación positiva a medio y largo plazo. Tampoco se observa esta relación en Blowfield y Murray, (2008 citados por Sánchez y Gallardo, 2013:7) ni en Priyanka, Vishal y Ankur, (2017:17) que demuestran que la relación entre RSE y rendimiento financiero es débil. En cambio, en un estudio de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (Olcese, 2011 citado por Muñoz, 2015:87), se recoge que la mayoría de los trabajos empíricos realizados hasta la fecha sí demuestran una relación positiva entre RSE y el performance financiero, concretamente un 61% muestra una correlación positiva, encontrándose una relación negativa en únicamente un 7%. En un estudio realizado entre empresas abulenses de Muñoz (2015:104) sobre la

rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas, a la hora de aplicar estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación, se observa que en un análisis inicial pueden parecer no rentables en todas las situaciones, a causa del coste de implantación. Miras, Escobar y Carrasco (2014:15) también concluyen que existe una relación entre las prácticas de RSE y el resultado financiero, de carácter positivo y estadísticamente significativo. También aprecian una mejora del desempeño a raíz de acciones de RSE (Griffin y Mahon, 1997; Hughes, 2000; Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky *et al*., 2003; Freedman y Patten, 2004; Lorraine *et al*., 2004; Barnett y Salomon, 2006; Barnett, 2007; Capriotti y Moreno, 2007; Vicente *et al*., 2007; Pivato *et al*., 2008, citados por Sánchez y Gallardo, 2013:79). Algunas actuaciones de RSE pueden tener costos tangibles a corto plazo para las PYMES, y beneficios intangibles a medio y largo plazo, lo cual puede impactar en las finanzas de la empresa (Vives, 2011:359). Por lo tanto, encontramos en la literatura una heterogeneidad de opiniones en torno a la incidencia de la RSC en la obtención de un determinado desempeño, a nivel financiero.

Cuestión diferente es el análisis de la competitividad. Según un estudio de Marín y Rubio (2008:190) la contribución a la mejora de la RSE no se limita al ámbito financiero, sino que puede vincularse al éxito competitivo, con una orientación a largo plazo. Esto permitiría tener en consideración los efectos estratégicos a largo plazo de las políticas de RSE (Seto y Angla, 2011:173). Carroll y Shabana (2010, citados por Garay y Font, 2013), proponen no valorar en base, únicamente, al impacto directo y en el corto plazo, sobre el resultado financiero, sino que la RSE puede favorecer otros aspectos como la adquisición de ventajas competitivas por la generación de recursos únicos, que podrán proporcionar a la empresa una ventaja competitiva basada en la diferenciación (Hart, 1995 citado por Garay y Font, 2013).

En esta segunda forma de medir el desempeño, sí que existe más consenso en torno a esta relación de la RSE con la competitividad (Porter y Van der Linde, 1995; Russo y Fouts 1997; McWilliams y Siegel 2001; McWilliams *et a*l., 2006, Porter y Kramer, 2006; Beurden y Gossling 2008 citado por Sánchez y Gallardo, 2013:7). La Comisión Europea (2008:10) resalta el impacto positivo de la RSE en la competitividad, sobre todo por su impacto en los recursos humanos, gestión del riesgo y reputación y la innovación. Pero esta relación, más clara en las grandes empresas, no siempre se identifica claramente por las PYMES. Los beneficios se ven, sobre todo, a medio y largo plazo (Tirado, Gálvez, y Baleriola, 2017:234-235). En un estudio de seguimiento a 400 PYMES que han participado en procesos de elaboración de memorias conforme al estándar GRI, sí que se constata que este proceso ayuda a identificar cuestiones que requerían mayor atención, lo que les ha permitido mejorar la productividad y reducir costes, accediendo a nuevos mercados y clientes y mejorando su competitividad (GRI, 2014:3). Se trata de beneficios intangibles con potencial para agregar valor en el medio y largo plazo, con impacto en la rentabilidad (Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3). Para Murillo y Lozano (2006), la RSE puede ser una seña de identidad en lo referente a la excelencia. Estas relaciones más estrechas pueden favorecer la adquisición del capital social (Garay y Font, 2013), que incluye activos intangibles, como reputación, confianza y legitimidad (Russo y Tencati, 2009 citados por Garay y Font, 2013). La RSE, se convierte así en una estrategia de creación de valor y de posicionamiento, facilitando crear lazos de confianza con los grupos de interés (Canyelles, s.f.:82). En las PYMES, por la dependencia de las relaciones interpersonales con los grupos de interés, los impactos tangibles e intangibles, derivados de su satisfacción, pueden ser más relevantes (Morsing y Perrini, 2009 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011). Es el capital social, "aquellos rasgos de la organización social, como la interconexión, las reglas y la confianza mutua, que hacen más fácil la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo" (Putnam, 1993 citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011).

Beneficios de la RSE para cualquier organización

Entre los beneficios, que además de en las grandes empresas, pueden llegar a percibirse en las PYMES que gestionan la RSE, se encuentran:

- En relación con los trabajadores, las actuaciones de RSE en el ámbito de los trabajadores pueden mejorar el ambiente de trabajo, favoreciendo el enriquecimiento mutuo, el desarrollo humano y la cohesión de los equipos, reducir conflictos internos, captar y retener el talento, mejorar la implicación y la motivación de las personas, llevando todo ello a una mejorara de la productividad (Canyelles, 2017:21), (Turban y Greening, 1997; Backhaus *et al*., 2002; Cochran, 2007; Montgomery y Ramus, 2011 citados por Sánchez y Gallardo, 2013:7), (Desur, 2015:7), (LEITAT y MT, 2011:14), (Otxoa-Errarte y Landa, 2012:5), (Worthington *et al*., 2006 citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3), (Argandoña, 2008:21), (Saulquin y Schier, 2007; Berger-Dulce, 2008 citados por Kechiche y Soparnot, 2012).
- En relación con los clientes, las actuaciones de RSE pueden contribuir a generar una mayor fidelización y satisfacción del cliente y aceptación de un precio que incorpore el valor de la RSE (Canyelles, 2017:22), (Desur, 2015:7), (Otxoa-Errarte y Landa, 2012:5). Puede tener implicaciones favoreciendo la lealtad, retención y satisfacción del cliente (Chung *et al*., 2015; Lee *et al*., 2012 citados por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3), (Collins *et al*., 2007 citado por Kechiche y Soparnot, 2012). Se aprecia una transición hacia un cliente responsable, sobre todo en perfiles con mayor capacidad de

gasto, que podría suponer una oportunidad de diferenciación (Forética, 2015:61). El consumo responsable puede suponer una discriminación positiva, si el consumidor incorpora aspectos de la RSE en la decisión de compra, mientras que, en el caso negativo, puede evitar productos de una marca irresponsable (Forética, 2015:42), lo cual cobra más importancia por el avance, en los últimos años, de la notoriedad espontánea del concepto de RSE en el consumidor (Forética, 2015:35), con una transición hacia el consumidor responsable (Forética, 2015:61).

- La RSE puede favorecer que se asocie los valores de la empresa a la imagen de marca, alcanzar legitimación social y valoración (Canyelles, 2017:22), (Hillebrand y Money, 2007; Bebbington *et al*., 2008 citados por Sánchez y Gallardo, 2013:7), (Desur, 2015:7). Puede contribuir a mejorar la reputación (Du *et al.*, 2010 citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017:3) y de la credibilidad de la empresa (Pfau *et al.*, 2008 citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017), (Comisión Europea, 2002; Jenkins, 2006; Tencati, Perrini y Pogutz, 2004 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011).
- En relación con la comunidad local, se puede llegar a colaborar para desarrollar un territorio socialmente responsable (Canyelles, 2017:21).
- El compromiso con el medio ambiente puede contribuir a una gestión más eficiente, con reducción de consumos y residuos, mejora de procesos productivos y diferenciación (Canyelles, 2017:22), (Arend, 2014), (Hess *et al*. 2002; Jenkins 2006 citados por Arend, 2014) y mejora de su reputación (Berns *et al*. 2009 citado por Arend, 2014). Puede acarrear mejoras financieras derivadas de una reducción de costes y una eficacia creciente (Jenkins, 2009; Russo y Tencati, 2009 citados por Kechiche y Soparnot, 2012). La aplicación de actuaciones medioambientales en una PYME puede reducir el despilfarro reduciendo costes (Reynaud y Mathieu, 2005 citados por Kechiche y Soparnot, 2012), (Santos, 2011; Herrera *et al*., 2013 citados por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:12).
- Otro beneficio es que la RSE puede adelantar cambios que acontezcan en un futuro, donde aspectos que hoy son voluntarios pueden llegar a regularse, ayudando así a la organización a adaptarse al cambio (LEITAT y MT, 2011:14). Permite anticipar riesgos y oportunidades que, de otra forma no haría, previendo las consecuencias de las acciones (Argandoña, 2008:21).
- La estrategia de RSE puede favorecer el desarrollo de productos y servicios innovadores con los que dirigirse a mercados nuevos y emergentes (Jenkins, 2009, citado por Kechiche y Soparnot, 2012). (Jenkins, 2006; Tencati, Perrini y Pogutz, 2004 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011), generando nuevas oportunidades de negocio (Hockerts *et al*., 2008 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011)
- Para el empresario, la RSE puede provocar la satisfacción de liderar una organización positiva, comprometida y responsable (Canyelles *et al*., 2017:21).

De todas formas, no se puede obviar que los beneficios de la RSE en las PYMES pueden ser muy variados según las características de las PYMES y según cómo la integren en la organización (LEITAT y MT, 2011:13).

1.2.2 Resultado de las encuestas

En todas las encuestas, tanto las dirigidas a PYMES a las que se les ha enviado de forma aleatoria como a las organizaciones que utilizan herramientas, se ha incluido un apartado en el que se cuestionaba sobre "¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial? "

Se indicaban, como motivaciones, las siguientes:

- Mejora de imagen/reputación
- Mejora de relaciones/satisfacción con clientes
- Mejora de relaciones/satisfacción con empleados
- Mejora de la competitividad
- Compromiso para contribuir a la mejora de la Sociedad
- Lograr atraer inversión
- Cumplir requisitos que como proveedor me exigen
- Dar respuesta a presiones externas
- Coherente con nuestros valores
- Disminución de costes

En cada una de las motivaciones, se daba a elegir una de estas repuestas, en función de su influencia:

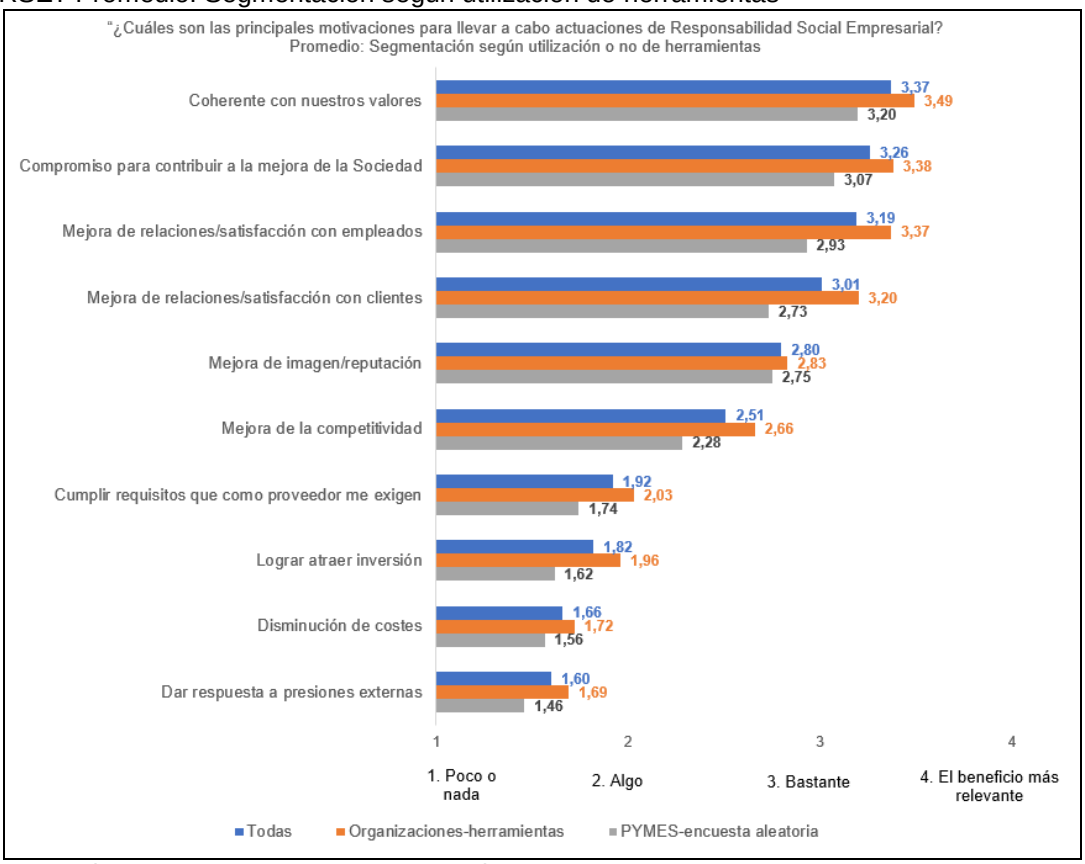
1	Poco o nada
2	Algo
3	Bastante

4	El beneficio más relevante

Tal y como se concluía en la revisión de la literatura, las motivaciones más relevantes son la coherencia con los valores y el compromiso para la mejora de la Sociedad, en todos los casos y tipos de organizaciones, valorándose por encima de "bastante".

- En el caso las PYMES con la encuesta enviada de forma aleatoria, le siguen, en valoración de relevancia como motivación para llevar a cabo actuaciones de RSE, la satisfacción de los empleados, con valor promedio de "bastante" y la mejora de la imagen y de la satisfacción de los clientes, también cercanos a "bastante". La mejora de la competitividad se sitúa cercana a la valoración de "algo". El cumplir requisitos que como proveedor me exigen, el lograr atraer inversión, la disminución de costes y dar respuesta a presiones externas se sitúan, en estas organizaciones, entre la valoración de poco o nada y algo.
- En el caso de organizaciones que utilizan herramientas, la satisfacción de los empleados y clientes se sitúa por encima del "bastante", y la mejora de la imagen se sitúa en el "bastante" La mejora de la competitividad, a diferencia de las otras organizaciones, se sitúa más cercana al "bastante". El cumplir los requisitos que como proveedor me exigen y el lograr atraer inversión se sitúan en torno al "algo". Al igual que en las otras organizaciones, la disminución de costes y el dar respuesta a presiones externas se sitúan por debajo del "algo".

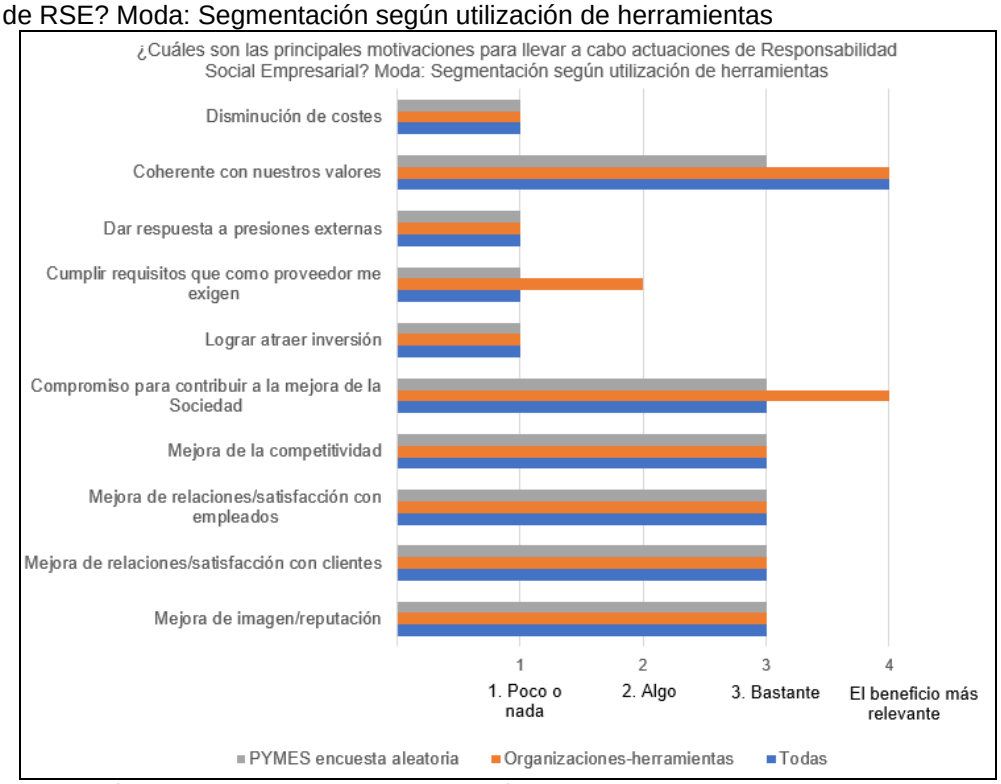
Gráf. 14. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? Promedio: Segmentación según utilización de herramientas



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En cuanto a la moda, se observa una coincidencia entre ambos tipos de organizaciones, salvo en la coherencia con los valores y mejora de la Sociedad, que para las organizaciones que utilizan las herramientas sí que se considera el beneficio más relevante, mientras que en el caso de las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria la moda es "bastante".

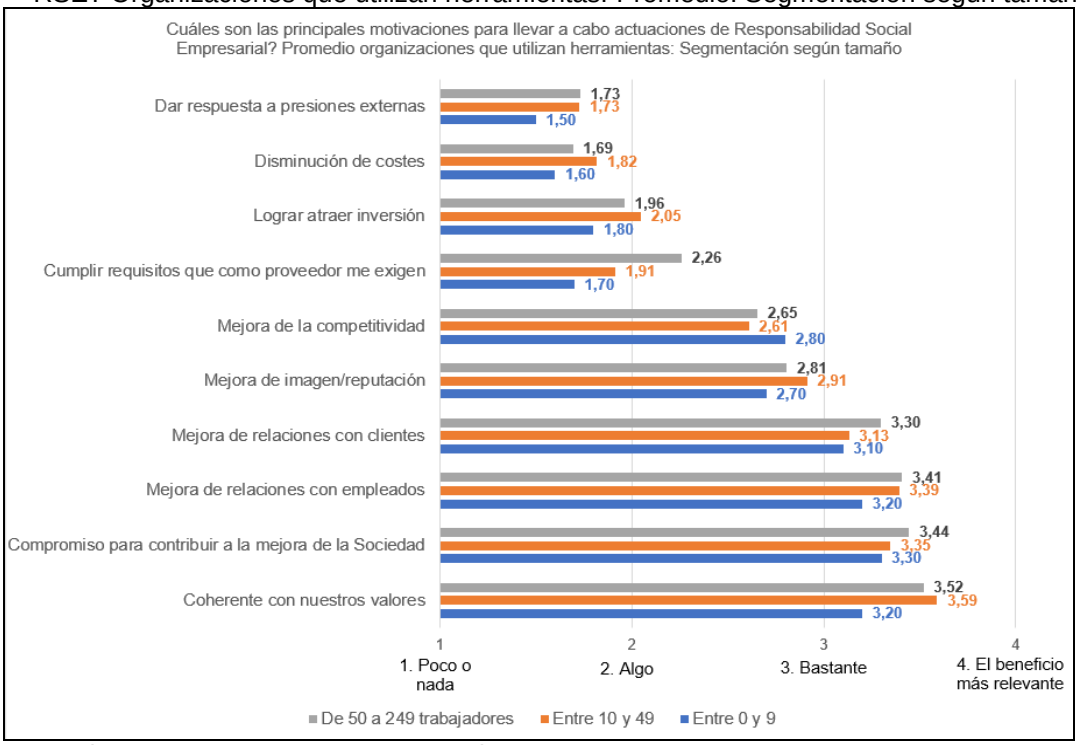
Gráf. 15. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? Moda: Segmentación según utilización de herramientas



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Se aprecia claramente que las organizaciones que utilizan herramientas consideran, cada una de las motivaciones, con un mayor impacto, en comparación con las PYMES-encuesta aleatoria.
En el caso de organizaciones que utilizan herramientas, se aprecia que las de micropymes valoran cada una de las motivaciones con menor importancia que las pequeñas y medianas, salvo en el caso de la contribución a la mejora de la competitividad, que lo consideran más relevante que los otros segmentos de organizaciones. En las pequeñas (de 10 a 49 trabajadores) y las medianas (entre 50 y 249 trabajadores) no se aprecian diferencias significativas en lo que a priorización de motivaciones hace referencia.

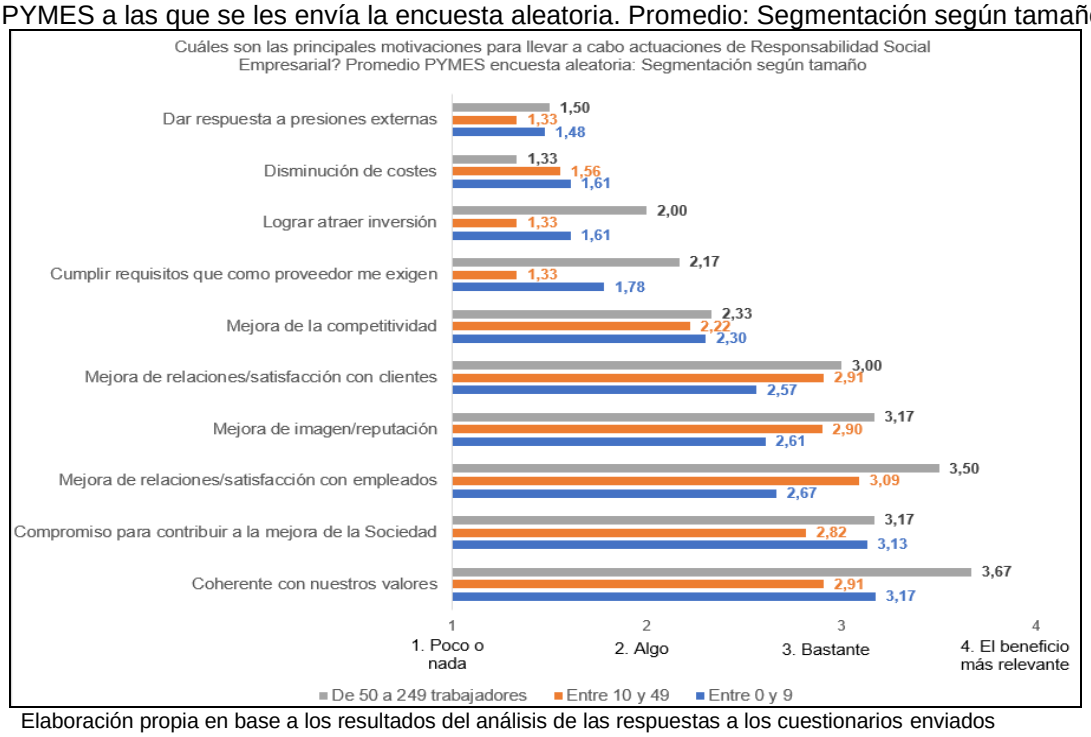
Gráf. 16. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? Organizaciones que utilizan herramientas. Promedio: Segmentación según tamaño



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En el caso de PYMES-encuesta aleatoria no se aprecia una relación clara entre mayor tamaño y mayor valoración de las motivaciones, salvo en el caso de la mejora de la relación con empleados y clientes y de la imagen. Incluso la relación es contraria en disminución de costes. En otros aspectos, no se obtienen resultados concluyentes. Tampoco se aprecia una brecha tan clara entre organizaciones de menos de 10 trabajadores y el resto, como ocurría en el caso de las organizaciones que utilizan herramientas.

Gráf. 17. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? PYMES a las que se les envía la encuesta aleatoria. Promedio: Segmentación según tamaño

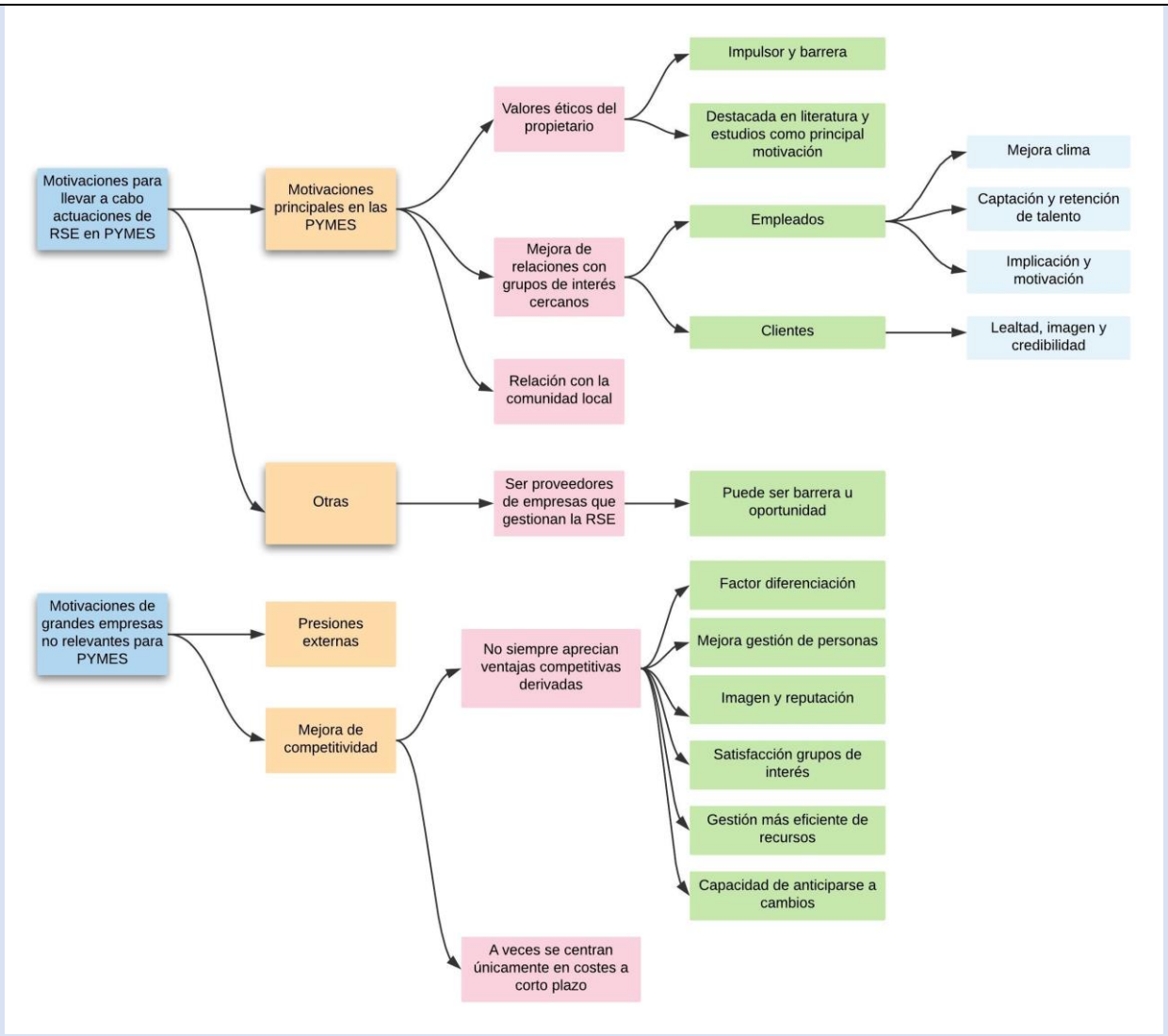


Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

A la pregunta de si consideran otras motivaciones, ninguna organización de las que han respondido a la encuesta han indicado ninguna adicional.

1.2.3 Cuadro resumen

Revisión de la literatura
A continuación, se incluye un gráfico con las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE destacadas por la literatura.



Análisis mediante encuestas

Se han obtenido resultados coincidentes con la literatura:

- La motivación ética, la coherencia con valores y el deseo de contribuir a la mejora de la Sociedad, ha resultado ser, claramente, el principal factor motivador para todas las organizaciones.
- A continuación, se sitúan la mejora de las relaciones con los empleados, de la imagen y con los clientes.
- En cuanto al impacto en la competitividad, se aprecia más claramente en las organizaciones que utilizan herramientas, que lo califican como bastante. En la PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria alcanza un promedio de que contribuye algo.
- En las organizaciones que utilizan herramientas, el tamaño de la organización parece influir en una mayor valoración de cada motivación, con la excepción de la competitividad, que se valora con mayor relevancia en el caso de micropymes. En cambio, en las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria, no se encuentran resultados concluyentes sobre el impacto del tamaño en las motivaciones.

1.3 Dificultades para RSE en PYMES

1.3.1 Revisión de la literatura

Se presenta, a continuación, una revisión de la literatura en relación con las particulares barreras que, para decidir y desarrollar actuaciones en el ámbito de la RSE, se encuentran las PYMES, a diferencia de las de las grandes empresas. Las barreras suelen estar relacionadas con el tamaño de la organización, más que con el sector (FER y GR 2015:43).

Son dificultades que impactan tanto para la decisión de implicarse con la RSE como en la propia gestión. Se hace referencia a la necesidad de que la RSE sea estratégica, pero hay que tener en cuenta que

muchas PYMES, sobre todo las de menor tamaño, no tienen ni siquiera una estrategia (MacGregor y Fontrodona, 2011:80).

Se propone agrupar estas dificultades en las categorías siguientes:

Tabla 1. Clasificación dificultades RSE para PYMES

De carácter interno	Debidas a las propias limitaciones de las PYMES	• Escasos recursos de personal, que provocan percepción de falta de tiempo, así como las carencias formativas y de competencias. • Limitación de recursos financieros
	Derivadas de creencias o percepciones sobre la RSE	• Desconocimiento de ventajas asociadas y consideración de coste • Creer que la RSE sólo es para las grandes empresas • Desconocimiento, en muchas organizaciones, de que realmente ya se están llevando a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE.
De carácter externo	Ciertas carencias en la adecuación de la RSE a las PYMES, más centrado en las grandes empresas y falta de investigación científica	
	Falta de apoyo externo	
	No existir suficiente demanda de la sociedad	

Elaboración propia

A continuación, se va a realizar una breve referencia a las dificultades mencionadas:

Limitaciones de recursos humanos

Araque y Montero, 2006:7; Argandoña. 2008:15-16, Azzone y Noci, 1998b citados por Brio y Jonquera, 2003:942; Comisión Europea, 2002:13; Del Brio, 1999 citado por Del Brio y Jonquera, 2003:942; Del Brio y Jonquera, 2003:942; Foro de Expertos en RSE, 2007:48; Fundación Laboral San Prudencio, 2015:60; Fundación Personas y Empresa, 2018; Kechiche y Soparnot, 2012); Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Lepoutre y Heene, 2006 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011; Mandl y Dorr, 2007 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011; Fassin, 2005 citado por Arend, 2014; Hannafey, 2003, citado por Arend, 2014; LEITAT y MT, 2011:21; PRISMA, s.f.:30; Quintana, 2005:18; Rivero, 2006b:83; Roberts, Lawson *et al*., 2006 citado por Garay y Font, 2013; Tilley, 2000 citado por Garay y Font, 2013; Vives, 2006:48,50; Vives, 2007 citados por Vives, 2014a:35; Vives, Corral and Isusi, 2006 citados por Vives, 2014a:35

Muchas PYMES están sujetas a restricciones en los recursos humanos, tanto en número como en desarrollo de competencias de directivos y empleados (Argandoña. 2008:15). En un estudio vinculado al proyecto PRISMA, los obstáculos para abordar la RSE que destacaron más de la mitad de las PYMES estudiadas fueron, principalmente, la falta de conocimiento y formación, junto con la no existencia de demanda por la sociedad (PRISMA, s.f.:30).

Esto provoca que las PYMES acusen una falta de tiempo para dedicarlo a este ámbito de gestión (Vives, 2006:50). Según la revisión de la literatura llevada a cabo por Larrán, Herrera y Lechuga (2010) la escasez de tiempo era una de las barreras más recurrente en los artículos que se refieren a barreras a la implantación de la RSE en PYMES (11,76%). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), la falta de tiempo es el segundo freno destacado por estas organizaciones. Las PYMES suelen percibir que faltan “colchones”, márgenes de tiempo para dirigir la empresa (Argandoña. 2008:15). Generalmente, los gerentes perciben que tienen un tiempo limitado (Vives, 2006:50).

Además, tampoco disponen de recursos humanos formados en este ámbito (Rivero, 2006b:83). En un estudio de Vives (2006:48) se citan, como uno de los principales obstáculos, la falta de conocimiento. Esta dificultad también aparece en un estudio entre empresas alavesas (FLSP, 2015:3). Esta carencia afecta tanto a los directivos, que perciben que no tienen la capacidad y aptitud requerida (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Tilley, 2000; Roberts, Lawson *et al*., 2006, citados por Garay y Font, 2013), (Vives, 2007; Vives, Corral and Isusi, 2006 citados por Vives, 2014:35), como a los empleados. Hay que tener en cuenta que una gestión de la RSE implica el compromiso y aplicación por todos (Quintana, 2005:18), por lo que un mayor porcentaje de empleados capacitados puede favorecer un mejor desarrollo de los enfoques medioambientales (Del Brio y Jonquera, 2003:943).
En el ámbito concreto del medio ambiente, se encuentra cierta correlación entre nivel formación ambiental y el desarrollo de estrategias en esta área, siendo la formación una condición necesaria (Azzone y Noci, 1998b; Del Brío, 1999 citados por Del Brio y Jonquera (2003:942). En ocasiones, a esta falta de formación se une una falta de información sobre la RSE. En un estudio de AFCI (2006 citado por Kekiche y Soparnot, 2012), esta falta de información era el primer obstáculo para la implementación de la gestión responsable en casi la mitad de los casos.

Tanto la falta de tiempo como de personal formado, les puede dificultar el crear estructuras formales y desarrolladas de personal especializado en este ámbito (Argandoña. 2008:15). En el estudio de LEITAT y

MT (2011:21) se apuntaba a que no suele haber personal experto en desarrollar RSE, esto puede requerir la contratación de servicios de asesoramiento externo, lo que incrementa la percepción de coste (Rivero, 2006b:83).

Limitaciones de recursos financieros

ACFCI, 2006 citado por Kechiche y Soparnot; 2012; Argandoña. 2008:15; Araque y Montero, 2006:7; Berger-Dulce, 2008 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; Comisión Europea, 2002:13; Del Brio y Junquera, 2003:941; Fassin 2005, citado por Arend, 2014; Hannafey 2003, citado por Arend, 2014; Fundación Laboral San Prudencio, 2015:60; Foro de Expertos en RSE, 2007:48; Fundación Personas y Empresa, 2018; Garay y Font, 2013; Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Lepoutre y Heene, 2006 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011 y Kechiche y Soparnot, 2012; Mandl *et al*., 2007 citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011; Noci y Verganti, 1999, citados por Del Brio y Junquera, 2003:941; Revell y Blackburn, 2007 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; Roberts *et al*., 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; Spence *et* al., 2007 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; Vives (2006:48,50); Vives, 2007citado por Vives, 2014:35; Vives, Corral e Isusi , 2006 citado por Vives, 2014:35

La falta de recursos financieros es uno de los obstáculos más recurrentes citados en la literatura (ACFCI, 2006; Lepoutre & Heene, 2006; Roberts *et al*., 2006; Berger-dulce, 2008; Revell & Blackburn, 2007; Spence L. *et al*., 2007 citados por Kechiche y Soparnot, 2012), (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Garay y Font, 2013); (Fassin 2005; Hannafey 2003 citados por Arend, 2014). En un estudio de la Comisión Europea era el principal problema, unido a la falta de sensibilización (Comisión Europea, 2002:13). En una extensa encuesta a 1.300 PYMES en ocho países de América Latina (Vives, 2007 y Vives, Corral e Isusi, 2006 citados por Vives, 2014a:35), era uno de los principales obstáculos. En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2017), es el freno mencionado en primer lugar por las PYMES encuestadas, por encima de la falta de tiempo y apoyos.

Una PYME, en muchas ocasiones, tiene recursos financieros muy limitados, con insuficiencia de capital y dificultades para el acceso al crédito (Argandoña. 2008:15). Está relacionado con otro obstáculo, el asumir implícitamente que la sostenibilidad aumenta los costes y necesidad de inversiones (Garay y Font, 2013). Se consideran aspectos secundarios a la actividad principal a la que no se pueden asignar recursos (Del Brio y Junquera, 2003:941; Noci y Verganti, 1999, citados por Del Brio y Junquera, 2003:941). Esta falta de recursos, además, influye en la elevada aversión al riesgo, que provoca temor hacia innovaciones con costes a corto plazo, a pesar de que puedan tener potencial a largo plazo (Argandoña, 2008:16).

Desconocimiento de ventajas asociadas y consideración de coste

Araque y Montero, 2006:7; Argandoña, 2008:16; Dodds y Holmes, 2010 citado por Garay y Font, 2013; Fassin 2005 citado por Arend, 2014; Fox, 2005; Fundación Laboral San Prudencio, 2015:60; Garay y Font, 2013; Hannafey 2003 citado por Arend, 2014; Jenkins 2009 citado por Arend, 2014; Kechiche y Soparnot, 2012; Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Lepoutre y Heene, 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; PRISMA, s.f.:30; Revell y Blackburn, 2007 citado por Kechiche y Soparnot, 2012 y Garay y Font, 2013; Rivero, 2006a:83-84; Vives, 2006:48; Zschiegner, 2011 citado por Garay y Font, 2013

En muchas PYMES se considera que los recursos requeridos para la inversión en actuaciones en el ámbito de RSE no van a ser compensados en términos de ahorro de costos (Kechiche y Soparnot, 2012), manifestando así un escepticismo en relación con la rentabilidad de la inversión (Rivero, 2006b:83) y los beneficios que pudiera traer (Revell y Blackburn, 2007 citado por Kechiche y Soparnot, 2012). En un estudio de Vives (2006:48) se destaca la percepción que tienen estas empresas de la falta de impacto de las medidas relacionadas con el medioambiente. En la revisión de la literatura de Larrán, Herrera y Lechuga (2010), también aprecia como barrera recurrente la percepción de los directivos de las empresas de las actividades de RSE como un coste. En un estudio vinculado al proyecto PRISMA, también se destacaba, como desincentivos a la RSE en PYMES, la generación de mayores costes (PRISMA, s.f.:30). A conclusiones diferentes se llega en el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), donde el freno que supone la el considerar que las actuaciones en RSE sólo causaría pérdidas y no beneficios, es el que menos impactan en la decisión, según las empresas encuestadas.
En muchas PYMES existe la creencia de que la responsabilidad es cara y compleja (Revell y Blackburn, 2007; Dodds y Holmes, 2010; Zschiegner, 2011 citado por Garay y Font, 2013). Esta percepción puede venir, en parte, por la falta de conocimiento de los beneficios potenciales del comportamiento responsable en el sentido más amplio de una estrategia de RSE (Vives, 2006:49). Jenkins (2009 citado por Arend, 2014) manifestaba que la idea de ganar ventaja competitiva de las actividades social y ambientalmente responsables es una noción que en las PYMES aún está en la infancia.

Las PYMES suelen presentar un modelo de gestión muy centrado en el día a día y alejado de planteamientos de futuro (Argandoña, 2018:16). Los gerentes se pueden sentir abrumados por la propia operativa diaria (Lepoutre y Heene, 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012). Al estar muy enfocados en

el día a día, descartan estas cuestiones de RSE, que requieren una visión más amplia (Argandoña, 2008:16) y no suelen tener un retorno inmediato (Lepoutre y Heene, 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012). Así, se pueden ver obligadas a sacrificar esas metas secundarias, sociales y ambientales, por la supervivencia y rentabilidad a corto, en parte influido por la escasez de recursos (Fassin 2005; Hannafey 2003 citados por Arend, 2014). Por este motivo, los incentivos a largo plazo no resultan de tanta utilidad para las PYMES (Fox, 2005). Y es que la RSE suele requerir una planificación a largo plazo, lo que no encaja con esa visión a corto plazo (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Rivero, 2006b:84).

Creer que la RSE sólo es para las grandes empresas

Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Lepoutre y Heene, 2006 citado por Garay y Font, 2013; Tilley, 2000 citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:32; Vives, 2010:52

Según la revisión de la literatura de Larrán, Herrera y Lechuga (2010), también se apunta que el escaso interés por parte de las PYMES hacia la RSE proviene de la creencia, por parte de estas, de que son políticas circunscritas al ámbito de las grandes empresas con un impacto muy reducido en las de limitada dimensión. Esto les lleva a ver la RSE como algo innecesario con poca aplicabilidad en PYMES (LEITAT y MT, 2011:8). En un estudio de Forética (2011:8), se acentuaba el apoyo a la tesis, entre las empresas de menor tamaño, de que la RSE es una cuestión de imagen para las grandes empresas. Las pequeñas empresas mostraban un mayor apoyo a las tesis más escépticas hacia la RSE. Además, tan sólo un 55,6% creían que la importancia de la RSE crecería, mientras que en las medianas y grandes el porcentaje subía hasta el 83,20% (Forética, 2011:14).

A esto puede contribuir que algunos enfoques más tradicionales de la RSE se han basado en asumir que los conceptos y metodologías son de aplicación universal y pueden ser extrapolados de las grandes a las pequeñas y medianas empresas, como si fueran una versión en miniatura de las grandes compañías (Tilley, 2000, citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:32). También puede influir el hecho de que algunas prácticas responsables de las grandes empresas, como las relacionadas con el cambio climático o reportes de sostenibilidad, pueden no tener tanto interés en el caso de la PYME como sí podrán tener otro tipo de prácticas más cercana a su realidad (Vives,2010:52).

Desconocimiento, en muchas organizaciones, de que realmente ya se están llevando a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE.

Argandoña, 2008:16; Garay y Font, 2013; Kechiche y Soparnot, 2012; PRISMA, s.f.:30; Rivero, 2006b:83

En el apartado anterior se ha apuntado a esta paradoja, que muchas PYMES ya realizan actuaciones en el ámbito de la RSE pero que no son conscientes de ello. No saben identificar esos comportamientos como de RSE (Rivero, 2006b:83), les falta una idea clara de en qué consiste esa responsabilidad (Argandoña, 2008:15).

En muchos casos, puede venir motivado por la falta de información sobre la RSE y por utilizar un lenguaje ajeno a las PYMES (LEITAT y MT, 2011:20), lo que dificulta el compromiso de estas organizaciones con la RSE (Kechiche y Soparnot, 2012). En un estudio vinculado al proyecto PRISMA, los obstáculos que destacaron las PYMES fueron, principalmente, la falta de conocimiento y formación, junto con la no existencia de demanda por la sociedad, en más de la mitad de los casos (PRISMA, s.f.:30).

En Garay y Font (2013) se menciona un estudio de percepción donde los encuestados creían que podría mejorar su análisis sobre RSE y superar los retos de la aplicación si encontraran información útil relacionada, compartían experiencias y recibían asesoramiento.

Falta de adaptación del discurso de las grandes empresas a las PYMES y falta de investigación científica

Comisión Europea, 2012; Fox, 2005; Guibert, 2009 citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:2; Kechiche y Soparnot, 2012; Jenkins, 2004; Quintana:2005:14; Studer *et al*., 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; Vives, 2010:52

Si bien los expertos en RSE suele afirmar que la RSE está vinculada a la competitividad, faltan suficientes estudios con demostración empírica de tal afirmación, ya que los existentes muestran conclusiones muy diferentes (Quintana, 2005:14).

A veces ciertas actuaciones implican una complejidad y rigidez que desincentiva a las PYMES, con normas inapropiadas o particularmente difíciles para estas (Kechiche y Soparnot, 2012), que no cuentan con sistemas para medir, registrar y gestionar sus impactos, con costes de auditorías y certificaciones prohibitivos o requerimiento de inversiones no viables, para algunas (Fox, 2005).

En ocasiones, se acusa una falta de disponibilidad de herramientas y que las que existen parecen estar diseñados para grandes empresas y no resultan adecuadas para las PYMES (Studer *et al*., 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012).

Las PYMES presentan peculiaridades que condicionan el contenido, motivaciones y alcance de las actuaciones en RSE (Jenkins, 2004). Por ello, muchos autores consideran que es necesaria una nueva interpretación de la RSE adaptada a las características y realidad de estas empresas (Guibert, 2009, citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016:2). En muchos casos la visión que se ofrece es parcial y no completa (Vives, 2010:52), por lo que se propone que el mundo académico e instituciones se ocupen de este grupo de PYMES en desventaja (Vives, 2010:53). La Comisión Europea (2013) destaca la "necesidad urgente de incrementar la investigación académica sobre los métodos para aumentar la aceptación de la RSE por parte de las PYME".

Falta de apoyo externo

Berger-dulce, 2008 citado por Kechiche y Soparnot, 2012; Fundación Personas y Empresas, 2018; Kechiche y Soparnot, 2012; Noci y Verganti, 1999 citado por Del Brio y Junquera, 2003:944; Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Rivero 2006b:84; Studer *et al*., 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012

En la revisión de la literatura de Larrán, Herrera y Lechuga (2010) la escasez de apoyo era uno de los obstáculos más mencionados, refiriéndose al apoyo por parte de las instituciones, públicas y privadas para la implantación de la gestión de RSE. Las PYMES acusan de falta de servicios de apoyo e infraestructuras adecuados (Studer *et al*., 2006 citado por Kechiche y Soparnot, 2012). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018), la falta de apoyo se considera el tercer freno en importancia.

A veces, más que inexistencia de apoyos, el problema estriba en que las PYMES no saben a quién dirigirse para resolver sus dudas o dónde buscar apoyos para comenzar a desarrollar políticas de RSE, si bien se han prodigado iniciativas encaminadas a este fin (Rivero 2006b:84).

En un estudio de 138 PYMES elaborado por Berger-dulce (2008 citado por Kechiche y Soparnot, 2012), ilustraron que tan sólo algo menos del 30% de las PYMES sabían algo acerca de las organizaciones de apoyo que ofrecen asistencia para iniciativas de puesta en marcha de la RSE.

Otras

Se apunta hacia una falta de demanda de la sociedad: En el estudio vinculado a PRISMA anteriormente citado, la no existencia de demanda social era, junto a la falta de conocimiento y formación, los principales obstáculos señalados entre las PYMES que participaron en el estudio (PRISMA, s.f.:30). En el estudio de la Fundación Personas y Empresas (2018) la falta de presión es el cuarto freno señalado por las empresas, junto con la previsible falta de valoración por los trabajadores y clientes. Ahora bien, como se ha visto en Forética (2015), cada vez la sociedad se encuentra más concienciada y demanda este tipo de actuaciones. Muchas veces el problema se encuentra en la falta de comunicación y difusión de los resultados, que hace que la sociedad no conozca estas prácticas (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

También se apunta a la dificultad con las relaciones externas (Del Brio y Junquera, 2003:944), ya que las PYMES tienen limitada capacidad para activar nuevas relaciones con administraciones públicas u organizaciones que podrían resultar aliados para el desarrollo de la RSE (Noci y Verganti, 1999 citado por Del Brio y Junquera, 2003:944).

Una dificultad relevante es el amplio espectro de estas organizaciones, tanto por diferentes tamaños o sectores (Araque y Montero, 2006:7); resultando muy complicado que, incluso aunque se adapten las normas de RSE al lenguaje de la PYME, esto pueda funcionar en todo el amplio espectro de estas organizaciones (LEITAT y MT, 2011:20).

Pese a estas dificultades, en la literatura también se destacan fortalezas de las PYMES con respecto a las grandes empresas, en la gestión sostenible.

- Su estrategia se suele basar en variables como la calidad y servicio más que en precios bajos y conceden más importancia a las relaciones personales, lo que puede mejorar la relación con sus clientes. (Argandoña, 2008:17)
- Suele existir mayor implicación de los empleados en la marcha de la empresa (Argandoña, 2008:17), por lo que puede resultar más sencillo su implicación en la RSE.
- Al ser más flexibles, pueden responder más rápida y fácilmente a las demandas de sus grupos de interés (Sweeney, 2007 citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010), (Argandoña, 2008:17), (Jenkins, 2009 citado por Garay y Font, 2013).
- La alta dirección suele implicarse más en las decisiones, lo que le puede permitir imprimir una dimensión ética y social más clara, en caso de que así lo deseen (Argandoña, 2008:17).
- Conocen mejor su entorno y a los grupos de interés, por lo que pueden realizar políticas más directas y centradas en sus necesidades (Rivero, 2006b:84).
- Puede existir mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para hacer más fácil integrar un nuevo modelo organizativo, basado en la sostenibilidad (Rivero, 2006:84). Pueden ser más ágiles y

dinámicas para comprender y satisfacer los nuevos requerimientos de la sociedad (Canyelles, 2017:18).

1.3.2 Resultado de las encuestas

En todas las encuestas, tanto las dirigidas a PYMES de manera aleatoria como a las organizaciones que utilizan herramientas, se ha incluido un apartado donde se les indicaba a las organizaciones que señalasen las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Se indicaban, como dificultades, las siguientes:

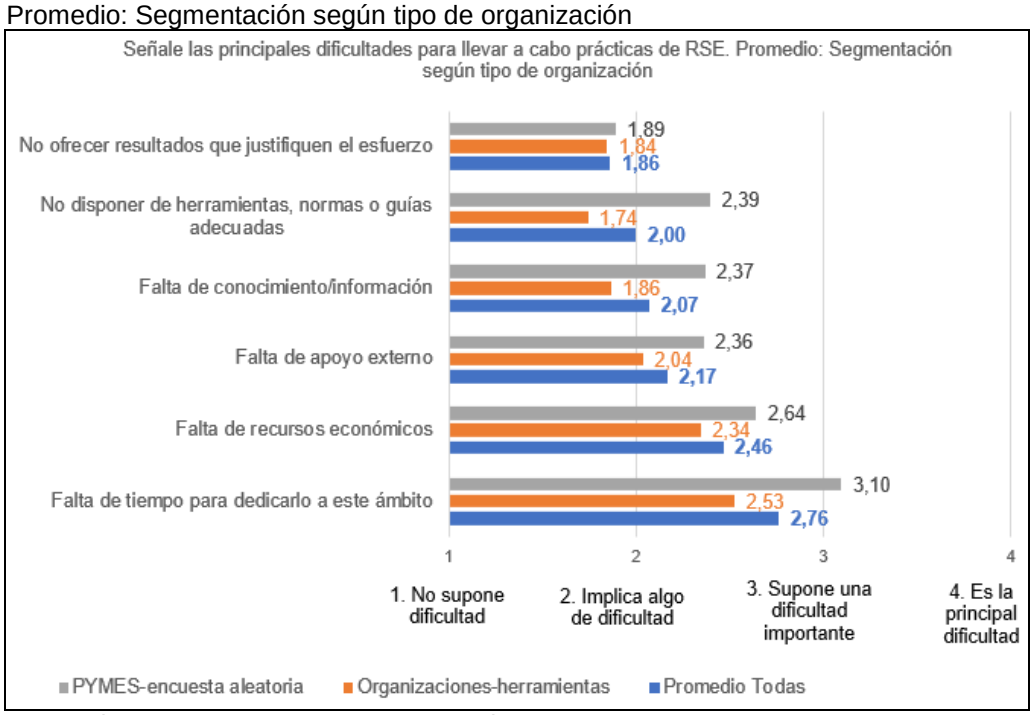
- Falta de recursos económicos
- Falta de tiempo para dedicarlo a este ámbito
- Falta de conocimiento/información
- Falta de apoyo externo
- No ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo
- No disponer de herramientas, normas o guías adecuadas

En cada una de las dificultades, podían elegir una de estas repuestas:

1	no supone dificultad
2	implica algo de dificultad
3	supone una dificultad importante
4	es la principal dificultad

Entre todas las dificultades, la más destacada, en todas las organizaciones que han respondido a la encuesta, es la falta de tiempo. En el caso de las PYMES-encuesta aleatoria, se sitúa por encima del nivel de “supone una dificultad importante”. Le siguen, en ambos grupos de organizaciones, la falta de recursos. Las PYMES-encuesta aleatoria sitúan, en tercer lugar, con un nivel similar de dificultad, el no disponer de herramientas, normas o guías adecuadas, la falta de apoyo externo y la falta de conocimiento e información. En cambio, para las organizaciones-herramientas, la tercera dificultad es la falta de apoyo externo, mientras que, tal y como cabría esperar, el no disponer de herramientas o guías específicas y la falta de conocimiento se sitúan por debajo de “supone algo de dificultad”. En lo que coinciden los dos grupos de empresas es en no considerar como dificultad el no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo, con resultados muy similares. Los dos grupos a los que se les envía la encuesta han coincidido en señalar, con resultados concluyentes, que no considerar dificultad el no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo. Este resultado contrasta con la revisión de la literatura, en la que se analizaba que estas organizaciones tienen a considerar los costes a corto plazo de las actuaciones en RSE sin que vengan acompañados de retornos a corto plazo. Podría explicarse porque estas organizaciones consideren un retorno no exclusivamente económico, sino derivado de beneficios de una mejor relación con los grupos de interés y con un mayor peso de la motivación ética, tal y como se ha concluido en la investigación sobre las motivaciones, donde se apreciaba cierta contribución a la competitividad.

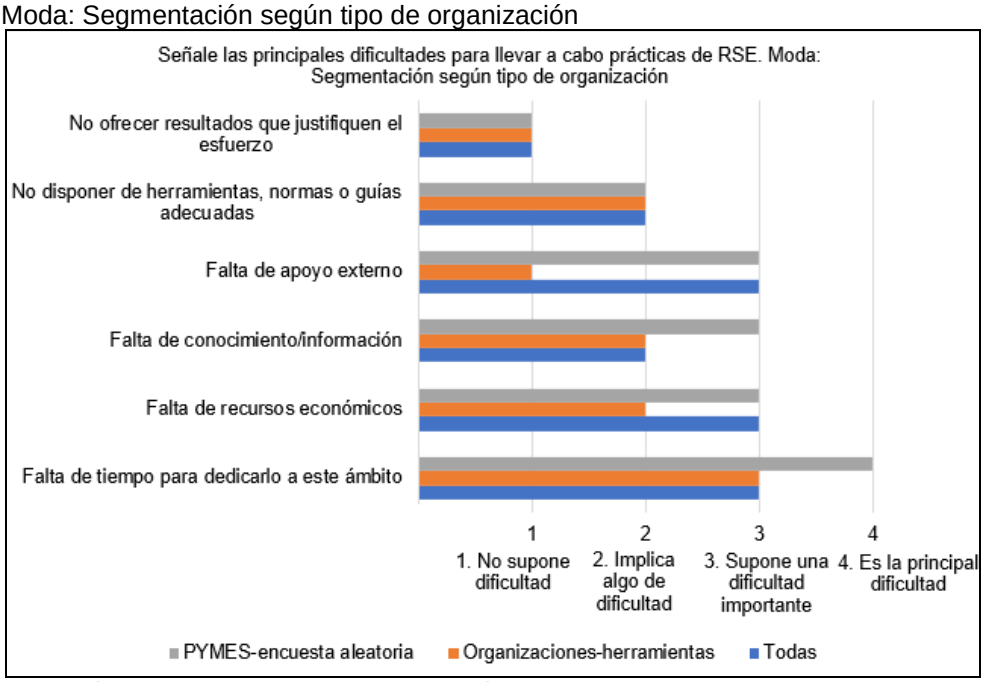
Gráf. 18. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. Promedio: Segmentación según tipo de organización



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Si se analiza la moda, entre las PYMES-encuesta aleatoria, la calificación que más se repite en cuanto a la falta de tiempo es que "es la principal dificultad". En cambio, entre las organizaciones-herramienta, esta falta de tiempo se valora, en mayor número de veces, como "una dificultad importante". Para las PYMES-encuesta aleatoria, la falta de apoyo externo, la falta de información y conocimiento y la falta de recursos económicos se valoran, en la mayor parte de las ocasiones, como que supone una "dificultad importante". La falta de herramientas apropiadas, en estas organizaciones, se considera que supone "algo de facultad". Por último, el no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo, se cataloga, en la mayor parte de las ocasiones, como que "no supone una dificultad". En las organizaciones-herramienta, la falta de conocimiento y de recursos económicos la moda es "algo de dificultad". El no disponer de guías o normas y la falta de apoyo externo se consideran, en un mayor número de ocasiones, como que "no suponen una dificultad". En estas organizaciones, el no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo, es catalogado, en la mayor parte de las ocasiones, como "no supone dificultad".

Gráf. 19. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. Moda: Segmentación según tipo de organización

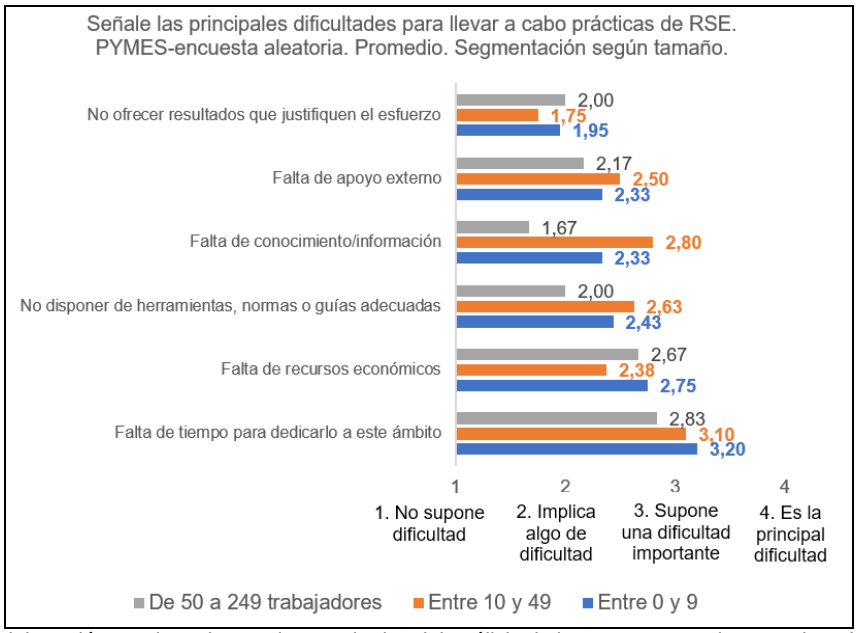


Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Se aprecia una relación entre uso de herramientas y una menor percepción de relevancia de cada una de las dificultades, salvo en la de no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo, que se cataloga de forma similar, por debajo a "implica algo de dificultad".

En referencia a la relación entre tamaño y percepción de dificultad, en el caso de las PYMES-encuesta aleatoria, la falta de tiempo es la dificultad más destacada en todas las organizaciones, si bien a medida que aumenta el tamaño se rebaja algo su relevancia. La falta de recursos económicos es el segundo factor relevante para las empresas más pequeñas y más grandes, pero baja hasta la quinta posición en el grupo de empresas de entre 10 y 49 trabajadores. Para este grupo la falta de conocimiento, la de herramienta adecuadas y la falta de apoyo externo se apuntan como más relevantes que en el caso de las más pequeñas o más grandes. Otro aspecto diferencial es que la falta de conocimiento, en las empresas grandes, es el que menos relevancia tiene. Estas organizaciones entre 50 y 250 trabajadores también conceden menos relevancia a la falta de apoyo externo y la carencia de herramientas adecuadas.

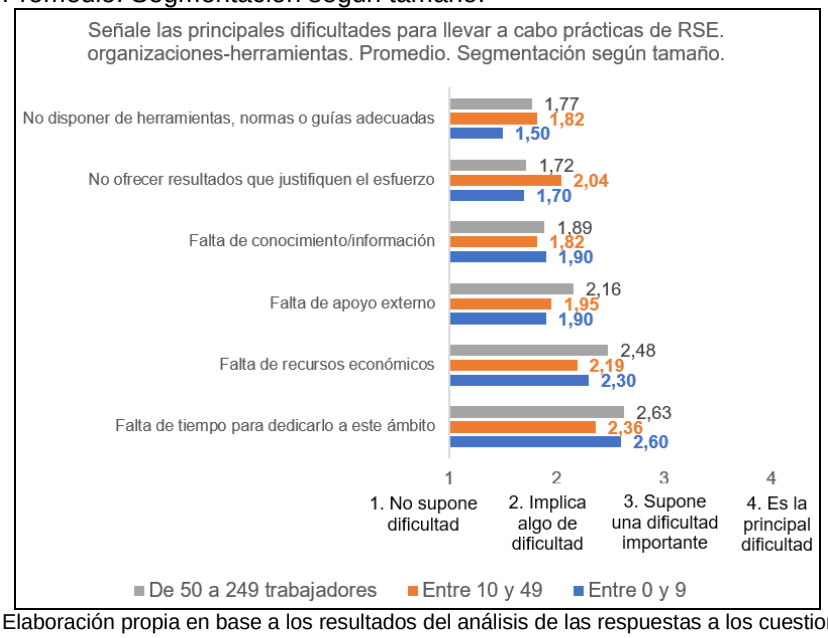
Gráf. 20. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. PYMES-encuesta aleatoria. Promedio. Segmentación según tamaño.



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En relación con las organizaciones que utilizan alguna herramienta, no se aprecian diferencias significativas, en función del tamaño, no obteniéndose resultados concluyentes.

Gráf. 21. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. Organizaciones que utilizan herramientas. Promedio. Segmentación según tamaño.



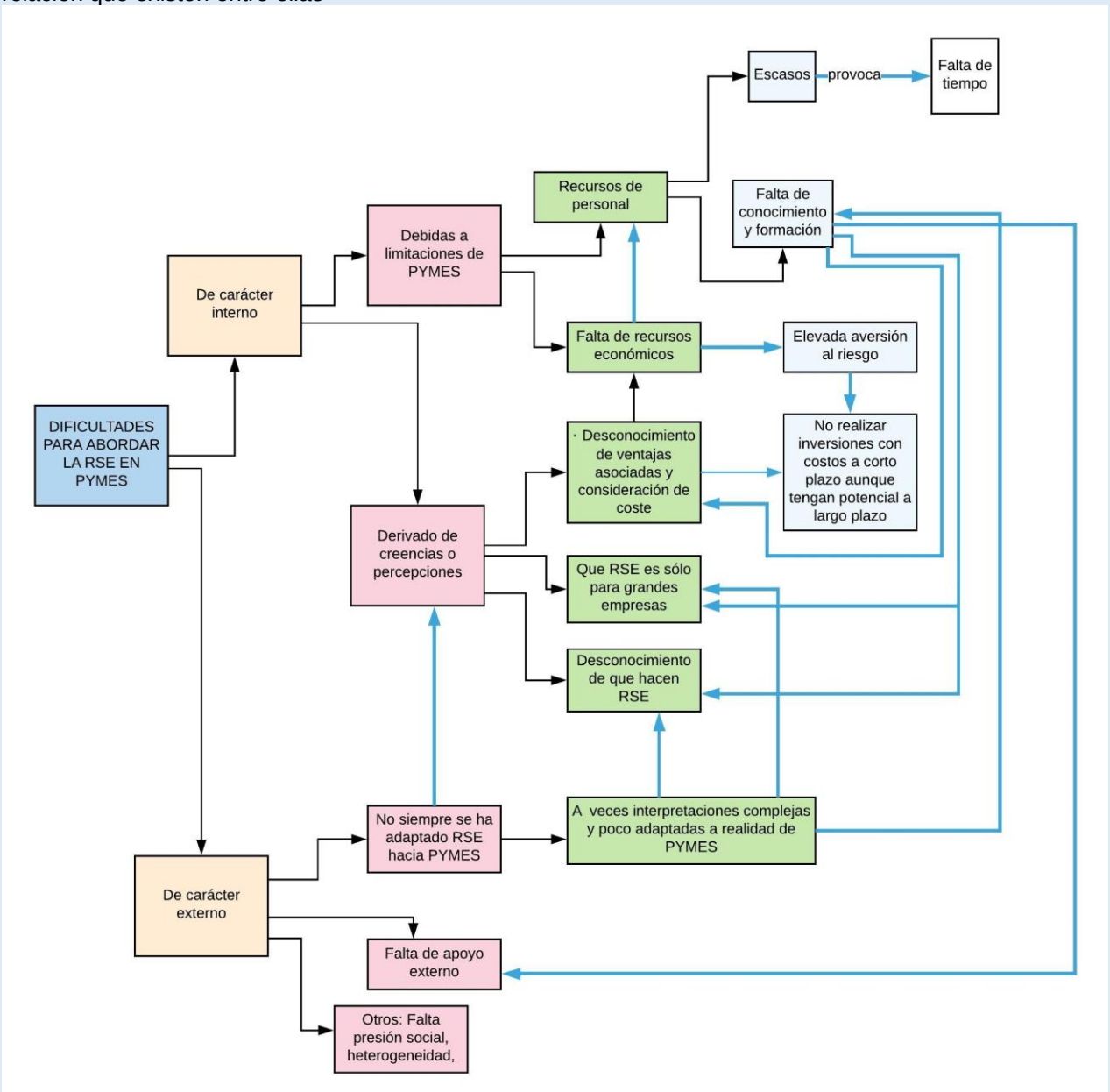
Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Por último, se indicaba en el cuestionario que, si consideraban otra dificultad diferente a las anteriores, podían indicarlo. Estas han sido las respuestas obtenidas:

- Aunque evolucionando, todavía el mercado no está dispuesto a pagar el coste
- Falta de conocimiento real y práctico de la aplicación de RSE en el empresariado
- Falta de motivación de la plantilla en estos aspectos
- Poco desarrollo de esta visión empresarial en el contexto local
- Que algunos grupos de interés crean en ellas
- Que no se reconozca prácticamente lo que conlleva la RSE

1.3.3 Cuadro resumen

Revisión de la literatura
A continuación, se incluye un gráfico con las dificultades señaladas por la literatura, y se analiza la posible relación que existen entre ellas



Pero en la literatura, también se señalan fortalezas de las PYMES respecto a las grandes empresas, como la importancia a las relaciones personales y cercanía que mejoraría la relación con los grupos de interés como clientes y trabajadores, su flexibilidad, agilidad, dinamismo y capacidad de respuesta, así como la implicación de la dirección.

Resultados de la investigación mediante encuestas
La investigación mediante encuestas ha sido coincidente, salvo alguna excepción, con las conclusiones de la literatura:

- Se destaca la falta de tiempo como principal barrera. En las PYMES-encuesta aleatoria la calificación como de "principal dificultad" es la mayoritaria.
- La falta de recursos económicos es la segunda dificultad apuntada en todos los casos.
- En cuanto a la falta de conocimiento, que en diversos estudios se apuntaba como la principal dificultad, no ha resultado tan relevante en las PYMES-encuesta aleatoria, si se analiza el promedio. Ahora bien, si se analiza la moda, sí que la consideran "una dificultad importante", lo que se podría explicar al ser la dificultad donde se encuentra mayor desviación típica, donde hay organizaciones que declaran tener conocimientos frente a otras con menor nivel.
- En las organizaciones-herramientas, en cambio, la falta de formación/conocimiento tan sólo supone "algo de dificultad", un resultado esperado.
- En lo que coinciden los dos grupos es en señalar que no considerar como dificultad el no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo. Este resultado, en principio, contrasta con la revisión de la literatura, donde se analizaba que las organizaciones consideran la RSE como un coste sin retornos a corto plazo, lo que les podía desincentivar. Podría explicarse porque estas organizaciones consideren un retorno no exclusivamente económico. Por un lado, se podría relacionar con un mayor peso de la motivación ética, como se ha analizado en el caso anterior, o también podría explicarse por lograr beneficios derivados de una mejor relación con los grupos de interés más cercanos.

El tamaño de la organización, en este caso, no parece tener un impacto en los resultados. Si bien a menor tamaño, parece tener mayor importancia dificultades como la falta de tiempo, recursos económico y formación, no se logran obtener resultados concluyentes.

1.4 Estrategias para ayudar a fomentar la RSE en PYMES

1.4.1 Algunas Iniciativas Públicas relacionadas con la RSE en PYMES

Europa

Ya en el Libro Verde, publicado en el 2001, se hacía mención a la RSE en PYMES:

- Se reconocía que en las PYMES también existían prácticas socialmente responsables (Comisión Europea, 2001:3). Pero que más allá de eta participación a nivel local, un apoyo a la difusión de buenas prácticas y una mayor sensibilización resultaban fundamentales" (Comisión Europea, 2001:7).
- Se mencionaba la relevancia de impulsar la RSE en PYMES, "El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo" (Comisión Europea, 2001:7).
- Apuntaba al papel que las grandes empresas clientes de PYMES pueden asumir como tutores (Comisión Europea, 2001:14) y ayudar compartiendo experiencia y conocimientos técnicos (Comisión Europea, 2001:19).
- Se afirmaba la necesidad de facilitar a PYMES "instrumentos que les permitan informar de manera eficaz sobre sus políticas, procedimientos y resultados en el campo de la responsabilidad social (Comisión Europea, 2001:19).

En la Alianza europea para la responsabilidad social de las empresas de 2006 (Comisión Europea, 2006) se recogía que, al contrario de lo que se cree "la RSE dista mucho de ser una prerrogativa de las grandes empresas. Al igual que en muchas de sus prácticas comerciales, las pequeñas y medianas empresas han protagonizado algunos de los progresos más espectaculares en este ámbito. La Comisión admite la necesidad de un mayor reconocimiento de los esfuerzos realizados en este ámbito por estas empresas. La Comisión facilitará el intercambio de experiencias sobre cómo seguir fomentando la responsabilidad social entre las PYME"

En 2007 publicó el documento "Oportunidades y responsabilidad: Cómo ayudar a un mayor número de pequeñas empresas a integrar las cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades" (Comisión Europea, 2007) dirigido expresamente a estas organizaciones.

La Comisión Europea ha definido, en 2011, la "Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas", donde se recoge expresamente el carácter diferencial de las PYMES ante la RSE (Forética, 2016a:11):

- Se propone que la Comisión trabaje para elaborar orientaciones para PYMES, sobre la base de los Principios Rectores de las Naciones Unidas (Comisión Europea, 2011:17)
- Se reconoce que el proceso para integrar la RSE "para la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las microempresas, es probable que el proceso de RSE siga siendo informal e intuitivo" (Comisión Europea, 2011:7).

- Advierte de que en la realización del programa de actuación se tiene que tener en cuenta "en todo momento las características particulares de las PYME, especialmente sus limitados recursos, y evitará la creación de cargas administrativas innecesarias" (Comisión Europea, 2011:10).
- Se afirma que se apoyará el "desarrollo de capacidades de las organizaciones intermediarias de las PYME a fin de mejorar la calidad y disponibilidad de asesoramiento sobre la RSE para estas empresas" (Comisión Europea, 2011:10).
- Se recoge que, en relación con la contratación pública socialmente responsable, se podrían "incluir acciones positivas por parte de los poderes públicos para ayudar a las empresas subrepresentadas, como las PYME, a acceder al mercado de la contratación pública" y que "la integración de criterios medioambientales y sociales en la contratación pública debe realizarse, en particular, de forma que no se discrimine a las PYME (Comisión Europea, 2011:12).
- Se hace una apuesta clara por programas de apoyo a la PYME animando "a las autoridades locales y regionales a hacer un uso inteligente de los Fondos Estructurales de la UE para contribuir al desarrollo de la RSE, especialmente entre las PYME, y a colaborar con las empresas para afrontar de mejor manera problemas como la pobreza y la inclusión social" (Comisión Europea, 2011:15).

En la Resolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013, sobre responsabilidad social de las empresas

- En relación con la información social y ambiental, se recoge que se establezca "una excepción o un marco simplificado a los que puedan acogerse las PYME" (Parlamento Europeo, 2013).
- Dedica un apartado concreto con el nombre de "RSE y PYME: de la teoría a la práctica", donde se recogen las características peculiares de la PYME, la necesidad de trabajar a escala local y regional, de reconocer sus logros, recoge la "responsabilidad social silenciosa", rechaza iniciativas que puedan incrementar las cargas burocráticas o financieras, proponer iniciativas para llevar a cabo actuaciones conjuntas, propone elaborar guías o manuales destinados a PYMES e incrementar la investigación académica, subraya la necesidad de desarrollar medidas específicas para estas organizaciones teniendo en cuenta que tienen un impacto social con "efectos acumulativos sociales y medioambientales" significativos (Parlamento Europeo, 2013)

Las conclusiones del último Foro Europeo Multi Stakeholder en RSC de 2015, se recogen, entre otras conclusiones:

- Referencia a que la RSE en PYMES puede ser una inversión con ventajas reales y que puede ser visto como un proceso de mejora continua (Comisión Europea, 2015:3)
- Se recoge cómo los Estados miembros pueden ayudar a las PYMES como promoviendo integrar buenas prácticas, concienciar sobre que es una oportunidad y no una carga, apoyo al cambio de modelos de negocio de forma gradual, reforzar la visibilidad y reconocimiento social de la RSE o apoyar instrumentos locales adecuados (Comisión Europea, 2015:3)
- Se menciona el riesgo que podrían llegar a generar los acuerdos marcos, porque si bien facilitan la introducción de criterios de RSE esta centralización podría dificultar el adecuarse a la PYME (Comisión Europea, 2015:5).
- Fomentar que las asociaciones empresariales asesores e informen a las PYMES (Comisión Europea, 2015:6)

España

Consejo Estatal de la Responsabilidad Social de las Empresas

- Se crea en 2008 y es el órgano asesor y consultivo en materia de políticas públicas de impulso y fomento de la responsabilidad social de las empresas (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018a).
- Entre sus funciones se encuentra la "a promoción de la responsabilidad social de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas" y se fija como objetivo el "fomentar las iniciativas sobre responsabilidad social de las empresas, proponiendo además al Gobierno medidas que presten una atención especial a la singularidad de las PYMES" (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2018).

Libro Blanco de la RSE en España (Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, 2006):

- Como uno de los principios orientadores establece que debería establecerse "modelo propio y diferenciado de aproximación a la RSE en las pymes", ya que hasta esa fecha la mayor parte de iniciativas se habían centrado en las grandes, lo que ha podido desincentivar a las pequeñas y medianas.
- Reconocer las especiales dificultades de las PYMES, por lo que se deberían diseñar políticas de promoción e incentivos.
- Resalta el papel de las asociaciones empresariales y que tengan en cuenta que el "proceso de asunción de la RSE no debe ser mimético del que han seguido las grandes empresas".

- Se hace referencia al papel impulsor de grandes empresas de las que PYMES son proveedoras, pero siempre que no sean una mera exigencia sino un proceso de acompañamiento y aprendizaje.

Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas

- Se constituyó en 2005 con la participación de representantes de varios ministerios, expertos de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y la universidad (Foro de Expertos en RSE, 2007).
- En 2007 se publican las conclusiones. En relación con las PYMES y la RSE se recoge:
  - La necesidad de presentar a las PYMES la RSE como elemento de competitividad, para que estas organizaciones visualicen la ventaja competitiva.
  - La responsabilidad social "silenciosa" por lo que resulta necesario una labor de concienciación, promoción y difusión en estas organizaciones.
  - Desarrollar políticas de promoción e incentivos en las PYMES, no sólo en grandes empresas.
  - Se reconoce que se encuentran con mayores obstáculos y el riesgo que puede presentar en procesos de internacionalización en países con vulneraciones sociales y medioambientales.
  - Ofrecer información clara y apoyar los procesos en los inicios y promoción de instrumentos mancomunados

La Ley de Economía Sostenible recoge, en relación con la RSE en PYMES:

- En su artículo 39.1, dedicado a la promoción de la responsabilidad social de las empresas, destaca a las PYMES y empresas individuales como especiales destinatarias de las políticas de promoción de la RSE que lleven a cabo las Administraciones Públicas.
- Como actuaciones públicas, se menciona la difusión del conocimiento y mejores prácticas y el análisis de los efectos sobre la competitividad de la RSE. La propia norma prevé que el Gobierno ponga a disposición de las empresas "un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia".

Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas.

- Recoge que la Ley 2/2011 manifiesta que, como forma de promoción de la RSE se encuentra la difusión de las mejores prácticas existentes. En esta línea, las memorias de sostenibilidad e informes de gobierno corporativo pueden resultar una forma de difundir las buenas prácticas.
- En la actualidad, un 5,9% de las memorias presentadas pertenecen a empresas de menos de 10 trabajadores, el 8,8% a las organizaciones de entre 11 y 50 trabajadores, el 15,7% a las de entre 51 y 250 y la gran mayoría, el 69,6% a las de más de 250 empleados (según análisis de datos del Ministerio de Trabajo, 2018b).

La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015), que en relación con las PYMES recoge:

- Las grandes empresas pueden servir de referencia a las PYMES, ya que muchas de esta son cuentan con un planteamiento formal de la RSE.
- Como primer objetivo se recoge el "impulsar y promover la RSE, tanto en las empresas, incluidas las PYMES".
- Como una de las medidas, se contempla el "Fomentar la integración de prácticas de responsabilidad social en las Pymes y entidades de la Economía Social", con la puesta en marcha de programas de orientación para PYMES.
- La incorporación de criterios sociales, ambientales, de derechos humanos y éticos en las licitaciones y adquisiciones públicas se realizará sin que las PYMES puedan vesre perjudicadas frente a las grandes empresas por dichos criterios.
- Ofrecer asesoramiento a las PYMES que ejerzan su actividad en países emergentes para hacer frente a los riesgos que pueden existir en esos países.

1.4.2 Algunas direcciones que podrían tomar las iniciativas dirigidas a impulsar la RSE en PYMES

En base a los resultados del diagnóstico sobre las especificidades de la RSE en PYMES, se procede a identificar las posibles direcciones podrían tomar las iniciativas dirigidas a impulsar la RSE en PYMES.

Coherencia con motivaciones

Como se ha analizado en el apartado de motivaciones, los valores éticos de los propietarios-gerentes influyen de forma clara sobre la realización o no de actuaciones socialmente responsables en las organizaciones. Por ello, las medidas de apoyo a las PYMES deberían reafirmar y responder a estas motivaciones y no remplazarlas o ignorarlas (Comisión Europea, 2007:2). Incluso una forma de comenzar puede ser apelando a su altruismo con el argumento "feelgood" (Vives, 2006:49-50).

Aclaración sobre el concepto y sus implicaciones y sobre la aportación de valor

Una de las dificultades con las que se encuentran las PYMES en el momento de gestionar la RSE es la falta de conocimiento. Hemos analizado que esta carencia provoca, asimismo, que se acrecienten otras barreras, como el considerar que es algo únicamente dirigido a grandes empresas, la incapacidad de comprender los beneficios potenciales a medio y largo plazo y ver únicamente los costes a corto, así como el no conocer los apoyos externos existentes.

Por ello, una línea de actuación prioritaria debería girar en torno a la información y formación en el ámbito de la RSE, en base a los siguientes ejes:

- Con una difusión sobre el propio concepto de RSE, de esta forma muchas organizaciones podrán tomar conciencia de que ya están realizando actuaciones en este ámbito y comprender las posibilidades de emprender actuaciones futuras en este ámbito.
- Dando a conocer la aportación de valor, en términos de competitividad, al mejorar los activos intangibles. El mostrar los numerosos beneficios de la RSE puede favorecer la participación de estas organizaciones en la RSE (Jenkins, 2006 citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010). Se podría dar a conocer las posibles ventajas, tanto para la propia organización, incluidas las del corto plazo derivadas de actuaciones menos costosas y los impactos positivos a medio y largo plazo, así como las que impactarían en los grupos de interés como en la sociedad, y cómo impactarían estas últimas en la organización (Argandoña, 2008:27). Se trata de explicar que las prácticas de RSE pueden suponer una inversión para mejorar el capital intelectual, imagen, relación con grupos de interés que impacte en la supervivencia y crecimiento de la organización (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010)

Los propietarios de estas organizaciones, en muchas ocasiones, basan el conocimiento en la experiencia propia, mostrándose reticentes a aplicar medidas de las que no conocen su eficacia (Muñoz, 2015:105). La difusión de las medidas, divulgación de los resultados y el reconocimiento puede poner en valor el esfuerzo y servir de ejemplo al resto de organizaciones (CRANA, 2010:23)

En concreto, el difundir y compartir buenas prácticas podría resultar una iniciativa con potencial (Etxebarria y Sánchez, 2006:6-7). En algunos estudios las PYMES destacan las buenas prácticas como uno de los métodos preferidos para aprender (Vives, 2007 y Vives, Corral and Isusi, 2006 citados por Vives, 2014:35). Si se muestran experiencias en las que la RSE no implique una complejidad inasumible o coste excesivo, sino que se muestren sus impactos positivos, las organizaciones podrían animarse a abordar estas actuaciones en beneficio propio y de sus grupos de interés (Escuela de Economía Social, 2012:57). Algo se ha avanzado en este aspecto, como ejemplo son las guías que incluyes buenas prácticas (Vives, 2014:43).

Desarrollo de actuaciones a escala local y regional y alianzas

La propia Comisión Europea (2007:2) recomendaba trabajar con las PYMES a escala regional o local, centrándose en los impactos a ese nivel. Los programas deberían tener en consideración el entorno cercano e integren la colaboración con agentes locales (García, 2009).

Se ha podido analizar que existen diferencias territoriales y sectoriales en la implantación de las diferentes herramientas para gestionar la RSE, que en muchos casos se podía explicar por el impulso dado a ciertas iniciativas desde las asociaciones profesionales. En las encuestas a organizaciones que utilizan herramientas también se ha conocido que muchas las conocieron por la asociación profesional a la que pertenecen. Además, en el análisis de especificidades se ha conocido la dependencia de las PYMES de su entorno cercano. Por ello, las asociaciones de pequeñas empresas y redes de apoyo pueden ser agentes fundamentales para la sensibilización y formación (Comisión Europea, 2002:13). La Comisión Europea (2007:3) recomienda ayudar a las organizaciones que dan apoyo a las PYMES para desarrollar labores de asesoramiento. Este trabajo en red puede tener un claro efecto positivo (Muñoz, 2015:105). En un estudio de Jenkins (2006 citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013) se sugería que las PYMES optan por aprender a través de redes y sus pares. El Foro Expertos RSE (2007:48) recomendaba instrumentos mancomunados para las PYMES en materia de RSE.

Además, una línea de actuación podría ir relacionada con el establecimiento de alianzas entre estas organizaciones, de forma que se puedan generar sinergias y lograr una mayor eficiencia al compartir recursos y conocimiento. Precisamente, una de las dificultades más repetidas es la escasez de recursos económicos y humanos, por lo que la recomendación de la Comisión Europea (2007:3) de favorecer actuaciones conjuntas, ya que tienen que hacer frente a cuestiones similares que no lograrían por escasez de recursos.

En este aspecto de alianzas, también desataca la relación con la cadena de valor (Muñoz, 2015:105). Hemos analizado que, para algunas organizaciones, una motivación para emprender actuaciones en RSE es dar respuesta a los requisitos que como proveedor les exigen. Ahora bien, algunas voces alertan sobre que estos requisitos en la cadena de suministro no deberían suponer una discriminación innecesaria a la PYME, porque entonces los estándares de RSE actuarían como barrera, sino que las grandes empresas deberían asumir un papel de asesores y prestadores de apoyo a las PYMES (Fox, 2005). Este

comportamiento podría formar parte de la propia RSE de las grandes empresas. De esta forma, se pasaría de una evaluación a colaboración, con un proceso de colaboración y aprendizaje (Ayuso y Roca, 2015:79).

Asumir la heterogeneidad en la gestión de la RSE entre las propias PYMES

Tanto en la revisión de la literatura como los resultados de las encuestas donde existían desviaciones en muchas de las preguntas, se ha comprobado que existe una heterogeneidad entre PYMES. El tamaño es un factor fundamental.

La Comisión Europea (2007:3) apunta a que, como las PYMES no son todas iguales, las estrategias para impulsar la RSE en estas organizaciones pueden ser diferentes. En los resultados de la investigación cuantitativa mediante encuesta se ha comprobado la brecha que marca el contar con menos de 10 trabajadores. La propia Comisión Europea (2007.3) aconseja enfoques a medidas para las microempresas y las pequeñas empresas, por sus aspectos diferenciales con las medianas.

Simplificación

Se ha analizado, tanto en la revisión de la literatura como en el análisis de las encuestas, que la falta de tiempo es la barrera más relevante para estas organizaciones. Por ello, sobre todo en un primer momento y más cuando menor tamaño tenga la organización, las iniciativas deberían buscar soluciones factibles y con lenguajes comprensibles, insistiendo en que la organización comprenda que la RSE más que unas técnicas es una actitud (Argandoña, 2008:32). Como la falta de recursos se ha destacado como un elemento limitador, estas iniciativas tampoco deberían exigir una dedicación desproporcionada de estos recursos (Vives, 2006:50). El Foro de Expertos de RSE (2007:48) recomienda prestar especial apoyo en el comienzo, resolviendo dudas, reconocer esos primeros pasos y actuando de forma progresiva.

Las herramientas deberían ser fáciles de utilizar, resultando de gran utilidad el proporcionar unas guías para facilitar el proceso, tanto en la priorización de actividades, como en la formalización de estrategias de implantación, seguimiento y evaluación y comunicación (Vives, 2007 y Vives, Corral e Isusi, 2006 citados por Vives, 2014:35). Se recomiendan iniciativas que faciliten y reduzcan los costes de elaboración de memorias y de proyectos de integración de la RSE en la gestión empresarial (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

Materialidad

Relacionado con todo lo anterior, resulta fundamental el concepto de materialidad, ya que permite conciliar la necesidad de sencillez con la generación de impactos en el ámbito de la RSE. El identificar qué aspectos son más relevantes por los impactos generados cobra una importancia fundamental en las PYMES (Vives, 2014:41). Para esos primeros estadios, herramientas que inducen a realizar todo pueden desorientar a estrás organizaciones, que deberían centrase en aquello en lo que pueden lograr mayor impacto positivo o en reducir los impactos negativos más destacados (Vives, 2014:42).

Para logar alcanzar un nivel estratégico, resulta fundamental esta exploración de las fortalezas y debilidades específicas según perfil de la organización y las características de los grupos de interés (MacGregor y Fontrodona, 2011:87). La integración de la propia RSE en el cuadro de mando ayudaría a analizar esas causas-efecto y a la vinculación con la estrategia (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

2. Sistemas de gestión de la Responsabilidad Social Empresarial en Pequeñas y medianas empresas

2.1 Clasificación

Uno de los aspectos clave que pueden contribuir a mantener la sostenibilidad de la infraestructura ética en la empresa es la formalización de los procedimientos y políticas de ésta (Fernández y Camacho, 2015, citado por Unglobal Compact Red Española y Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas, 2016:31).

Existen, actualmente, una variedad de normas, estándares, orientaciones sobre reporting y sistemas de gestión. Algunos autores señalan que la diversidad de códigos y estándares nacionales, muchas veces no del todo compatibles entre sí, puede llegar a crear confusión para las organizaciones, al no saber a qué norma acudir (Argandoña e Isea, 2011). Otros afirman que sería adecuado unificar todas esas herramientas, si bien destacan que debería tenerse en cuenta el tamaño de las empresas y las especificidades de PYMES y microempresas (Otxoa-Errarte y Landa, 2012).

Frente a estos inconvenientes, se pueden identificar ventajas como el que este amplio abanico permite una mayor flexibilidad para que cada organización adopte la que considere más adecuada a su realidad y necesidades. Y es que, entre las críticas a algunas de estas normas, se menciona que pretenden homogeneizar los criterios de RSE para organizaciones heterogéneas (recogido por Argandoña e Isea, 2011), por lo que parece poco probable el que una única norma, informe o estándar sea válido para todo tipo de organizaciones. La RSE, tal y como es aplicada en la gran empresa, no puede ser un “copia y pega” a la realidad PYME (Jenkins, 2004 citado por Gómez, 2010). El simple traslado de las fórmulas y modelos aplicados a la gran empresa a la PYME no resulta válido (Enderle, 2004; Fassin, 2008; Murillo y Lozano, 2006; Tilley, 2000, citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011).

Otra dificultad para las PYMES puede provenir de que muchas de estas herramientas tienden a contemplar todos los ámbitos posibles, para evitar errores de omisión (Vives, 2014a:43), conduciendo a estas empresas a llevar a cabo actuaciones que no están en consonancia con su realidad, interna y externa, y consumir los escasos recursos financieros y gerenciales. (Vives, 2014a:33). En este sentido, la inclusión de la perspectiva de la materialidad puede suponer una ayuda para estas organizaciones, al poder centrarse en lo esencial y no estar tentadas a considerar que tienen que abarcar absolutamente todos los aspectos, incluso aquellos en los que sus impactos sean prácticamente nulos.

Para clasificar todas estas herramientas, se va a integrar la propuesta por Larrán, Martínez y Muriel (2013:72-73) y Berbel, Reyes y Gómez (2007:32)

Tabla 2. Clasificación herramientas para gestión de la RSE

Clases	Descripción	Ejemplos
Directivas, directrices, declaraciones y recomendaciones universales internacionales	Son iniciativas de adhesión a manifestaciones universales Y ampliamente aceptadas que condensan los valores de la RSE.	• Los 10 principio del Pacto Mundial de Naciones Unidas ONU • Principios de la OCDE para empresas multinacionales • Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business Performance de la Bench Marks Foundation • The Caux RoundTable Principles for Business
Marcos y guías para la emisión de informes y rendición de cuentas en el ámbito de la RSE	Son las iniciativas, prácticas, estándares o criterios que promueven o prescriben cómo se va a informar a los grupos de interés sobre el desempleo sostenible	• Global Reporting Initiative (GRI) • Communicating Corporate Social Responsibility del CSR Europe • The Sunshine Standards de The Stakeholder Alliance • Orientación sobre los Indicadores de la Responsabilidad de las Empresas en los Informes Anuales de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), • La Taxonomía XBRL de Responsabilidad Social Corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

Normas o estándares de gestión de la RSE, certificables o no	Se define un estándar, en el que se identifica cual es un comportamiento sostenible, con requisitos y criterios a los que adecuarse. En caso de ser certificable, la organización aportaría evidencias de cumplimento	• Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE21) de Forética, • Guidance on Social Responsibility (ISO 26000)

Elaboración propia en base a Larrán, Martínez y Muriel (2013:72-73) y Berbel, Reyes y Gómez (2007:32)

Además, se propone incluir en esta clasificación las normas, modelos o estándares que, si bien no surgen en el ámbito exclusivo de la RSE teniendo una vocación de servir a la todos los ámbitos de gestión, sí que contemplan la perspectiva de la sostenibilidad y podrían llegar a tener utilidad para gestionar la RSE. Como ejemplos nos encontramos con el Modelo EFQM, el modelo Iberoamericano de Fundibeq, el Modelo Baldrige o el Modelo de Gestión Avanzada.

Asimismo, también existen iniciativas que pretenden facilitar herramientas a las PYMES para gestionar la RSE, como guías o metodologías específicas.

2.2 Directivas, directrices, declaraciones y recomendaciones universales internacionales. El Pacto Mundial

2.2.1 Introducción

Para que las actuaciones en materia de RSE sean sólidas y transmitan credibilidad, deben basarse en una serie de principios internacionalmente reconocidos que guíen la conducta de la empresa. Entre las propuestas de principios, destacan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), el Pacto Mundial de Naciones Unidas y los Principios de la OCDE para empresas multinacionales (Lavado, 2014b:7).

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Global Compact, surge en el año 1999 en el Foro Económico de Davos, con el objetivo de impulsar que las organizaciones se comprometan en materia de responsabilidad social mediante la estrategia de los diez principios basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (Gallén y Giner, 2014:23). Se trata de una "iniciativa voluntaria en la que las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro grandes áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción" (Andreu y Fernández, 2011). Se define como "la mayor iniciativa de responsabilidad social empresarial en el mundo" (Pacto Mundial Red Española, 2018a). No emplea directamente el concepto de RSE, sino el de "ciudadanía corporativa" (Bilbao *et al*., 2010 citado por Gallén y Giner, 2014:23) y "promueve implementar los diez Principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas". Estos principios son:

Derechos Humanos	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
	Las empresas deben asegurarse de que sus empresas (que forman parte de su cadena de suministro) no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
Normas laborales	Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
Medio ambiente	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.
Anti-corrupción	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y soborno.

Fuente: Pacto Mundial Red Española(2018b)

Además de promover la incorporación de estos 10 principios en las actividades empresariales, el Pacto Mundial persigue canalizar acciones para apoyar los objetivos más amplios de las Naciones Unidas, incluidos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Pacto Mundial Red Española, 2018c). Estos ODS se aprobaron en 2015 y sitúan a las empresas como agentes clave en el desarrollo sostenible, de forma que no es suficiente con el respeto y con no causar impactos negativos, sino que se requiere un comportamiento activo para provocar impactos positivos (Pacto Mundial Red Española, 2018c). Se introduce, así, el concepto de materialidad. Las empresas deben identificar, según las características propias y del entorno, sobre qué objetivos tienen capacidad de influencia y actuar en consecuencia (Pacto Mundial Red Española 2018c). Estos ODS son: Fin de la pobreza; Hambre cero; Salud y bienestar; Educación de Calidad; Igualdad de Género; Agua limpia y saneamiento; Energía asequible y no contaminante; Trabajo decente y crecimiento económico; Industria, innovación e infraestructura; Reducción de las desigualdades; Ciudades y comunidades sostenibles; Producción y consumo responsables; Acción por el clima; Vida submarina; Vida de Ecosistemas Terrestres; Paz, Justicia e Instituciones Sólidas; Alianzas para lograr los objetivos. En España, Global Compact opera a través de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

El Pacto Mundial no se define como un sustituto de los enfoques normativos existentes, sino que actúa como complemento de otras iniciativas voluntarias y enfoques regulatorios (Global Compact, 2018a). Además, tampoco se define como una herramienta de evaluación o desempeño, al no proporcionar un sello de aprobación o hacer juicio sobre el rendimiento, sino como un ejercicio de transparencia que puede fomentar la mejora de las prácticas de sostenibilidad por parte de los participantes (Global Compact, 2018a).

La adhesión al Pacto Mundial se puede considerar como una forma de reporting. Las entidades adheridas tienen la obligación de presentar, con cierta periodicidad, un informe con sus principales avances en materia de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción, así como, desde la aprobación de los ODS, su principal contribución a los mismos (Pacto Mundial Red Española, 2018d). Según la Política del Pacto Mundial de la ONU sobre la Comunicación de Progreso (COP), esta comunicación se establece con carácter anual, debiendo servir como vehículo público para la información sobre la actuación sostenible de la empresa (Pacto Mundial, 2015a). Si no se presenta una COP, se modifica el estatus del participante a “no comunicante”, y en caso reiterado, puede conducir a la expulsión (Pacto Mundial, 2015a). El contenido mínimo es una declaración de la dirección sobre el apoyo continuo al Pacto, una descripción de medidas prácticas para implementar los principios del Pacto Mundial en cada una de las cuatro áreas y una evaluación de resultados (Pacto Mundial, 2015a). En el caso de las organizaciones no corporativas y empresas de menos de 9 trabajadores, este informe se denomina Comunicación de Involucramiento para Organizaciones no Corporativas (COE), con una obligación de presentarlo cada dos años. La Red Española ofrece la oportunidad de elaborar el informe conforme a una herramienta online (Pacto Mundial Red Española, 2018d) habiéndose utilizado, en el año 2017, en el 17,25% de los informes presentados. Esta herramienta podría favorecer el poder comparar la información.

El documento “*Reporting en ODS: un análisis de objetivos y metas”,* fruto del trabajo conjunto del Pacto Mundial de Naciones Unidas y GRI con el apoyo de PwC, pretende ser un primer paso para establecer un mecanismo uniforme para el reporte sobre la contribución e impacto sobre los ODS (Pacto Mundial, 2017a). Según Lise Kingo, CEO y Directora Ejecutiva del Pacto Mundial de la ONU, "nuestra ambición es que las empresas utilicen sólo un estándar común para informar sobre su desempeño en ODS, de acuerdo con los Diez Principios del Pacto Mundial" (Pacto Mundial, 2017a). Se pretende, así, desarrollar un mecanismo único y conjunto de indicadores para poder comparar (Pacto Mundial, 2017a). Habría que analizar si este conjunto de indicadores único resulta adecuado para el amplio espectro de PYMES o supone una dificultad añadida para el reporte, poniendo, por tanto, en riesgo su participación en esta iniciativa.

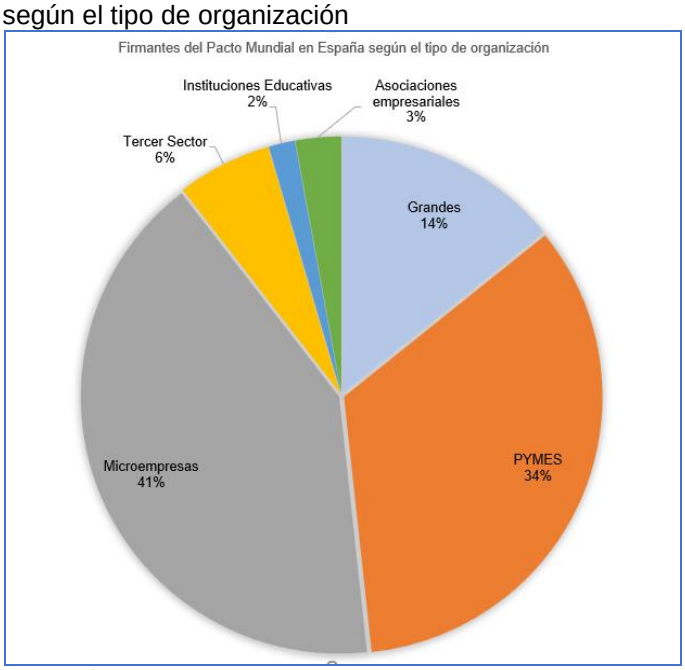
En relación con las motivaciones de la adhesión al Pacto Mundial, en un estudio de United Nations Global Compact (2012 citado por Gallén y Giner, 2014:23-24), las principales razones que destacaron los directivos de las organizaciones para adherirse a esta iniciativa fueron el aumentar la confianza en la compañía, integrar la sostenibilidad en la gestión, comprometerse con unos principios de naturaleza universal, relacionarse con otras organizaciones y expandir las oportunidades de negocio.

2.2.2 Grado de implantación

En la actualidad existen 2481 organizaciones firmantes del Pacto Mundial en España, según datos de Pacto Mundial Red Española (2018f) a 13 de mayo de 2018. Esto sitúa a España en el primer puesto a nivel mundial por número de participantes (Pacto Mundial Red Española, 2018d).

La distribución, según tipo de organizaciones, se incluye en el gráfico siguiente:

Gráf. 22. Firmantes del Pacto Mundial en España según el tipo de organización



Elaboración propia con datos de Pacto Mundial Red Española (2018f) Datos de 13/05/2018

Se aprecia un grado de penetración, en las PYMES, muy superior a otras herramientas, llegando a las 1870 empresas de menos de 250 trabajadores. Se incluye, además a entidades del tercer sector, educativas y asociaciones empresariales. El porcentaje de grandes empresas sólo supone el 14% de entre todas las entidades firmantes.

Pero si se pone en relación este dato con el número total de empresas, según datos del DIRCE, se observa un grado de penetración diferente en los segmentos de empresa, según tamaño, como se indica en el cuadro siguiente:

Tabla 3. Empresas firmantes del Pacto Mundial

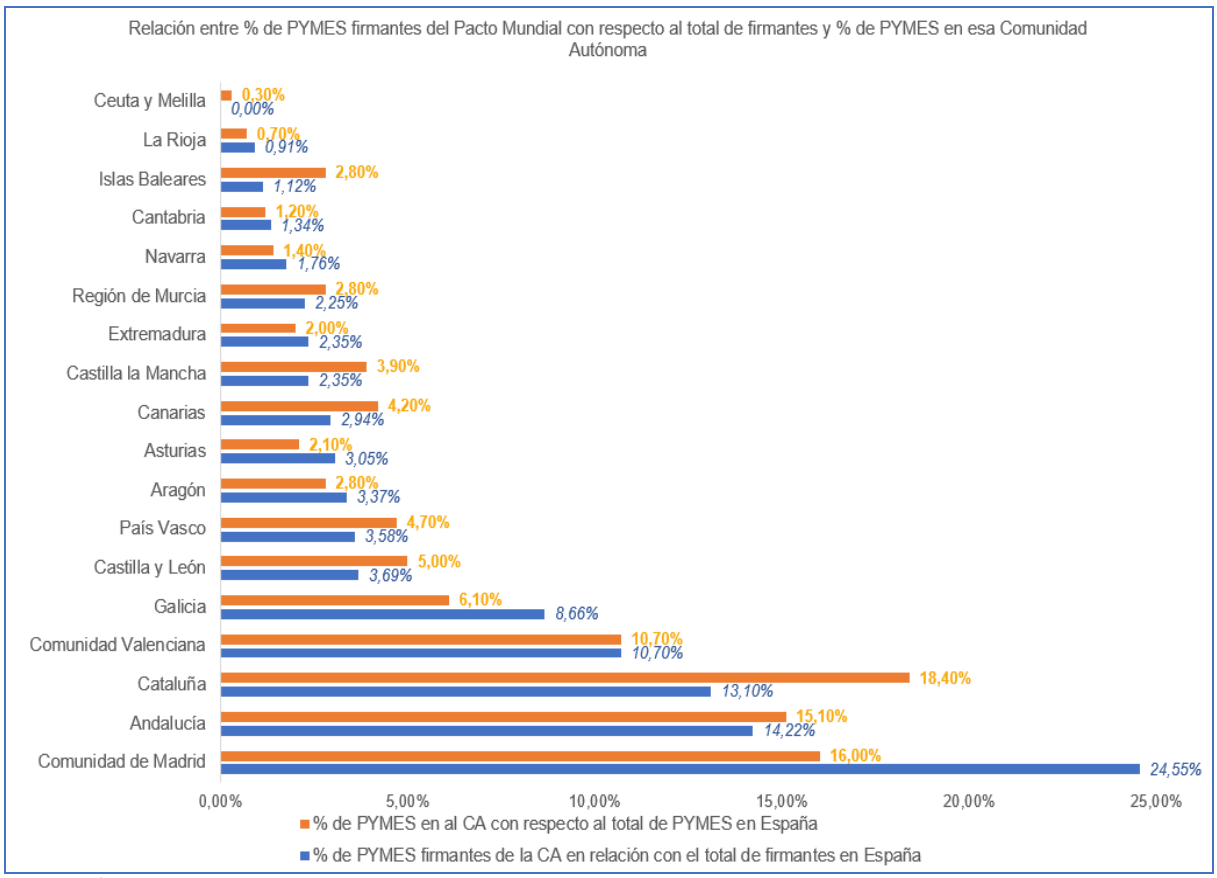
	N.º total firmantes	N.º total empresas Datos DIRCE 2017	% de empresas firmantes
Grandes	352	4196	8,39%
PYMES	846	140882	0,60%
Microempresas	1024	3134042	0,03%

Elaboración propia con datos de Pacto Mundial Red Española (2018f) y (DGIPYME, 2018a) (Datos de 13/05/2018)

El porcentaje de adhesión de las grandes empresas se encuentra cercano al 9%, mientras que el de las PYME y microempresas queda por debajo el 1%.

Si se realiza un análisis de la distribución territorial de las PYMES firmantes, se puede apreciar una distribución irregular, sobre todo si se pone en relación el porcentaje de empresas firmantes con respecto al porcentaje de PYMES en ese territorio. Destaca el liderazgo de la Comunidad de Madrid, con un porcentaje de firmantes muy superior al porcentaje de PYMES en su territorio con respecto al total nacional. También Galicia tiene una participación en esta iniciativa mayor de la que le correspondería, según el porcentaje de PYMES en su territorio, así como Aragón, Asturias, Extremadura, Navarra y la Rioja. En cambio, Cataluña muestra una participación menor, al igual que Castilla y León, País Vasco, Andalucía, Canarias, Castilla la Mancha, Murcia o Islas Baleares.

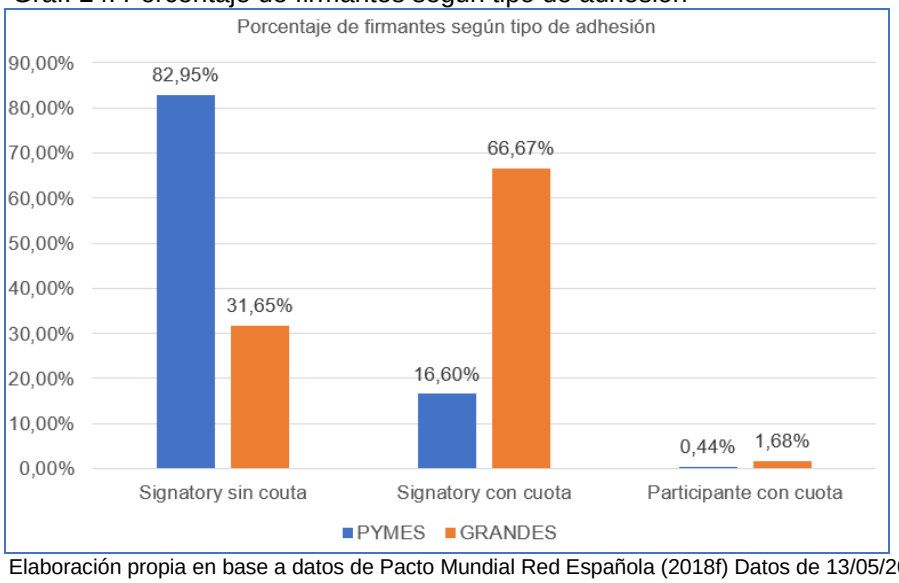
Gráf. 23. Relación entre porcentaje de PYMES firmantes del Pacto Mundial con respecto al total de firmantes y porcentaje de PYMES en esa Comunidad Autónoma



Elaboración propia en base a datos de DGIPYME 2017a) y Pacto Mundial Red Española (2018f) Datos de 13/05/2018

El Pacto Mundial prevé tres niveles de adhesión: Signatory sin cuota, para todas las entidades que se adhieran a la iniciativa sin hacer una contribución económica, Socio Signatory, que participan activamente en la iniciativa a nivel nacional haciendo una contribución económica y Socio Participant, con contribución a nivel nacional e internacional haciendo una contribución económica (Pacto Mundial Red Española, 2018:g). Se observa que el tamaño de la empresa sí influye en el tipo de adhesión, como se puede observar en el gráfico 24. La mayor parte de la PYMES se adhiere como signatory sin cuota, mientras que, en el caso de las grandes empresas, la adhesión mayoritaria es como signatory con cuota.

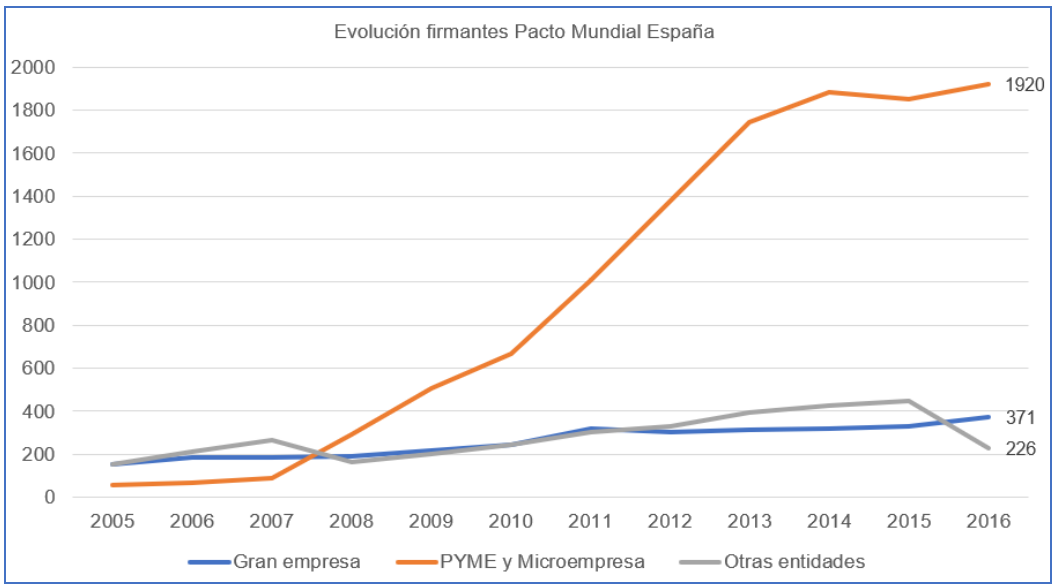
Gráf. 24. Porcentaje de firmantes según tipo de adhesión



Elaboración propia en base a datos de Pacto Mundial Red Española (2018f) Datos de 13/05/2018

En cuanto a la tendencia experimentada en el número de firmantes, se aprecia un crecimiento en los últimos años, sobre todo en el caso de las PYMES y microempresas.

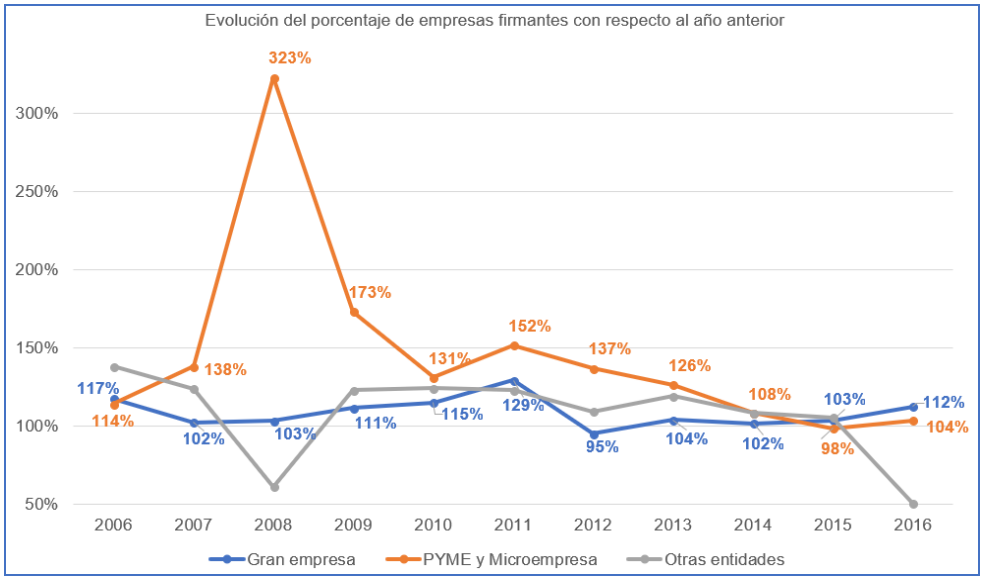
Gráf. 25. Evolución del número de firmantes del Pacto Mundial



Elaboración propia en base a datos de Pacto Mundial Red Española (2017b)

Analizando el porcentaje que representan los firmantes de cada año con respecto a los del año anterior, según datos contenidos en Pacto Mundial Red Española (2017b), se observa que, en el caso de las PYMES, salvo en el 2015, siempre han presentado un crecimiento. Sorprende el espectacular crecimiento en el año 2008, representando las entidades firmantes un 323% más que las del año anterior. En el caso de las grandes empresas, no se observan cambios tan relevantes, salvo un descenso acusado en el año 2012, que se ha logrado recuperar en los años siguientes. En el caso de otras entidades, destaca, tanto el considerable descenso de 2008, como el de 2016. Del descenso de 2008 se logró recuperar al año siguiente, pero si se adelantan los datos actuales de entidades firmantes, se logra incrementar el número, pero no alcanzar el logrado en años anteriores (449 en 2015, 226 en 2016 y 259 en la actualidad).

Gráf. 26. Evolución del porcentaje de firmantes del Pacto Mundial con respecto al año anterior



Elaboración propia en base a datos de Pacto Mundial Red Española (2017b)

En relación con los informes presentados por las entidades adheridas, España ocupa el primero puesto mundial, con 875 informes publicados en 2017, con un incremento del 6% con respecto al año anterior (Pacto Mundial Red Española, 2018d). Desde 2006 se observa un incremento anual en la presentación de informes, tan solo roto en el año 2013 y 2014 (Pacto Mundial Red Española, 2018d). El tamaño parece influir en la periodicidad de la presentación de informes En el caso de microempresas y organizaciones no empresariales, hay que tener en cuenta que la obligación de presentar informe no es anual sino bienal. En el caso de las microempresas tan sólo un 4% presentaron informes. Las PYMES (en el caso de la clasificación del Pacto Mundial son aquellas con más de 9 trabajadores), sí que estarían obligadas al reporte anual pero sólo algo más de la mitad ha presentado el informe en 2017.

Tabla 4. Informes presentados por organizaciones firmantes del Pacto Mundial

	N.º total organizaciones firmantes	N.º total informes presentados en 2017	% de organizaciones que publicaron informe en 2017
Grandes	352	293	83%
PYMES	846	473	56%
Microempresas	1024	37	4%
Tercer Sector	147	31	21%
Instituciones Educativas	41	15	37%
Asociaciones empresariales	71	26	37%

Elaboración propia en base a datos de Pacto Mundial Red Española (2018f) (a 13/05/2018) y Pacto Mundial Red Española (2018d)

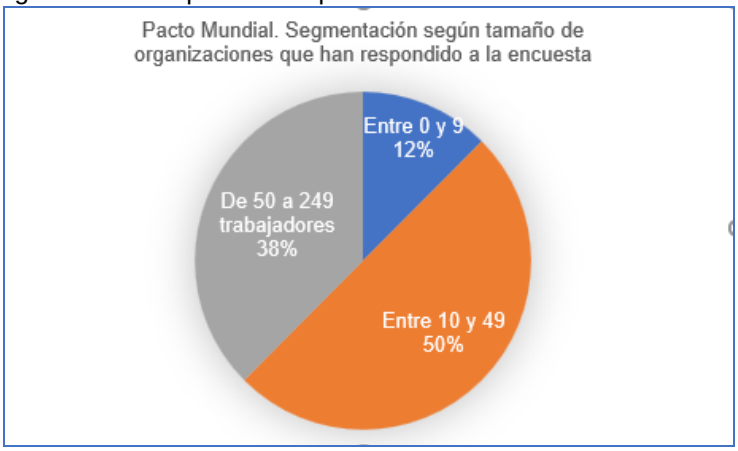
En relación con los ODS, la herramienta de elaboración de informes online permite relacionar los desafíos descritos en la herramienta de Informe de Progreso con cada uno de los 17 ODS. Según el informe de Reporting de 2017 (Pacto Mundial Red Española, 2018d), el ODS8 relacionado con el trabajo decente y crecimiento económico es en el que más implicación se encuentra entre las entidades, estando casi la mitad de las acciones relacionadas con este objetivo. El ODS12, relacionado con la producción y consumo responsable, es el segundo ámbito en el que más están trabajando las organizaciones firmantes que han presentado el informe con esta herramienta online. Le siguen el ODS16 relacionado con la lucha contra la corrupción, referente a la paz, justicia, instituciones sólidas, cumplimiento de legislación y transparencia, con un 20% de las actuaciones. El ODS5 y ODS13, con un 15% de las actuaciones, ocupan la cuarta y quinta posición. En función del tamaño de la empresa, se obtienen resultados muy similares, salvo una tendencia mayor hacia trabajar el ODS5 igualdad de género y el ODS10 reducción de desigualdades, en el caso de las grandes empresas, y hacia el ODS13 relacionado con el medioambiente y el ODS9 relacionado con industria, innovación e infraestructura, en el caso de las pequeñas.

Se puede observar una correlación entre la antigüedad en el Pacto Mundial y el grado de implantación de la RSE, así las PYMES recién adheridas a la iniciativa tienen un grado de implantación inicial y las que cuentan con entre 3 y 6 años de antigüedad, un grado de implantación formalizado (PMRE y UPC, 2016:20).

2.2.3 Resultado de la encuesta realizada a los firmantes del Pacto Mundial

De un universo de 1592 (PYMES y microempresas firmantes del Pacto Mundial en estado “activo”) se ha enviado la encuesta a 170 organizaciones, lo que representa un 11%. Se han respondido 16 respuestas, lo que representa un 9% de la muestra. En el gráfico siguiente se muestra la segmentación, por tamaño, de las empresas que han respondido a la encuesta.

Gráf. 27. Pacto Mundial. Segmentación según tamaño de organizaciones que han respondido a la encuesta

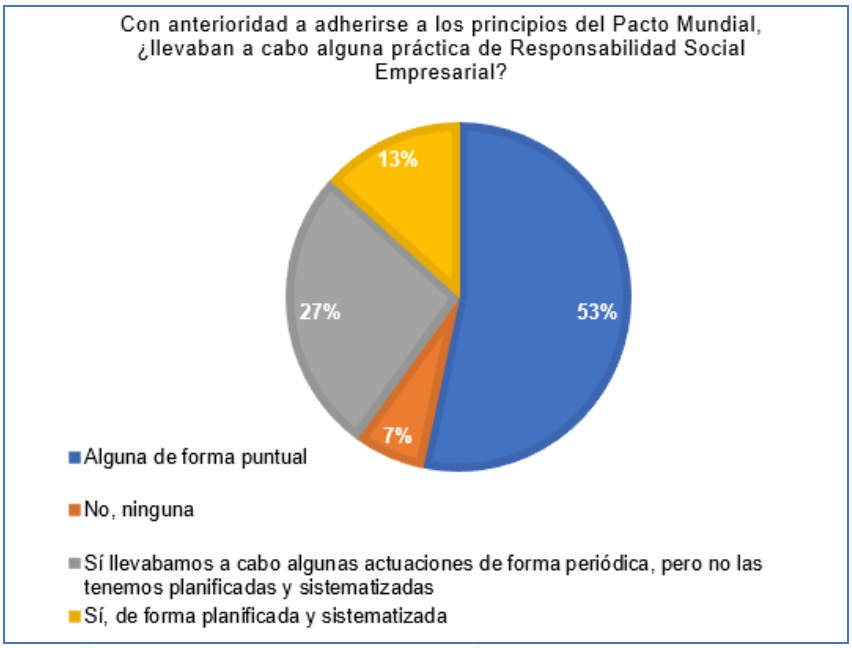


Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En cuanto a cómo conocieron la herramienta, para un 33,3% fue a través de un cliente y para un 26,7% a través de algún aliado. Un 20% la conocieron en algún congreso, foro o encuentro. Con un 6,7% se encuentra tanto el conocerla a través de una persona de la organización, del correo electrónico o de la empresa de consultoría.

Analizando la situación de la gestión de la RSE con anterioridad a adherirse al Pacto Mundial, la mitad de las organizaciones llevaban a cabo alguna actividad puntual. En un 27% estas actuaciones eran periódicas, pero no planificadas ni sistemática y un 13% ya llevaba a cabo actuaciones planificadas y sistemáticas.

Gráf. 28. Pacto Mundial. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa



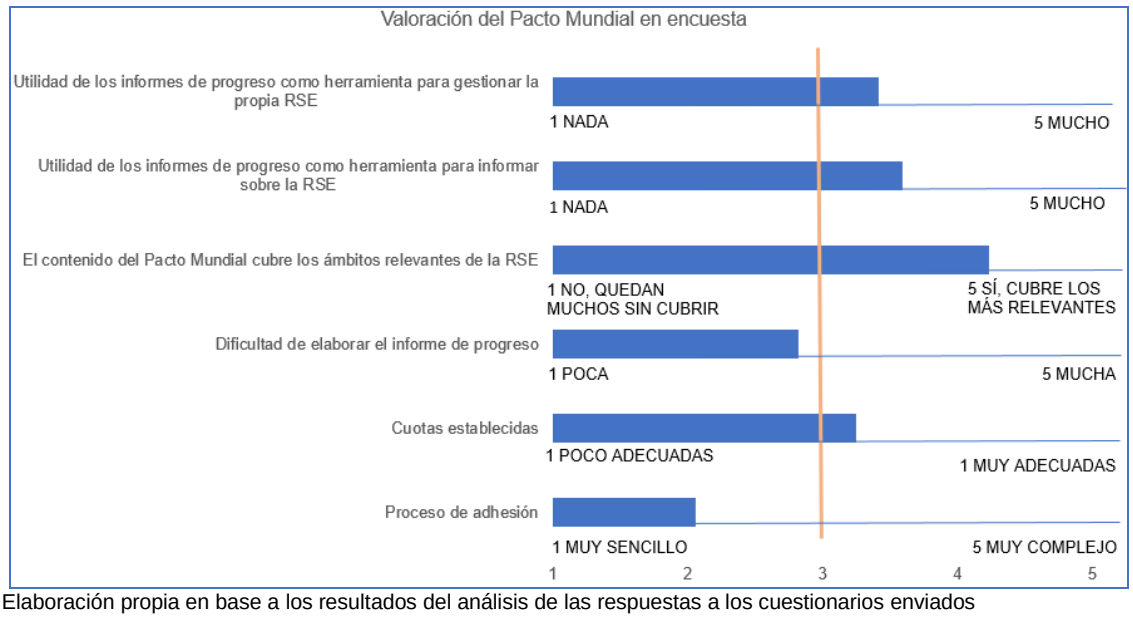
Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En el ámbito de la valoración de la propia herramienta, en la encuesta se solicitaba que, en relación con la adhesión al Pacto Mundial, se valoraran determinados elementos, según diferentes escalas:

- En relación con el proceso de adhesión siendo 1 muy sencillo y 5 muy complejo, el promedio de respuestas se sitúa en el 2,06 y la moda en 2.
- En cuanto a las cuotas establecidas, siendo 1 poco adecuadas y 5 muy adecuadas, se sitúa en torno al 3,25 y la moda en 3.
- En cuanto a la dificultad de elaborar el informe de progreso, siendo 1 poca y 5 mucha, el promedio se sitúa en el 2,82 y la moda en 3.
- En cuanto a si el contenido del Pacto Mundial cubre los ámbitos relevantes de la RSE, siendo 1 quedan muchos sin cubrir y 5, están todos cubiertos, el promedio es de 4,24 y la moda en 5.
- En cuanto a la utilidad de los informes de progreso como herramienta para informar sobre la RSE, siendo 1 nada y 5 mucho, el promedio es del 3,59 y la moda en 5.
- En cuanto a la utilidad de esos informes para gestionar la propia RSE, siendo 1 nada y 5 mucho, el promedio es del 3,41 y la moda en 4.

Las organizaciones que han respondido la encuesta consideran que no existe dificultad en el proceso de adhesión. La percepción sobre la adecuación de las cuotas establecidas se sitúa en un término medio. Existe consenso en que el Pacto Mundial cubre los ámbitos relevantes de la RSE, siendo la opción “cubre todos los ámbitos” la mayoritaria. Se valora que el Pacto Mundial tiene una utilidad media tanto para informar o para gestionar la RSE.

Gráf. 29. Pacto Mundial. Valoración en la encuesta de diferentes elementos



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

También se cuestiona sobre si se ha utilizado el cuestionario online sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, un 50% de las organizaciones responde que sí. En relación con el informe del progreso, la herramienta online se utiliza por el 25% de las organizaciones que responden a la encuesta, ligeramente superior a la media del último informe de reporting del Pacto Mundial (Pacto Mundial Red Española, 2018f). Las que no lo utilizan, un 73% declara que no lo hace porque el formato libre se adapta mejor a la organización y un 27% porque la desconoce.

Por último, se cuestionaba si se consideraba otras fortalezas o debilidades del Pacto Mundial no incluidas en el apartado anterior. Una organización ha señalado la exigencia de reporte anual y otra apuntaba que "me sorprende que algunos socios lo sean sólo por puro trámite".

2.2.4 Cuadro resumen

En relación con el grado de despliegue:

- Se aprecia un grado de penetración, en las PYMES, muy superior a otras herramientas, si bien todavía únicamente se alcanza al 0,60% de las PYMES y al 0,03% de microempresas.
- Aun así, persisten diferencias notables entre el grado de penetración entre grandes y pequeñas empresas.
- Se observa una clara tendencia positiva, con un creciente número de PYMES adheridas.
- Destaca una desigual distribución territorial.
- El tamaño influye en la periodicidad de presentación de los informes.

El análisis de la encuesta:

- La valoración del Pacto Mundial es muy positiva. Se destaca una utilidad alta no sólo para informar sobre la RSE sino también para gestionarla. Se considera sencillo el proceso de adhesión y la elaboración del informe se cataloga como sencilla. Además, se percibe que cubre los ámbitos más relevantes de la RSE.
- En relación con las organizaciones que han respondido a la encuesta, con carácter previo a utilizar la herramienta, gran parte de las organizaciones se encontraban en un nivel de avance inicial en la gestión de la RSE.

2.3 Marcos y guías para la emisión de informes y rendición de cuentas en el ámbito de la RSE

2.3.1 Introducción

La transparencia es uno de los pilares de la RSE, considerada como un "proceso de rendición de cuentas sustentado sobre la relación con los grupos de interés y que se representa a través de indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten realizar un seguimiento de las actuaciones de la empresa y su progresión, tanto temporal como espacial" (Vázquez y Cordero, 2007:151). Para la transparencia, resultan claves la cantidad, calidad y fiabilidad de la información (Vicente *et al*., 2007 citado por Gallardo y Castilla, 2013:5). Los informes de responsabilidad social aportan información sobre los compromisos de la organización en relación con la sociedad, así como sobre su desempeño en materia económica, ambiental, social y de buen gobierno, siendo una herramienta para suministrar información clara, estandarizada y

comparable a los grupos de interés (Lavado, 2014a:26). Suponen un ejercicio de transparencia al servir para la divulgación del impacto económico, social y ambiental, que podría generar ventajas competitivas (Ortas y Moneva, 2011, citado por Larrán, Martínez y Muriel, 2013:70), permitiendo la autoevaluación y evaluación por parte de terceros (Dopazo, 2012.16). La Comisión Europea (2011:13) considera que las memorias de sostenibilidad pueden "facilitar el compromiso con las partes interesadas y la determinación de los riesgos para la sostenibilidad material (…) siendo un elemento importante de asunción de responsabilidades y puede contribuir al aumento de la confianza del público en las empresas". En un estudio de Forética (2015:40), el 59,6% de los ciudadanos consideraba que la información presentada por las empresas era poco o nada creíble, frente al 30,30% que sí la consideraba bastante o muy creíble, lo que sugieren la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación de la información corporativa que tengan en cuenta a los grupos de interés relevantes (Forética: 2015:40)

Pero además de comunicar, los informes de sostenibilidad pueden convertirse en una herramienta de gestión, gracias a las recomendaciones de mejora de los verificadores y convirtiéndolo en un cuadro de mando (Andreu y Fernández, 2011), siendo una parte esencial del proceso de diálogo con los grupos de interés (Forética: 2016a:5)

En un estudio realizado en 31 países, Gallen y Giner (2014:30) concluyen que existen una sensibilidad creciente hacia la aportación de información de sostenibilidad, sin que ese esfuerzo vaya asociado al nivel económico del país. Desde 2014 existe una obligatoriedad de representar la información no financiera, tras la aprobación por el Parlamento Europeo de la nueva Directiva Europea de Divulgación de Información no Financiera, pero del que están exentas las PYMES. Se puede percibir una nota común en la comunicación de la RSE, la disparidad de la información entre empresas y países (Maignan y Ralston, 2002 citado por Gallardo y Castilla 2013:6).

2.3.2 Global Reporting Initiative

2.3.2.1 Introducción

En el proceso de estandarización de las memorias de sostenibilidad, la Global Reporting Initiative (GRI) es la principal organización involucrada (Lavado, 2014a:28). Sus estándares para crear informes de sostenibilidad son los más utilizados a nivel internacional (Berbel, Reyes y Gómez, 2007:44), (Larrán, Herrera y Lechuga, 2010).

Este estándar permite acceder y compara la información que se incluye en las memorias de sostenibilidad, mejorando la calidad de la información y creando un lenguaje común para organización y grupos de interés (GRI, 2016:3). Los informes realizados conforme a este estándar se basan en la triple cuenta de resultados, según el Triple Bottom Line, económico, medioambiental y social (Dopazo, 2012:18).

Se han producido cuatro revisiones de la Guía para elaboración de memorias de sostenibilidad de GRI, estando vigente actualmente la G4. En 2016 se produjo la publicación de los "Estándares GRI", que entrará en vigor en julio de 2018 (GRI, 2016a:2). Esta última revisión se basa en la G4, pero incorpora una nueva estructura modular, una diferenciación más clara entre requisitos y recomendaciones, reorganización de "aspectos", aclaración de algunos conceptos clave de la G4 y un "lenguaje más simple" (GRI, 2018a).

Los Estándares GRI 2016 integran, por un lado, unos Estándares Universales, es decir, aplicables a cualquier organización y, por otro, unos temáticos (GRI, 2016:4).

- Estándares Universales: Están integrados por el GRI 101: Fundamentos (con información esencial sobre cómo usar el resto), el GRI 102: Contenidos Generales (para aportar información sobre el contexto de la organización y prácticas de elaboración del informe) y el GRI 103: Enfoque de gestión (para informar del enfoque de gestión en cada tema material) (GRI, 2016:4).
- Estándares temáticos: Cada organización puede seleccionar, de entre los estándares temáticos, aquellos que utilizará para informar sobre sus temas materiales (GRI, 2016:4). Están integrados por el GRI 201: Desempeño Económico, el GRI 300: Desempeño Ambiental y el GRI 400: Desempeño Social.

Uno de los objetivos de la revisión para elaborar la G4 y que continua con los Estándares GRI, fue el que resultara más sencillo y adaptable a las organizaciones que las anteriores. Se pretendía que cada vez más organizaciones puedan elaborarlas. Tanto en al G4 como en los GRI Estándar se afirma que la norma se ha diseñado tanto para grandes como para pequeñas organizaciones (GRI, 2015a:3) y (GRI, 2016:2).

Esta orientación hacia las PYMES también se aprecia en la elaboración de un documento dirigido especialmente a este tipo de organizaciones, publicado en 2014, que trata de exponer la utilidad de las mejoras de sostenibilidad y guiar a las organizaciones, de forma sencilla, sobre cómo elaborar este tipo de memorias (GRI, 2014:3):

- En cuanto a los beneficios, se apoya en un estudio basado en testimonio de casi 400 PYMES con las que GRI ha trabajado. Entre los beneficios internos se menciona que la elaboración de memorias ayuda

a las PYMES a vincular la RSE y la estrategia, profundizar en el análisis interno, detectando fortalezas y debilidades, detectar y gestionar áreas de mejora y atraer, motivar y retener el talento. En relación con los beneficios externos, derivados del reconocimiento, se identifica la mejora de la reputación, al inspirar confianza y respeto, el atraer financiación, la mejora el diálogo con los grupos de interés y lograr, al desarrollar un compromiso que hasta ahora no es una práctica habitual en las pymes, una ventaja competitiva y liderazgo en el sector (GRI, 2014:4-7).

- Propone a las organizaciones un proceso de cinco fases (GRI, 2014:9-19)
  - La primera fase es la de preparación, en la que se define el equipo de elaboración de memorias, las personas se familiarizan con la guía, se constata el compromiso de la dirección, se establece el plan de acción y se toman decisiones, como si la memoria cumple o no todos los requisitos de la guía o si se utilizará como referencia, con comunicación interna constante.
  - La segunda fase es la de conectar, reuniendo las aportaciones de los grupos de interés más relevantes, comenzando con la identificación, estableciendo el plan de comunicación e identificando, en diálogo con ellos, los asuntos de sostenibilidad más importantes.
  - La tercera fase es definir el contenido de la memoria, donde adquiere gran importancia el concepto de materialidad. La organización debe identificar los aspectos más relevantes y cómo se dan los impactos, tanto positivos como negativos, y priorizarlos.
  - El cuarto paso es la elaboración de la memoria, identificando sistemas de información y marcando objetivos.
  - La última fase es la de información, finalizando la memoria, decidiendo si se somete o no a un proceso de verificación externa, adaptando la presentación a los diferentes destinatarios y publicarla.

En cuanto al proceso de verificación externa, parece haber opiniones encontradas. Si bien este proceso puede mejorar la calidad de la información no financiera y la credibilidad (Moroney *et al.,* 2011:2 citado por Ortiz y Crowther, 2015:136), también podría llevar a las PYMES a unos esfuerzos por estandarizar la información mayor a los que requerirían sus grupos de interés, lo que lleve a la aparición de una gran industria de servicio aparejada a la preparación de informes y verificación (Levy *et al*., 2010:97 citados por Ortiz y Crowther, 2015:137).

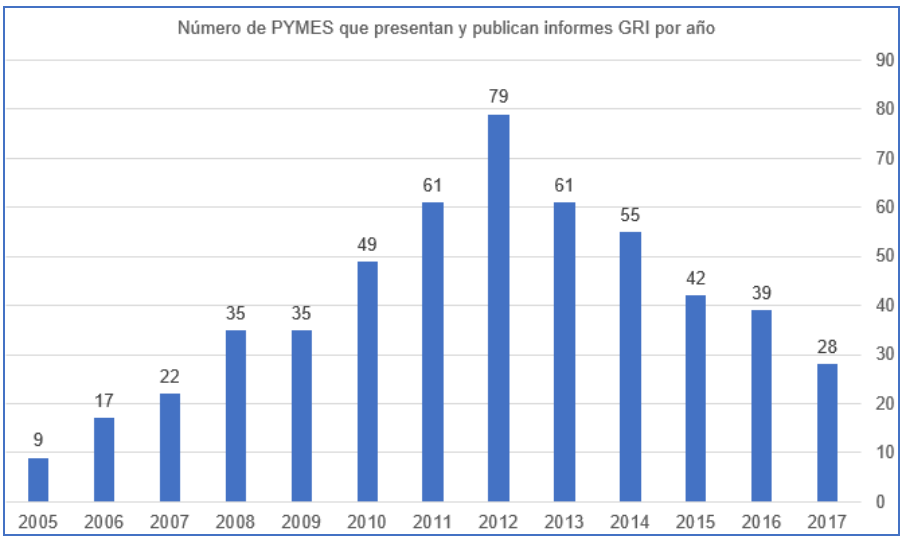
En cuanto a conseguir esta estandarización, no siempre parece lograrse. Así, en un estudio de la Cuesta *et al. (*2015, citado por Ortiz y Crowther, 2015), se concluía que no existe uniformidad entre las empresas de un mismo país sobre revelación de información no financiera (GRI), incluso analizando un ejemplo de un indicador sobre la contribución de la empresa al desarrollo de la comunidad. Tampoco en Ortiz y Crowther (2015:140) encuentran homogeneidad en la información no financiera.

2.3.2.2 Grado de implantación

Todavía son una minoría de empresas las que elaboran memorias conforme a este estándar (GRI, 2015:3). Aun así, España es uno de los países que más participa en esta iniciativa. En un estudio de Gallén y Giner (2014:31), analizando los informes presentados por organizaciones de 31 países en el periodo 2000-2011, España era el país que mayor esfuerzo destinaba tanto a las memorias GRI como a los informes de progreso, en una comparación con once países que superaban a España en el PIB en términos absolutos. En relación con los países que le precedían en PIB per cápita, sólo Suecia y Finlandia destinaban mayor cuantía de su PIB a las memorias GRI, pero muy inferior en informes de progreso.

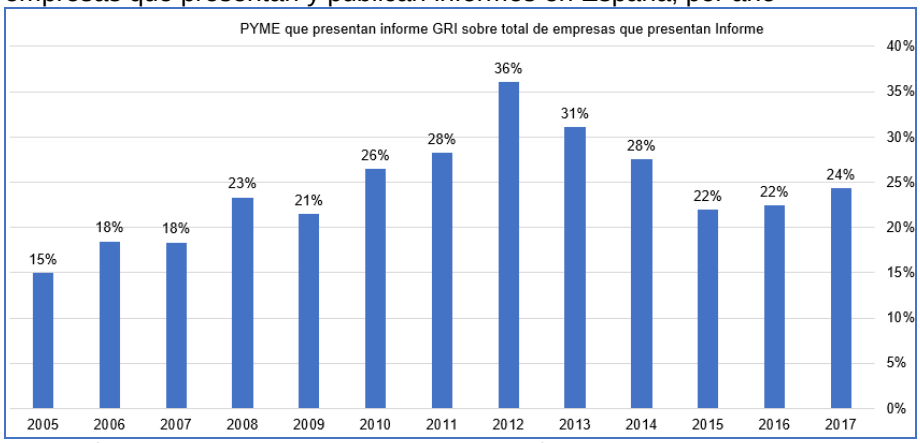
Si se desciende al ámbito de las PYMES, a la iniciativa de la Global Reporting Iniciativa le queda aún camino para lograr una adhesión significativa entre estas organizaciones. Del total de empresas que presenta y publican informes GRI en el periodo 2005-2017, únicamente el 38,93% son PYMES (197 pymes y 309 grandes y pequeñas, según datos de GRI (2018b). Si se analiza cada año individualmente, el porcentaje baja hasta un promedio del 24,21% por año. En cuanto a la evolución, si bien hasta 2012 se observaba cierta tendencia al alza y a la convergencia, a partir de 2013 se produce una bajada de PYMES, tanto en número como en porcentaje que presentan estos informes y se incrementa su distancia con respecto a las grandes empresas, como se puede apreciar en los gráficos nº 30,31 y 32. En 2013 se produce la publicación de la G4, que precisamente tenía como objetivo hacer más sencillo y flexible el proceso para lograr llegar a más PYMES, pero según estos datos, no parece haber conseguido el efecto buscado.

Gráf. 30. Número de PYMES en España que presentan informes GRI por año



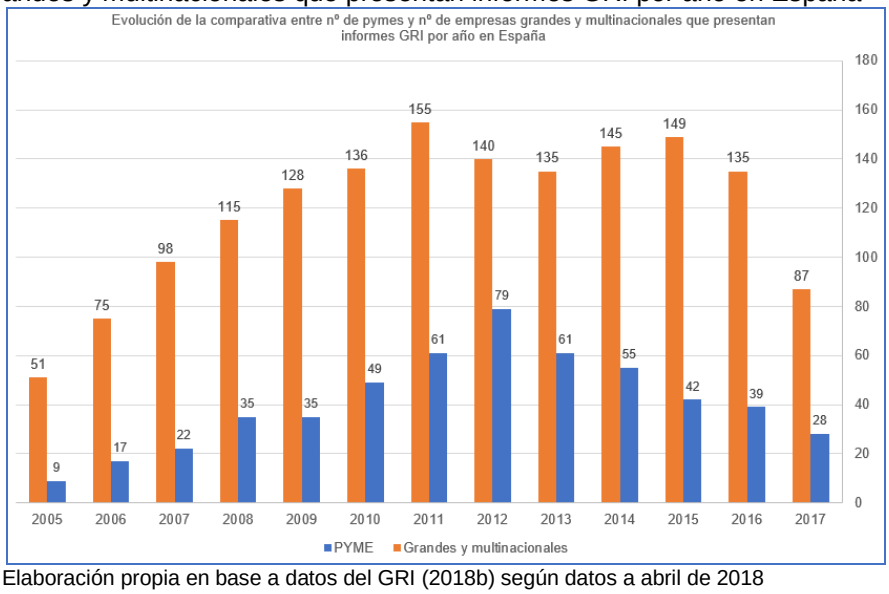
Elaboración propia en base a datos del GRI (2018b) según datos a abril de 2018

Gráf. 31. PYMES que presentan y publican informes GRI frente al total de empresas que presentan y publican informes en España, por año



Elaboración propia en base a datos del GRI (2018b) según datos a abril de 2018

Gráf. 32. Evolución de la comparativa entre nº de pymes y nº de empresas grandes y multinacionales que presentan informes GRI por año en España

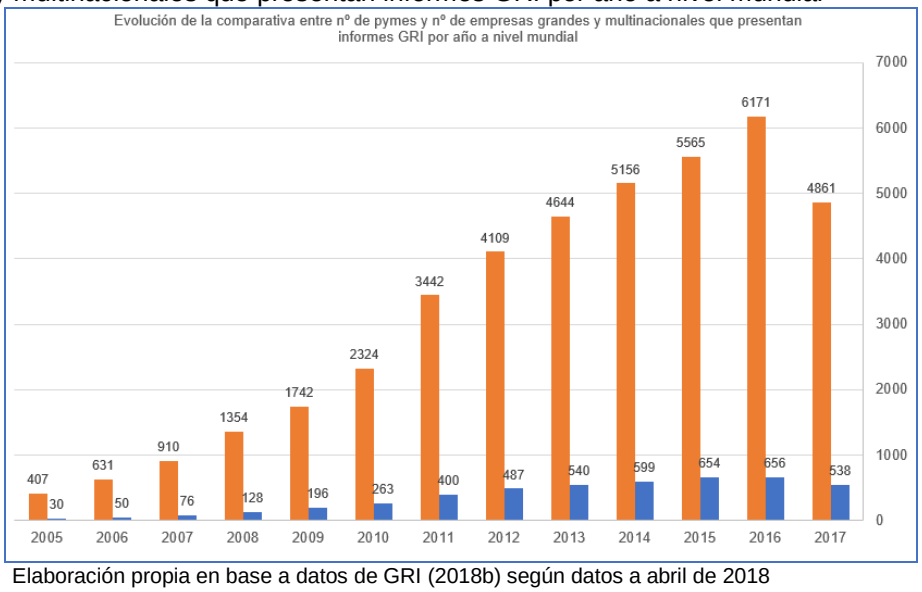


Elaboración propia en base a datos del GRI (2018b) según datos a abril de 2018

Poniendo en comparación los resultados obtenidos en España con los logrados a nivel mundial, se aprecian dos diferencias significativas. Por un lado, en España es mayor el porcentaje de PYMES entre las organizaciones que presentan informes, con una diferencia significativa. Por otro, analizando la evolución, a nivel mundial, el porcentaje de las organizaciones que presentan informes y son PYMES permanece estable en todo el periodo 2005-2017, en torno al 10%, salvo un incremento en los tres primeros años,

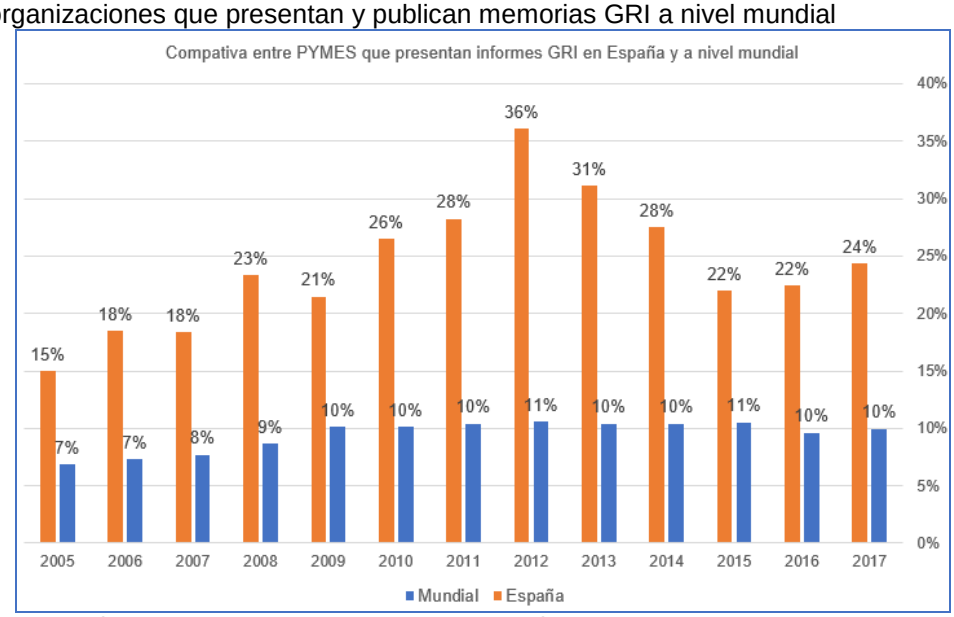
mientras que en el caso español sí que se aprecian oscilaciones. A nivel mundial, el número absoluto de PYMES que presentan informes sí se ha ido incrementando (no se tiene en cuenta 2017 porque aún está sin cerrar para muchas organizaciones), sin excepción, en el periodo analizado, frente al caso español, en el que el número absoluto ha bajado desde 2013.

Gráf. 33. Evolución de la comparativa entre nº PYMES y nº de empresas grandes y multinacionales que presentan informes GRI por año a nivel mundial



Elaboración propia en base a datos de GRI (2018b) según datos a abril de 2018

Gráf. 34. Porcentaje que representan las PYMES con respecto al total de organizaciones que presentan y publican memorias GRI a nivel mundial



Elaboración propia en base a datos de GRI (2018b) según datos a abril de 2018

Una comparativa con algunos países permite conocer la posición de liderazgo de España.

Tabla 5. Comparativa entre organizaciones que presentan informes GRI por países (2013-2017)

	España	Francia	Alemania	Italia	Reino Unido	Estados Unidos
Total, empresas presentan y publican informe GRI	274	233	337	171	365	881
Total, PYMES que presentan y publican informe GRI	80	23	59	38	17	96
% de pymes con respecto al total que presentan y publican informes GRI	29%	10%	18%	22%	5%	11%

Elaboración propia en base a datos de GRI (2018b) según datos a abril de 2018

Si se ponen en relación los datos de empresas que presenten y publican informes GRI con el número total de empresas por tamaño, en España, se pone en evidencia una clara diferencia entre PYMES y grandes

empresas. Así, entre el 0,0018% y el 0,0009% de las PYMES nacionales presentan informes GRI frente al 3,8078% y el 2,0734% en el caso de grandes empresas y multinacionales.

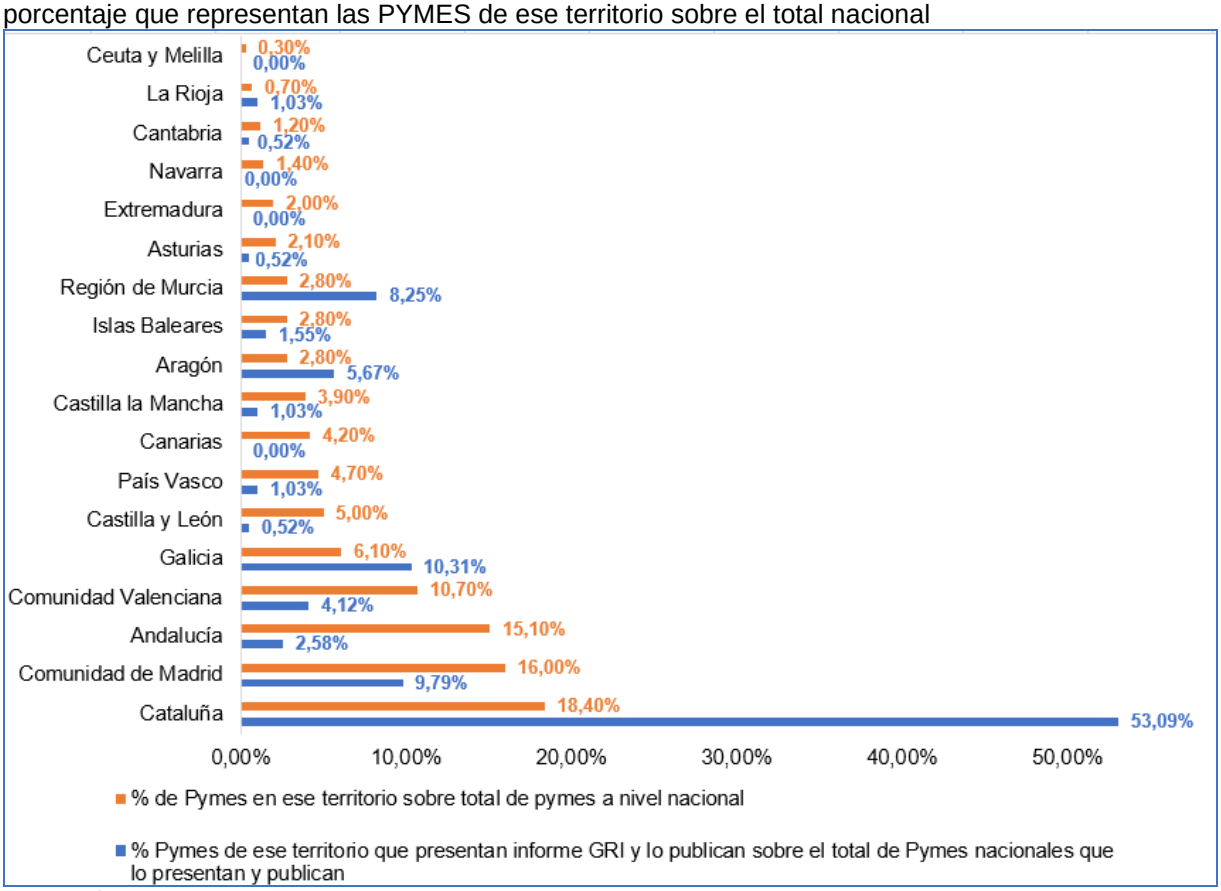
Tabla 6. Porcentaje de empresas que presentan informes GRI frente al total segmentada por tamaño

AÑO	Pymes que presentan y publican informes GRI	Nº total PYMES	% Pymes que presentan informes sobre total Pymes	Grandes empresas que presentan publican informes GRI	Nº total grandes empresas	% grandes empresas que presentan informes sobre total grandes empresas	Fuente
2017	28	3274924	0,0009%	87	4196	2,0734%	GRI (2018a) y DGIPYME (2018a)
2016	39	3228747	0,0012%	135	3959	3,4100%	GRI (2018a) y DGIPYME (2017b)
2015	42	3178408	0,0013%	149	3913	3,8078%	GRI (2018a) y DGIPYME (2016)
2014	55	3110522	0,0018%	145	3839	3,7770%	GRI (2018a) y DGIPYME (2015)

Elaboración propia en base a datos obtenidos en las fuentes señaladas en última columna

Si comparamos los porcentajes de PYMES que presentan informes por territorio, durante el periodo 2005-2017 con el peso que tienen las PYMES de ese territorio en el total nacional, según el último informe sobre la PYME de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, se aprecia una clarísima distribución irregular de las empresas que publican informes. El porcentaje de PYMES de Cataluña y la Región de Murcia multiplica por tres el que correspondería por porcentaje de PYMES en el territorio y Aragón lo multiplica por dos, Galicia por 1,5 y La Rioja por1 ,47. El resto de las comunidades presentan una participación menor de la que correspondería, atendiendo al peso del número de PYMES con respecto al territorio nacional.

Gráf. 35. Porcentaje de PYMES de cada Comunidad Autónoma que presenta informes GRI respecto al porcentaje que representan las PYMES de ese territorio sobre el total nacional



Elaboración propia en base a datos de DGIPYME 2017a) y GRI (2018b)

Se observan, también, ciertas agrupaciones territoriales y sectoriales de relevancia, como empresas de mobiliario de la Región de Murcia y de hostelería de Girona. En el caso de las empresas de la madera y

mueble de Murcia, se puede explicar porque desde su asociación empresarial se impulsó un proyecto para elaborar memorias de sostenibilidad, con financiación pública, en el maraco de la iniciativa RSE-PYME (Europapress, 2011). Un impulso desde asociaciones empresariales, con apoyo público, puede impulsar la gestión sistemática de la RSE en PYMES, ya que las PYMES prefieren aprender a través de redes y de sus pares (Jenkins, 2006 citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013). La cultura del sector suele ser mucho más dominante en las empresas pequeñas y medianas que en las de mayor tamaño (Argandoña, 2008:17)

Si se analizan los informes presentados por año, durante el periodo 2005-2018 (datos de abril 2018), el promedio es de 2,64 informes por empresa en dicho periodo, en el caso de las PYMES. Si se compara este dato con el de las grandes empresas y multinacionales, se puede apreciar claramente la relación, a mayor tamaño, mayor fidelidad en la presentación de informes, como se recoge en la tabla 7.

Tabla 7. Informes GRI por empresa en España. Segmentación por tamaño (2005-2018)

	Grandes y multinacionales	PYMES	TOTAL
Nº empresas presentan informes	309	197	506
Nº total de informes	1565	521	2086
Informes por empresa en periodo 2005-2018	5,06	2,64	4,12

Elaboración propia en base a datos del GRI (2018b)

La tendencia a nivel mundial también es similar, como se recoge en la Tabla 8.

Tabla 8. Informes GRI por empresa en el mundo. Segmentación por tamaño (2005-2018)

	Grandes y multinacionales	PYMES	TOTAL
Nº empresas presentan informes	9953	1791	11744
Nº total de informes	41889	4676	46565
Informes por empresa en periodo 2005-2018	4,21	2,61	3,97

Elaboración propia en base a datos del GRI (2018b)

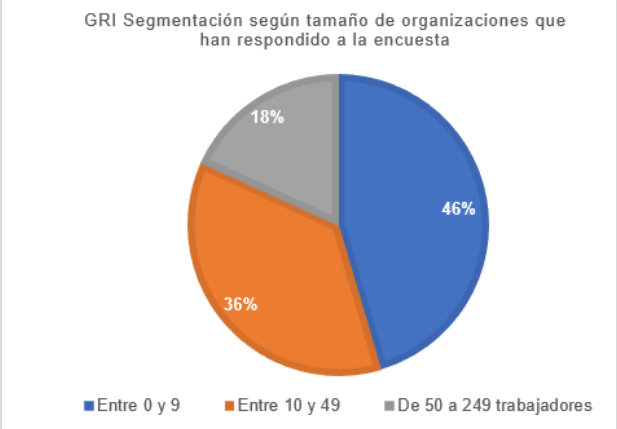
También se aprecian diferencias entre territorios, analizando los informes presentados por empresa. Por ejemplo, en el caso de la Región de Murcia, que obtenía unos resultados muy por encima de la media en el análisis anterior, en este caso se encuentra entre las regiones cuyas PYMES han presentado menos informes en el periodo analizado, con una media de 1,44. Lo mismo ocurre con Cataluña y Galicia, con una media de 2,31 informes presentados, por debajo de la media. En cambio, Andalucía, Comunidad Valencia y Madrid obtienen unos resultados por encima de la media. No se han tenido en cuenta regiones en las que se presentan menos de 3 empresas, por no resultar significativos los promedios.

2.3.2.3 Resultados de la encuesta

Existen 49 organizaciones PYMES que han presentado informes desde el año 2015, según la base de datos del GRI, y se les ha enviado a todas ellas la encuesta. Se han obtenido 12 respuestas, de las que una es una organización de más de 250 trabajadores, pese a que en la base de datos del GRI aparecía como PYME. No se han incorporado las respuestas, para no desvirtuar el estudio centrado en PYMES.

Destaca el elevado porcentaje de micropymes que han respondido a la encuesta, al contrario que en otras herramientas, como en el Pacto Mundial, donde no llegaban al 7%, la norma SGE21, donde se situaba en torno al 8% o en el EFQM, con un 12%.

Gráf. 36. GRI. Segmentación según tamaño de organizaciones que han respondido a la encuesta

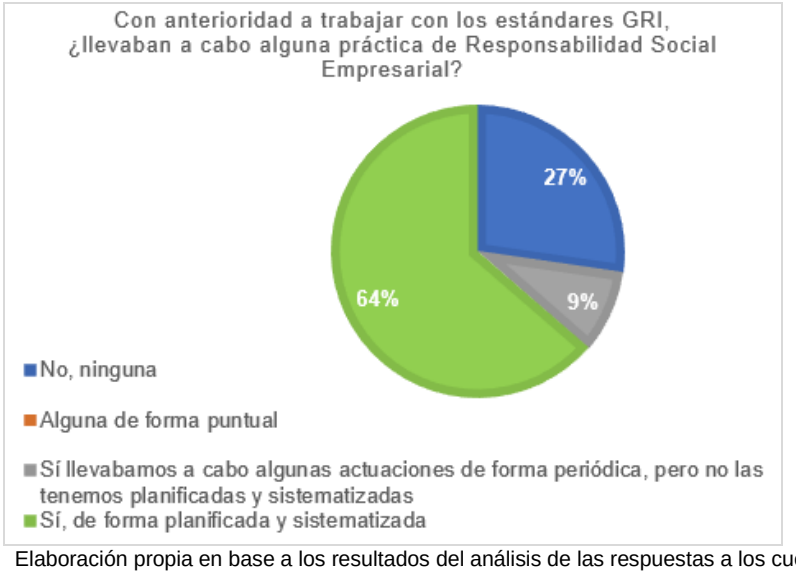


Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En cuanto a cómo se conocieron estos estándares GRI, el 45% afirma que fue a través de la asociación profesional a la que pertenecen. A través del propio GRI lo señalan 2 organizaciones. El resto de las opciones únicamente han sido señaladas por 1 organización en cada caso, como a través de un asesor externo, un aliado o en un congreso, foro o encuentro. También se ha apuntado por el trabajo como consultores estratégicos de RSE y en otro por ser miembros de la Gold Community de GRI.

En cuanto a si con anterioridad a trabajar con los estándares GRI, llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial, el 64% sí llevaba actividades de forma sistemática y planificada, un porcentaje bastante superior al que se encuentra en las organizaciones adheridas al Pacto Mundial, EFQM o SGE21.

Gráf. 37. GRI. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En el ámbito de la valoración de la propia herramienta, se solicitaba que, en relación con el GRI, se valorara, según diferentes escalas, determinados elementos:

- En cuanto a la adaptabilidad a la organización, siendo 1 poco adaptable y 5 muy adaptable, se obtiene un promedio de 3,36 y una moda de 4.
- En la consulta sobre la redacción de los estándares, siendo 1 muy sencilla y 5 demasiado compleja, el promedio se sitúa en el 3,54 y la moda en 4.
- En relación con la exigencia de recursos como tiempo, siendo 1 proporcionada y 5 excesiva, el promedio se sitúa en 3,81 y la moda en 4.
- Acerca de la necesidad de recurrir a agentes externos para la redacción de la memoria, siendo 1 seguro que sí y 5 no es necesario, el promedio se sitúa en el 3,72 y la moda en 4.
- En cuanto a la utilidad de esta herramienta para informar sobre la RSE, siendo 1 nada y 5 mucho, el promedio se sitúa en el 3,54 y la moda en el 4.
- En cuanto a la utilidad de la herramienta para la gestión de la propia RSE, siendo 1 nada y 5 mucho, el promedio se sitúa en el 3,72 y la moda en 4.

Las organizaciones valoran la redacción de los estándares GRI más compleja que sencilla, con una exigencia más excesiva que proporcionada de recursos como el tiempo. Aun así, la mayoría no considera necesario acudir a agentes externos para la redacción de la memoria. Se valora positivamente su utilidad tanto para informar como para gestionar la RSE. En cuanto a su adaptabilidad, la valoración es ligeramente más cercana a muy adaptable que a poco.

Gráf. 38. GRI. Valoración en la encuesta de diferentes elementos

Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

A la consulta sobre si consideraban otras fortalezas o debilidades de los estándares no incluidas en el apartado anterior, se han señalado las siguientes;

- "En análisis corporativo mediante la metodología GRI permite tener un mejor conocimiento de la propia organización, con lo que no sólo se identifican indicadores que antes se ignoraban, sino que se facilita la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de la propia actividad y la comunicación con los grupos de interés".
- "Aunque lo valoramos más como una metodología de análisis interno, ya que por las reducidas dimensiones de nuestra empresa y por el ámbito local, no vemos que comunicativamente sea un valor añadido a ojos de nuestros posibles clientes."
- "Faltan temas como gestión de la inteligencia artificial, inversión en I+D etc."

2.3.2.3 Cuadro resumen

En relación con el grado de despliegue:

- Se observa un claro liderazgo a nivel mundial, incluso en el porcentaje que representan las PYMES en relación con el total de organizaciones que presentan informes.
- Aun así, la participación del total de PYMES del territorio en la iniciativa GRI es muy reducida, con diferencias muy acusadas en comparación con las grandes empresas.
- Incluso entre organizaciones que sí presentan informes GRI, se observa una diferencia significativa entre PYMES y grandes empresas en fidelidad de presentación de informes en el periodo analizado.
- La tendencia de crecimiento en presentación de informes por PYMES se ha roto en los últimos años.
- Destaca una desigual distribución territorial y sectorial, al igual que en otras herramientas.

El análisis de la encuesta:

- Se encuentra una valoración alta de la utilidad del GRI para informar y gestionar la RSE, si bien se considera que los estándares tienen cierta complejidad y exigen una excesiva dedicación de tiempo.
- En relación con las organizaciones que han respondido a la encuesta, en comparación con las que utilizan otras herramientas, destacan por encontrarse, con carácter previo a usar la herramienta, en un nivel más avanzado de gestión de RSE, así como por encontrarse un mayor porcentaje de micropymes.

2.4 Estándares, guías y normas específicos de RSE

La normalización se puede definir como la "elaboración, difusión y aplicación de unas normas, a través de las cuales se establecen unos principios" (De la Cuesta, 2002 citado por Larrán, Herrera y Lechuga 2010). En el ámbito de la RSE, estos estándares de referencia pueden guiar a las organizaciones en su camino hacia la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en su estrategia y gestión (Forética, 2018a).

Las normas ofrecen un punto de partida para reflexionar sobre aspectos de la gestión sostenible y pueden proporcionar orientación sobre la medición de la información no financiera y en el diálogo con los grupos de interés. (Strandberg, 2010:21)

2.4.1 Certificables o no

Existen estándares, guías y normas certificables, como la SGE21 y otras no certificables, como la ISO 26000. La certificación es "el proceso y resultado en virtud del cual una agencia independiente garantiza que la empresa se sujeta a la norma" (De la Cuesta y Valor, 2003 citado por Larrán, Herrera y Lechuga 2010).

Existen opiniones encontradas sobre la necesidad o beneficio de la certificación. Estas discusiones se acrecentaron con la publicación de la ISO 26000 y la decisión de que no fuera certificable.

Como argumentos para la no certificación, se encuentra, entre otros, los siguientes:

- La certificación podría generar incentivos perversos, al centrarse las organizaciones en la búsqueda de indicadores y cumplimento de requisitos, en vez de un desempeño real de la RSE (recogido por Argandoña e Isea, 2011).
- Podría utilizarse como mecanismo para generar un negocio en torno a la certificación (recogido por Argandoña e Isea, 2011).
- Algunos consideraban que todavía era demasiado pronto como para "iniciar el encajonamiento en requisitos para gestionar la responsabilidad social, con el fin de lograr el desarrollo sostenible", ya que la RSE se encuentra en continua evolución (Davies, 2014 citado por Puterman, 2014).
- Se podría llegar a convertir en una excusa para bloquear entrada de productos no certificados y suponer una barrera al libre comercio, algo que preocupa a países emergentes (recogido por Argandoña e Isea, 2011).
- Si se utiliza para "certificar" actitudes en el ámbito de la Responsabilidad Social, se podría llegar a gestionar la ética como un producto de marketing. (Boza, 2011).
- La certificación se puede convertir en el objetivo, por lo que se obligaría a utilizar listados enormes de indicadores, por lo que las empresas estarían gastando los recursos en acciones inútiles, llevando a la empresa al síndrome de "llenar plantillas" y cumplir con unos requisitos, independientemente de si es relevante, sino porque así lo pide la norma (Boza, 2011).
- Al dirigirse a todo tipo de organizaciones, no pretende establecer un único código por el que hayan de regirse (Otxoa-Errarte y Landa, 2012). El convertirla en norma certificable "concentraría la aplicación de la norma a las empresas", debido a que las auditorías exigen esfuerzos que suelen ser asumidos por grandes empresas, mientras que la ISO se dirige a todo tipo de organizaciones (Remy, 2010)
- Se alude a que la Responsabilidad Social, al estar basada en la ética, es un tema de convicción no de certificación (Romo, s.f. citada por Yturralde)
- La "responsabilidad social es un proceso dinámico con necesidades y demandas que varían continuamente", mientras "un certificado refleja solamente la visión en un momento determinado" (Otxoa-Errarte y Landa, 2012, recogiendo argumentos de la ISO). En la propia norma se menciona que "los elementos de responsabilidad social reflejan las expectativas de la sociedad en un momento dado y son, por tanto, susceptibles de cambio (ISO 26000: 2010).
- El comportamiento social "no es algo que deba ser devaluado a una lista de verificación", dando más importancia a la RS Sustancial que a la formal, que es una foto estática, formada por auditorías y certificados (Gürtler, 2012).
- La certificación conlleva unos costes humanos y materiales relacionados con las auditorías anuales, que pueden suponer una resistencia a la certificación (Forética, 2016a:26).

Así, al no tener que preocuparse por la certificación, las organizaciones:

- Se pueden centrar en lo que verdaderamente aporta valor a los grupos de interés y a la organización, en vez de dedicar todos los esfuerzos al cumplimento de estándares y requisitos. La propia ISO así lo recoge, afirmando que las materias sí son obligatorias, pero no así los asuntos, donde deberá identificar cuáles son los pertinentes (ISO 26000:2010). Se evita la carrera por la certificación, por lo que se puede centrar en lo verdaderamente importante. Strandberg (2010:19) recoge los argumentos favorables a la no certificación, que aludían a que una norma de orientación permite a las organizaciones elegir lo que ellos quieren de la norma y asegura que el enfoque no será sólo la certificación en sí.
- Al no existir certificaciones, con los consiguientes esfuerzos en auditorias que podrían plantear obstáculos a ciertas organizaciones, estas pueden animarse a implantar las previsiones de esta norma (Remy, 2010).
- Se evita caer en campañas de marketing, por lo que la organización se centrará en lo que verdaderamente aporta valor a sus grupos de interés.

- Sobre todo, incluso aunque se decida no implantar, su sola lectura y reflexión supone una oportunidad para reflexionar y comprender el ámbito de la RSE (Argandoña e Isea, 2011).

Algunos de estos riesgos podrían derivarse de un mal uso de las Normas y proceso de certificación, más que del hecho de que la norma sea o no certificable. Básicamente, ocurren cuando se convierte la certificación en un fin y no en una herramienta.

Frente a estos inconvenientes, existen algunos beneficios que se podrían alcanzar con una certificación mediante verificación externa,

- Obtener una visión externa sobre la actuación de una organización en materia de responsabilidad social, que puede ayudar a descubrir aspectos con potencial de mejora que, desde dentro, no se acertaban a visualizar.
- Por otro lado, cualquier proceso de certificación o evaluación exige un importante esfuerzo de puesta a punto, que puede servir para impulsar el avance en RSE.
- El hecho de la certificación o reconocimiento de un proceso de evaluación supone cierto respaldo hacia lo que la organización está realizando en material de RSE. Esto afecta a los grupos de interés interno, las personas se pueden sentir más motivadas para trabajar la RSE al comprobar que alguien externo confirma los avances realizados. Por otro lado, puede facilitar la comunicación hacia los grupos de interés externos. En el Libro Verde de la Comisión Europea, en relación con los informes de RSE, afirma que para que "sean útiles, es preciso un acuerdo general sobre el tipo de información que debe facilitarse, el formato de presentación y la fiabilidad del procedimiento de evaluación y auditoría". Otorga cierta credibilidad de lo manifestado (Otxoa-Errarte y Landa, 2012).
- Por otro lado, ayuda a evitar riesgos con los proveedores. Puede resultar muy complicado investigar que cumplen con aspectos relacionados con Derechos Humanos o Medio Ambiente, por lo que pedir una certificación puede resultar de utilidad, pero debería limitarse a estos aspectos básicos sobre los que hay cierto consenso en la Sociedad sobre lo que hay que hacer (Argandoña, 2011a).
- Strandberg (2010:19) recoge las críticas que se realizaron a la ISO 26000 por no ser certificable, en la que se apuntaba al riesgo de que la iniciativa no logre el impacto por no tener posibilidad de verificación.
- Especialmente en el caso de las PYMES, la certificación puede suponer un elemento diferenciador frente a otras empresas similares a la vez que mejora procesos internos, lo que le hace ganar competitividad (Forética, 2016a:26).

Hay justificaciones hacia ambas opciones. El certificar o no certificar es una decisión de cada organización, lo relevante debería ser el rigor y la transparencia en la rendición de cuentas de la empresa hacia sus grupos de interés (Forética, 2016a:26).

2.4.2 SGE21

2.4.2.1 Análisis

Es una Norma que establece los requisitos para definir, implantar y evaluar un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones (Forética, 2017:4). Es propiedad de Forética, una asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial, con ámbito de actuación en España y Latinoamérica (Forética, 2017a:1).

La norma parte de modelos consolidados como los de calidad y medio ambiente, que se complementan con el enfoque de “multistakeholder” (Forética, 2016a:5). En los sucesivos procesos de revisión, se ha ido enriqueciendo con los documentos y marcos de referencia global en RSE, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Estrategia Renovada de la UE 2011-2014, Global Reporting Initiative, así como estándares como normas ISO, SA8000:2014 y OHSAS 18001:2007, entre otros (Forética, 2017a6).

La propia norma se define como “el primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación” (Forética, 2017:1). Puede ser utilizada internamente para sistematizar la RSE (Forética, 2018a). Además, es una norma certificable, lo que permite a las organizaciones obtener un elemento de diferenciación y reconocimiento (Forética, 2018a). El proceso de certificación se lleva a cabo a través de entidades homologadas. Para obtener la certificación, resultan necesarias tres auditorías consecutivas, una inicial y dos de seguimiento (Forética, 2017a:4). El certificado tiene un periodo de validez de 3 años, tras los cuales hay que realizar una auditoría de renovación (Forética, 2018b). Desde octubre de 2017, se ha abierto una modalidad alternativa de revisión (Forética, 2018a), la “evaluación de la conformidad”, por el que, si bien no se obtiene una certificación, sí que se consigue una evaluación, por parte de Forética, en la que se valida el uso de la metodología que plantea la norma, a través de una revisión documental y recogida de evidencia en la información pública de la organización (Forética, 2017a:4). No supone un análisis exhaustivo de todos los requisitos de la norma, sino que pretende conseguir una primera aproximación al grado de desarrollo de la RSE. (Forética,

2018c:2). Podría parecer que es un proceso que podría adaptarse a las PYMES que comienzan en RSE, pero en el propio documento del proceso de "evaluación de la conformidad" se especifica que puede ser interesante para "entidades de gran tamaño, con complejidades organizativas o en mercados/sectores en los que aún no se exigen este tipo de certificaciones pero que están decididas a avanzar en la gestión ética y socialmente responsable", así como para empresas grandes con demanda de reporting internacional (Forética, 2018c:3).

Las **características** que la propia norma SGE21 define son, el ser un sistema flexible, que puede adecuarse tanto a micro-pymes como grandes empresas multinacionales, adaptable a cualquier sector, compatible con otros sistemas y que permite tanto abordar la RSE de manera integral, con una perspectiva de mejora continua y actualizada (Forética, 2018d). La última actualización es del año 2017.

En la propia ISO 26000, en el Anexo A, en el que se recogen ejemplo de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social, se menciona a la SGE21 como una "iniciativa que define criterios acerca del establecimiento, implementación y evaluación de los sistemas de gestión en ética y responsabilidad social" (Forética, 2016b:1).

Forética destaca, como **beneficios** de aplicación de la norma, los siguientes (Foretica, 2016a:6):

- Aportar rigor a la gestión, al basarse en los marcos de referencia a nivel internacional.
- Resultar fácilmente integrable con otros sistemas de gestión como gestión de calidad, medio ambiente o prevención de riesgos laborales
- Facilitar obtener información para gestionar indicadores de RSE y para elaborar memorias de sostenibilidad.
- Promover una cultura responsable en sus equipos, que pueda mejorar la reputación a nivel interno y externo, generando confianza.
- Obtener un reconocimiento, mediante auditorias por tercera parte independiente, lo que permite ofrecer, ante terceros, garantías de gestión responsable

La norma consta de seis capítulos. En los cinco primeros se incluye la introducción, el objeto, el ámbito, los documentos de referencia y la descripción. Es en el sexto en el que se incluyen los requisitos de la norma. Estos están estructurados en nueve ámbitos: Gobierno de la organización, Personas que integran la organización, Clientes, Proveedores y cadena de suministro, Entorno social e impacto en la comunidad, Entorno Ambiental, Inversores, Competencia y Administraciones Públicas (Forética, 2017:7).

Tabla 9. Norma SGE21. Estructura de la norma

Gobierno de la organización	Los requisitos que establecen la norma se pueden agrupar: • Principales documentos marco para la gestión de la RS, como la propia política de RS, el código de conducta, el plan de RS y la política anticorrupción. • La creación de la figura del responsable de RS y el Comité de RS. • La evaluación interna, mediante la auditoría interna y la revisión por la dirección y mejora continua. • La comunicación externa, de la información no financiera. • Otros aspectos como la gestión de riesgos y la relación con los grupos de interés
Personas que integran la organización	Abarca la dimensión interna de la RSE. Se pueden agrupar en: • Respeto de los derechos humanos y garantizar la igualdad de oportunidades y no discriminación, gestionando la diversidad e inclusión. • Conciliación de la vida personal, familiar y laboral. • Organigrama, diseño de puestos de trabajo y evaluación del desempeño. Asimismo, garantizar el desarrollo profesional con la formación. • Garantizar la salud y bienestar en el trabajo, además de un seguimiento del clima laboral. • En casos de crisis, garantizar la reestructuración responsable.
Clientes	En este ámbito se centra en el grupo de interés de los clientes, pudiéndose agrupar los requisitos en: • Gestión de la calidad. • En relación con los productos y servicios, diseñarlos de forma que se incluyan criterios ambientales, sociales y de buen gobierno, favoreciendo la innovación responsable, ofreciendo una información clara y honesta, facilitar el acceso a los productos y servicios, evitando riesgos derivados del uso de estos y sensibilizando al cliente para que los consuma de forma responsable. • Publicidad y marketing responsable.

Proveedores y cadena de suministro	En este caso, los requisitos se centran en el comienzo de la cadena de valor: • En relación con la selección, llevar a cabo un sistema de evaluación y de homologación de proveedores. • Diálogo y relación con los proveedores, compartiendo buenas prácticas. • Todo ello enmarcado en la definición de unos criterios para la compra responsable.
Entorno social e impacto en la comunidad	• Por un lado, la organización debe conocer los impactos, positivos y negativos, en el entorno social y desarrollar planes, en consecuencia. • Por otro, se contempla la inversión en la comunidad.
Entorno Ambiental	• Al igual que en el caso anterior, un primer paso es identificar los impactos sobre el medio ambiente. • A partir de ese análisis, se define un plan de riesgos ambientales y un programa de gestión ambiental. • Se exige, asimismo, una estrategia frene al cambio climático
Inversores	• Se exige establecer un protocolo de relación con los inversores, definiendo qué información y cuándo y cómo se ofrecerá y canales a disposición del inversor para recibir información. • Orienta hacia hacer públicas y accesibles sus cuentas anuales.
Competencia	• La organización no puede ejercer una competencia desleal. • Se promueve el arbitraje • Se debe favorecer la incorporación a foros para encuentro con competidores. • Debe asumir cierto liderazgo empresarial en el fomento de la RSE.
Administraciones Públicas	• Hay que garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable, para lo que habrá que identificarla. Se incluye también el compliance. • Se debe hacer público la rendición de cuentas con Hacienda, con desglose de impuestos. • Se debe favorecer un diálogo con las Administraciones Púbicas para establecer alianzas que impulsen la RSE en la comunidad.

Elaboración propia, resumen de Forética (2017)

En la norma no se proponen indicadores específicos, algunos autores consideran que esto provoca que se centre más en acciones y en la forma que en resultados o impactos (Berbel, Reyes y Gómez, 2007:42). No obstante, en el primer ámbito se propone la evaluación interna, mediante la auditoría interna y la revisión por la dirección y mejora continua. Esto debería obligar a evaluar y medir cada uno de los ámbitos. Para ello, la organización podría establecer los indicadores que considere más relevantes. Esto genera mayor flexibilidad y capacidad de adaptación que si se incluyera un listado de indicadores determinado. Es cierto que así se dificulta la comparabilidad con otras organizaciones, pero se favorece la adecuación a cada realidad. Aun así, sería posible añadir un catálogo orientativo de posibles indicadores.

El concepto de materialidad, es decir, la identificación inicial de prioridades sobre las cuales la organización debe centrar su estrategia de RSE con la comprensión de los impactos positivos y negativos y las expectativas de los grupos de interés (Alfaro y Galante, 2017:15) queda recogido en el ámbito primero, en el punto 6.1.7, “relación y diálogo con los grupos de interés”, donde se señala que “la organización debe analizar los impactos positivos y negativos producidos por su actividad en relación a sus grupos de interés, tratando de maximizar el valor generado para los mismos” (Forética, 2017:10). No obstante, queda relegado a un aspecto dentro de un ámbito, mientras que la estructura propia de la norma parece situar a todos los ámbitos al mismo nivel, lo que podría indicar que todos requieren el mismo nivel de avance en la gestión. A diferencia del Modelo EFQM donde los elementos que se incluyen dentro de cada subcriterio no son de obligado cumplimiento (EFQM, 2012:9), en la norma SGE21 sí lo son. Se dice que no es posible la exclusión de ninguno de los requisitos recogidos en el apartado del ámbito (Forética, 2017:3). Esto podría dificultar la adaptación y flexibilidad necesaria en muchas PYMES.

Algún aspecto podría tener mayor desarrollo, como podría ser el caso de las alianzas. En la norma parecen limitarse a las establecidas con las Administraciones Públicas o con organizaciones de la competencia, mientras que es posible establecer relaciones con gran potencial entre organizaciones que ni tan siquiera pertenezcan al sector. Concretamente, en el ámbito de entorno social e impacto en la comunidad el establecer alianzas con organizaciones que trabajen en beneficio de la sociedad, podría multiplicar los impactos positivos que se generarían si la organización actuase por sí sola.

2.4.2.2 Grado de implantación

En cuanto al grado de utilización de la norma por parte de las organizaciones, a fecha de marzo 2018, existen 119 organizaciones certificadas con la norma SGE21 (Forética, 2018e), 112 españolas y 7

extranjeras. De estas organizaciones, 70 son PYMES (4 de ellas extranjeras), lo que representa un 58,82% de las certificaciones (Forética, 2018f). Hay que tener en cuenta que en el tejido empresarial español el 99,84% de las empresas son PYMES (DGYPYME, 2018a). Así, únicamente el 0,0020% de las PYMES españolas se encuentran certificadas.

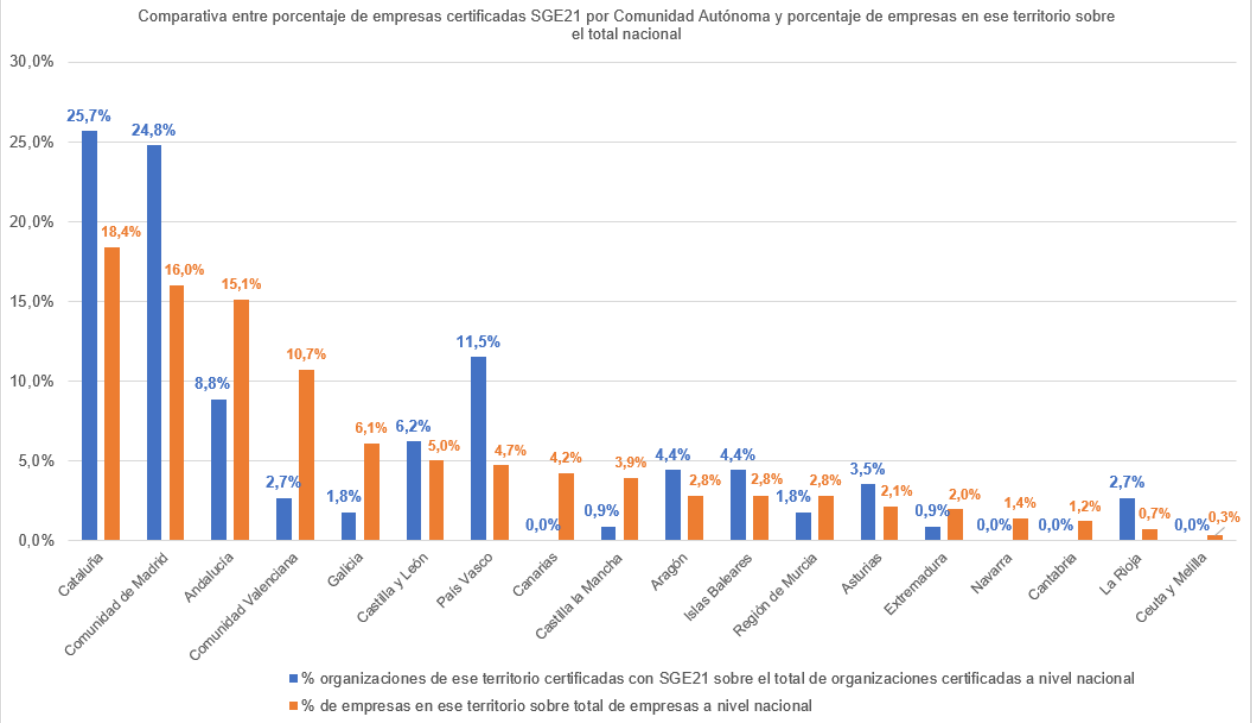
Tabla 10. Norma SGE21. Empresas certificadas

	Nº total empresas certificadas	Nº total empresas Datos DIRCE 2017	% de empresas certificadas
Grandes empresas españolas certificadas en SGE21	46	4196	1,0963%
PYMES españolas certificadas en SGE21	66	3274924	0,0020%

Elaboración propia en base a datos de Forética (2018e), Forética (2018f) y DGIPYME (2018a)

En cuanto a la distribución territorial, se observa que, en Cataluña, Comunidad de Madrid, País Vasco, La Rioja, Asturias, Aragón, Castilla y León e Islas Baleares, el porcentaje de empresas certificadas con respecto al total es superior al que cabría esperar en virtud del porcentaje de empresas existentes en ese territorio con respecto al total. En cambio, en Comunidad Valenciana, Castilla la Mancha, Andalucía, Canarias, Galicia, Navarra, Extremadura y Cantabria la participación es menor de la que cabría esperar por el peso de sus empresas sobre el total nacional.

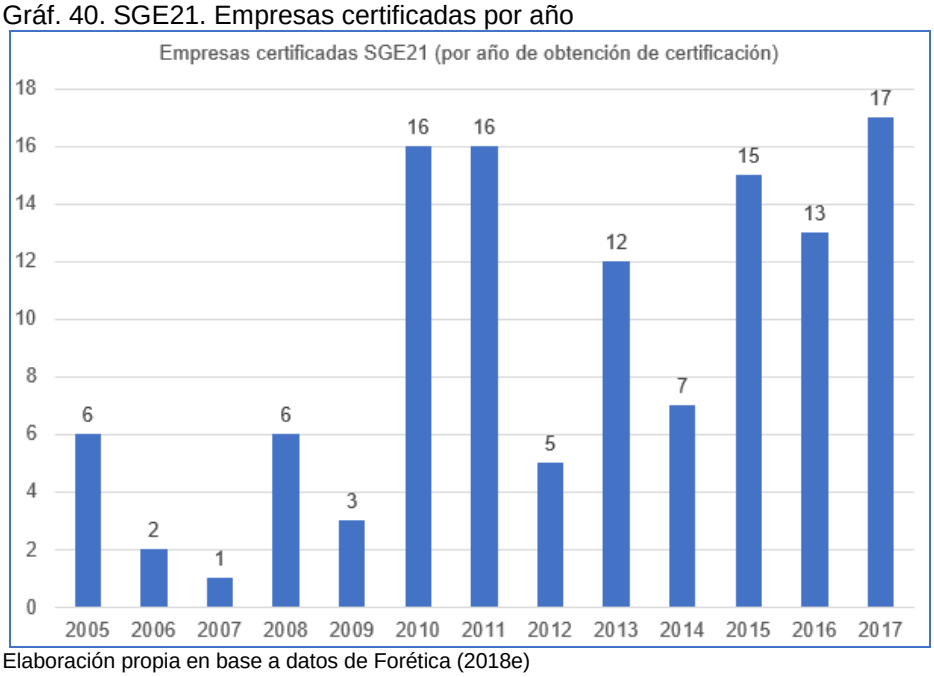
Gráf. 39. SGE21. Participación por comunidades autónomas



Elaboración propia en base a datos de Forética (2018e y DGIPYME 2017a

La cifra media de empresas certificadas se sitúa, en los últimos cinco años, es de 12,8 empresas/año (según datos de Forética, 2018e). Si bien se observa que cada año existen más empresas certificadas, el ritmo de crecimiento no es estable, presentando oscilaciones según los años.

Gráf. 40. SGE21. Empresas certificadas por año



Elaboración propia en base a datos de Forética (2018e)

Hay empresas certificadas en diversos sectores, si bien en muchos la participación resulta anecdótica, con 1, 2 o 3 organizaciones. Limpieza, Servicios Sociales, Servicios en general y Trabajo Temporal son los sectores que reúnen mayor número de empresas certificadas.

Tabla 11. Norma SGE21. Empresas certificadas. Segmentación por sectores

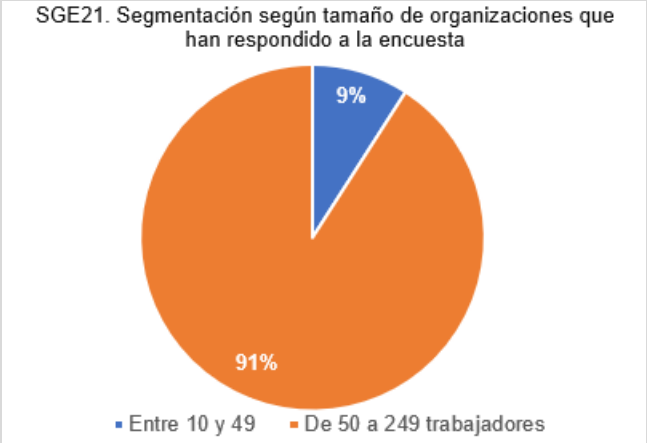
	Nº organizaciones certificadas	% con respecto al total		Nº organizaciones certificadas	% con respecto al total
Alimentación	4	3,36%	Limpieza	11	9,24%
Asociación	1	0,84%	Organización Humanitaria	1	0,84%
Centro Especial de Empleo	5	4,20%	Químico	2	1,68%
Ciclo del Agua	3	2,52%	Seguridad	9	7,56%
Colegio Oficial	1	0,84%	Seguros	2	1,68%
Comunicación	2	1,68%	Servicios	20	16,81%
Construcción	7	5,88%	Servicios Funerarios	1	0,84%
Distribución	1	0,84%	Servicios Geriátricos	3	2,52%
Farmacéutico	3	2,52%	Servicios Profesionales	1	0,84%
Formación	1	0,84%	Servicios Públicos	1	0,84%
Fundación	0	0,00%	Sector, Servicios Sociales	11	9,24%
Gestión Inmobiliaria	3	2,52%	Socio Sanitario	3	2,52%
Ingeniería	2	1,68%	Textil	1	0,84%
Instalaciones Eléctricas	2	1,68%	Trabajo Temporal	10	8,40%
Investigación	1	0,84%	Traducción	1	0,84%
			Transporte	6	5,04%

Elaboración propia en base a datos de Forética (2018e)

2.4.2.3 Resultado de la encuesta

En el buscador de la web corporativa de Forética, seleccionando el filtro de PYME, aparecen 70 organizaciones, de las que 4 son extranjeras. De esas, 3 son grandes empresas, a pesar de aparecer con el filtro y 1 se encuentra en liquidación. Además, existen entidades que pertenecen a grandes grupos de empresa: un grupo con 5 empresas certificadas, otro con 4 y dos con 3. Se ha enviado al total de empresas certificadas y han contestado 12 organizaciones, de las que una es una organización con más de 250 trabajadores, pese a que en el buscador de Forética se indicaba que era una PYME. No se han incorporado las respuestas, para no desvirtuar el estudio centrado en PYMES.

Gráf. 41 SGE21. Segmentación según tamaño de organizaciones que han respondido a la encuesta



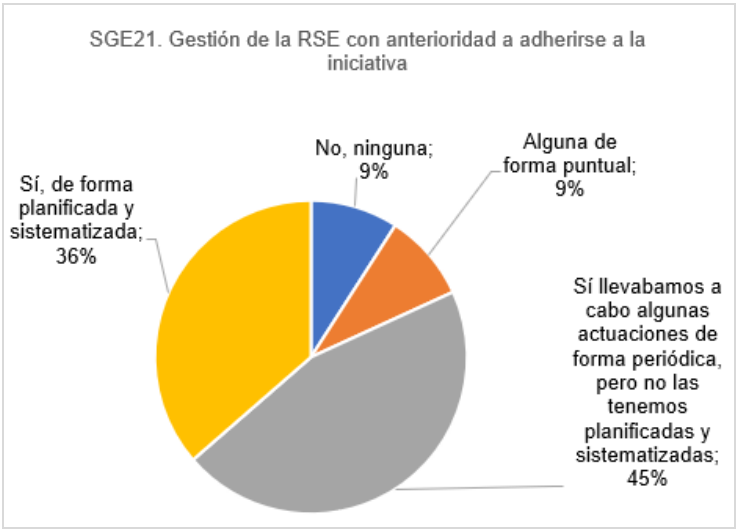
Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Se aprecia un porcentaje muy elevado de PYMES de gran tamaño que han participado en la encuesta, en comparación con el 18% que representaban en el GRI, el 38% del Pacto Mundial o el 37% del EFQM.

En cuanto al conocimiento de la norma, hay un amplio abanico de respuestas, tan solo se repite el de “a través de una persona de la organización” o “a través de un foro o congreso”.

Con anterioridad a trabajar con la norma SGE21, casi la mitad de las organizaciones ya se encontraban desarrollando actuaciones periódicas, pero sin planificar o sistematizar y un 36% presentaban un nivel avanzado.

Gráf. 42. SGE21. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En la encuesta se consultaba sobre cuáles consideraba que eran las fortalezas de la SGE21, en base a una escala de valoración. Las principales fortalezas que destacan estas organizaciones, con bastante consenso, es que resulta útil para gestionar la RSE, planificando, desplegando, evaluando y mejorando y el poder integrarlas con otros sistemas de gestión. En torno a la mitad de las organizaciones la considera la principal fortaleza. La posibilidad de obtener una certificación se considera relevante para un 91% de las organizaciones y para el 9% es la principal fortaleza. No se aprecia tanto consenso en la valoración de su flexibilidad, donde un 10% no lo consideran una fortaleza frente al 30% que la considera la principal. En relación con el facilitar la elaboración de informes y obtención de indicadores, algo más de un tercio de las organizaciones no lo consideran como fortaleza relevante, siendo la que más organizaciones destacan

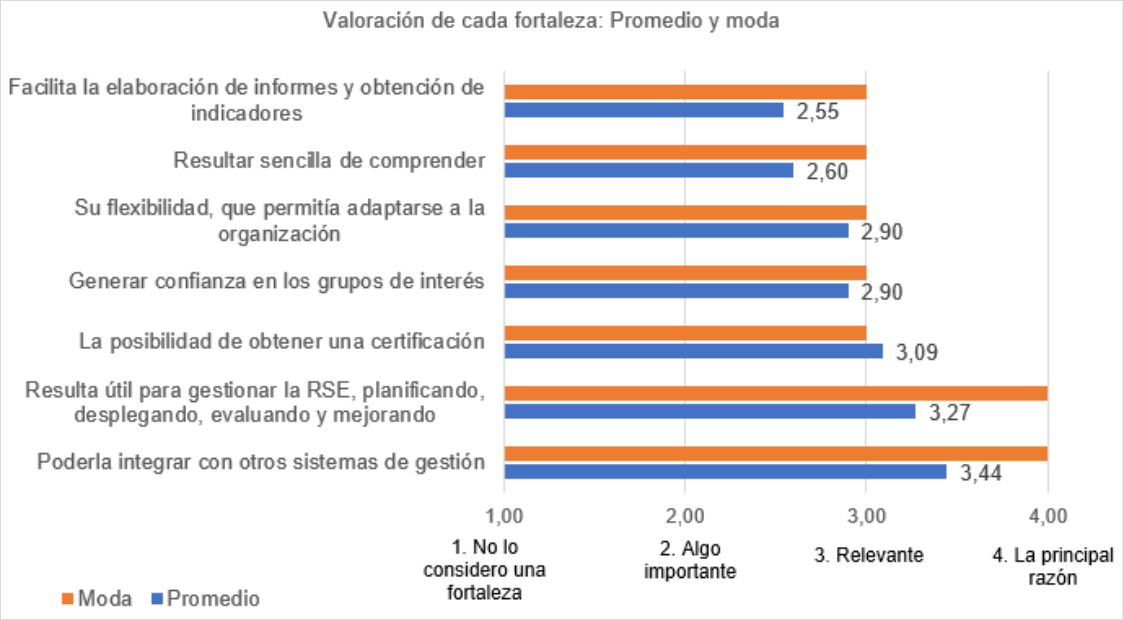
como que no consideran una fortaleza. En cuanto a si resulta sencilla de comprender, para el 60% de las organizaciones su sencillez es una fortaleza relevante, mientras que para el 40% tan sólo alcanza la categoría de "algo relevante".

Gráf. 43. SGE21. Porcentaje de organizaciones que eligen cada valoración

Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Si se asigna el valor 1 a "no es una fortaleza", el 2 a "algo importante", el 3 a "fortaleza relevante" y el 4 a "es la principal fortaleza", se aprecia que el aspecto mejor valorado es la posibilidad de integrarla con otros sistemas, seguido de resultar útil para gestionar la RSE. La posibilidad de obtener una certificación, generar confianza en los grupos de interés y la flexibilidad para adaptarse a la organización también alcanzan puntuaciones en torno a fortaleza relevante. En cambio, obtienen menores puntuaciones el resultar sencilla de comprender y que facilite la elaboración de informes y obtención de indicadores.

Gráf. 44. SGE21. Valoración de cada fortaleza: Promedio y moda



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

A la pregunta sobre si consideran otra fortaleza, únicamente una organización ha señalado que "Permite el trabajo en grupos, de forma que se fomenta la participación de todas las personas de la organización que lo deseen".

2.4.2.4 Cuadro resumen

En relación con el grado de despliegue:

- Si bien es mayor el número de PYMES certificadas que de grandes empresas, el porcentaje total de PYMES certificadas sobre el total de PYMES del territorio es el segundo más bajo de entre las herramientas analizadas.
- Destaca una desigual distribución territorial y sectorial, al igual que en otras herramientas.
- Cada año se logra la adhesión de una media de casi 13 organizaciones.

El análisis de la encuesta:

- La principal fortaleza destacada es la de resultar útil para gestionar la RSE, planificando, desplegando, evaluando y mejorando, seguida de la capacidad de integrarla con otros sistemas de gestión.
- La posibilidad de certificación también se valora positivamente por la totalidad de las organizaciones.
- Los aspectos menos valorados han sido el que posibilite la elaboración de informes y la obtención de indicadores, así como el que resulte sencilla de comprender, si bien obtienen puntuaciones cercanas a utilidad relevante.

2.4.3 ISO 26000

La Norma ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones en su esfuerzo por operar de manera socialmente responsable, que se define como dirigida a todo tipo de organizaciones (ISO, 2010a).

La norma ISO “no es una norma de sistema de gestión. No es adecuada, ni pretende servir para propósitos de certificación, o uso regulatorio o contractual” (ISO, 2010b), por lo que no se pueden obtener estadísticas precisas de su utilización. La ISO 26000:2010 deja claro, ya en su introducción, que no es una norma certificable, "esta Norma Internacional" proporciona orientación a los usuarios; no es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación. Cualquier oferta de certificación de la NORMA ISO 26000, o petición para obtener una certificación conforme a la Norma ISO 26000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional " (ISO, 2010a). La norma no contiene requisitos, proporciona orientación, pero sí puede contener recomendaciones (ISO, 2010a).

Esta norma hace énfasis en recopilación conceptual y en la sistematización de elementos y acciones para la integración de la RSE en los procesos de la organización y reconociendo a la propia RSE como un proceso continuo con involucramiento de las partes interesadas (Gómez, 2010:28). Asimismo, asuntos relacionados con los consumidores son más cercanos a estándares de ISO, como la ISO9000 (Gómez, 2010:29).

A continuación, se presenta la estructura de la norma:

Tabla 12. ISO 26000. Estructura de la norma

Prólogo	
Introducción	Se menciona que puede servir tanto para organizaciones que comienzan como para las de nivel más avanzado, de cualquier tamaño, propiedad y naturaleza. Se concreta que, si bien no todas las partes de la Norma se utilizarán igual por todas las organizaciones, las materias fundamentales sí son todas pertinentes para todas las organizaciones. También se insiste en que no es adecuada no pretende servir para propósito de certificación.
1. Objeto y campo de aplicación	Se define el objeto y campo de aplicación. En este sentido, se afirma que es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o localización. También en este apartado es donde se indica que no es una norma de sistema de gestión ni pretende servir a propósito de certificación.
2. Términos y definiciones	A modo de glosario, se aporta el significado de términos clave en el ámbito de la RSE. En algunos casos, se hace referencia a capítulos concretos de la norma donde este término es relevante.
3. Comprender la responsabilidad social	Se aborda un cierto recorrido histórico sobre la responsabilidad social y un abordaje de las tendencias actuales. Se incluye una definición del concepto de responsabilidad social. Se explican algunos conceptos como el rol de las partes interesadas, las expectativas de la sociedad, la integración de la RSE, la relación entre RSE y desarrollo sostenible o el Estado y la RSE Además, incluye una orientación para las pequeñas y medianas organizaciones sobre cómo usar esta norma.

4. Principios de la responsabilidad social	La ISO 26000 define 7 principios de RSE: • Rendición de cuentas: La organización debe rendir cuentas de sus impactos en la sociedad, economía y medio ambiente y acciones tomadas para prevenirlos. • Transparencia: Con respecto a sus actividades y decisiones. • Comportamiento ético: Con un comportamiento basado en valores de honestidad, equidad e integridad, y con preocupación por las personas, animales y medio ambiente. • Respecto a los intereses de las partes interesadas: Se trata de identificar a las partes interesadas, tener en consideración, respetar y responder a sus intereses. • Respeto al principio de legalidad: La organización debe respetar la legalidad, cumplimento toda la legislación aplicable. • Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Prevista para situaciones donde la legislación no proporcione la salvaguarda social o ambiental necesaria. • Respeto a los derechos humanos: Respetar estos derechos y reconocer su universalidad.
5. Reconocer la responsabilidad social e involucrarse con las partes interesadas	Recoge: • La necesidad de reconocer la propia responsabilidad social: Identificando aquellos asuntos que surgen a raíz de las actividad y decisiones de la organización y decidiendo cómo abordarse, viendo las relaciones entre organización y sociedad, organización y partes interesadas y partes interesadas y sociedad • La identificación e involucración de las partes interesadas, respetando y considerando sus intereses, que se pueden ver afectados por decisiones de la organización y estableciendo un diálogo.
6. Orientación sobre materias fundamentales de responsabilidad social	Incluye la explicación de las materias fundamentales en el ámbito de la RSE. Son materias que una organización debe abordar para definir el alcance de la RSE, identificar los asuntos pertinentes y establecer prioridades. Estas materias son: • Gobernanza de la organización: Se define como el sistema mediante el cual la organización toma e implementa sus decisiones para el logro de objetivos. Para ser socialmente responsable, el sistema de gobernanza supervisará y pondrá en práctica los principios de responsabilidad social. • Derechos Humanos: Se menciona las actuaciones de la organización para actuar con la debida diligencia, identificar situaciones de riesgo para los derechos humanos, evitar la complicidad, resolución de reclamación, evitar la discriminación y tratar a los grupos vulnerables y respectar y favorecer los derechos civiles y políticos, los económico, sociales y culturales y los principios y derechos fundamentales en el trabajo. • Prácticas laborales: Se recogen orientaciones sobre el trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, el diálogo social, la salud y seguridad en el trabajo y el desarrollo humano y formación. • Medio ambiente: Se contempla la prevención de la contaminación, el uso sostenible de los recursos, el cambio climático y la protección del medio ambiente, biodiversidad y hábitats naturales. • Prácticas justas de operación: Incluye ámbitos como prácticas anticorrupción, participación política responsable, competencia justa, promoción de la RSE en la cadena de valor y respeto a los derechos de propiedad. • Asuntos de consumidores: Se mencionan aspectos como consumo sostenible, protección de la salud y seguridad de los consumidores, servicios de atención al cliente, prácticas justas de marketing y contratación, protección y privacidad de datos de los consumidores, acceso a servicios esenciales y educación y toma de conciencia. • Participación y desarrollo de la comunidad: Se contemplan aspectos como la participación en la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, salud e inversión social.
7. Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización.	En este capítulo se aborda cómo poner en práctica la RSE, con aspectos como la comprensión de la RSE, la integración, la comunicación, la credibilidad, la gestión de conflictos, la evaluación y la mejora. Se menciona a la debida diligencia. También se indica que todas las materias son pertinentes para una organización, pero no todos los asuntos, por lo que habrá que identificarlos y determinar su importancia.

Anexo A: Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad Social: Listado no exhaustivo con iniciativas y herramienta voluntarias relacionadas con la RSE
Anexo B: Abreviaturas
Bibliografía

Elaboración propia basado en ISO (2010b) e ISO (2010c)

Forética ha publicado el "Documento de correlación Norma SGE 21 - Guía ISO 26000", donde se establece la comparativa entre las dos iniciativas. También la GRI ha publicado el documento "GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000" (Forética, 2016b).

En la literatura se destacan los siguientes valores y aportaciones de la norma ISO 26000:

- El carácter **universal**, ya que la ISO 26000 se considera la primera norma verdaderamente universal de RSE (Argandoña e Isea, 2011). Ofrece una definición universal de la RSE (Argandoña, 2011b), así como de los asuntos que las organizaciones deben abordar (ISO, 2010a), promoviendo un entendimiento común (ISO, 2010a). Además, se centra en todo tipo de organizaciones, no sólo empresariales (ISO, 2010a).
- Es una norma elaborada **por consenso** (Argandoña, 2011b), lo que consigue dar legitimidad al debate sobre RSE (Argandoña, 2011c). Algunos autores destacan el hecho que por primera vez se logra establecer un consenso global en torno a los principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social que debe considerar una organización, sobre cómo una organización puede poner en práctica la RSE, sintetizando una diversidad de criterios (Argandoña e Isea, 2011). Se desarrollo mediante un largo proceso, iniciado en 2003 (ISO, 2010a), de documentación, consideración de diversas opiniones, discusiones, todo ello bajo un esfuerzo por lograr el consenso, evitando posiciones extremas (Argandoña e Isea, 2011). El consenso se produce entre países, pero también entre diferentes agentes implicados en RSE (ISO, 2010a). Estaban representados la industria, servicios, apoyo, investigación y otros, con equilibrio geográfico y de género (ISO, 2010a). Ahora bien, el consenso no implica unanimidad, lo que no garantiza una aceptación total, pero sí una oposición moderada (Argandoña e Isea, 2011).
- Facilita un lenguaje común tanto dentro como fuera de la organización (Argandoña, 2011c). De esta forma, resulta más sencillo gestionar la RSE, aprender de buenas prácticas, compartir conocimiento, ...
- Aporta el prestigio de los estándares ISO, los más utilizados del mundo (Aldeanueva, 2011). Esto puede ayudar a la difusión de la norma y a elevar el "estatus" de la RSE en el ámbito de la gestión.
- Al ser una guía, permite traducir los principios en actuaciones, pasando de las intenciones a la acción (ISO, 2010a)
- Puede suponer el punto de inflexión hacia una implicación en la gestión de la RSE. En una encuesta sobre herramientas RSE en empresas andaluzas, las más utilizadas era "El Pacto Mundial", seguido de las "Memorias de sostenibilidad basadas en los estándares GRI", lo que pone de manifiesto que la involucración de las organizaciones es más a nivel de adhesión y de comunicación, pero que falta una interiorización de las responsabilidades y de las inversiones (Pérez, Blanco y Tocino, 2013). Cabe la posibilidad que con una norma universal y bajo el "paraguas" de ISO, las organizaciones se animen a acciones más allá de la adhesión y comunicación.
- Orienta sobre cómo hacer creíble la RSE (Argandoña, 2011c). En la norma ISO 26000 se recalca la importancia de la comunicación.
- Ayuda a los gobiernos para que entiendan la RSE y adopten perspectivas comunes (Argandoña, 2011c).
- Dentro del conjunto de meta estándares, se puede beneficiar del efecto experiencia, que posibilita que las empresas implementen y certifiquen estos estándares con mayor facilidad, dado que cada vez se encuentran más habituados a su utilización (Heras, 2010)
- Ofrece cierta flexibilidad a las organizaciones, procurándose adaptar a su realidad, al considerar que no todos los asuntos que comprenden las materias son pertinentes para todas, sino que la organización deberá identificar cuáles son más prioritarios (ISO 26000:2010)
- Es compatible con otros instrumentos. No pretende reemplazarlos, sino complementarlos (ISO 26000:2010).

No obstante, desde su lanzamiento, han existido críticas sobre su adaptación a la PYME. Instituciones como NORMAPME, la Cámara de Comercio Internacional o el Consejo de Empresas de la OCDE manifestaron que no había sido tenido en cuenta, adecuadamente, la realidad específica de las PYMES, que contenía muchas cuestiones que no eran relevantes para este tipo de organizaciones y que el texto era demasiado extenso y de complicada lectura (Otxoa-Errarte y Landa, 2012:67-69), con un lenguaje poco accesible para las PYMES (Argandoña e Isea, 2011). En un informe elaborado, con carácter previo a la publicación, sobre la percepción de la ISO 26000 en PYMES, se llegaban a las mismas conclusiones, que muchas PYMES carecerían de recursos y experiencia en el corto plazo para seguir su orientación (Perera, 2008). También se recogen críticas por el coste de adquisición del texto, un precio de coste hubiera

favorecido su propia responsabilidad social para con sus partes interesadas (Otxoa-Errarte y Landa, 2012:21-14).

A raíz de estas críticas, se han elaborado guías para PYMES, como la de la propia elaborada por NORMAPME (Brundelius *et al.,* 2011).
Incluso en la propia norma, se recoge un recuadro sobre la Norma ISO 26000 y las pequeñas y medianas organizaciones, si bien se especifica que se dirige a las "micro" organizaciones. Se apunta a que estas organizaciones son más flexibles e innovadoras, y que podrían llevar a cabo acciones prácticas y sencillas sin necesidad de ser complejas y costosas. Se insiste en el concepto de materialidad, si bien no siempre será posible solucionar todas las consecuencias negativas, sí pueden elegir y establecer prioridades. También se recoge la conveniencia de trabajar de manera colectiva con otras organizaciones en el proceso de identificación de las partes interesadas e involucramiento, así como la posibilidad de recibir apoyo de otras organizaciones con más capacidad como parte de su propia responsabilidad social (ISO, 2010c).

2.5 Modelos de Excelencia

Según Puig-Duran (2006:120) "los Modelos de Excelencia son un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos, que sirven como referencia para articular una estrategia de calidad total en una organización". Estos Modelos cubren todas las áreas clave del negocio. González (2004:34) citando a Cantón (2001:81) entiende por Modelo "una representación esquemática de la realidad, a menor escala y respetando sus características básicas". Los más conocidos el Malcolm Baldrige, el Deming y el Premio Europeo de la EFQM.
Echanove (2003), destaca la idea de modelo racional sistémico. "El modelo es un conjunto de interrelaciones que globalmente interactúan, como las partes de un cuerpo. Así, se pueden estudiar las partes por separado, pero no olvidar que forman parte de un todo. Así, los diferentes principios, los diferentes criterios agentes y resultados, forman parte de un todo, se estudian por separado, pero es muy importante su interrelación." Para el mismo autor, el Modelo es una guía, un referente, que permite asegurar a las organizaciones que siguen el Modelo que no se habrán olvidado de elementos fundamentales que hay que gestionar. Por ello, si bien no son herramientas diseñadas en el ámbito exclusivo de la RSE, ya que abarcan todos los ámbitos de gestión de una organización, pueden resultar herramientas útiles para la gestión de la RSE, ya que además permiten integrarla en la gestión de la organización. Estos Modelos se basan, en gran medida, en la teoría de los grupos de interés, lo que explica, asimismo, su contribución como herramientas para gestionar la RSE.

2.5.1 EFQM

2.5.1.1 EFQM y la RSE: Análisis

La EFQM (Europea Fundación for Quality Management) es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1988 con sede en Bruselas (CEG, 2018a). En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia (CEG, 2018a).

El Modelo EFQM se define como "un instrumento práctico y no prescriptivo" que permite a las organizaciones evaluar donde se encuentran en el camino hacia la excelencia, ayudando a identificar sus fortalezas y carencias, disponiendo de una estructura básica para el sistema de gestión, pudiendo utilizarse como un marco global que "sirva para estructura y desarrollar la excelencia sostenida" (EFQM, 2012:2). La fortaleza es la de ofrecer una visión holística de la organización, permitiendo integrar diferentes herramientas para gestionar diferentes ámbitos de gestión, de forma que el sistema trabaje en su conjunto (EFQM, 2018a). Se trataría de integrar la propia RSE en la gestión de la organización, no como un ámbito de gestión diferenciado, sino uno que impregne el resto de los ámbitos, como estrategia, gestión de personas y liderazgo, gestión de clientes, gestión de recursos y alianzas o la gestión de, diseño y producción/prestación de servicios, comercialización o gestión de la información, entre otros. Se dirige a todo tipo de organizaciones, de todos los tamaños y sectores (EFQM, 2012:3).
El Modelo dedica el primer apartado a explicar la relación con el Pacto Mundial. Se afirma que los Conceptos Fundamentales de la Excelencia "se fundamentan en estos derechos humanos básicos" y que el Modelo hace referencia explícita a algunos principios del Pacto Mundial de la ONU (2000) mientras que otros están implícitos al ser obligatorios en Europa, de forma que el Modelo EFQM da por sentado que toda organización excelente cumple y respeta estos 10 principios. (EFQM, 2012:2).

Está integrado por tres componentes:

Conceptos fundamentales de la Excelencia	Son los "principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance la excelencia sostenida"
Modelo EFQM de Excelencia	"Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica

	los Conceptos Fundamentales y el esquema lógico REDER"
Esquema Lógico REDER	Herramienta de gestión y evaluación.

(Basado en EFQM, 2012:2).

Muchos autores consideran que el Modelo EFQM de Excelencia puede ser un instrumento para adoptar la filosofía de la RSE (Escrig, 2010 citado por Vidal y Soto, 2012:1129). El Modelo EFQM tiene en consideración la RSE, al incorporar la perspectiva de los grupos de interés y teniendo en cuenta el impacto en la sociedad (McAdam y Leonard, 2003, Zwetsloot y Van Marrewijk, 2004, Isaksson, 2006, Robson y Mitchell, 2007 y Pedersoen y Neergaard, 2008 citados por Vidal y Soto, 2012:1129), (Ghobadian *et al*., 2007 citado por Pérez y Escrig, 2011). Por los principios en los que se basa, el alcance temático y el desarrollo metodológico, puede ser una referencia básica para la implantación de la RSE (CRANA, 2010:6). En un estudio de percepción realizado a los Centros de Excelencia (Pérez y Escrig, 2011), estos consideraban que el Modelo EFQM permitía un paso natural hacia la sostenibilidad y RSE, por ser formas de gestión muy próximas con grandes vínculos entre sí. En el prólogo del Marco para la RSE publicado por la EFQM, Georg Kell, Director Ejecutivo del United Nations Global Compact, afirma que la EFQM está en una posición única para apoyar todo tipo de organizaciones a lo largo del camino de la sostenibilidad (EFQM, 2015:1).

En la primera versión del Modelo, de 1992, ya se incluyó un criterio denominado "impacto en la sociedad", que fue el que provocó mayor discusión y a pesar del tiempo transcurrido, sigue siendo el área de mejora principal para las organizaciones que se evalúan conforme al Modelo (EFQM, 2018b). En 2004, la EFQM publicó el "Marco para la Responsabilidad Social Empresarial", con el objetivo de facilitar un marco para ayudar a evaluar y mejorar la gestión de la RSE (EFQM, 2018b). En el estudio citado realizado con los Centros de Excelencia, el desconocimiento de las empresas de este documento era mayoritario (Pérez y Escrig, 2011). En 2015 se ha publicado una nueva versión del marco, en el que se incluye una vinculación entre los principios del Pacto Mundial y los subcriterios, junto con un recorrido de cada criterio, donde se destacan los relacionados con la sostenibilidad y una propuesta de autoevaluación de la sostenibilidad (EFQM, 2015).

En la propia ISO 26000, en el Anexo A, donde se recogen ejemplo de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social, se menciona al Modelo EFQM como herramienta de gestión de la responsabilidad social y se indica que impacta, por lo menos, en un aspecto o asunto incluido en todas las materias fundamentales y las prácticas para integrar la responsabilidad social. Esto resulta significativo, ya que en otras normas como la SGE21, Pacto Mundial y GRI no indica que el impacto sea en todas las materias y prácticas.

A continuación, se va a analizar si el Modelo EFQM integra los ámbitos de la gestión de la Responsabilidad Social. Para ello, en primer lugar, se van a identificar, tanto en los Conceptos Fundamentales como en el Modelo, aquellos aspectos que están directamente relacionadas con diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social. Posteriormente, tomando como referencia una norma específica en el ámbito de la Responsabilidad Social, como es la SGE 21 de Forética, se va a comprobar si en el modelo EFQM se integran los elementos que contempla esa norma

En el siguiente cuadro se identifican, dentro de los Conceptos Fundamentales, aquellas referencias más claras a la RSE.

Tabla 13. Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM relacionados con la RSE

Aspectos de los Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM que están relacionados con diferentes ámbitos de gestión de la Responsabilidad Social	
Añadir Valor para los Clientes	Se integra la perspectiva de la Responsabilidad Social en la gestión de los clientes. • El punto de partida para cualquier organización debe ser conocer a sus grupos de clientes y anticipar sus necesidades y expectativas. • Insiste en que las propuestas de valor sean sostenibles. • Cita textualmente la franqueza y transparencia como condiciones necesarias para el diálogo con los clientes • Integra la perspectiva de la mejora continua, para garantizar que el valor generado para el cliente y su experiencia sea cada vez mejor.
Crear un futuro sostenible	Es uno de los conceptos en los que más claramente se puede apreciar la relación con la Responsabilidad Social. • El propio enunciado del principio ya contiene toda una declaración de responsabilidad social "las organizaciones excelentes producen un impacto en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto". • Al referirse a la definición del objetivo fundamental, incluye los principios éticos,

	valores y cultura como parte integrante. • Se incluye que el conocer las competencias clave sirve para generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general. • Se refiere a integrar los conceptos de sostenibilidad en la estrategia. • Textualmente se refiere a tomar "como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social" a la hora de equilibrar los imperativos. • Hace mención expresa a animar a los grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general. • Habla de gestionar de formar responsable todo el ciclo de vida de los productos y medir impacto en salud pública, seguridad y medioambiente. • Afirma que las organizaciones excelentes "promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector" • Insiste en la necesidad de tener una perspectiva a largo plazo y no solo de rentabilidad a corto.
Desarrollar la capacidad de la organización	• Se refiere a establecer una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor. • Pone en valor los beneficios mutuos de todos los integrantes de la cadena de valor, buscando la integración, con apoyo mutuo y compartiendo conocimiento. • Las alianzas deben buscar valor para los grupos de interés.
Aprovechar la creatividad y la innovación	• Se menciona la implicación de grupos de interés para la generación de ideas y establecimiento de redes de aprendizaje y colaboración.
Liderar con visión, inspiración e integridad	• En la propia definición del Concepto Fundamental ya se integra el término de "integridad". • En la descripción general se hace referencia a que los líderes deben actuar como modelo de referencia de sus valores y principios éticos. Más tarde se detalla que los líderes son "un modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente". • De hace alusión a la necesidad de transparencia de los líderes, de responder ante la sociedad y sus grupos de interés de su actuación. • Además, en este Concepto Fundamental se hace referencia a la necesidad de garantizar que también los colaboradores actúen de manera ética, responsable e íntegra.
Gestionar con agilidad	• Se hace referencia a la gestión del cambio y los riegos.
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	• En este Concepto Fundamental se contemplan muchos aspectos de la dimensión interna de la RSE. • Hace referencia a valorar a las personas y dar reconocimiento. • Se incluye lo relacionado con la búsqueda de un equilibrio saludable entre vida laboral y familiar. • Se menciona expresamente la gestión de la diversidad. • Se incluye lo relacionado con el empoderamiento de las personas, su desarrollo profesional y empleabilidad. • También se cita el diálogo y comunicación con las personas.
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes	• Se afirma que los resultados deben ser mantenidos en el tiempo, más allá del corto plazo, y deben buscar satisfacer y el beneficio sostenible a los grupos de interés. • Se hace mención expresa a la transparencia en la información financiera y no financiera a los grupos de interés relevantes.

Elaboración propia a partir de EFQM (2012:4-8)

El Modelo EFQM está basado en nueve criterios. Cinco de ellos se denominan "agentes facilitadores", tratan sobre lo que la organización hace, y cuatro de ellos son de "resultado", lo que la organización logra, siendo estos últimos consecuencia de los primeros, y sirviendo, asimismo, para la mejora (EFQM, 2012:9). A continuación, se van a destacar aquellos elementos que más claramente impactan sobre la gestión de la RSE en los criterios del Modelo EFQM

Tabla 14. Criterios y subcriterios del Modelo EFQM y su relación con la RSE

Aspectos de los criterios y subcriterios del Modelo EFQM que están relacionados con diferentes ámbitos de gestión de la Responsabilidad Social	
Liderazgo	Se afirma que los líderes actúan como modelo de referencia de sus valores y principios éticos. Además, en cada subcriterio también se incluyen aspectos propios de la RSE,

	como: • 1a: Se menciona que los líderes deben definir valores, principios éticos y cultura, y ser modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético y liderazgo compartido. • 1b: Se tienen que gestionar expectativas de grupos de interés, equilibrando el corto y largo plazo, obtener beneficios sostenibles para todos los grupos de interés, conseguir alto nivel de confianza de grupos de interés, gestión de riesgos. • 1c: Se habla de entender, anticipar y dar respuesta a necesidades y expectativas de grupos e interés, establecer cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor, son transparentes y responden ante sociedad y grupos de interés, y garantizan que colaboradores actúen de manera ética, responsable e íntegra, transparencia en información financiera y no financiera, animar a participar en actividades en beneficio de la sociedad. • 1d: Se recoge la implicación de líderes en mejora continua, reconocimiento, apoyo a personas, fomento de igualdad y diversidad. • 1e: Se deben tomar como referencia las dimensiones económica, ambiental y social
Estrategia	La Estrategia se centra en los grupos de interés. • 2a: Puede recoger necesidades y expectativas de grupos de interés para formalizar la estrategia • 2c: Se integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia, cadena de valor y diseño de procesos y gestión de riesgos estratégicos, generando valor compartido en beneficio de la sociedad en general. • 2d: Comunicación de la estrategia a grupos de interés relevantes.
Personas	La propia definición del Criterio recoge muchos de los ámbitos de la dimensión interna de la RSE: “Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de esta”. • 3a: Destaca la importancia de la implicación de las personas en el desarrollo de la estrategia. Se garantiza la equidad e igualdad de oportunidades en los procesos de selección, desarrollo de carreras y movilidad. • 3b: Hay que informar a las personas sobre las competencias que requerirán, apoyándolas para desarrollarlas y con una evaluación constructiva, es decir ayudándoles a mejorar sus resultados y compromiso. Con todo ello, se busca asegurar su empleabilidad. • 3c: Se detalla el empoderamiento hacia las personas, alineando los objetivos personales y de equipo. Se incluye, asimismo, en este subcriterio el promover la participación de las personas en actividades que contribuyan a la sociedad en general. • 3d: Favoreciendo el diálogo y transparencia con las personas y el compartir el conocimiento. • 3e: Se recoge la motivación y reconocimiento a las personas, el acoger la diversidad y el equilibrio saludable entre vida personal y laboral.
Alianzas y recursos	También en la propia definición del criterio se hace referencia a gestionar alianzas y recursos, asegurando la gestión eficaz de su impacto social. • 4a: Se incluye lo relativo a la transparencia, confianza mutua y compartir con los partners y proveedores, el asegurar que actúan conforme a estrategias y valores de la organización y el buscar oportunidades de alianza bajo el foco de aportar valor a los grupos de interés. • 4b: En la asignación de recursos no sólo guiarse por la rentabilidad a corto sino las necesidades a largo plazo. En las inversiones en activos tangibles e intangibles tener en cuenta el impacto económico, ambiental y social a largo plazo. • 4c: El propio subcriterio se denomina “gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales”, de forma que las estrategias relacionadas se implantan desde el punto de vista financiero y ambiental, se gestiona el ciclo de vida y a seguridad de los activos, miden el impacto de las operaciones sobre la salud pública, seguridad y medio amiente, minimizan su impacto ambiental, superando los requisitos legales, e incluso se promueve activamente los estándares económicos, ambientales y sociales del sector. • 4d: Identificar y evaluar tecnologías alternativas tanto por su impacto en rendimiento y

	capacidades de la organización como en el medio ambiente. • 4e: Se incluye el compartir conocimiento e implicar a los grupos de interés en la generación de conocimiento colectivo. Se hace referencia a facilitar y supervisar el acceso a la información y conocimiento, tanto a personas como usuarios externos.
Procesos, productos y servicios	El propio criterio se describe como el diseño, gestión y mejora de los procesos, productos y servicios, desde el punto de vista de generar mayor valor para los clientes y otros grupos de interés. • 5a: Gestionan procesos, incluyo los que exceden de los límites de la organización, y miden y evalúan su eficiencia y eficacia y contribución a estratega. • 5b: Implicación de grupos de interés en la innovación, la cartera de productos se adapta a las necesidades en continuo cambio de clientes actuales y potenciales y se gestiona todo su ciclo de vida de forma responsable. • 5c: Anticiparse a necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales. • 5d: Productos que incluye exceden de las necesidades de clientes, asegurando que las personas disponen de los recursos para que la experiencia del cliente sea optima, gestionando impacto de productos y servicios en salud pública, seguridad y medio ambiente, teniendo en cuenta el reciclado y reutilización. • 5e: Mantenimiento de un diálogo con los clientes, basado en la franqueza y transparencia, supervisando sus experiencias y respondido a demandas de información. Asimismo, se hace referencia a asegurar que los clientes conocen claramente su responsabilidad con respecto al uso de productos y servicios.
Resultados en clientes, en personas, en la Sociedad y Resultados Clave	En los criterios de resultados se hace referencia a las organizaciones excelentes deben alcanzar resultados sobresalientes, mantenidos en el tiempo, que satisfagan o excedan las necesidades y expectativas de los clientes (6), personas (7), grupos de interés relevantes en la sociedad (8) y grupos de interés que aportan financiación (9), lo que implica que se está contemplando la triple cuenta de resultados. • En el criterio 9 se menciona expresamente que, junto con resultados clave económico-financieros también hay que gestionar los no económicos, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia. • En criterio 8 se denomina específicamente “resultados en la sociedad”, en el 8a se abarca la percepción de los grupos de interés relevantes en la sociedad y en el 8b, se afirma que los indicadores deben permitir conocer el despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos”, poniendo como ejemplo los relacionados con actividades ambientales, económicas y sociales, cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales, resultados respecto a salud y seguridad y gestión de compras y proveedores socialmente responsable.

Elaboración propia, tras análisis de (EFQM, 2012:10-22).

Tomando como referencia la norma SGE 21 de Forética, se va a analizar si el Modelo EFQM contempla los diferentes ámbitos de la norma.

Tabla 15. Identificación en el Modelo EFQM de las áreas de gestión de la norma SGE21

Identificación, en el Modelo EFQM, de las áreas de gestión de la norma SGE 21	
Norma SGE 21 de Forética	Modelo EFQM 2013
6.1. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	
6.1.1. Política de responsabilidad social	No se contempla explícitamente
6.1.2. Código de conducta	No hace referencia expresa, pero se habla de definir y comunicar los “principios éticos y cultura” 1a
6.1.3. Comité de responsabilidad social	No se contempla explícitamente, pero se refiere, en el glosario, al “Gobierno de una organización: Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas”.
6.1.4. Responsable de gestión ética/responsabilidad social	
6.1.5. Gestión de riesgos	Expresamente en el 1b (gestión por los líderes de riesgos estratégicos, operativos y financieros), 2c (riesgos estratégicos)
6.1.6. Plan de responsabilidad social	No se contempla como un documento único, sino que la RSE se integra a lo largo de los diferentes criterios. El propio esquema lógico RADAR parte siempre de la planificación.
6.1.7. Relación y diálogo con los grupos	Presente a lo largo de todo el modelo y explícitamente en el 3d (personas), 5e (clientes), 4a (aliados y proveedores, 2a y 2d (grupos de interés en

de interés	general), 1c (líderes con grupos de interés externos)
6.1.8. Política anticorrupción	El modelo hace referencia implícita a este principio, junto con lucha contra el soborno, porque entiende que ya está contemplado por la legalidad europea, y, por tanto, exige que cualquier empresa que se considere excelente cumpla con el Pacto Mundial, que contempla este aspecto (EFQM, 2012:2)
6.1.9. Auditoría interna	No se hace mención expresamente a "auditoría interna" pero el esquema lógico REDER contempla la evaluación continua "Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje (EFQM, 2012:24)
6.1.10. Revisión por la dirección y mejora continua	No se hace mención expresamente a "revisión por la dirección" pero el esquema lógico REDER contempla "Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje (EFQM, 2012:24). En el 1d se refiere a que los líderes deben ser referencia por su implicación con la mejora continua.
6.1.11. Divulgación de información no financiera	1c (los líderes aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes), 4e (Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos).
6.2. PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	
6.2.1. Derechos humanos	Como se ha mencionado, el modelo lo contempla de forma implícita, ya que "los que hacen referencia a los derechos humanos (…) están implícitos al ser ya requisito legal en Europa (EFQM, 2012:2)
6.2.2. Igualdad de oportunidades y no discriminación	Definición criterio 3 (fomentan la equidad e igualdad), 3a (igualdad de oportunidades en selección y desarrollo de carreras), 1d (fomento por los líderes de la igualdad) y en el glosario ("Igualdad de oportunidades: Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual").
6.2.3. Gestión de la diversidad e inclusión	1d (fomento por los líderes de la diversidad), 3e (Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio) y en el glosario ("Diversidad: Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual").
6.2.4. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	3e (equilibrio saludable entre la vida personal y laboral)
6.2.5. Diseño y estructura de la organización	3b (definición de habilidades y competencias, evaluación del desempeño), 3c (alinear objetivos personales y de equipos), 3a (alienar planes de gestión de personas con estructura de organización, definir niveles de resultado)
6.2.6. Seguimiento del clima laboral	Criterio 7 (se recoge la necesidad de conocer la percepción y contar con indicadores de rendimiento en aspectos que influyen en el clima como satisfacción, implicación, compromiso, comunicación o condiciones de trabajo), 3a (utilizar encuestas y otras fuentes de información para mejorar estrategas, políticas y planes de pesronas9
6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo	3e (equilibrio saludable), 7 (condiciones de trabajo).
6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad	3b (en todo el subcriterio y en particular "Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo"), en el glosario ("Empleabilidad: Capacidad de una persona para obtener empleo y mantenerlo. El significado del término varía según la perspectiva adoptada. Para el individuo puede significar estabilidad o movilidad, mientras que para la organización flexibilidad").
6.2.9. Reestructuración responsable	No se contempla
6.3 CLIENTES	
6.3.1. Innovación responsable	No se hace mención expresa a la innovación responsable. En algún subcriterio se hace referencia a diseño teniendo en cuenta criterios

	ambientales, pero no se hace referencia concreta al buen gobierno o social. 5b, que hace referencia a diseñar la cartera de productos y servicios y gestionar su ciclo de vida de manera responsable 5d, sobre la gestión de los productos y servicios a lo largo de todo el ciclo de vida, considerando impactos en salud pública, seguridad y medio ambiente.
6.3.2. Calidad y excelencia	Está recogido claramente en el modelo: En el 5e se contempla todo lo relativo al diálogo con los clientes supervisar sus experiencias y percepciones, respondiendo a su necesidad de información y determinando los requisitos de los clientes. No hace referencia explícita a hacer público el compromiso en materia de calidad o entregar información sobre los principios de calidad, ya que la "calidad" está integrada en los ámbitos de gestión, no es algo aparte: la calidad se exige en el modelo al revisar continuamente las experiencias del cliente, al diseñar, producir o prestar y distribuir los productos y servicios desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. En el 5d se segura que las personas tengan las competencias necesarias para prestar el mejor servicio, una cadena de valor eficaz, aprender de referencias relevantes para maximizar el valor para el cliente. En el 5b, se hace referencia a desarrollar la cartera de productos conforme a las necesidades de clientes.
6.3.3. Información responsable de productos y servicios	No contemplado de forma expresa la forma de informar al cliente sobre los productos y servicios. Sí que en el 5e recoge el diálogo con ellos, pero sin incidir en este aspecto.
6.3.4. Acceso a productos y servicios	Tampoco está contemplado.
6.3.5. Publicidad y marketing responsable	No está contemplado en el Modelo
6.3.6. Consumo responsable	5e, se menciona expresamente "Se aseguran de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los productos y servicios"
6.4. PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	
6.4.1. Compras responsables	4c se menciona la promoción de estándares económicos, ambientales y sociales en la gestión de edificios, equipos, materiales y recursos, se habla de medir el impacto de las operaciones, entre las que se puede encontrar la compra, en salud, seguridad y medio ambiente. 4a, al promover que los proveedores operen conforme a valores y estrategias de la organización, si la organización debe buscar la sostenibilidad y beneficio de todos los grupos de interés y sociedad, los proveedores también deben asegurarlo. 8a se menciona la Gestión de compras y proveedores socialmente responsable.
6.4.2. Sistema de evaluación	En el 4a se abarca la gestión de partners y proveedores, y la evaluación es inherente, debido al esquema lógico REDER.
6.4.3. Homologación de proveedores	En El 4a se menciona la necesidad de que proveedores operen conforme a estrategias y valores de la organización.
6.4.4. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora	En el 4a se hace mención a trabajar junto a los partners para lograr beneficios mutuos y compartir experiencias, recursos y conocimientos, favoreciendo relaciones sostenibles basadas en la confianza.
6.5. ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	
6.5.1. Medición y evaluación del impacto social	8a y 8b, donde se mide la percepción de la sociedad e indicadores de rendimiento en la sociedad. Se menciona expresamente el alcanzar resultados sobresalientes que satisfacen las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Sí que en el 8b se hace referencia a que los indicadores de rendimiento deben dar una idea clara del impacto de la estrategia social.
6.5.2. Inversión en la comunidad	Las referencias, si bien no son expresas, se encuentran en: 2c, al referirse a que cómo con las competencias clave pueden genera valor compartido en beneficio de la sociedad, dando a entender que la organización debe tratar de comprender los impactos positivos.

	4c, donde se menciona que las inversiones se realizarán teniendo en cuenta el impacto económico, social y ambiental 3c, animando a promover la participación de las personas en actividades que contribuyen a la Sociedad
6.6. ENTORNO AMBIENTAL	
6.6.1. Identificación de actividades e impactos ambientales	No contemplado literalmente, pero sí hacia aspectos como: 1e, los líderes deben tomar la regencia de la dimensión económica, ambiental y social en sus decisiones. 4b, evaluar impacto ambiental de las inversiones en activos tangibles e intangibles. 4c, hace referencia a medir el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre el medio ambiente. 4c, con referencia expresa a minimizar su impacto ambiental a nivel local, superando las normas legales. 4d, se refiere a evaluar el impacto de la tecnología sobre el medio ambiente. 5d, prever impacto de productos sobre el medio ambiente. 8b, medir el impacto ambiental
6.6.2. Programa de gestión ambiental	8a y 8b se refiere a contar con una estrategia social y ambiental, y medir sus resultados. 4c, hace referencia a estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental. 4c, hace mención a promover activamente los estándares ambientales en su sector
6.6.3. Plan de riesgos ambientales	No contemplado literalmente
6.6.4. Estrategia frente al cambio climático	No contemplado literalmente, si bien en el 4c se hace referencia a minimizar su impacto ambiental a nivel local y global.
6.7. INVERSORES	
6.7.1. Buen gobierno, propiedad y gestión	En el glosario se define el Gobierno de una organización como “esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas” 1c, se refiere a asegurar la transparencia en la información incluidos los órganos de gobierno pertinentes.
6.7.2. Transparencia de la información	1c, con mención expresa a la transparencia en la información financiera y no financiera a los grupos de interés relevantes. 1c, con mención a la transparencia en la cadena de valor. 4a, relación con proveedores y partners basada en la transparencia 5e, diálogo con los clientes basado en la transparencia y franqueza
6.8. COMPETENCIA	
6.8.1. Competencia leal	No se recoge expresamente como tal.
6.8.2. Cooperación y alianzas	En el glosario se define la alianza como “Relación de trabajo duradera entre organización y partners en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores, distribuidores, entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización” El propio criterio 4 se denomina “alianzas y recursos” y hace mención a planificar y gestionar las alianzas 4a, buscar alianzas para aumentar las capacidades de la organización y genera valor a los grupos de interés
6.9. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	
6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa	En la introducción se dice que “se da por sentado que toda organización excelente respeta y cumple los principios del Pacto Mundial de la ONU, independientemente de si está legalmente obligada a ello” 8b se refiere a medir el cumplimiento de la normativa y legislación. 2a, referencia a comprender cambios en requisitos normativos y legales. 4c, en el ámbito medioambiental hace referencia a cumplir y superar la normativa.
6.9.2. Fiscalidad responsable	No contemplado expresamente
6.9.3. Colaboración y alianzas público-	8a, medir percepción de Administraciones Públicas. En el Glosario se incluyen a las agencias del gobierno como ejemplo de

privadas	grupo de interés externo

Elaboración propia en base a EFQM (2012) y Forética (2017)

De este análisis se puede extraer que el Modelo EFQM cubre gran parte de los ámbitos incluidos en la norma SGE21.

- Hay algunos aspectos puntuales, como la restructuración y gestión del conflicto o el marketing responsable y competencia leal, que no están contemplados. Si bien la propia indicación del modelo de tener en cuenta, en las decisiones y actuaciones, el impacto sobre los grupos de interés buscando un equilibro entre las necesidades de estos, debería llevar a gestionar estos ámbitos, quizá futuras revisiones del modelo podrían incluir mención expresa a estos aspectos, lo que aportaría mayor visibilización a estas actuaciones que pueden llegar a tener un impacto en ciertos grupos de interés.
- Por otro lado, hay elementos de la norma SGE21 que el modelo EFQM no incluye expresamente. Por ejemplo, en el ámbito medioambiental la norma SGE21 propone contar con un programa de gestión ambiental, un plan de riesgos ambientales y una estrategia concreta frente al cambio climático. Mientras, el Modelo EFQM orienta hacia definir una estrategia social y ambiental y medir sus resultados, definir estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental y promover activamente los estándares ambientales en su sector y minimizar el impacto ambiental tanto a nivel local como global. Por lo tanto, si bien el Modelo EFQM no exige contar con dos documentos denominados plan de riesgo ambiental y programa ambiental, sí que propone tener con una estrategia, que conforme al esquema lógico REDER, hay que planificar y desarrollar enfoques, desplegarlos, evaluar, revisar y perfeccionar enfoques y despliegues y obtener unos resultados (EFQM, 2012:26), por lo que se puede entender que sí cubriría lo que la norma SGE21 prevé en este campo.
- El ámbito de la norma SGE21 con el que se pueden establecer menos paralelismos es el del Gobierno de la Organización. No se contempla, en el EFQM, la necesidad de elaborar expresamente, una política de responsabilidad social y un plan, de contar con un código de conducta y de normar un comité de responsabilidad social o un responsable de gestión ética. Esto se puede comprender porque, como se ha señalado, el Modelo EFQM es un marco global, un sistema de gestión, donde la RSE impregna los distintos ámbitos de gestión. Así, una organización podría estar en el camino hacia la excelencia, según el Modelo EFQM si la RSE se gestiona desde diversos departamentos, desde la Dirección General o desde un Departamento específico, no exigiendo contar con un comité específico y un responsable, siempre que se gestione conforme a las orientaciones del Modelo. Asimismo, se consideraría en camino hacia la excelencia tanto si cuenta con una política específica de RSE como si cada política de la organización es coherente con tener en cuenta los impactos en los destinos grupos de interés.

En cuanto al enfoque para con la Sociedad que propone el Modelo, considero que podría mejorarse. Si bien, como se ha podido analizar, el Modelo EFQM otorga gran relevancia a este aspecto, no existe ningún criterio agente referido en exclusiva a la sociedad. El enfoque social se recoge a largo de los criterios agentes, pero al no contar con una orientación específica, se podría dificultar su aplicación, de forma que se podría llegar a realizar actuaciones aisladas que no estén integradas en un enfoque claro para su actuación con la sociedad. En el criterio 8 de resultados se alude a que se evalué el resultado de la "Estrategia Social y Ambiental" pero en los criterios Agentes no viene recogida expresamente. Y precisamente en el Modelo EFQM se insiste en la naturaleza dinámica del modelo, donde el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan a mejorar los Agentes Facilitadores que, a su vez, dan lugar a la mejora de los Resultados (EFQM, 2012:9). En mi experiencia como evaluadora, he podido constatar que este aspecto era una debilidad en muchas organizaciones, donde sí que se gestionaban indicadores de impacto social pero no se había definido una estrategia clara de compromiso social, que marcara prioridades. El incluir este aspecto, de forma más clara y diferenciada, en los criterios agentes, podría facilitar el despliegue de una estrategia social.

Como valor fundamental, considero que el Modelo EFQM sí logra integrar la gestión sostenible en la gestión general de la organización. Además, se valora su flexibilidad y adaptación. Así la relación de elementos que se incluye en cada subcriterio tiene como objetivo aportar ejemplos que aclaren su significado, pero no resulta obligatorio abordar todos los elementos a considerar que se detallan en cada subcriterio (EFQM, 2012:9). De esta forma, considero que sí se está contemplando la materialidad, de forma que cada organización pueda centrarse en lo verdaderamente relevante, en función de los impactos que genere.

2.5.1.2 Grado de implantación

Para analizar el grado de implantación del Modelo EFQM en España se va a recurrir a la base de datos del Club de Excelencia en la Gestión con las organizaciones reconocidas con los Sellos de Excelencia EFQM (CEG, 2018b). El Club de Excelencia en la Gestión es una asociación empresarial fundada en 1991 con el objetivo de facilitar a las organizaciones la mejora de su gestión, siendo el único representante oficial de la

EFQM en España (CEG, 2018c). Este sistema de reconocimiento tiene la convalidación automática con el reconocimiento europeo de la EFQM (CEG, 2018d).

Con datos de abril de 2018, un total de 573 organizaciones tienen reconocido algún sello de Excelencia, siendo el grupo más mayoritario el del Sello 400+, que ya supone un grado avanzado en la adopción de este Modelo. Se obtiene un grado de penetración bastante elevado, en comparación con las herramientas específicas de gestión de la RSE, al menos en número de organizaciones.

Tabla 16 Sellos EFQM

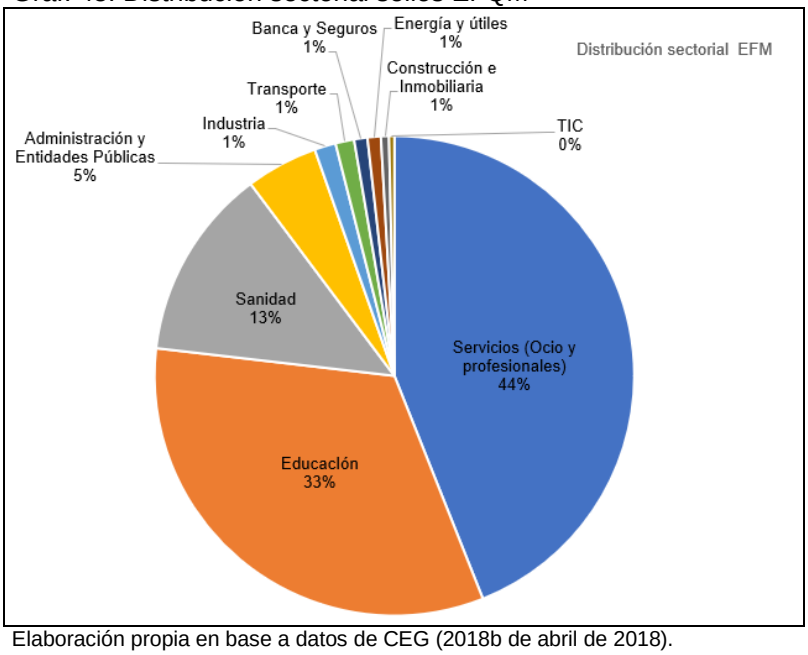
Sello compromiso hacia la excelencia	156
Sello 300+	105
Sello 400 +	205
Sello 500 +	107

Fuente CEG (2018b) con datos de abril 2018

El buscador del Club de Excelencia en la Gestión no permite segmentar en función del tamaño de la empresa, pero según datos facilitados en 2015, más del 70% de las organizaciones con Sello EFQM vigente en España, corresponde a Pymes de menos de 250 empleados (CEG, 2015). Si se aplica este porcentaje al número de sellos obtenidos, y se pone en relación con el número de empresas existentes (DGIPYME, 2018a) se obtendría el segundo puesto en tasa de penetración en PYMES, llegando al 0,0122% de estas organizaciones y al 4,0991% de grandes empresas. Acaban de poner en marcha la iniciativa “Amigos de la Excelencia” dirigida a personas físicas y pequeñas empresas, para aumentar su conocimiento, favorecer la conectividad y dotarles de mayor visibilidad (CEG, 2018e)

La distribución por sectores es muy irregular. Destaca, en primer lugar, Servicios de ocio y profesionales. Hay que precisar que en esta categoría el Club de Excelencia en la Gestión integra, además, todo tipo de asociaciones, fundaciones, federaciones y confederaciones, lo que incluye, en muchos casos, organizaciones del tercer sector. Le sigue, por orden de importancia, el sector educativo y sanidad. En cambio, en los sectores industriales no se alcanza un grado de penetración relevante.

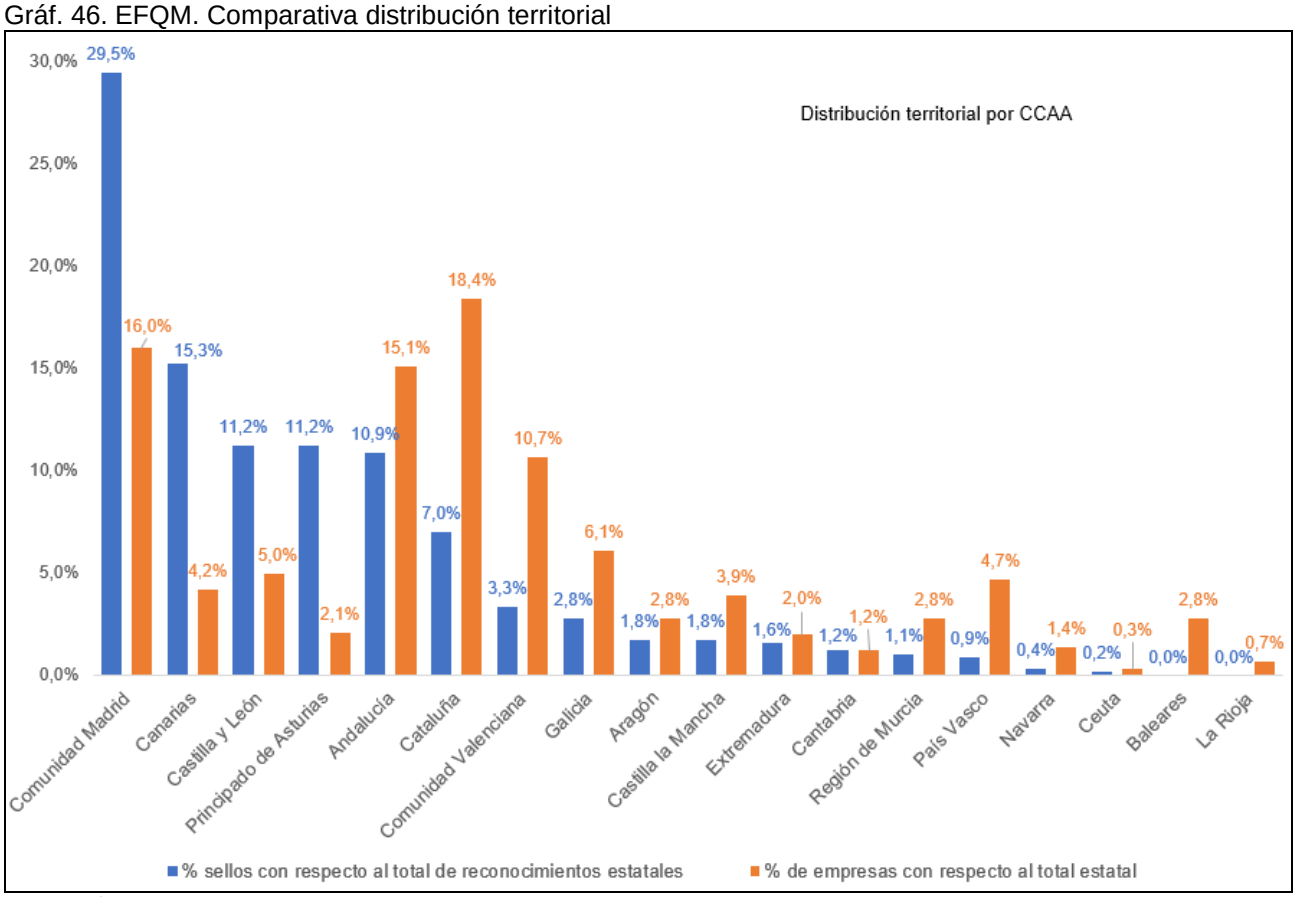
Gráf. 45. Distribución sectorial sellos EFQM



Elaboración propia en base a datos de CEG (2018b de abril de 2018).

En este caso, al igual que ocurría con otras herramientas, se aprecia un grado de distribución geográfica muy irregular y no proporcional al peso del número de empresas en cada territorio. Cuatro comunidades, Madrid, Castilla y León, Canarias y Asturias, presentan una diferencia positiva considerable entre el porcentaje que representan sus organizaciones reconocidas con respecto al total de reconocimiento estatal y el porcentaje que representan sus empresas son respecto al total de empresas estatal, mientras que en otras la diferencia es negativa, destacando Cataluña, Comunidad Valenciana, Andalucía o el País Vasco.

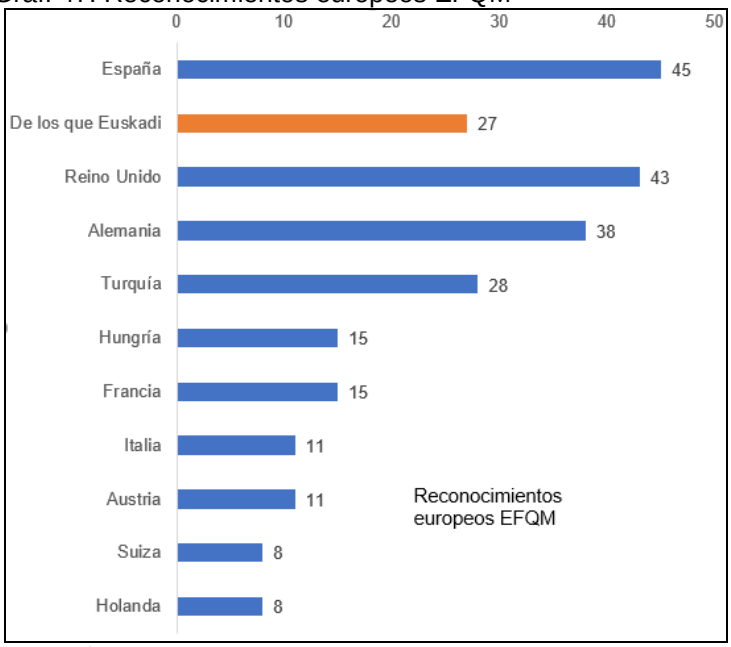
Gráf. 46. EFQM. Comparativa distribución territorial



Elaboración propia en base a DGIPYME (2017a) y CEG (2018b con datos de abril de 2018).

En este punto conviene realizar una matización. Según los datos del CEG (2018b), las empresas del País Vaco únicamente obtienen 5 reconocimientos. En cambio, a nivel del Premio Europeo EFQM nos encontramos con la siguiente estadística.

Gráf. 47. Reconocimientos europeos EFQM



Elaboración propia en base a datos de Euskalit (2018b).

La explicación se encuentra en que algunos Gobiernos Autonómicos convocan diferentes premios, que se basan en el Modelo EFQM, pero que no son concedidos conforme al sistema establecido por el Club de Excelencia en la Gestión.

- En Navarra se concede el Premio Navarro a la Excelencia, instaurado por el Gobierno de Navarra el 26 de abril de 2001, para reconocer el esfuerzo de mejora en su gestión de las empresas y organizaciones navarras, basado en el modelo EFQM y, desde el 2016, en el Modelo de Gestión

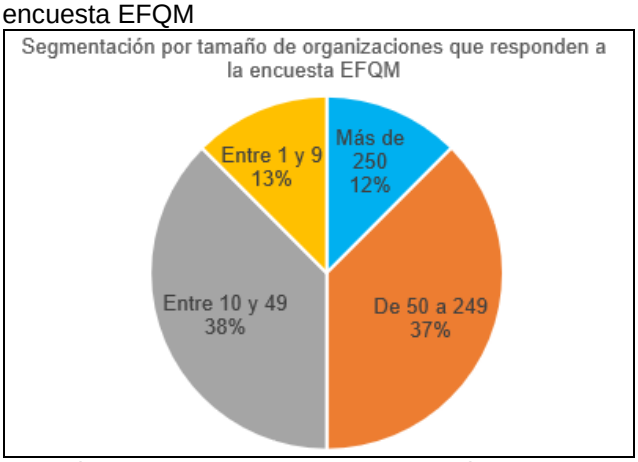
Avanzada de Euskalit (Fundación Navarra para la Excelencia, 2018a). En 2017 se ha reconocido a 38 organizaciones, en los diferentes niveles a la excelencia (Fundación Navarra para la Excelencia, 2018b)

- En La Rioja se convocan los Reconocimientos y Premios Rioja a la Excelencia Empresarial, tomando como referencia el Modelo EFQM (Ader, 2018a), habiéndose reconocido a 9 organizaciones en 2018.
- En el País Vasco EUSKALIT, la Fundación Vasca para la Calidad, gestiona el Premio a la Gestión Avanzada del Gobierno Vasco, para identificar a las organizaciones más avanzadas y las mejores prácticas de gestión de Euskadi, en base al Modelo de Gestión Avanzada (Euskalit, 2018c), que se basa, entre otros, en el Modelo EFQM. En 2017 se han reconocido a 60 organizaciones (Euskalit, 2018d)

2.5.1.3 Resultados de la encuesta

Se ha enviado la encuesta a 150 organizaciones, reconocidas con el Sello Compromiso hacia la Excelencia o sellos +300 y +400 por el Club de Excelencia en la gestión, lo que supone un 33% del universo. De estas organizaciones, se han obtenido 16 respuestas, que supone una tasa de respuesta del 11%. Dos de las entidades cuentan con más de 250 trabajadores, si bien una de ellas es sin ánimo de lucro y con forma jurídica de Fundación. Por ello, se han incorporado las valoraciones de esta última en el grupo de medianas empresas. La distribución, por segmento de número de trabajadores, se indica a continuación.

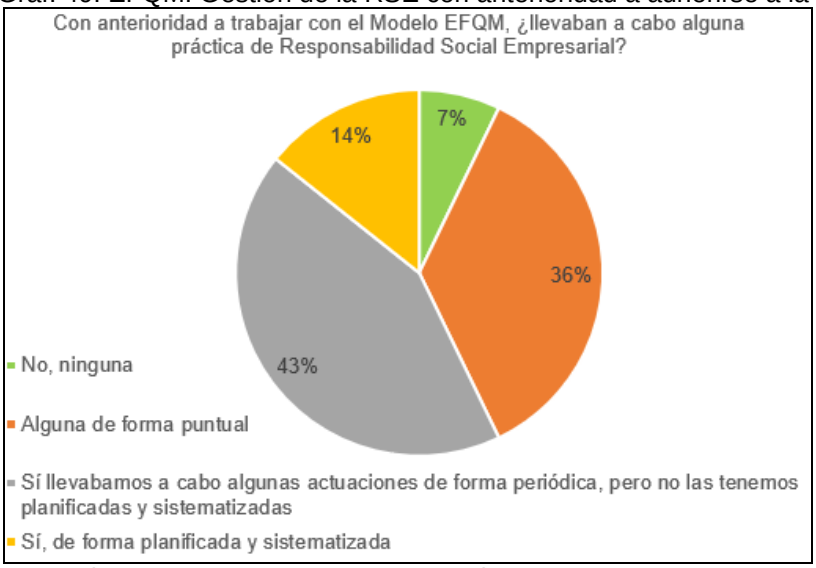
Gráf. 48. Segmentación por tamaño de organizaciones que responden a la encuesta EFQM



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

A la pregunta sobre si con anterioridad a trabajar con el Modelo EFQM llevaban a cabo alguna práctica de RSE, la mayoría se encuentran entre realizar prácticas periódicas, pero sin sistematizar y puntuales. Tan sólo un 14% se encontraban en un nivel avanzado en la gestión de la RSE con anterioridad a utilizar el Modelo.

Gráf. 49. EFQM. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Se ha consultado, a estas organizaciones, sobre si el Modelo EFQM es una herramienta válida para gestionar la RSE. La mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, consideran que sí contribuye. Los motivos que más destacan son el de la incorporación de la perspectiva de los grupos de interés, seguida por el permitir integrar la RSE en la gestión, en ambos el promedio se encuentra más cercano a "totalmente de acuerdo", categoría que es precisamente la moda. La mayoría se muestra en claro desacuerdo con que no contribuya a gestionar la RSE, estando el promedio cercano a "totalmente en desacuerdo" así como la moda. En cuanto a la necesidad de incorpora otros estándares o a que el Modelo EFQM cubra todos los ámbitos de la RSE, se encuentra una mayor desviación entre las respuestas. La moda es "algo de acuerdo", a donde también se acerca el promedio.

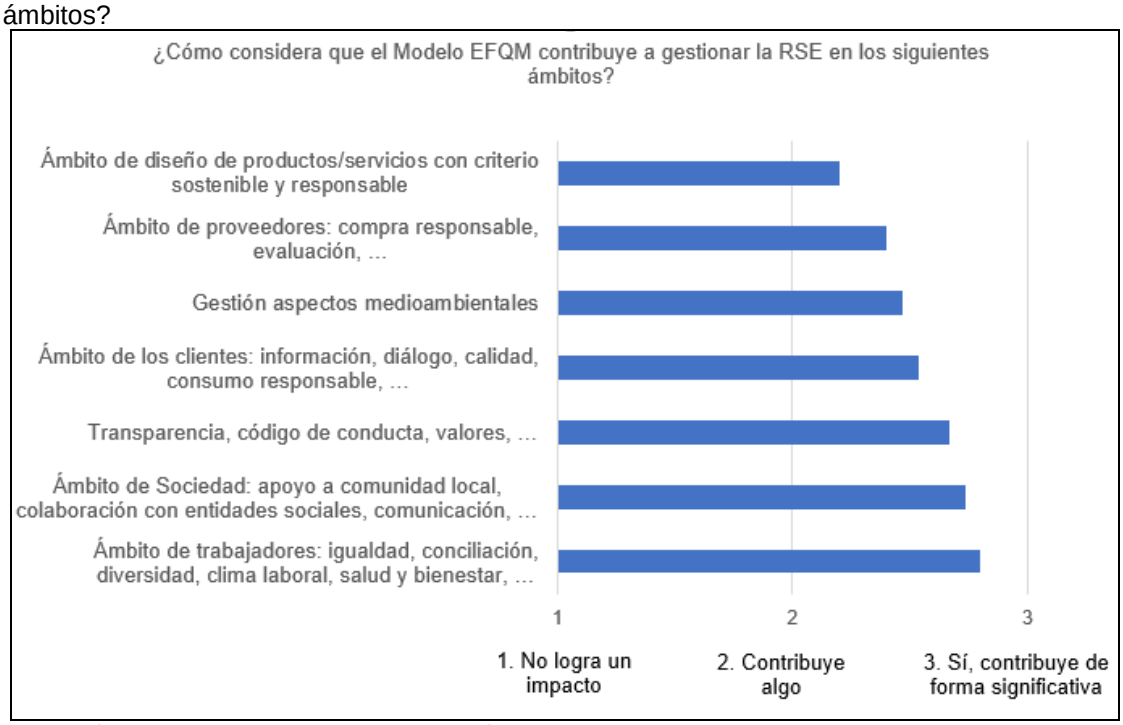
Tabla 17. Resultados de la encuesta a organizaciones que utilizan el Modelo EFQM en relación con la RSE

	¿Considera que el Modelo EFQM contribuye a gestionar la Responsabilidad Social (RSE) de su organización?				
	Sí, ya que facilita la integración de RSE en la gestión	Sí, al incorporar la perspectiva de los grupos de interés	Sí, ya que contempla todos los ámbitos para gestionar la RSE	Sí, pero resulta necesario incorporar otros estándares, normas o modelos específicos	No considero que contribuya a gestionar la RSE
General	2,57	2,67	2,36	2,15	1,21
Entre 1 y 9	2,50	2,50	2,00	2,00	1,00
Entre 10 y 49	2,60	2,83	2,60	2,25	1,20
De 50 a 249 trabajadores	2,57	2,57	2,29	2,14	1,29
1: Totalmente en desacuerdo; 2: Algo de acuerdo; 3: Totalmente de acuerdo					

Elaboración propia en base a encuestas realizadas

En relación con los ámbitos de la RSE cubiertos por el Modelo EFQM, la mayoría de las empresas destacan, como el ámbito que el Modelo más contribuye a gestionar, la dimensión interna de la RSE, la gestión de las personas. También contribuye de forma significativa en el ámbito de la Sociedad y la transparencia. La gestión ambiental y el ámbito de clientes (diálogo, calidad, consumo responsable) quedan en una posición intermedia entre cierta contribución e impacto significativo. Los ámbitos más cercanos a "contribuye algo" son el diseño de productos y servicios con criterio sostenible y el ámbito de proveedores.

Gráf. 50. ¿Cómo considera que el Modelo EFQM contribuye a gestionar la RSE en los siguientes ámbitos?



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En cuanto al uso de otras herramientas, únicamente 2 empresas declaran estar adheridas al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Esta herramienta resulta ser la que más empresas conocen. La AA AccountAbility

y la SA8000 se desconocen por el 77% de las empresas, la IQNetSR10, el GRI y SGE21 se desconocen por el 66% de las organizaciones que han respondido. La norma ISO26000 es desconocida por el 55%. En el caso de conocer estas herramientas, los motivos de no utilización son tener cubierto por el EFQM este ámbito, en el caso de la ISO26000 y SGE21 y resultar demasiado compleja, en el caso del Pacto Mundial.

2.5.1.4 Cuadro resumen

En relación con el grado de despliegue:

- Es la herramienta que muestra una mayor irregularidad en la distribución sectorial, con clara predominancia de organizaciones no lucrativas y no logrando una adhesión significativa en sectores como el industrial.
- Tras el Pacto Mundial, es la segunda que mayor grado de éxito consigue, en lo que a organizaciones que utilizan la herramienta se refiere.

El análisis de la encuesta:

- La principal fortaleza destacada es la de facilitar la integración en la gestión de la RSE, incorporando la perspectiva de los grupos de interés, así como en considerar que contribuye a gestionar la RSE. Los ámbitos mejor cubiertos se consideran el de personas, sociedad, transparencia y código de conducta, gestión medioambiental y clientes.
- No existe consenso en considerar que cubra todos los ámbitos relevantes o en la necesidad de incorporar otras herramientas.

En cuanto al Modelo EFQM, se han identificado, tanto en los Conceptos Fundamentales como en el Modelo, aquellos aspectos que se encuentran directamente relacionadas con diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social. Posteriormente, se ha analizado si el Modelo EFQM integra los ámbitos de una norma específica de la RSE, como es la SGE21, concluyéndose que el Modelo EFQM cubre gran parte de los ámbitos incluidos en la SGE21. Además, se ha destacado su fortaleza para integrar la gestión sostenible en la gestión general de la organización, así como su flexibilidad y adaptación, al contemplar la materialidad. Se han propuesto algunas mejoras como incluir un enfoque específico para con la Sociedad en los criterios agentes y que futuras revisiones del modelo incorporen aspectos como restructuración y gestión del conflicto o el marketing responsable y competencia leal. En cuanto al grado de despliegue, si bien se estima que ocupa el segundo lugar en grado de penetración en PYMES, se observa una muy desigual distribución sectorial. El análisis de los resultados de la encuesta destaca la consideración, como principal fortaleza, la de facilitar la integración en la gestión de la RSE, incorporando la perspectiva de los grupos de interés. No existe consenso en considerar que cubra todos los ámbitos relevantes o en la necesidad de incorporar otros, si bien sí que se encuentra un acuerdo generalizado en estimar que sí contribuye a gestionar la RSE. Las organizaciones consideran que los ámbitos mejor cubiertos son la gestión de las personas, seguida del ámbito social, transparencia y código de conducta, gestión de aspectos medioambientales y de clientes

2.5.2 Modelo de Gestión Avanzada

El Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit (MGA) tiene el propósito de orientar a las organizaciones en la mejora de su gestión (Euskalit, 2018a:4). Se dirige a todo tipo de organizaciones “independientemente de su sector, tamaño y nivel de avance” (Euskalit, 2018a:4).
Su relación con la RSE se manifiesta expresamente, al indicar que integra conceptos de gestión aportados desde distintos ámbitos como “Gestión del Conocimiento, Calidad Total, Excelencia en la Gestión, Innovación, y Responsabilidad Social Empresarial entre otras” (Euskalit, 2018d). Así, entre los seis propósitos del sistema de gestión se encuentra el “potenciar el compromiso con la sociedad y su desarrollo sostenible”, “alcanzar resultados satisfactorios con todos los grupos de interés de manera equilibrada y sostenible”, aportar valor a los clientes o favorecer en las personas un “sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido” (Euskalit, 2018a:4).
Se estructura en torno a seis elementos “que impactan en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones“ (Euskalit, 2018a:4): Estrategia, clientes, personas, sociedad e innovación y resultados, en cada uno de ellos. En relación con la Sociedad, expresa que “tratando de eliminar el impacto negativo que pudiera tener su actividad y tomando parte activa en aquellas actividades en las que puede realizar una aportación social más eficaz” (Euskalit, 2018a:6).

En la siguiente tabla se analiza si el Modelo de Gestión Avanzada cubre los ámbitos de la norma SGE21.

Tabla 18. Correlación Modelo de Gestión Avanzada y SGE21

Identificación, en el Modelo de Gestión Avanzada, de las áreas de gestión de la norma SGE 21	
Norma SGE 21 de Forética	Modelo de Gestión Avanzada 2018
6.1. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN	
6.1.1. Política de responsabilidad social	No se contempla explícitamente un documento como tal, sino que la propia Estrategia debe incorporar esta perspectiva
6.1.2. Código de conducta	No hace referencia expresa a un código ético, pero si a los principios éticos. En el E.2 se menciona que se deben "Identificar los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (…), principios éticos (…) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización". En el glosario se definen como "Conjunto de valores que la organización ha adoptado y pretende que las personas adopten como propios en el ámbito laboral".
6.1.3. Comité de responsabilidad social 6.1.4. Responsable de gestión ética/responsabilidad social	No se contempla explícitamente que tengan que existir estos órganos y responsabilidades concretas. Pero sí contempla expresamente el comportamiento ético de los líderes, el definir cómo ejercer el liderazgo extendido y compartido en el P4. En el glosario se recoge la "Gobernanza", "Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización. La necesidad de practicar un Buen Gobierno está indisolublemente asociada a la buena administración de una organización, para velar por sus legítimos intereses, para asegurar su sostenibilidad, para supervisar y orientar su marcha, respetando las normas legales, la ética y los derechos de los grupos de interés, que, sin ser propietarios, tienen intereses directos o indirectos en la conducta y la marcha de esta".
6.1.5. Gestión de riesgos	Expresamente en el E1, se recoge prever posibles riesgos estratégicos y en el E2, "Planificar actuaciones ante posibles riesgos estratégicos y de negocio, para anticiparse, minimizarlos y afrontarlos en caso de que sucedan".
6.1.6. Plan de responsabilidad social	No se contempla como un documento único, sino que la RSE se integra a lo largo de los diferentes criterios. Para evaluar el grado de avance, se requiere valorar el planteamiento, despliegue, evaluación y ajuste, por lo que los diferentes aspectos que integran la RSE y se contemplan en el MGA deberían planificarse, desplegarse y evaluarse.
6.1.7. Relación y diálogo con los grupos de interés	Presente a lo largo de todo el modelo y explícitamente en el C2, clientes, P3 personas, S4, sociedad. En la definición de gobernanza se incluye el velar por los derechos de los grupos de interés. En el E1, toda Estrategia parte de la identificación de los grupos de interés y sus necesidades y expectativas, en el E2 se incentiva que participen en la reflexión estratégica y equilibrar sus necesidades y expectativas en la definición de objetivos estratégicos y en el E4 comunicar los aspectos más relevantes de la estrategia para los grupos de interés.
6.1.8. Política anticorrupción	En el glosario se destaca el término de Gobernanza, que implica, entre otros, respetar las normas legales, lo que implicaría no caer en prácticas corruptas. Pero expresamente, no se requiere una política anticorrupción como documento, sino que tiene que impregnar toda la gestión.
6.1.9. Auditoría interna	No se hace mención expresamente a "auditoría interna" pero, como se ha mencionado, para evaluar el grado de avance, se requiere valorar el planteamiento, despliegue, evaluación y ajuste. No exige que tenga forma de auditoría, sino una evaluación.
6.1.10. Revisión por la dirección y mejora continua	No se hace mención expresamente a "revisión por la dirección" pero para evaluar el grado de avance, se requiere un planteamiento, despliegue, evaluación y ajuste. No exige que tenga forma de auditoría, sino de evaluación. En el E4 se recoge "Dotarse de un método o sistemática para revisar con regularidad y eficiencia las estrategias, los objetivos, y las alianzas definidas, para asegurarnos su idoneidad y actualizarlas en caso necesario".
6.1.11. Divulgación de información no financiera	En el E4 se recoge el "establecer una comunicación eficaz de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes para los diferentes grupos de interés" y "facilitar la accesibilidad a la información relevante, garantizando que tiene un lenguaje apropiado" para cada grupo de interés.
6.2. PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN	
6.2.1. Derechos humanos	No se recoge de forma explícita, pero se entiende recogido en la necesidad de ir "más más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales" que se recoge

	en la definición del elemento Sociedad.
6.2.2. Igualdad de oportunidades y no discriminación	En el glosario se recoge la "igualdad efectiva". En el P1 se recoge la selección mediante "procesos transparentes que garanticen la igualdad efectiva de Oportunidades" y "Desarrollar sistemas retributivos que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades".
6.2.3. Gestión de la diversidad e inclusión	En el glosario se recoge la "diversidad", tanto a nivel externo como interno, de diferentes variables, como generacional, de género, cultura o nivel socioeconómico. En el P1 se recoge expresamente el atender a la diversidad. En el P2 se contempla que los sistemas de desarrollo contemplan la igualdad de oportunidades.
6.2.4. Conciliación de la vida personal, familiar y laboral.	En el P1 se contempla "Promover y dar facilidades para una conciliación corresponsable de la vida laboral y la personal (…) atendiendo a las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles y acordados".
6.2.5. Diseño y estructura de la organización	En el P1 se recoge identificar el perfil necesario de las personas en conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo. En el P3 se recoge la comunicación de los resultados tanto a nivel global, de equipo o personal, de evaluar el desempeño y reconocerles, en el P4 se recoge el ampliar la capacidad de liderazgo, en el P2 se contempla el desarrollar el talento, evaluación de la formación y el impulso a la polivalencia.
6.2.6. Seguimiento del clima laboral	Se recoge en el glosario la motivación, que resulta clave en el clima laboral. En el R3, resultados en las personas, se recogen posibles mediciones que impactan en el clima, como satisfacción con diferentes aspectos, percepción de involucración, motivación, coherencia con valores, liderazgo, … En el P1 se contempla la evaluación de las personas.
6.2.7. Salud y bienestar en el trabajo	En el R4 se contempla medir "Accidentes o bajas, absentismo laboral, eficacia de las acciones para promoción de la salud física y psicosocial, etc.". En el P1 se recoge "Implantar sistemas para la prevención de riesgos laborales que promuevan la mejora de la salud, tanto física como psicosocial teniendo en cuenta variables como tipología de trabajo, sexo, edad, etc., y que permitan avanzar hacia una organización con un entorno más saludable".
6.2.8. Formación y fomento de la empleabilidad	Recogido expresamente a lo largo de todo el P2, con un impulso de la polivalencia y su flexibilidad, para adaptarse a nuevas situaciones. En la introducción del elemento personas se contempla "preservar y desarrollar su conocimiento, competencias y talento de manera alineada con la estrategia".
6.2.9. Reestructuración responsable	No se contempla.
6.3 CLIENTES	
6.3.1. Innovación responsable	No se hace mención expresa a la innovación responsable como tal, pero se recoge, en el I3, la "innovación abierta", con intercambio de ideas con agentes externos. En la parte de resultados en la innovación, R5, se recoge que para evaluar los objetivos y estrategia de innovación se recurrirá a satisfacción de clientes y otros grupos de interés, donde podría estar la sociedad. En el S2 se recoge lo relacionado con el diseño de nuevos productos y servicios respetuosos con el medio ambiente durante su ciclo de vida y fin de vida (ecodiseño).
6.3.2. Calidad y excelencia	Está recogido claramente en el modelo: En el C3 se recoge el diseño de métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios. En el C2 se habla sobre cómo garantizar que los productos y servicios dan respuesta a las necesidades de clientes. En el C1 se contempla todo lo relativo a la relación con los clientes, conociendo sus necesidades, atendiendo sus solicitudes, sugerencias y quejas, evaluando su satisfacción y creando vínculos a largo plazo. No hace referencia explícita, como en el EFQM, a hacer público el compromiso en materia de calidad o entregar información sobre los principios de calidad, ya que la "calidad" está integrada en los ámbitos de gestión, no es algo aparte: la calidad se exige en el modelo al revisar continuamente las experiencias del cliente, al diseñar, producir o prestar y distribuir los productos y servicios desde la perspectiva de la satisfacción de necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. En cuanto a que las personas tengan la formación necesaria para atender al cliente, no está citado textualmente, pero en el P2 se contempla todo lo relativo al desarrollo del talento, adecuándolo a las competencias clave necesarias.
6.3.3. Información	En el S2 se recoge la comunicación a clientes sobre los "beneficios ambientales,

responsable de productos y servicios	empresariales y sociales de las actuaciones ambientales y de eficiencia energética y de materiales".
6.3.4. Acceso a productos y servicios	No se recoge expresamente los requisitos de la SGE21 realizar un estudio sobre elementos que dificultan o impiden el correcto acceso a los productos. Pero sí se recoge lo relacionado con la identificación de los riesgos derivados del uso del producto/servicio por parte del cliente en la sociedad, en el S2, con el desarrollo de medidas para impulsar un "consumo responsable de todo tipo de bienes y servicios" y comunicar a clientes sobre los beneficios ambientales, empresariales y sociales de las actuaciones de eficiencia energética.
6.3.5. Publicidad y marketing responsable	No se recoge como tal.
6.3.6. Consumo responsable	En el S2 se recoge expresamente "Comunicar a clientes, entidades proveedoras y grupos de interés sobre los beneficios ambientales, empresariales y sociales de las actuaciones ambientales y de eficiencia energética y de materiales", y "desarrollar medidas para concienciar e impulsar el consumo local y responsable".
6.4. PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO	
6.4.1. Compras responsables	En el S2, en relación con el impacto medioambiental, se dice: "ccontemplarlo como criterio de compra en las nuevas adquisiciones con especial enfoque en la eficiencia energética y de materiales. "También se recoge el desarrollar medidas para impulsar el consumo responsable. En el C4 se recoge "Transmitir nuestras necesidades y expectativas de manera estructurada a organizaciones proveedoras, haciéndolas partícipes de nuestros valores, objetivos estratégicos y políticas más relevantes (sobre calidad, seguridad, medioambiente, igualdad de género, criterios lingüísticos, gobernanza, etc.", es decir, que se introduce en la gestión de proveedores criterios medioambientales y otros de RSE.
6.4.2. Sistema de evaluación	En el C4 se recoge expresamente la evaluación el rendimiento y cumplimiento de las necesidades por parte de los proveedores, la definición de un sistema no sólo de selección, sino también de seguimiento de los proveedores. Además, como subelemento de acción se planificará, desplegará, evaluará y ajustará. En el R2 se hace mención a "Indicadores de gestión y rendimiento de organizaciones proveedora". En el R1 se contempla, más allá de la evaluación a proveedores la evaluación de su propia satisfacción.
6.4.3. Homologación de proveedores	El MGA no exige un documento de evaluación de los proveedores como tal, pero en el C4 se recoge la evaluación del rendimiento y cumplimento d necesidades en relación con las organizaciones proveedoras. También se recoge el hacer partícipe de los valores de la organización y objetivos.
6.4.4. Fomento de buenas prácticas, medidas de apoyo y mejora	En el C4 se incluye el desarrollar estrategias para mantener relaciones a largo plazo basada en la transparencia y colaboración, apoyarles para que desarrollen una Gestión Avanzada y mejoren su competitividad. En el R4 se recoge, como posible resultado, el de "Mejoras medioambientales y de implicación con el entorno inducidas en organizaciones proveedoras y otros grupos de interés"
6.5. ENTORNO SOCIAL E IMPACTO EN LA COMUNIDAD	
6.5.1. Medición y evaluación del impacto social	El elemento 4 se refiere íntegramente a la Sociedad, y como elemento de acción se evalúa y mejora. Además, el Modelo contempla un subelemento de resultados, el R4, donde se miden los resultados de las estrategias con respecto al entorno social. En la definición del elemento 4 Sociedad, se recoge expresamente "Una organización avanzada debería velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entorno social donde opera, analizando el impacto que tiene en ella y tomando parte activa en aquellas actividades en que puede realizar una labor social más eficaz, en consonancia con sus capacidades y valores, reforzando su estrategia, y así mismo impulsar medidas que contribuyan a la sostenibilidad medioambiental", es decir, que se pide identificar los impactos más relevantes. En la definición de la Gestión Avanzada se recoge el "velar por el desarrollo de las entidades y personas que configuran la sociedad donde opera, tratando de eliminar el impacto negativo que pudiera tener su actividad y tomando parte activa en aquellas actividades en las que puede realizar una aportación social más eficaz".

6.5.2. Inversión en la comunidad	En el MGA no solo se recoge el implicar a los empleados en acciones sociales, sino "Involucrar a las personas, entidades proveedoras, alianzas y otros grupos de interés en nuestros objetivos y planes con la sociedad." Recoge claramente, en el S1 el identificar los impactos, las necesidades sociales, definir objetivos para alcanzar en el compromiso social, poner en marcha planes y desarrollar iniciativas sociales propias o sumarse a otras lanzadas por otras organizaciones con mayor capacidad de transformación.
6.6. ENTORNO AMBIENTAL	
6.6.1. Identificación de actividades e impactos ambientales	En el S2 se contempla "identificar el entorno medioambiental (espacios, organizaciones, etc.) que podrían verse afectados por la actividad de nuestra organización· Entre los ámbitos de actuaciones, se contemplan el diseño de objetivos y políticas medioambientales y métodos y estándares para su desarrollo, la concienciación y formación de personas en uso sostenible, el ecodiseño y evaluar y mejorar el impacto medioambiental de procesos.
6.6.2. Programa de gestión ambiental	Si bien no se exige un documento literal, al contemplar el impulso a la sostenibilidad medioambiental como un subelemento, lleva a la organización a realizar un planteamiento, despliegue, evaluación y ajuste.
6.6.3. Plan de riesgos ambientales	No contemplado literalmente como documento específico, pero se recoge, en el S2, el "iidentificar el entorno medioambiental (espacios, organizaciones, etc.) que podrían verse afectados por la actividad de nuestra organización", de forma que podría incluir un análisis de riesgos.
6.6.4. Estrategia frente al cambio climático	No contemplado literalmente, si bien el análisis de impactos medioambientales podría permitir tenerlo en cuenta.
6.7. INVERSORES	
6.7.1. Buen gobierno, propiedad y gestión	La mencionada definición de gobernanza en el glosario recoge los aspectos más significativos.
6.7.2. Transparencia de la información	En el E4 se recoge el "establecer una comunicación eficaz de aquellos aspectos de la estrategia que sean más relevantes para los diferentes grupos de interés" y facilitar la información de forma accesible, con lenguaje apropiado.
6.8. COMPETENCIA	
6.8.1. Competencia leal	No se recoge expresamente como tal.
6.8.2. Cooperación y alianzas	En el E4, para desplegar la Estrategia, se menciona el establecer alianzas "en función de las necesidades organizativas y estratégicas, y las capacidades y la complementariedad de ambas partes", así como la revisión de estas. En el S1 se menciona el involucrar a los aliados en el compromiso social. En el I3 se recogen las alianzas para la innovación. En el R1 se contempla evaluar la satisfacción de las alianzas. En el glosario se define como "Relación duradera y estable en aspectos relevantes y estratégicos entre organizaciones, en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes. Las alianzas pueden establecerse con entidades proveedoras, distribuidoras, clientes, centros tecnológicos, entidades públicas, de salud, educativas, etc."
6.9. ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	
6.9.1. Cumplimiento de la legislación y normativa	En la introducción del E4 se recoge expresamente el "yendo más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales" y en la definición de gobernanza se recoge el "respetando las normas legales, la ética"
6.9.2. Fiscalidad responsable	No contemplado expresamente, pero se hace referencia a ir más allá de la ley.
6.9.3. Colaboración y alianzas público-privadas	Todo lo mencionado en el 6.8.2, ya que las alianzas también pueden realizarse con entidades públicas, tal y como se recoge en el glosario.

Elaboración propia en base a Euskalit (2018) y Forética (2017)

De este análisis se puede concluir que el MGA cubre buena parte de los ámbitos de una norma específica de RSE como es la SGE21.

- Al igual que en el EFQM, existen algunos aspectos puntuales, como la restructuración y gestión del conflicto o el marketing responsable y competencia leal, que no están contemplados.
- Asimismo, el MGA no exige documentos, planes específicos o una estructura organizativa determinada, como la SGE21, que, si exige una estrategia concreta para el cambio climático, un plan

de riesgos medioambiental, una política concreta de RSE o definir un código de conducta. Es cierto que el MGA no obliga, por ejemplo, a contar con un documento de plan de riesgos y programa de gestión medioambiental, pero al contemplar la gestión medioambiental como un subelemento de acción, se exigirá el establecer planteamientos con una lógica clara, que contemplen las necesidades de los grupos de interés, coherente e integrado en la estrategia y otros planteamientos de la organización, que se despliegue, se evalúe, ajuste y mejore (apartado evaluación del grado de avance en la gestión del MGA). De esta forma, otorga flexibilidad a la organización para realizar esta gestión medioambiental como más coherente resulte son su estrategia y los impactos generados.

- Considero que el enfoque para con la Sociedad mejora el que propone el EFQM, al incluir un elemento de acción específico para este ámbito, que puede ayudar a las organizaciones a canalizar las actuaciones. También la inclusión más decidida, en la última revisión, del concepto de Gobernanza, mejora este ámbito. La gestión de alianzas parece más completa que en la SGE21, al generalizarse hacia todo tipo de organizaciones y no tan centrado en organizaciones del mismo sector.
- Al igual que el EFQM, considero que el valor fundamental es lograr que la gestión sostenible esté integrada en la gestión, sin quedarse como un ámbito separado de la gestión. Asimismo, para muchas organizaciones resulta una fortaleza su flexibilidad y adaptación.

2.6 Otros

2.6.1 La serie de normas AccountAbility AA1000

La serie de normas AA1000 de AccountAbility representa un marco simple y fácil de usar (AcconutAbility, 2018a), para proveer a todo tipo de organizaciones de unos estándares de mejora de su desempeño en sostenibilidad (Lavado, 2014a:15).

Existen tres normas:

- AA1000AP (2018), que es la base de la serie de normas, proporciona un marco y orientación basado en principios internacionalmente aceptados para que las organizaciones identifiquen, prioricen y respondan a los desafíos de sostenibilidad para mejorar el rendimiento a largo plazo (Accountability, 2018:a). Se basa en los principios de inclusividad, según el cual las personas deben tener voz en las decisiones que los impactan; Materialidad, por el que se debe identificar y tener claro los temas de sostenibilidad que importan; capacidad de respuesta, por el que las organizaciones deben actuar de forma transparente sobre los temas de sostenibilidad material y sus impactos relacionados e impacto, por el que las organizaciones deben medir sobre cómo sus acciones afectan (Accountability, 2018b).
- Estándar de Participación de Partes Interesadas AA1000 (AA1000SES), de 2015, facilita a las organizaciones para que evalúen, diseñen, implantes y comuniquen un enfoque integrado para la participación de las partes interesadas plazo (Accountability, 2018:a) para procurar satisfacer de manera equilibrada sus necesidades, intereses o expectativas (Lavado, 2014a:15).
- AA1000 Assurance Standard (AA1000AS), de 2008, es una metodología para evaluar la naturaleza y el grado en que una organización se adhiere a los Principios de AccountAbility (Accountability, 2018:a). Más allá de una simple verificación, el aseguramiento de una memoria de sostenibilidad revisa la integridad y relevancia de la información contenida en la memoria y los sistemas (Lavado, 2014:15).

2.6.2 SA 8000 (Social Accountability Internacional)

En 1997 se funda la Social Accountability International (SAI), una organización no gubernamental global que promueve los derechos humanos en el trabajo (SAI, 2018a), y lanza el estándar certificable SA 8000, que se basa en los principios establecidos en normas promovidas por la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (Lavado, 2014a:15). Es una norma auditable, de aplicación voluntaria, que busca "empoderar y proteger todo el personal dentro del control e influencia de una organización, que proveen productos o servicios para esta organización, incluyendo el personal empleado directamente por la organización y por sus proveedores, contratistas, sub-proveedores y los trabajadores desde casa" (SAI, 2014). Actualmente se encuentra en vigor la versión SA8000: 2014 (SAI, 2018b).

Es una norma que se centra en un aspecto específico de la RSE, como es la gestión de personas (Foretica:2016:25), en concreto, centrada en los derechos humanos en el trabajo, por lo que es habitualmente utilizada por las organizaciones que pretenden asegurar unas condiciones laborales tanto internamente como en la cadena de valor (Lavado, 2014a:15). Si bien se trata de una norma sólida, es de requisitos mínimos (Berbel, Reyes y Gómez, 2007:41).

Aborda los siguientes aspectos (SAI, 2018b)

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzado u obligatorio

3. Salud y seguridad
4. Libertad de Asociación y Derecho a la Negociación Colectiva
5. Discriminación
6. Prácticas disciplinarias
7. Horas de trabajo
8. Remuneración
9. Sistema de gestión

2.6.3 IQNet SR10 (Aenor)

Este estándar recoge los requisitos para un sistema de gestión de la RSE conforme a "los principios y recomendaciones sobre RSE existentes y, en particular, los contenidos en la norma ISO 26000" (IQnet, 2011:7). Debido a que la norma ISO 26000 establece claramente que no es certificable, en la IQNet se recoge que "aunque se ha empleado la norma ISO 26000 como base para establecer este estándar, su implementación y certificación no pueden emplearse por la organización para demostrar conformidad con la norma ISO 26000" (IQNet, 2011:8).
Se basa en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) (IQNet, 2011:7).
Recoge expresamente que se elabora como consecuencia de proveer de una herramienta a las organizaciones para progresar en materia de RSE y comunicar sus avances, en particular, a las PYMES (IQNet, 2011:8).

2.6.4 Metodología Xertatu-adi

La metodología Xertatu fue una iniciativa de promoción de la Responsabilidad Social de las Empresas desarrollada por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación de Bizkaia, que se llevó a cabo entre el 2005 y 2014, enfocada exclusivamente a pequeñas y medianas empresas (Xertatu, 2018a). Contó con el apoyo de las Administraciones Públicas, facilitando el servicio de consultoría.
Desde 2005 hasta 2014 logró la adhesión de 212 PYMES (Xertatu, 2014), una cifra significativa, que representaba al 0.275% de las PYMES de esta provincia.
Desde 2015 ya no se apoya directamente esta iniciativa, sino que es a través del programa de competitividad Innobideak-Kudeabide desde donde se puede subvencionar la implantación (Departamento de Promoción Económica, 2015). Esto, en la práctica, puede dificultar lograr la extensión de la sistematización de la RSE que se logró con el programa Xertatu, ya que únicamente se subvencionan las áreas prioritarias identificadas, en un informe de contraste externo, una vez analizados los cinco elementos del Modelo de Gestión Avanzada, como son Clientes, Estrategia, Personas, Sociedad e Innovación (Euskalit, 2018a). En la presentación de buenas prácticas derivadas de este programa, no aparece, precisamente, ninguna iniciativa en el elemento de Sociedad (Kudeabide, 2018a).

2.7 Comparativa sobre grado de utilización de las herramientas y resultados de la encuesta sobre el nivel de conocimiento de estas normas

Si se ponen en comparación los resultados analizados en los anteriores apartados, se obtiene que la herramienta que mayor grado de penetración logra en las PYMES es el Pacto Mundial, seguida del Modelo EFQM (estimación) y de la norma SGE21, ocupando el último lugar el GRI.

Tabla 19. Número de organizaciones que utilizan herramientas

	Pacto Mundial	GRI	SGE21	EFQM *Estimado
Grandes	352	135	46	172
PYMES	1870	39	66	401

Elaboración propia en base a datos de Forética (2018e), Forética (2018f), GRI (2018b), Pacto Mundial Red Española (2018f) y CEG (2018b). * Según porcentajes manifestados por CEG (2015).

Tabla 20. Porcentaje de organizaciones que utilizan herramientas.

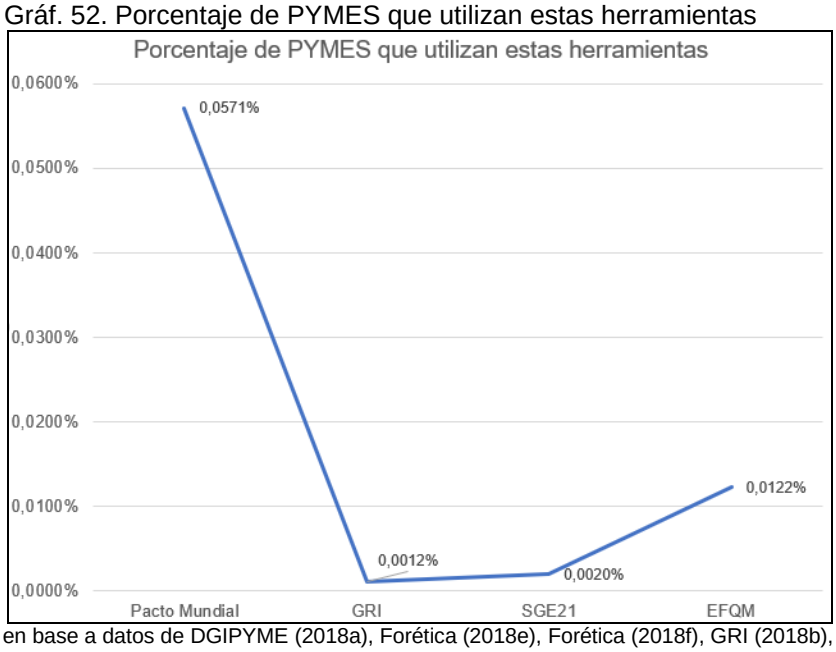
	Pacto Mundial	GRI	SGE21	EFQM
Grandes	8,3889%	3,2173%	1,0963%	4,0991%
PYMES	0,0571%	0,0012%	0,0020%	0,0122%

Elaboración propia en base a datos de DGIPYME (2018a), Forética (2018e), Forética (2018f), GRI (2018b), Pacto Mundial Red Española (2018f) y CEG (2018b)

Gráf. 51. Porcentaje de grandes empresas que utilizan estas herramientas

Elaboración propia en base a datos de DGIPYME (2018a), Forética (2018e), Forética (2018f), GRI (2018b), Pacto Mundial Red Española (2018f) y CEG (2018b)

Gráf. 52. Porcentaje de PYMES que utilizan estas herramientas



Elaboración propia en base a datos de DGIPYME (2018a), Forética (2018e), Forética (2018f), GRI (2018b), Pacto Mundial Red Española (2018f) y CEG (2018b)

En las diferentes encuestas se ha incluido un apartado en el que se consultaba a las organizaciones sobre el conocimiento y consideración de determinadas normas para la gestión de la RSE.

Se les consultaba sobre las siguientes normas:

- SGE 21
- ISO 26000
- SA8000
- Pacto Mundial
- GRI
- IQNet SR 10
- AA1000 AccountAbility

Y sobre cada una, podían elegir las siguientes opciones:

- SÍ la conocemos y utilizamos
- No la conocemos
- La conocemos y no usamos por su complejidad
- La conocemos, pero no la usamos porque se dirige a grandes empresas
- Podría ser apropiada, pero requeriría recursos de los que no disponemos

- La conocemos y no usamos porque no se adecua a nuestras necesidades
- La conocemos y no usamos porque con la herramienta que utilizamos actualmente tenemos cubierto (esta opción era exclusiva de las encuestas dirigidas a organizaciones que utilizaban el GRI, Pacto Mundial, EFQM, SGE21, MGA o Xertatu

A las organizaciones que se les había enviado la encuesta pro utilizar una determinada herramienta, se les eliminaba esta herramienta de la columna de valoración.

Los resultados se presentan en la tabla 19.

Tabla 21. Resultados de la encuesta sobre conocimiento y uso de herramientas para gestionar la RSE

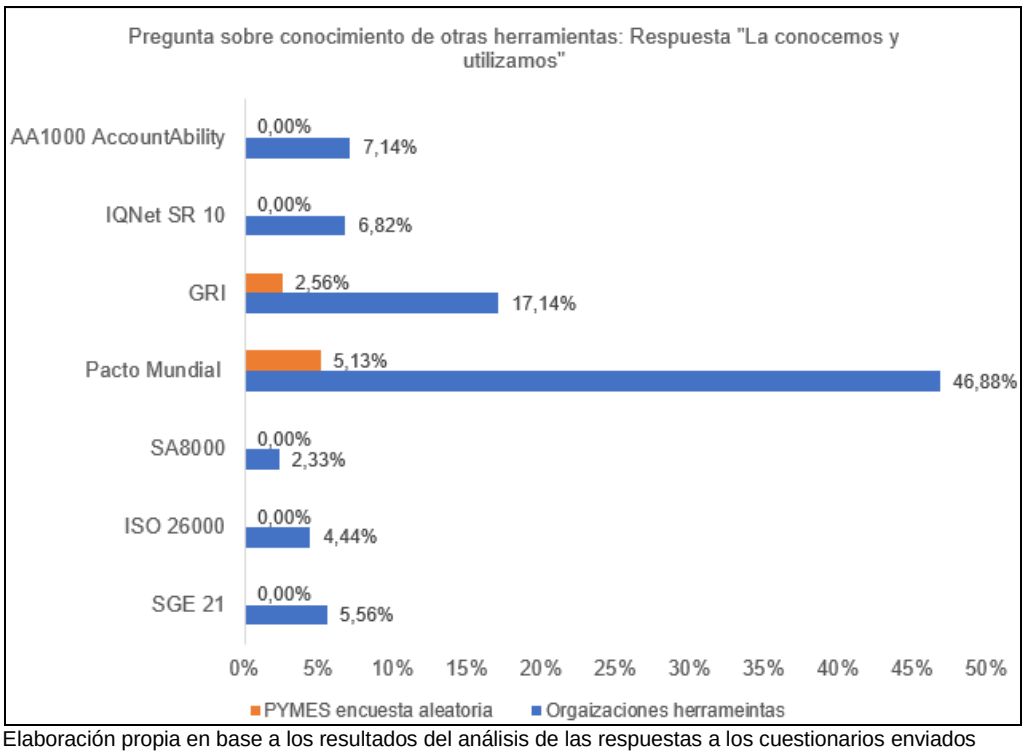
	SGE 21	ISO 26000	SA8000	Pacto Mundial	GRI	IQNet SR 10	AA1000 AccountAbility
Encuesta a organizaciones-herramientas							
SÍ la conocemos y utilizamos	5,56%	4,44%	2,33%	46,88%	17,14%	6,82%	7,14%
NO la conocemos	44,44%	37,78%	55,81%	21,88%	34,29%	54,55%	61,90%
La conocemos y NO usamos por: ... su complejidad	13,89%	6,67%	6,98%	9,38%	14,29%	11,36%	2,38%
...se dirige a grandes empresas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
... podría ser apropiada, pero requeriría recursos de los que no disponemos	11,11%	13,33%	9,30%	3,13%	11,43%	9,09%	9,52%
…no se adecua a nuestras necesidades	8,33%	13,33%	11,63%	6,25%	8,57%	4,55%	4,76%
Ya tenemos cubierto este ámbito con la herramienta que utilizamos	16,67%	24,44%	13,95%	12,50%	14,29%	13,64%	14,29%
Encuesta a PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos							
SÍ la conocemos y utilizamos	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	2,56%	0,00%	0,00%
NO la conocemos	86,84%	74,36%	82,05%	76,92%	84,62%	87,18%	92,31%
La conocemos y NO usamos por: ... su complejidad	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
...se dirige a grandes empresas	13,16%	17,95%	5,13%	15,38%	12,82%	7,69%	5,13%
... podría ser apropiada, pero requeriría recursos de los que no disponemos	0,00%	7,69%	5,13%	0,00%	0,00%	5,13%	0,00%
…no se adecua a nuestras necesidades	0,00%	0,00%	7,69%	2,56%	0,00%	0,00%	2,56%

Elaboración propia en base a datos de encuestas realizadas

Cabe destacar que el Pacto Mundial es la herramienta que cuenta con mayor conocimiento y utilización por parte de las organizaciones. En el caso de organizaciones que ya utilizan alguna otra herramienta, destaca que casi la mitad también esté adherida al Pacto Mundial. La siguiente iniciativa en seguimiento, por parte de estas organizaciones, es el GRI, pero con tan sólo para el 17,14%. En el caso de las PYMES de las cuatro provincias (Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos) a las que se les ha enviado de forma aleatoria la encuesta, un 5% están adheridas al Pacto Mundial y un 2,56% al GRI. El resto de las herramientas no son utilizadas por ninguna de estas organizaciones que han respondido a la encuesta.

Entre las PYMES de las cuatro provincias a las que se les ha enviado la encuesta de forma aleatoria, el desconocimiento sobre la mayor parte de esta herramienta resulta generalizado, con porcentajes de desconocimiento superiores a 80%, salvo en el caso del Pacto Mundial e ISO 26000, en torno al 75%.

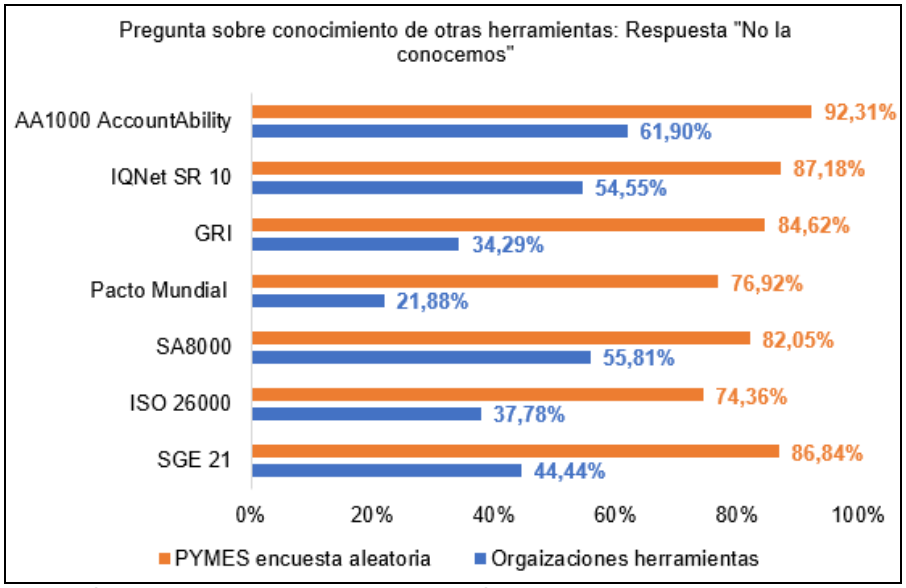
Gráf. 53. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “la conocemos y utilizamos”



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Entre las organizaciones a las que se les ha dirigido la encuesta por utilizar ya una de estas herramientas, es el Pacto Mundial la herramienta más conocida, seguida del GRI, ISO 26000 y SGE21. La IQNet SR10, AAA1000 AccountAbility y la SA8000 son desconocidas para más de la mitad de estas organizaciones.

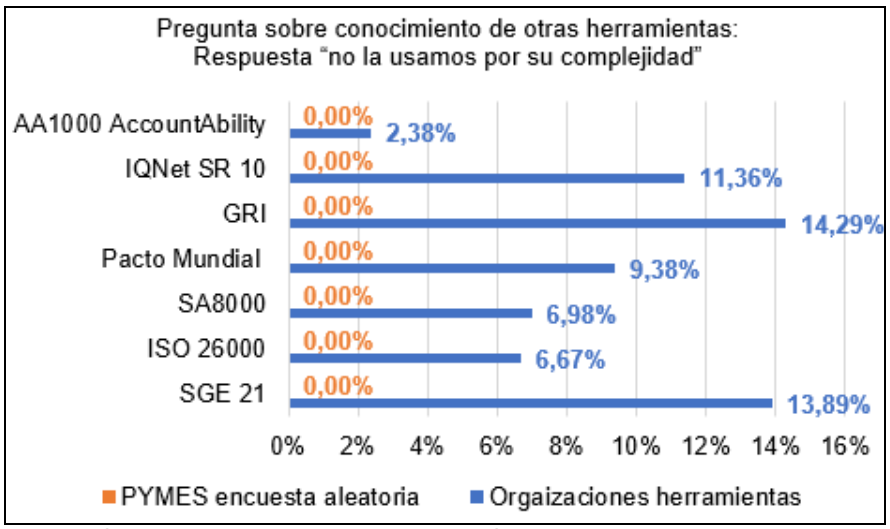
Gráf. 54. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta "no la conocemos"



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

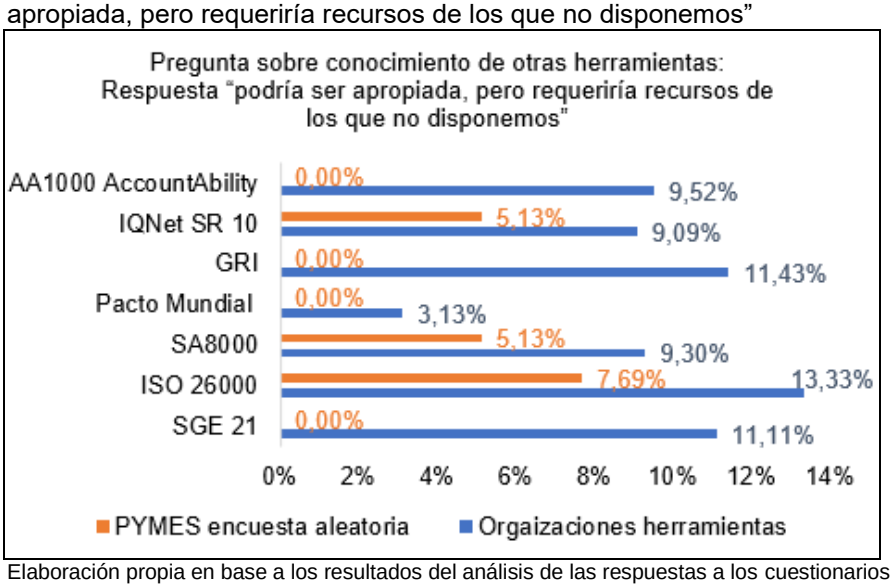
En cuanto a los motivos de no utilización, destaca que ninguna empresa de las que ha respondido a la encuesta haya señalado el no utilizarlas por considerar que se dirigen exclusivamente a grandes empresas. En cuanto a la no utilización pro la complejidad, por no adecuación a las necesidades o por exigir recursos de los que no disponen, son mencionados, como mucho, por el 14% de organizaciones. La norma ISO es la que más señalan las organizaciones de requerir recursos de los que no disponen y no adaptarse a sus necesidades y el no usarla por su complejidad se refiere en menor número de ocasiones que en el caso del GRI y SGE21.

Gráf. 55. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta "no la usamos por su complejidad"



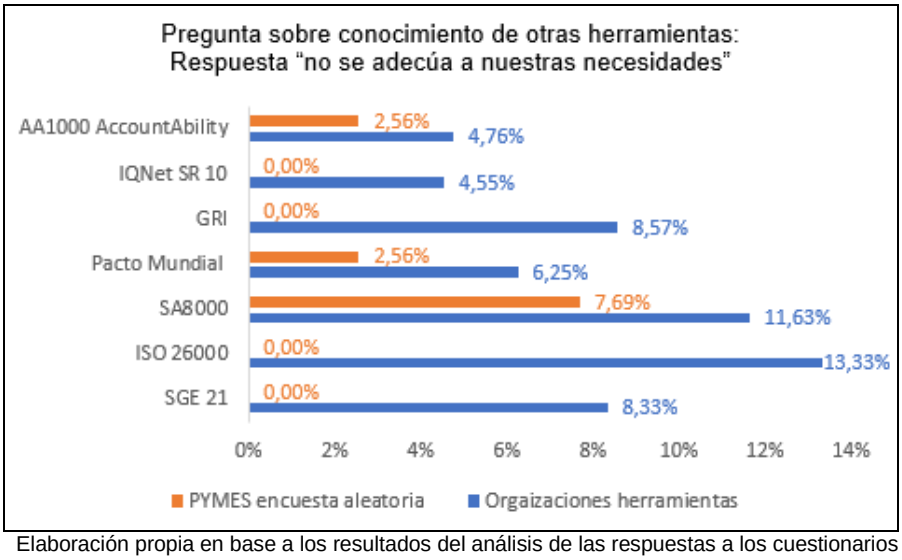
Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Gráf. 56. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta "podría ser apropiada, pero requeriría recursos de los que no disponemos"



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

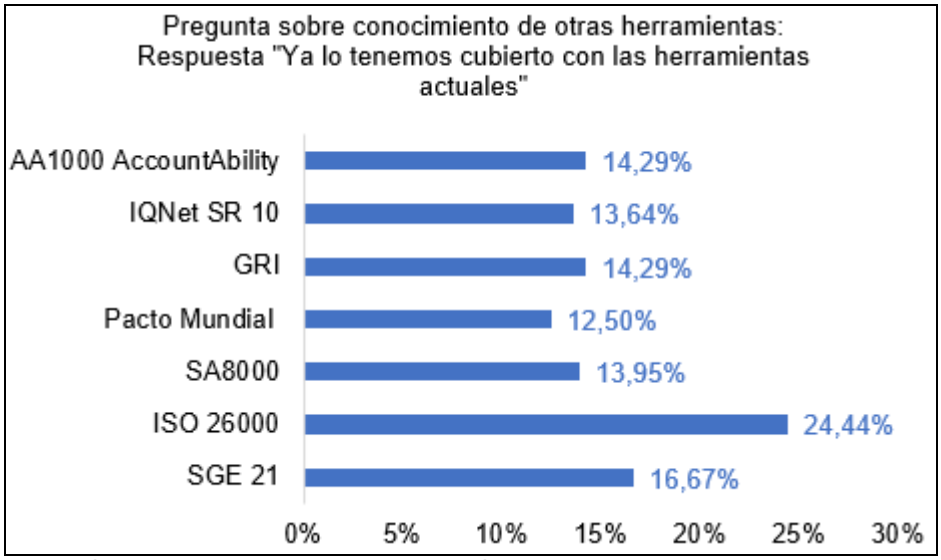
Gráf. 57. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta "no se adecúa a nuestras necesidades"



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

En cuanto a no recurrir a esas herramientas por considerar que con la actual ya se tiene cubierto este ámbito, es el motivo para casi un cuarto de las organizaciones, para no utilizar la norma ISO26000.

Gráf. 58. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “Ya lo tenemos cubierto con las herramientas actuales”



Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Si se cuenta las veces que las organizaciones que utilizan una determinada norma han respondido que no utilizan otras porque con la actual ya tienen cubierto este ámbito, son las organizaciones que recurren a la SGE21 las que en mayor porcentaje responden de forma afirmativa.

Tabla 22. Resultados de la encuesta sobre conocimiento y uso de herramientas para gestionar la RSE. La conocemos, pero no utilizamos por tener ya cubierto este ámbito

		No uso esta herramienta porque ya tengo cubierta la gestión con la herramienta actual						
		SGE 21	ISO 26000	SA8000	Pacto Mundial	GRI	IQNet SR 10	AA1000 AccountAbility
Actualmente utilizan	SGE21		27%	36%	18%	18%	36%	27%
	EFQM	13%	25%	6%	6%	6%	6%	6%
	Pacto	20%	7%	7%		13%	7%	7%
	GRI	8%	25%	0%	8%		0%	8%

Elaboración propia en base a datos de encuestas

También se consultaba sobre si aparte de las anteriores, utilizan o han utilizado alguna otra herramienta para gestionar la Responsabilidad Social: norma, modelo, sistema de gestión o guía específica, … Salvo el Modelo EFQM, citado en dos ocasiones, y las normas del SIG (familia ISO, OHSAS19001 y UNE19601), el resto de las herramientas únicamente se han citado en una ocasión. Han sido: ONLBG, Fundación Grupo Develop, BQUAL, Código de Gestión Sostenible (CGS) de la Garrotxa y el Collsacabra, Carta Europea del Turismo Sostenible (CETS), Planes de Igualdad, GOTS, FAIR TRADE, Propias de las empresas de inserción, Modelo propio de RSE y Herramientas internas de su programa de cumplimiento normativo.

Por último, se consultaba si en caso de utilizar o conocer alguna de estas herramientas, podría valorar sus fortalezas e indicar aspectos a mejorar. Estas han sido las respuestas obtenidas:

Pacto Mundial	• Fortalezas: Relevancia, reconocimiento a nivel mundial, soporte continuo Realizamos el informe del Pacto Mundial por estar de acuerdo con sus principios y sus compromisos. • Deberían tener más comunicación directa con los firmantes del Pacto
Pacto Mundial y GRI	• Integración de la memoria GRI con el Informe de progreso del Pacto Mundial.
GRI	• Sólo hay que destacar los indicadores de GRI como método práctico de seguimiento • Elaboramos en una ocasión una memoria GRI, nos pareció más complejo que Pacto Mundial
ISO 26000	• La ISO 26000 es excesivamente larga y, por tanto, poco manejable. La IQNet SR10 es útil como herramienta de gestión de la RSC
General	• Entendemos que para pequeñas empresas requiere mucho esfuerzo (de gestión y económico) cualquier tipo de certificación, con lo que preferimos utilizar certificaciones más locales.

	• No utilizo, debido a tamaño de empresa y falta de recursos económico, humanos y lo más importante falta de apoyo y asesoramiento por parte de quien tenga las competencias. • Todas ellas cumplen con el cometido de llevar seguimiento sistemático de RSE y ayudar a una gestión ordenada y transparente. Todo es mejorable y me consta todas ellas trabajan en ese sentido. • No las conozco, utilizamos la lógica en la gestión y es uno de nuestros valores como empresa • Mejoras: más adaptación a la pequeña empresa.

Elaboración propia en base a los resultados del análisis de las respuestas a los cuestionarios enviados

Conclusiones

Principales aportaciones

Con este trabajo se ha pretendido contribuir a generar conocimiento en el campo de estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). La relevancia de este ámbito de estudio se justifica, por un lado, por la existencia de beneficios actuales y potenciales derivados de las actuaciones de RSE, tanto para las organizaciones como para la Sociedad. Mientras tanto, se constata un menor nivel de avance en la gestión de la RSE en las PYMES a la vez que existe consenso en que estas organizaciones son agentes fundamentales en el tejido empresarial.
Las principales contribuciones de este trabajo son:

- Ofrecer un análisis de algunas de las especificidades de la RSE en PYMES, como son la situación de la gestión de esta, las motivaciones más influyentes y las principales dificultades, desde una doble perspectiva, clasificando y sintetizando las conclusiones de la literatura y contrastándolas con una investigación cuantitativa basada en los resultados de encuestas con una muestra de 109 organizaciones, PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos y organizaciones que utilizan herramientas para gestionar la RSE.
- Realizar un análisis cuantitativo sobre el grado de despliegue, en las PYMES, así como la distribución territorial, de las diversas herramientas existentes para la gestión de la RSE, como adhesiones a manifestaciones universales, sistemas de reporte, normas y estándares, todo ello en base a datos cruzados entre diversas fuentes primarias y secundarias.
- Mostrar los resultados de una investigación cuantitativa mediante diferentes cuestionarios dirigidos a organizaciones que utilizan estas herramientas, con 64 organizaciones que han respondido a la encuesta.
- Analizar la posible correlación, en el ámbito de la RSE, entre el Modelo EFQM y el Modelo de Gestión Avanzada y una norma de gestión específica de la RSE como es la SGE21.
- Recoger las principales referencias al ámbito de la RSE en PYMES existentes en normativas e iniciativas europeas y estatales e identificar las posibles líneas de actuación de futuras estrategias para promover un avance en la gestión en este ámbito.

Principales conclusiones y comparación con las de otros estudios sobre este tema

La investigación mediante cuestionarios ha confirmado, en la gran mayoría de los casos, los hallazgos de la literatura sobre la situación de la gestión de la RSE en PYMES.

- En relación con el **grado de avance** de la gestión de la RSE en PYMES, se ha recogido el consenso de los autores en señalar que las actuaciones suelen desarrollarse de manera informal y fragmentada, sin integrarse en la Estrategia. El análisis de las encuestas ha arrojado unos resultados acordes. La mayoría de las PYMES que no utilizan herramientas para gestionar la RSE, manifiestan, o bien no realizar actuaciones en materia RSE o que estas son de carácter puntual, siendo tan sólo una minoría las que declaran tenerlas sistematizadas. Esta falta de periodicidad y sistematización se observa en cada uno de los ámbitos de la RSE. Se ha encontrado una correlación entre tamaño de la organización y grado de avance en materia de RSE, de forma que, un menor tamaño suele ir acompañado de un menor nivel de planificación y sistematización. La utilización de herramientas para gestionar la RSE parece mitigar el impacto del tamaño, con la excepción de las organizaciones de menos de 9 trabajadores.
- Con respecto a los **ámbitos de actuación**, se han identificado los destacados en la literatura, que son los relacionados con los grupos de interés cercanos, como empleados, clientes y comunidad local. Apuntan los autores que parece existe un menor nivel de desarrollo en la RSE externa como medio ambiente y sociedad. La investigación mediante cuestionarios coincide en que las PYMES muestran especial atención a las actuaciones relacionadas con trabajadores y clientes y con un comportamiento transparente. Resulta discrepante que el ámbito medioambiental sí se considera relevante en las organizaciones que han respondido a la encuesta.
- En lo que concierne a la **comunicación** de las actuaciones de RSE, la literatura concluye que las PYMES no suelen difundir sus actuaciones de manera formal, lo que se ha constatado en la investigación mediante encuestas. Casi la mitad de las PYMES que no utilizan herramientas para gestionar la RSE, no incluyen ningún canal de comunicación. De las que sí lo hacen, recurren generalmente a reuniones con los trabajadores, con un uso anecdótico de otros canales. En cambio, la adopción de herramientas para gestionar la RSE tiene un claro impacto en la comunicación, con uso de diversos canales y destinatarios.
- En cuanto al grado de conocimiento del propio **término de RSE**, el análisis de las encuestas no es coincidente con la literatura, ya que únicamente un tercio de las organizaciones manifestaban, o no conocer el término o no comprenderlo adecuadamente. La decisión sobre no responder a la encuesta podría estar condicionada por la falta de conocimiento sobre el término de RSE, lo que distorsionaría el resultado. Lo que sí se ha podido constatar es la relación que se produce entre el menor tamaño de la

organización y el menor grado de conocimiento del término de RSE.

- Pese a todas estas especificidades en la gestión de la RSE en PYMES, se ha recogido que la literatura advierte de la **heterogeneidad** entre estas organizaciones. Entre todos los factores diferenciales, destaca, por su impacto, el tamaño de la organización, algo que se ha constatado en la investigación mediante encuestas, donde los resultados indican que el tamaño influye sobre el grado de planificación y sistematización de las actuaciones de RSE en los diferentes ámbitos. Esta relación se percibe incluso entre las organizaciones que utilizan alguna herramienta para gestionar la RSE, si bien exclusivamente en aquellas con menos de 9 trabajadores.

Existen aspectos diferenciales en cuanto a **motivaciones** de las PYMES para comenzar a gestionar la RSE, en contraste con las grandes empresas.

- La literatura destaca que, en estas organizaciones, se proyectan los **valores personales** del propietario en la propia gestión, lo que provoca que la decisión sobre abordar el ámbito de la RSE dependa, en gran medida, de los valores de este. Diversos estudios han corroborado la importancia de la concepción ética. Los resultados de las encuestas revelan claramente que los valores del propietario y motivación ética resultan fundamentales. La coherencia con los valores y la contribución a la mejora de la sociedad es la principal motivación para llevar a cabo actuaciones de RSE en todas las organizaciones que responden a la encuesta, calificándose, por la mayoría, como el factor más relevante o con bastante importancia.
- Los autores destacan que las PYMES suelen tener **relaciones más cercanas** con determinados grupos de interés, como empleados y trabajadores, ya que para la competitividad resulta clave la confianza y credibilidad de estos. Asimismo, se señala el vínculo con la comunidad local, por esa mayor dependencia que les lleva a involucrarse en actuaciones para con su entorno más cercano. En el análisis de las encuestas se obtienen resultados acordes. La mejora de las relaciones y satisfacción con los empleados es el segundo factor motivador, justo por encima de los clientes.
- También se hace referencia a que, en algunos casos, el ser **proveedora** de empresas que sí gestiona la RSE influye sobre la actuación en este ámbito, como respuesta a una amenaza o como una oportunidad de diferenciación. En la investigación mediante encuestas, para tres cuartas partes de las organizaciones únicamente alcanza la categoría de nada, poco o algo importante.
- La literatura también señala que existen motivaciones para abordar la RSE en las **grandes empresas** que no resultan tan relevantes para las PYMES, como el no estar expuestas a campañas de presión externa, tratar de obtener una mejor financiación o incentivos públicos. En esta línea, las encuestas arrojan resultados similares, donde para el 90% de las organizaciones la motivación por dar respuesta a presiones externas contribuye nada, poco o algo. Asimismo, la contribución a la atracción de la inversión únicamente se califica como bastante importante por una minoría de las organizaciones.
- Un tema que genera discusión en la literatura es la relación entre **RSE, resultado financiero y competitividad**. No se han encontrado resultados concluyentes ni coincidentes sobre la relación entre RSE y rendimiento financiero. No obstante, algunos autores coinciden en señalar que sí podría existir un impacto positivo en la competitividad, en aspectos como la generación de ventajas competitivas a través de la mejora en la gestión de los recursos humanos, de las relaciones con los clientes, en la reputación y en la capacidad de respuesta al cambio. Estos beneficios se generan en el medio y largo plazo, algo que impide que muchas organizaciones, muy centradas en la gestión del día a día, perciban la potencialidad de la RSE, que es más estratégica. Los resultados de las encuestas arrojan que las organizaciones sí perciben la potencialidad de la RSE para la mejora de la competitividad, siendo calificada por encima de bastante por la mitad. Las organizaciones destacan la mejora de la imagen y reputación y las relaciones con los grupos de interés. En cambio, el efecto en la disminución de costes se califica por la mitad como nada o poco importante. Es decir, que sí perciben una contribución a la competitividad derivada de ventajas competitivas por la mejora de las relaciones con grupo de interés cercanos y la imagen, más que por factores directamente implicado en el rendimiento financiero, como el ahorro de costes.
- Las organizaciones que utilizan herramientas para gestionar la RSE han considerado que la contribución de cada uno de los factores motivadores es mayor, con respecto a las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta de forma aleatoria, lo que podría apuntar a la posibilidad de que un mayor conocimiento y experiencia en RSE permita una **mayor asunción** de sus beneficios actuales y potenciales.
- En cuanto a la **influencia del tamaño** en las motivaciones, en las organizaciones que utilizan herramientas para la gestión de la RSE, se percibe una relación entre tamaño y relevancia otorgada a la mejora de relaciones con empleados y clientes, cumplir los requisitos que como proveedor exigen y dar respuesta a presiones externas. En las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria, esta influencia se aprecia en la mejora de las relaciones con clientes y empleados, imagen y reputación. En el resto de los factores, los resultados no son concluyentes.

La revisión de la literatura sobre las **dificultades que ejercen como barreras** para la decisión de llevar a cabo actuaciones en el ámbito de la RSE, ha permitido conocer que existen dificultades tanto de carácter interno a las propias PYMES como externo, así como establecer la relación que existe entre ellas.

- Entre las de carácter **interno**, se encuentra un grupo que derivan de las propias limitaciones de estas organizaciones. Una barrera importante es la falta de recursos de personal, tanto en número, lo que provoca a su vez una falta de tiempo, como en capacitación, que genera una falta de conocimiento e información en este ámbito. La falta de recursos económicos, junto a la elevada aversión al riesgo, suscita que se eviten, en muchos casos, inversiones con costes a corto plazo, aunque tengan potencial a largo. Esto se retroalimenta con otro segundo tipo de barreras, las relacionadas con las creencias, como el desconocimiento de ventajas asociadas y consideración de la RSE como coste. Algunas organizaciones, incluso realizando actuaciones de RSE, no consideran que estas sean tales y perciben que es algo propio de las grandes empresas. Esto se relaciona con una barrera de carácter **externo**, el que no siempre se ha adaptado el discurso de la RSE al lenguaje y realidad de las PYMES. Otra dificultad se encuentra en la falta de apoyo, si bien en ocasiones es más una percepción de las organizaciones, alimentada por la falta de conocimiento, que impide conocer los apoyos existentes.
- Los resultados de la investigación **mediante encuestas** han sido coincidentes, salvo alguna excepción, con la revisión de la literatura. La principal barrera destacada ha sido la falta de tiempo, siendo la categoría de "principal dificultad" la más veces señalada por las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria. La falta de recursos económicos se apunta como la segunda dificultad en importancia. En cuanto a la falta de conocimiento, que en la literatura se apuntaba como la principal barrera, no ha resultado tan relevante en las PYMES a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria, si se analiza el promedio. Ahora bien, la categoría elegida por la mayoría es de "una dificultad importante" y es el factor donde se encuentra la mayor desviación típica. Los dos grupos a los que se les envía la encuesta han coincidido en señalar, con resultados concluyentes, que no considerar dificultad el no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo. Este resultado contrasta con la revisión de la literatura, donde se analizaba que muchas PYMES consideran la RSE como un coste sin retornos a corto plazo. Podría explicarse porque estas organizaciones valoren un retorno no exclusivamente económico, sino derivado de beneficios de una mejor relación con los grupos de interés y con un mayor peso de la motivación ética. En el análisis de las encuestas, no se ha encontrado que el tamaño de la organización produzca un impacto significativo en los resultados. Si bien a menor tamaño, parece tener mayor importancia dificultades como la falta de tiempo, recursos económicos y falta de formación, no se logran obtener resultados concluyentes. Se aprecia una relación entre uso de herramientas y una percepción que cada dificultad tiene una importancia menor, salvo en la de no ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo, que se cataloga de forma similar por los dos tipos de organizaciones.
- En la literatura, también se señalan **fortalezas** de las PYMES respecto a las grandes empresas, como la importancia a las relaciones personales y cercanía que mejoraría la relación con los grupos de interés como clientes y trabajadores, su flexibilidad, agilidad, dinamismo y capacidad de respuesta, así como la implicación de la dirección.

Frente a la debilidad en la sistematización e integración de la RSE en PYMES, la adopción de alguna norma, estándar, adhesión a iniciativa o sistema de reporting tiene potencial para **lograr un mayor avance en la gestión de la RSE**. En el presente trabajo se ha realizado un recorrido por las principales herramientas. Tras una breve presentación de estas, se ha procedido a practicar un completo análisis de su grado de implantación en las PYMES y de otros aspectos, como la distribución territorial. Esto se ha completado con los resultados de percepción procedentes del análisis de los cuestionarios.

- Se ha comenzado por las iniciativas de **adhesión a manifestaciones universales**, en concreto, el Pacto Mundial. Supone un ejercicio de transparencia y, con la incorporación de la perspectiva de los ODS, se ha enriquecido el ámbito. La previsión de incorporar un mecanismo uniforme de reporte, si bien podría facilitar la verificación y comparación, es posible que llegara a resultar más complejo para las PYMES, si resulta demasiado rígido. Es la herramienta que, de forma considerable, mayor grado de penetración ha conseguido en PYMES, destacando la adhesión de microempresas. Las posibilidades de mejora estarían en el incremento de informes presentados por parte de estas organizaciones. No entraña una gran complejidad y es flexible, lo que puede suponer una oportunidad para muchas PYMES para gestionar la RSE. El análisis de los resultados de la encuesta a organizaciones adheridas arroja una percepción positiva, al considerar que cubre los ámbitos relevantes, que no existe una dificultad excesiva en la elaboración de informes y que resulta útil tanto para informar como para gestionar la propia RSE.
- Se han analizado las **guías para emisión de informes** en el ámbito de la RSE, que suponen un ejercicio de transparencia, y que además pueden servir para gestionar la propia RSE. Se ha centrado el estudio en el Global Reporting Initiative, que en las sucesivas revisiones ha tratado de resultar más adaptable para las organizaciones. En este sentido, destaca la inclusión decidida del concepto de materialidad, que puede ayudar a una mejor orientación y eficiencia de las actuaciones en el ámbito de la RSE. En cuanto al grado de implantación, ha resultado ser la herramienta con menor grado de implantación en las PYMES, no apreciándose una correlación entre los esfuerzos de la GRI realizados desde 2013 para adaptarse a PYMES y el despliegue en estas. El número de informes por empresa también es menor entre las PYMES con respecto a las grandes empresas. Sin embargo, cabe destacar que el porcentaje que representan las PYMES con respecto al total de organizaciones que presentan y publican memorias

GRI es el más elevado a nivel mundial. Se aprecia cierta agrupación sectorial, en algunos casos explicada por el impulso de iniciativas desde asociaciones empresariales. Los resultados de la encuesta dirigida a organizaciones que presentan informes GRI, arrojan una percepción favorable en cuanto a utilidad tanto para informar como para gestionar la RSE, así como de su adaptabilidad. La redacción de los estándares se valora más cercana a compleja que sencilla y se destaca que la exigencia de tiempo está más próxima a excesiva.

- Se ha realizado un recorrido por las **normas o estándares de gestión de la RSE**, recogiendo la discusión sobre si es beneficiosa o no la certificación, con opiniones encontradas. Algunos de los riesgos podrían derivarse más de una mala praxis con el proceso de certificación y uso de la norma que del propio carácter certificable. Se ha realizado una breve introducción a la ISO26000, recogiendo sus principales aportaciones y las críticas que ha recibido, estando estas últimas muy relacionadas con su complejidad. Se ha analizado la norma SGE21, incluyendo algunas reflexiones, como el encaje del concepto de materialidad en la propia estructura de la norma, que parece situar a todos los ámbitos al mismo nivel y donde no es posible la exclusión de ningún requisito, lo que podría dificultar la flexibilidad y adaptación. En cuanto al análisis del grado de implantación, si bien hay más PYMES certificadas que grandes empresas, el porcentaje total de PYMES certificadas sobre el total de PYMES del territorio es el segundo más bajo de entre las herramientas analizadas. En los resultados de la encuesta dirigida a organizaciones certificados en SGE21, se destaca, como la principal fortaleza, la de resultar útil para gestionar la RSE, planificando, desplegando, evaluando y mejorando, seguida de la capacidad de integrarla con otros sistemas de gestión. La posibilidad de certificación es valorada por la gran mayoría de las organizaciones. Los aspectos con menor puntuación han sido el que posibilite la elaboración de informes y la obtención de indicadores, así como el ser sencilla de comprender.
- Por último, se ha recogido las aportaciones de **otros modelos de gestión**, no específicos de la RSE, pero que tendrían potencial para su gestión. En cuanto al Modelo EFQM, se han identificado, tanto en los Conceptos Fundamentales como en el Modelo, aquellos aspectos que se encuentran directamente relacionados con diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social. Posteriormente, se ha analizado si el Modelo EFQM integra los ámbitos de una norma específica de la RSE, como es la SGE21, concluyéndose que el Modelo EFQM cubre gran parte de los ámbitos incluidos en la SGE21. Además, se ha destacado su fortaleza para integrar la gestión sostenible en la gestión general de la organización, y su flexibilidad y adaptación, al contemplar la materialidad. Se han propuesto algunas mejoras como incluir un enfoque específico para con la Sociedad en los criterios agentes y que futuras revisiones del modelo incorporen aspectos como restructuración y gestión del conflicto o el marketing responsable y competencia leal. En cuanto al grado de despliegue, si bien se estima que ocupa el segundo lugar en grado de penetración en PYMES, se observa una muy desigual distribución sectorial. El análisis de los resultados de la encuesta destaca la consideración, como principal fortaleza, la de facilitar la integración en la gestión de la RSE, incorporando la perspectiva de los grupos de interés. No existe consenso en considerar que cubra todos los ámbitos relevantes o en la necesidad de incorporar otros, si bien sí que se encuentra un acuerdo generalizado en estimar que sí contribuye a gestionar la RSE. Las organizaciones consideran que los ámbitos mejor cubiertos son la gestión de las personas, seguida del ámbito social, transparencia y código de conducta, gestión de aspectos medioambientales y de clientes.
- En cuanto a la **comparativa sobre grado de utilización**, la adhesión al Pacto Mundial claramente logra una mayor penetración, seguida por el EFQM. Por detrás se sitúan el SGE21 y el GRI. Las grandes organizaciones logran un resultado de penetración mayor, si bien en la SGE21 es donde este diferencial es menor. La investigación del grado de despliegue también ha arrojado conclusiones sobre una **irregular distribución territorial**. Así, en el Pacto Mundial la contribución de Madrid y Galicia se encuentra por encima de lo que correspondería por el peso de sus PYMES en el total nacional, en el GRI serían Cataluña, Murcia, Aragón y La Rioja la que estarían por encima de lo esperado, en SGE21, tanto Cataluña como Madrid y País Vasco y en EFQM Madrid, Castilla y León, Canarias y Asturias.
- En análisis de los resultados de la encuesta enviada de forma aleatoria a PYMES ha puesto de manifiesto el grado de **desconocimiento** generalizado de todas estas herramientas. El Pacto Mundial y la ISO 26000 son las que menor grado de desconocimiento presentan. En cuanto a las organizaciones que ya utilizan herramientas, el Pacto Mundial es también la más conocida, seguida, por este orden, del GRI, ISO 26000 y SGE21. Además, de las que han respondido a la encuesta, casi la mitad también esté adherida al Pacto Mundial. Si se cuenta las veces que las organizaciones que utilizan una determinada norma han respondido que no utilizan otras porque con la actual ya tienen cubierto este ámbito, son las organizaciones que recurren a la SGE21 las que en mayor porcentaje responden de forma afirmativa.
- La investigación mediante encuestas ha detectado que las organizaciones que actualmente utilizan herramientas, ya se encontraban, con anterioridad a la adopción de estas, en un **mayor grado de avance** en el ámbito de la RSE que otras.

Implicaciones de la investigación en el diseño de políticas e iniciativas

Tras el análisis de las especificidades de la RSE en PYMES y las conclusiones de las encuestas, así como una revisión documental de las menciones que se realizan a la RSE en PYMES en la normativa europea y estatal, se han identificado qué **posibles direcciones** podrían tomar las iniciativas dirigidas a impulsar la RSE en PYMES.

- Una de las dificultades con la que se encuentran las PYMES a la hora de abordar la RSE es la falta de conocimiento, que provoca que se incrementen otras barreras, como considerar que es sólo para grandes empresas, desconocer ventajas asociadas, la consideración de coste y el no encontrar los apoyos externos. Por ello, una línea de actuación prioritaria podría ser la **información y formación** en el ámbito de la RSE. En un primer lugar, aclarando en qué consiste, ya que podría ayudar a estas organizaciones a visibilizar que ya están realizando actuaciones en este ámbito y que cuentan con posibilidades de desarrollar otras. Además, debería destacar la aportación de valor, en términos de competitividad por la mejora de los activos intangibles. También tendría que poner en valor la dimensión ética, ya que, como se ha analizado, resulta la principal motivación para abordar la RSE en PYMES.
- Asimismo, se ha comprobado, en el análisis del grado de despliegue, que existen diferencias territoriales y sectoriales, que podría explicarse, tal y como se comprobó en la revisión de la literatura, por la dependencia sectorial de las PYMES y de su entorno cercano. En la revisión de encuestas se ha comprobado que muchas organizaciones conocieron las herramientas por la asociación profesional a la que pertenecían o por aliados. Por ello, una política de apoyo a la RSE en PYMES podría canalizar las actuaciones a través de **asociaciones empresariales**, como ya propuso la Comisión Europea, desarrollando programas conjuntos. Estos programas servirían, por un lado, para lograr una mayor eficiencia, al compartir recursos. Por otro, servirían de impulso y guía para la acción, al compartir buenas prácticas y conocimiento. También se deberían reforzar las alianzas y trabajo conjunto entre la cadena de valor, como podría ser a través de empresas clientes. En esta línea, se debería reforzar la comunicación externa de las actuaciones que sí se llevan a cabo, algo beneficioso para la propia organización, que puede obtener retornos por la mejora de la imagen, confianza y credibilidad, pero también para el resto del entramado empresarial, al servir como estímulo para llevar a cabo actuaciones, al comprender que muchas de ellas no resultan tan costosas y son coherentes con la estrategia.
- Un aspecto fundamental que se ha conocido en la revisión de la literatura y en el análisis de las encuestas, donde se advertían desviaciones en muchas de las preguntas, es que existe una **heterogeneidad** entre PYMES. El tamaño es un factor fundamental, por lo que las posibles iniciativas deben ser lo suficientemente flexibles como para resultar adecuadas para todo el espectro de PYMES y prestar especial atención a las micropymes.
- La falta de tiempo es la debilidad más destacada en el análisis de las encuestas y en la literatura, así como la falta de recursos económicos y humanos. Por ello, aquellas iniciativas que se dirijan a organizaciones más pequeñas y que todavía no hayan comenzado a gestionar la RSE, deberían resultar **sencillas** y que no exijan una dedicación de recursos excesiva. El concepto de **materialidad** abre posibilidades para esta adecuación a la realidad de la organización y a la de sus grupos de interés.

Limitaciones de la investigación

Como limitaciones a esta investigación, hay que destacar las derivadas del método de investigación cuantitativo de las encuestas:

En el caso de las **pequeñas y medianas empresas** de los territorios de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos, la principal limitación se encuentra en la representatividad.

- En función de la muestra: Las dos primeras selecciones realizadas de empresas alavesas podría haber sido representativa, en función de aspectos clave como el CNAE y tamaño por número de trabajadores. Pero ante el bajo índice de respuestas obtenido, se amplió la muestra a una selección aleatoria de empresas que formaban parte de la principal organización empresarial de la provincia. La misma estrategia se utilizó en los otros tres territorios. Esta selección no garantiza la equitativa presencia de sectores o tamaños de empresas. Además, deja fuera a organizaciones que, por diferentes motivos, no forman parte de estas asociaciones empresariales.
- Por el bajo índice de respuesta: El porcentaje que ha respondido a la encuesta ha sido muy bajo, en torno al 3%-5%. Existe la probabilidad de que las organizaciones que hayan respondido tengan una sensibilidad hacia la RSE diferente, lo que podría distorsionar los resultados.
- Por la limitación geográfica: Se trata de empresas ubicadas en unas regiones concretas, y no se puede descartar que el efecto del territorio tenga algún un impacto en los resultados.
- Por no poder asegurar que quien responde la encuesta es la persona más indicada para ello: La comunicación se ha dirigido a la dirección electrónica corporativa, lo que no permite asegurar que, en todos los casos, haya llegado y sido respondida por la persona más adecuada.

Por lo tanto, no se puede extrapolar los resultados hacia las PYMES en general, al no coincidir con la distribución sectorial ni geográfica.

En cuanto a las organizaciones que **utilizan alguna herramienta** para gestionar la RSE, se observan menores limitaciones que en el grupo anterior.

- La muestra se puede considerar más representativa, concretamente en el caso de GRI equivale el 100% del universo y prácticamente también en la SGE21. En el caso del EFQM la muestra es de un tercio y en el Pacto Mundial, algo más del 10%.
- En cuanto al índice de respuesta, en el grupo del GRI y SGE21 se ha logrado la respuesta de un cuarto de las empresas, lo que ya permiten poder obtener unos resultados más representativos. En el caso de Pacto Mundial y EFQM, el porcentaje de respuesta ha girado en torno al 10%.
- Existe la limitación de no poder eliminar la influencia que puede tener, en el hecho de responder o no a la encuesta, el grado de satisfacción con la herramienta y la sensibilización hacia la RSE. No se puede descartar que sean las empresas más comprometidas y satisfechas las que forman parte de ese porcentaje que ha respondido a la encuesta.
- Para futuros estudios, se podría avanzar en lograr una mayor muestra y buscar un mayor índice de respuesta, sobre todo en el caso de organizaciones adheridas al Pacto Mundial o con sello EFQM.

Hay un mayor porcentaje de empresas de mayor tamaño entre las organizaciones que utilizan herramientas para gestionar la RSE frente a las que se les ha enviado la encuesta aleatoria, lo que podría producir distorsión en algunas conclusiones comparativas.

Asimismo, en el **análisis del grado de despliegue** de las herramientas, se ha obtenido la información de las propias webs corporativas. En el caso del Pacto Mundial o GRI, pudieran existir organizaciones que estén utilizando la herramienta, pero no hayan registrado el informe en la base de datos. También pueden existir organizaciones que utilicen el EFQM o SGE21, pero no se hayan certificado. Asimismo, pueden existir, como se ha comprobado en el envío de la encuesta, algunas inexactitudes en la base de datos de estos organismos, en los que algunas figuran como PYMES, pero son grandes empresas o forman parte de grandes grupos empresariales.

Para **futuros estudios**, se podría recurrir, asimismo, a otro tipo de técnica de investigación como las entrevistas, para lograr obtener información de tipo cualitativo, que apoyase las conclusiones tras la investigación cuantitativa y confirmar la identidad de quien responde a la encuesta. Podría ampliarse esta investigación hacia otras regiones, que podría permitir comprobar que el territorio no produce un impacto significativo en los resultados. Asimismo, se podría buscar la colaboración de alguna organización empresarial, para poder enviar a través de ella la investigación y así elevar el porcentaje de respuesta.

Referencias bibliográficas

Accountability (2002) *Engaging SMEs in Community and Social Issues*. Accountability, Consortium Research Study, Department of Trade and Industry, London. Citado por Santos, 2011

Accountability (2018b) *Accountability Principles AA1000 2018*

AccountAbility (2018a) *Standards* <http://www.accountability.org/standards/> Recuperado el 05/05/2018

Agencia de Desarrollo Económico de la Rioja (ADER) (2018a) *Premios y Reconocimientos a la Excelencia Empresarial* <http://www.ader.es/servicios/excelencia/premios-y-reconocimientos-a-la-excelencia-empresarial/> Recuperado el 20/04/2018

Adimen Investigación (2013) *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) entre las pymes del Territorio Histórico de Bizkaia. Principales tendencias de los últimos diez años (2004-2013).* Bilbao <http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO8/Temas/xertatu/archivos/ca_tendencias_2004_2013.pdf?idioma=CA> Recuperado el 05/04/2018

Aldeanueva, I. (2011) *Responsabilidad Social en la Universidad: Estudio de casos y propuesta de despliegue*. Tesis Doctoral Universidad de Málaga

Alfaro, J. y Galante, E. (2017) ”La sostenibilidad, una oportunidad del presente”. *Harvard Deusto Marketing y Ventas,* (141), 12-19.

Andreu, A. y Fernández, J.L. (2011). “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor”. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-2

Ankur, Vishal y Priyanka (2013). SMEs Motivation: Corporate Social Responsibility. *SCMS Journal Of Indian Management, 10* (1), 11-21.

Aragón, C., Ibáñez, A., Iturrioz, C. y Narvaiza, L. (2009) “Pyme, responsabilidad social y competitividad”. En Guibert, J.M. (coord.) *et al*., (2009) *Responsabilidad Social Empresarial. Competitividad y casos de buenas práctica en pymes*. San Sebastián: Universidad de Deusto.

Araque, R.A., y Montero, M.J. (2006) “La visión de la RSE en la pyme”. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, ISSN 1577-2403, Nº Extra 76, 2006 (Ejemplar dedicado a: XII Encuentro AECA: celebrado en Córdoba 26-28 septiembre)

Arend, R. J. (2014). “Social and environmental performance at SMEs: Considering motivations, capabilities, and instrumentalism”. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 541-561.

Argandoña, A. (2008) La responsabilidad social de las Empresas pequeña y mediana. Cuadernos de la Cátedra “laCaixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 1, junio 2008

Argandoña A. (2011a) ¿Hay que certificar la Responsabilidad Social? Economía, Ética y RSE. *Blog IESE*. <http://blog.iese.edu/antonioargandona/2011/07/01/%C2%BFhay-que-certificar-la-responsabilidad-social/> Recuperado el 15/05/2018

Argandoña A. (2011b) “¿Cuáles son las principales características de la ISO 26000?” *Compromiso RSETV* <http://www.compromisorse.com/tv/video/iese/antonio-argandona-profesor-de-economia-y-titular-de-la-catedra-la-caixa-de-rse-y-gobierno-corporativo-del-iese/cuales-son-las-principales-caracteristicas-de-la-iso-26000/< Recuperado el 15/05/2018

Argandoña, A. (2011c) “La ISO 26000 ofrece un lenguaje común a nivel internacional”. *Compromiso RSETV* <http://www.compromisorse.com/tv/video/iese/antonio-argandona-profesor-de-economia-y-titular-de-la-catedra-la-caixa-de-rse-y-gobierno-corporativo-del-iese/la-iso-26000-ofrece-un-lenguaje-comun-a-nivel-internacional> Recuperado el 15/05/2018

Argandoña, A. e Isea R. (2011) ISO 26000. Una Guía para la responsabilidad social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, n*º 11 junio de <http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf> Recuperado el 15/05/2018

Ayuso, S. y Roca, M. (2015) "La RSC en la cadena de suministro: ¿riesgo u oportunidad?" *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, nº 21 2015*, Cuatrimestre III

Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R. y Noci, G. (1997). "Defining operating environmental strategies: Programmes and plans within Italian industries". *Environmental Management and Health 8 (1), 4–19*. Citado por Del Brio y Junquera, 2003

Backhaus, K.B., Stone, B.A. y Heiner, K. (2002) "Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness". *Business & Society, 41 (3*), 292-318. Citado por Sánchez-Hernández y Gallardo-Vázquez, 2013

Barnett, M.L. (2007) "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility". *Academy of Management Review, 32, 794–816*. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013

Barnett, M.L. y Salomon, R.M. (2006) "Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance". *Strategic Management Journal, 27 (11),* 1101-1156. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M. e 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. Citado por Herrera *et al*, 2016

Beaver, G. H. (2002). "Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development". Citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013

Bajo, N. y Duran, J. J. (2009): "Responsabilidad Social y variables estratégicas en las grandes empresas españolas", Boletín Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, n. 2. Citado por Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.

Bebbington, J., Larrinaga, C. y Moneva, J.M. (2008) "Corporate social reporting and reputation risk management". *Accounting, Auditing and Accountability Journal, 21(3), 337-361*. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013

Becherer, R. y Helms, M. (2014). Green goals in organizations: do small businesses engage in environmental friendly strategies? Journal of Small Business Strategy, 24(1), 1-18. Citado por Conraud, Ojeda y Arredondo, 2016

Berbel, G., Reyes, J.D. y Gómez, M. (2007). "La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información". *Innovar* 17(29), 27-48.

Berger-Douce, S. (2008), "Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME: premiers resultants d'une étude française", *Revue Management et Avenir*, Vol. 15, pp. 9-29. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017 y por Kechiche y Soparnot, 2012

Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, M. S., *et al*. (2009). "The business of sustainability: What it means to managers now". *MIT Sloan Management Review, 51*(1), 20–26. Citados por Arend, 2014

Beurden, P.V. y Gossling, T. (2008) "The worth of values –A literature review on the relation between corporate social and financial performance". *Journal of Business Ethics*, 82, 407-424. citado por Sánchez y Gallardo, 2013:7)

Bilbao, A., Miazzo, C. y Bernardi, A. (2010). "Alcance de la responsabilidad social corporativa en las entidades adheridas al Pacto Global en Argentina Período 2004-2006". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa,* 6, pp. 121-164. Citado por Gallén y Giner, 2014

Blowfield, M. y Murray, A. (2008) *Corporate Social Responsibility. A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Bote, P. y Vilalta, M. (1997) "¿Verde lo Verde?" *Harvard- Deusto. Marketing & Ventas,* pp. 30-33. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Boza J. (2011) La Responsabilidad Social de las Empresas y la Cultura de la Certificación. *Revista Atlántica de Economía – Volumen 1 – 2011*
<http://www.unagaliciamoderna.com/Eawp/coldata/upload/RS_Cultura_certificacion.pdf> Recuperado el 30/03/2018

Branco-Castelo, M. and Rodriguez-Lima, L. (2006), "Corporate social responsibility and resource-based perspectives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69 No. 2, pp. 111-132. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Brundelius, M., Burke, S., Dannenbring, S., Gürtler, G., Haybach, H., Moyes, N. (2011) Guía de Aplicación NORMAPME para PYMES Europeas de la Norma ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social <http://www.jandalitoral.org/c/document_library/get_file?folderId=260208&name=DLFE-3707.pdf> Recuperado el 15/05/2018

Canyelles, J.M. (s.f.) El nuevo ambiente de responsabilidad social del negocio" Material docente. UOC. PID_00216543

Canyelles, J.M. (2017). *Amb valor afegit: Empreses micro, petites i mitjanes compromeses amb la societat.* Girona: Càtedra de Responsabilitat Social Universitària (UdG)

Cantón, I. (2001) "El viaje hacia la calidad de los centros educativos". En Cantón, I. (Coord): *La implantación de la calidad en los centros educativos. Una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid: CCS, pp. 15-129. Citado por González, I. (2004) *Calidad en la universidad. Evaluación e indicadores*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca

Capriotti, P. y Moreno, A. (2007) "Communicating corporate responsibility through corporate web sites in Spain". *Corporate Communication: An International Journal*, 12, 221-237. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Carneiro, M. (2004) *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos*. Madrid:ESIC Editorial.

Carroll, A.B. y Shabana, K.M. (2010). "The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice". *International Journal of Management Reviews,* nº 12(1), 85-105. Citado por Garay y Font, 2013

Castka, P.; Bamber, C.J.; Bamber, D.J. y Sharp, J.M. (2004) "Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into ISO Management Systems –in Search of a Feasible CSR Management System Framework" *The TQM Magazine*, vol. 16/3, pp. 216-224. Citados por Gallardo y Castilla, 2013

CBSR-Canadian Business for Social Responsibility (2003) "Engaging small business in corporate social responsibility: a Canadian small business perspective on CSR"', *Canadian Business for Social Responsibility,* October, Report. Citado por Santos, 2011

Cegarra-Leiva, D., Sanchez-Vidal, E. y Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. The mediating effect of a supportive culture. Personnel Review, 41(3), 359–379. Citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2016

Chung, K.H., Ji-Eun, Y., Myeong-Guk, C. y Shin, J.I. (2015), "The effects of CSR on customer satisfaction and loyalty in China: the moderating role of corporate image", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3 No. 5, pp. 542-547. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Club de Excelencia en la Gestión (2015) *España, récord de Europa de empresas excelentes* <http://www.clubexcelencia.org/espana-record-de-europa-de-empresas-excelentes> Recuperado el 20/04/2018

Club Excelencia en la Gestión (2018a) *Modelo EFQM* <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm> Recuperado el 20/04/2018

Club Excelencia en la Gestión (2018b) *Organizaciones excelentes* <http://www.clubexcelencia.org/reconocimiento/organizaciones-excelentes> Recuperado el 20/04/2018

Club Excelencia en la Gestión (2018c) *Quiénes Somos. Conócenos. Club Excelencia en Gestión* <http://www.clubexcelencia.org/conocenos/somos> Recuperado el 20/04/2018

Club Excelencia en la Gestión (2018d) *Qué es: Sello de Excelencia Europea EFQM* <http://www.clubexcelencia.org/reconocimiento/sello/que-es> Recuperado el 20/04/2018

Club Excelencia en la Gestíón (2018e) *Nos acercamos a las pequeñas empresas y profesionales* <http://www.clubexcelencia.org/nos-acercamos-las-pequenas-empresas-y-profesionales> Recuperado el 20/04/2018

Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., y Ryan, C. (2007). "Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand". *Journal of Cleaner Production*, 15(8-9), 729-740. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.06.020. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012

Comisión Europea (2001). *LIBRO VERDE Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.* Bruselas, 18.7.2001 COM (2001) 366 final <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES> Citado por Urriolagoitia, Murillo y Lozano, 2009

Comisión Europea (2002) Comunicación de la Comisión Europea: "La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible" Bruselas, 2.7.2002 COM(2002) 347 final http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:es:PDF

Comisión Europea (2006) *Lanzamiento de la «Alianza europea para la responsabilidad social de las empresas»* <http://europa.eu/rapid/press-release_IP-06-358_es.pdf>

Comisión Europea (2007) *Opportunity and Responsibility How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do* http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/11866/attachments/1/translations/en/renditions/pdf Recuperado el 03/04/2018

Comisión Europea (2008) *Comunicación de la Comisión Europea. Informe de 2008 sobre la Competitividad en Europa Bruselas,* 28.11.2008 COM (2008) 774 final http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0774:FIN:ES:PDF

Comisión Europea (2011) *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 s obre la responsabilidad social de las empresas, COM (2011) 681 final.* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

Comisión Europea (2015) EXECUTIVE SUMMARY. EU Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility. 3-4 February, 2015. Brussels, Belgium <https://www.agorarsc.org/wp-content/uploads/2015/03/executive-summary_csr_msf_2015.pdf> Recuperado el 21/05/2018

Conill, J. *et al*.: 2000 El perfil Ético de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana. ÉTNOR-Economía 3. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Conraud, E., Ojeda, JF, y Arredondo, MG (2016). "La Responsabilidad Social Empresarial de las Pymes del Estado de Guanajuato, México". *Recherches En Sciences De Gestion*, (114), 79-100.

Cochran, P.L. (2007) "The evolution of corporate social responsibility". *Business Horizons, 50*, 449-454. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013

Cowen, S.S.; Ferreri L.B.; Parker, L.D. (1987): "The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibility Disclosure: A Typology and Fre-quency-Based Analysis", *Acocunting, Organiza-tions and Society, 12* (2), pp. 111-122.citado por Iturrioz, Aragon y Narvaiza, 2011

Canadian Business for Social Responsibility (2003), ''Engaging small business in corporate social responsibility: a Canadian small business perspective on CSR'', *Canadian Business for Social Responsibility*, October, Report. Citado por Santos, 2011

Corresponsables (2017) El 80% de pymes se resiste a potenciar la sostenibilidad si supone un coste económico <http://www.corresponsables.com/actualidad/gestion-de-la-rse/pymes-reto-sostenibilidad> Recuperado el 04/04/2018

CRANA-Fundación Centro de Recursos Ambientales de Navarra (2010) *Estudio de la percepción de la responsabilidad social empresarial de las PYMES navarras. Ecoinnovación y Responsabilidad Social Empresarial en las PYMEs navarras. Ecoinnova*RSE <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/0F81C85F-CDF9-4D5D-93ED-9CBB45ACC1E0/158667/ESTUDIODEPERCEPCION.pdf> Recuperado el 02/04/2018

Danish Commerce Companies Agency (2006): People & Profit. A Practical Guide to Corporate Social Responsibility <http://www.eogs.dk/sw28291.asp> Citado por Gallardo y Castilla, 2013

Davies, P (2014) citado por Puterman, P. (2014) ¿Estamos a punto de asesinar la Norma ISO 26000? *Diario Responsable.* <http://diarioresponsable.com/opinion/17625-iestamos-a-punto-de-asesinar-la-norma-iso-26000> Recuperado el 15/05/2018

De Bakker, F. G., Groenewegen, P. y Den Hond, F. (2006). "A research note on the use ofbibliometrics to review the corporate social responsibility and corporate social performance literature". *Business & Society, 45(1),* 7–19. Citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2015

De la Cuesta, M., Valor. (2003). "Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España". *Boletín Económico de ICE N° 2755* (enero). Citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

De la Cuesta, M.; Herrasti, E. P. y Gázquez, J. D. P. (2015). «Identification of Relevant Indicators of CSR Performance Through the Use of Multi criteria Techniques». *Innovar,* vol. 25, nº 55, pp. 75-88. Doi: 10.15446/ innovar.v25n55.47197 Citado por Ortiz y Crowther, 2015

Del Brío, J.A., (1999). *Actitudes de las empresas industriales españolas hacia el medio ambiente: factores de influencia.* UnpublishedWork, Doctoral Thesis, Universidad de Oviedo, Oviedo. Citado por Del Brio y Junquera (2003)

Del Brìo, J. A., y Junquera, B. (2003). "A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies". *Technovation,* 23(12), 939-948.

De Miguel, M.L. (2011) *La responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa. Guía de Buenas Prácticas. Proyecto Impulsa RSE-PYME* <https://www.foroempresarias.com/userfiles/ARCHIVOS/Documentaci%C3%B3n/Gu%C3%ADa%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf> Consultado el 26/03/2018

Deloitte y FUndacion SERES (2017) El poder de la colaboración SERES, valor social 2017. IV Informe del impacto social de las empresas

Departamento de Promoción Económica de la Diputación de Bizkaia (2015) *DECRETO FORAL de la Diputación Foral de Bizkaia 20/2015, de 17 de febrero por el que se aprueban las bases reguladoras y primera convocatoria del Programa Innobideak-Kudeabide (2015). BOB 25/02/2015* http://www.bizkaia.eus/lehendakaritza/Bao_bob/2015/02/20150225a038.pdf?hash=3605ece8b605f77e24520193b85a0a94#page=15 Recuperado el 20/03/2018

DESUR (2015) Responsabilidad Social Empresarial: Buenas Prácticas y Recomendaciones <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESUR-guia-final.pdf> Recuperado el 14/04/2018

Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresas (2015) *Estadísticas PYME: Evolución e indicadores, nº 13 marzo 2015*<http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS-PYME-2014.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresas (2016) Estadísticas PYME: Evolución e indicadores, Nº 14, FEBRERO 2016 <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ESTADISTICAS-PYME-2015.pdf > Recuperado el 26/03/2018

Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresas (2017a) Informe sobre la PYME <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2016.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresas (2017b) *Estadísticas PYME. Evolución de indicadores*<http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-PYME-2016.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresas (2018a) Estadísticas PYME: Evolución e indicadores, nº 16 marzo 2018 <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Estadisticas-PYME-2017.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Dirección General de Industria y de la pequeña y mediana empresas (2018b) *Cifras PYME febrero 2018* <http://www.ipyme.org//Publicaciones/CifrasPYME-febrero2018.pdf> > Recuperado el 27/03/2018

Dodds, R. y Holmes, M.R. (2010). "Sustainability in Canadian B&Bs: comparing the east versus west". *International Journal of Tourism Research*, nº 13(5), 482-495. Citado por Garay y Font, 2013

Dopazo, M. P. (2012). "Informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Fuentes de Información y Documentación" *Revista general de información y documentación*, *22*, 279.

Drucker, P. (1974) *Management. Task. Responsabilities. Practices*, New York: Harper&Row, pp. 319 y 330. Citado por Carneiro, 2004:35

Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2010), "Maximising business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of the CSR communication", *International Journal of Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-19. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Echanove, F. (2003) "Modelos de referencia de Calidad: EFQM. En Ponencia presentada en Alicante, del 13 a 15 de marzo de 2003. "*ONG, actividades solidarias y gestión de calidad*".

Ede, F. O., Panigraphi, B., Stuart, J., y Calcich, S. (2000). Ethics in small minority business. *Journal of Business Ethics*, *26*, 133-146. http://dx.doi.org/10.1023/A:1006309212031Citado por Kechiche y Soparnot, 2012

EFQM (2012) *Modelo de Excelencia EFQM 2012*. European Fundation for Quality Management. EFQM. Publications; Bruselas

EFQM (2015) EFQM Framewor for sustainability <http://www.efqm.org/sites/default/files/sustainabilityteaser.pdf> Recuperado el 24/04/2018

EFQM (2018A) What is Excellence? <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence> Recuperado el 24/04/2018

EFQM (2018b) EFQM Framewor for sustainability <http://www.efqm.org/efqm-framework-for-sustainability> Recuperado el 24/04/2018

Enderle, G. (1997). "Five views of international business ethics: an introduction*", Business Ethics Quarterly, julio, vol. 7, 3,* pp. 1-4. Citado por Murillo y Lozano, 2006

Enderle, G. (2004) "Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium Size Enterprises", *Business Ethics: A European Review*, 13 (1), pp. 50-63. Citado por Aragón, Iturrioz y Narvaiza, 2011

Escrig, A. (2010). La sostenibilidad en el Modelo EFQM de Excelencia. En Rivero, L. (coord.)*, Gestión de la RSC*. A Coruña: Ed. Netbiblo, 77-112. Citado por Vidal y Soto (2012)

Escuela de Economía Social, (2012). Estudio de la Responsabilidad Social en las empresas de Economía Social de Andalucía. 2012. Grado de integración de los indicadores de Responsabilidad Social Empresarial. Escuela de Economía Social. Formato Digital. <http://escueladeeconomiasocial.es/sites/default/files/articulos/ESTUDIO%20RSE%202012%20ES%20ANDALUCIA.pdf> Recuperado el 08/04/2018

Etxebarria, M.B. y Sánchez, F. (2006). "Nuevas formas de competitividad basadas en la Responsabilidad Social Corporativa: el caso del País Vasco". En *X Congreso de Ingeniería de Organización*.

Europapress (2011) El sector del mueble y de la madera de Murcia promueve la responsabilidad social empresarial en la empresas del sector <http://www.europapress.es/murcia/noticia-sector-mueble-madera-murcia-promueve-responsabilidad-social-empresarial-empresas-sector-20110328165737.html> > Recuperado el 07/04/2018

Euskalit (2018a) *Modelo de Gestión Avanzada* <http://www.euskalit.net/archivos/201803/modelogestionavanzada_2018.pdf?1> Consultado el 26/03/2018

Euskalit (2018b) *Misión, visión y valores* <http://www.euskalit.net/es/mision-vision-valores.html> Recuperado el 26/03/2018

Euskalit (2018c) *Premio Vasco a la Gestión Avanzada* <http://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/premio-vasco-gestion-avanzada.html> Recuperado el 26/03/2018

Euskalit (2018d) Modelo de Gestión Avanzada <http://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html> Recuperado el 26/03/2018

Fassin, Y. (2005). "The reasons behind non-ethical behavior in business and entrepreneurship". *Journal of Business Ethics*, 60, 265–279. Citado por Arend, 2014

Fassin, Y. (2008): "SMEs and the fallacy of formalising CSR", *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, nº 4, pp. 364-378. Citado por Herrera, Larrán y Lechuga (s.f); por Iturrioz, Aragon y Narvaiza, 2011 y por Kechiche y Sparnot, 2012

FER y GR Federación de Empresarios de la Rioja y Gobierno de la Rioja (2015) Estudio sobre la Responsabilidad Social Empresarial en La Rioja 2015 < https://sie.fer.es/recursos/richImg/doc/23387/estudioRSE_2015_web2.pdf> Recuperado el 28/03/2018

Fernández, J., y Camacho, J. (2015) "Effective Elements to Establish an Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid Region". *Journal of Business Ethics*, 1-19. DOI 10.1007/s10551-015-2607-3. Citado por Un Global Compact Red Española y Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas (2016)

Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic,M., Mcclintock, K. y Davis, G. (2009) "Applying Asset-Based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win-Win for Stakeholders and SMEs". *Business Ethics: A European Review,* Vol. 18, nº1, pp. 66-82. Citado por Herrera, Larrán y Lechuga, 2010

Foretica (2011) *Informe Forética: Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España* <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe_2011_version_extendida.pdf> Recuperado el 30/03/018

Forética (2015) *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España*. Silos, J. (Dir.) <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/informe_foretica_2015.pdf> Recuperado el 30/03/2018

Forética (2016a) Trujillo R. y Granda, G. (Dir). Lemonche, P., Mateo, N. Pastor, M. Lorenzo, B, y Gómez, J. *30 reglas de oro de la RSE para la PYME. Treinta reglas sencillas para ayudar a las pymes a incorporar la RSE en su gestión*. <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/cuaderno_foretica_18_30_reglas_oro_rse_pyme.pdf> Recuperado el 30/03/2018

Forética (2016b) Documento de correlación Norma SGE 21 - Guía ISO 26000 <http://www.foretica.org/wp-content/uploads/2016/01/comparativa_sge21_iso26000.pdf> Recuperado el 05/05/2018

Forética (2017) Norma SGE21 <http://www.foretica.org/norma_SGE_21.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Forética (2018a) *SGE21 Proceso de aplicación* <http://foretica.org/tematicas/sge-21/#proceso-certificacion> Recuperado el 26/03/2018

Forética (2018b) *Proceso de certificación* <http://www.foretica.org/tematicas/proceso-de-certificacion/> Recuperado el 26/03/2018

Forética (2018c) *Evaluación de la no conformidad* <http://www.foretica.org/Documento_proceso_evaluacion_conformidad.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Forética (2018d) *¿Qué es la SGE21: Características*" <http://foretica.org/tematicas/sge-21/#norma-sge21>

Forética (2018e) *Organizaciones certificadas con la norma SGE 21 Marzo 2018*<http://www.foretica.org/listado_sge_21_marzo_2018.pdf> Recuperado el 26/03/2018

Forética (2018f*) Entidades certificadas* <http://foretica.org/tematicas/sge-21/entidades-certificadas-sge21/pyme/> Recuperado el 26/03/2018

Foro de Expertos en RSE (2007) Informe del Foro de Expertos en RSE. <http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf> Recuperado el 01/04/2018

Fox, T. (2005). "Small and medium-sized enterprises (SMEs) and corporate social responsibility: a discussion paper". *International Institute for Environment and Development* (IIED): London.

Freedman, M. y Patten, D.M. (2004) "Evidence on the pernicious effect of financial report environmental disclosure". *Accounting Forum, 28* (1), 27-41. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Fuller, T. y Tian, Y. (2006). "Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives". *Journal of Business Ethics,* nº 67(3), 287-304. Citado por Garay y Font, 2013 y por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Fundación Laboral San Prudencio (2015) *Situación de la RSE en Álava: Informe que muestra la situación de la Responsabilidad Social Empresarial en Álava tanto desde el punto de vista de las empresas como de las y los trabajadores y que servirá de referencia para poder evaluar, en un futuro, el avance del conocimiento tanto del término como del alcance, así como su nivel de implantación en nuestro territorio.* Vitoria-Gasteiz: Diputación Foral de Álava y Fundación Laboral San Prudencio.

Fundación Navarra para la Excelencia (2018a) Premio Navarro a la Excelencia <http://www.qnavarra.com/premio-navarro-a-la-excelencia/>

Fundación Navarra para la Excelencia (2018b) Organizaciones reconocidas <http://www.qnavarra.com/premio-navarro-a-la-excelencia/organizaciones-reconocidas-en-ediciones-anteriores/> Recuperado el 24/04/2018

Fundación Personas y Empresas (2018) Estudio impacto acción social en la PYME en España. < http://www.dirse.es/presentacion-del-i-estudio-accion-social-pymes/> Recuperado el 20/05/2018

Gallardo, D. y Castilla, F. (2013). "Diseño de un sistema de comunicación eficaz para la responsabilidad social en PYMES". *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (872), 161-178.

Gallén, M.L. y Giner, B. (2014), "Las memorias de sostenibilidad GRI y los informes de progreso del pacto mundial: una comparación internacional", *Revista de responsabilidad social de la empresa*, Vol. 17, pp. 17-34

García, E. (2009) "Presentación en la III Conferencia España-Iberoamérica sobre la Responsabilidad Social de las Empresas". En Vives, A. (2010) *La Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques antes la crisis. Reflexiones con motivo del III Conferencia España-Iberoamérica sobre Responsabilidad Social de las Empresa.* Madrid: Fundación Carolina

Garay, L. y Font, X. (2013) "Motivaciones, prácticas y resultados del comportamiento responsable en las pequeñas y medianas empresas turísticas". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. Enero-Abril 2013 nº13* (vol. 5, nº1)

Ghobadian, A., Gallear, D. y Hopkins, M. (2007): "TQM and CSR nexus". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, nº 7, págs. 704-721. Citado por Pérez y Escrig (2011)

Global Compact (2018a) *Faq*s <https://www.unglobalcompact.org/about/faq> Recuperado el 17/04/2018

Gómez, M. (2010). "La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las PyMEs: la necesidad de diferenciación" *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 15-40.

Gond, J-P., y Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. PUF, Paris. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012

González, I. (2004) *Calidad en la universidad. Evaluación e indicadores*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

González, J. (2012)."La responsabilidad social corporativa en las pymes". *Técnica Industrial,* diciembre, 300, 46-53.

Grayson, D. (2006). "Inspiring smaller firms with the responsible business mindset". En M. Epstein y K. Hansen (Eds.), *The accountable corporation: Corporate social responsibility* (pp. 279-298). London, England: Praeger. Citado por O'Connor, Parcha y Tulibaski (2017)

GRI (2014) *¿Preparados para informar? Introducción a las memorias de sostenibilidad para PYMES* <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Spanish.pdf> Recuperado el 07/04/2018

GRI (2015) *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf> Recuperado el 07/04/2018

GRI (2016) *GRI 101: Fundamentos 2016*

GRI (2018a) *Questions about transitioning from G4 to GRI Standards* <https://www.globalreporting.org/standards/questions-and-feedback/transitioning-from-g4-to-gri-standards/> Recuperado el 07/04/2018

GRI (2018b) *SustainabilityDisclosureDatabase* <http://database.globalreporting.org/search/> Recuperado el 07/04/2018

Griffin, J.J. y Mahon, J.F. (1997) "The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research", *Business and Society,* 36(1), 5-31. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Guibert, J. M. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial: competitividad y casos de buenas prácticas en Pymes*. San Sebastián: Universidad de Deusto. Citado por Herrera *et al*, (2016)

Güler A., Asli A., y Ozlem, K. (2010): "Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets", International *Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 59, nº 3, pp.229-254 Citado por Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.

Gürtler, G. (2012) *Tentaciones de la ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social*. <http://www.26k-estimation.com/Tentaciones_de_la_ISO_26000__2012-05_.pdf> Recuperado el 05/05/2018

Hammann, E., Habisch, A. and Pechnaler, H. (2009), "Values that create value: social responsible business practices in SMEs- Empirical evidence from German companies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 37-51. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017 y por Kechiche y Soparnot, 2012 y Herrera, Larrán, Lechuga Martínez-Martínez, 2015:125

Hannafey, F. T. (2003) "Entrepreneurship and ethics: A literature review". *Journal of Business Ethics*, 46, 99–110. Citado por Arend, 2014

Hart, S.L. (1995). "A Natural-Resource-Based View of the Firm". *Academy of Management Review,* nº 20(4), 986-1014. Citado por Garay y Font, 2013

Hausman, A. (2005): "Innovativeness among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Re-search", *Industrial Marketing Management,* 34 (8), pp. 773-782.Citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2010

Heras-Saizarbitoria I. (2010) "¿Qué fue de la isomanía? ISO 9000, ISO 14000 otros metaestándares en perspectiva". *Universia Business Review. 1º trim 2011*

<https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/776/-que-isomania-iso-9000-iso-14000-metaestandares-perspectiva> Recuperado el 05/05/2018

Herrera, J., Larrán, M., y Lechuga, M.P. (s.f.) *Caracterización de las PYMES españolas mediante un análisis cluster* < http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaeca/cd/83h.pdf>

Herrera, J., Larrán, M., y Martínez-Martínez, D. (2013). "Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica". *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39-65.Citado por Herrera *et al*, (2016)

Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M.P., y Martínez-Martínez, D. (2015). "Evolución de la literatura sobre la responsabilidad social en pymes como disciplina científica." *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 24*(2), 117-128.

Herrera, J., Larrán, M., Lechuga, M. P. y Martínez-Martínez, D. (2016). "Responsabilidad social en las pymes: análisis exploratorio de factores explicativos". *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 19(1) (2016) 31–44

Hess, D., Rogovsky, N., y Dunfee, T. W. (2002). "The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives". *California Management Review*, 44(2), 110–125. Citados por Arend, 2014

Hillebrand, C., y Money, K. (2007) "Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concept sor two sides of the same coin?" *Corporate Reputation Review*, 10, 261-277. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013

Hockerts, K.; Morsing, M., Eder-Hansen, J., Krull, P., Midttun, A., Halme, M., Sweet, S., Davidsson, P. y Nurmi, P. (2008): *CSR-Driven In-novation: Towards the Social Purpose Business. (Working Paper, 8).* Copenhagen, DK. Citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

Hughes, K.E. (2000) "The value relevance of nonfinancial measures of air pollution in the electricity utility industry". *The Accounting Review*, 75 (2), 209-228. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

IQNet (2011) IQNet SR 10 Sistemas de gestión de la responsabilidad social. Requisitos. <http://www.iqnet-certification.com/userfiles/002%20IQNet%20SR%2010%20-%20Requirements%20(Spanish).pdf>

Isaksson, R. (2006). "Total Quality Management for sustainable development, Process based system models". *Business Process Management Journal*, 12, 632-645. Citado por Vidal y Soto (2012)

ISO (2010a) *ISO 26000 visión general del proyecto*<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf> Recuperado el 05/05/2018

ISO (2010b) *Descubriendo ISO 26000*<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000-es.pdf> Recuperado el 05/05/2018

ISO (2010c) Norma ISO 26000

Jamali, D. Zanhour, M y Keshishian, T. (2009) "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR". *Journal of Business Ethics*. Vol. 87, nº 3, pp. 355-377.Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Jenkins, H. (2004). "A critique of conventional CSR theory: An SME perspective". *Journal of General Management, 29*(4), 37–57. Citado por Herrera *et al*, 2016; Gómez, 2010 y Ankur, Vishal y Priyanka, 2013

Jenkins, H. (2006). "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility"*. Journal of Business Ethics 67,* 241–256.Citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013; Larrán, Herrera y Lechuga, 2010, Sanclemente, 2015 y Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

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. Citado por Arend, 2014 y Kechiche y Soparnot, 2012

Juwaheer, T.D. and Kassean, H. (2009), "Corporate social responsibility perspectives of Small and Medium Enterprises (SMEs) a case study of mauritius", *Advances In Management*, Vol. 2 No. 12. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Kechiche, A., y Soparnot, R. (2012). "CSR within SMEs: Literature Review". *International Business Research,* 5(7), p97. doi:http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n7p97

King, A., Lenox, M., 2000. "Industry self-regulation without sanctions: The chemical industry's Responsible Care Program". *Academyof Management Journal* 43 (4), 698–716. Citado por Del Brio y Junquera (2003)

Klewitz, J., y Hansen, E. G. (2014). "Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review". *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75.

Iturrioz, C.; Aragón, C.; Narvaiza, L. (2011) "Un análisis multidimensional de la heterogeneidad de la responsabilidad social en la pequeña y mediana empresa" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, núm. 4 (2011), pp. 117-138 ISSN 1019-6838. Citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

Larrán, M., Herrera, J., y Lechuga, M.P. (2010) "El estado del arte en la investigación sobre Responsabilidad Social y PYMES". *XVIII Congreso de EBEN España. Teoría Superior de Stakeholder.* Bilbao, 23-25 de junio de 2010

Larrán, M., Martínez-Martínez, D., y Muriel de los Reyes, M. J. (2013). "¿Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad?". *Universia Business Review*, (39).

Lavado, J.A. (2014a) *Sistemas y modelos para la implantación de la RSC*. Material didáctico. UOC. PID_00212979

Lavado, J.A. (2014b) *Los pilares del sistema de gestión de la RSC*. Material didáctico. UOC PID_00212978

Lee, M.H., Mak, A.K. y Pang, A. (2012), "Bridging the gap: an exploratory study of corporate social responsibility among SMEs in Singapore", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 24 No. 4, pp. 299-317. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Centro Tecnológico LEITAT y Ministerio de Trabajo (2011) *Estudio sobre las necesidades y las herramientas que dispone la Pyme para poder realizar acciones RSE* < https://leitat.org/descargas/noticias/ON0008.pdf>

Lepoutre, J., y Heene, A. (2006). "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review". Journal of Business Ethics, 67, 251-273. doi:10.1007/s10551-006-9183-5. Citado porO'Connor, Parcha, J. M., y Tulibaski, (2017) y Ankur, Vishal y Priyanka, 2013

Levy, D. L.; Szejnwald Brown, H. y De Jong, M. (2010). "The Contested Politics of Corporate Governance". *Business and Society*, vol. 49, nº 1, pp. 88- 115. Doi: 10.1177/0007650309345420. Citado por Ortiz y Crowther, 2015

Longenecker, J., Moore, C., y Petty, W. (1996). *Small Business Management; An Entrepreneurial Emphasis*. Citado por Ankur, Vishal y Priyanka (2013)

Longo, M.; Mura, M. y Bonoli, A. (2005). "Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: the case of Italian SMEs". *Corporate Governance*. Vol 5, nº 4, pp. 28-42. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

López-Cózar, C. (2014). "Peculiaridades de la pequeña empresa familiar ante la responsabilidad social empresarial. Un análisis exploratorio en la Comunidad de Madrid". *Pecvnia*, (18), 39.

Lorraine, N.H.J., Collison, D.J. y Power, D.M. (2004) "An analysis of the stock market impact of environmental performance information". *Accounting Forum, 28* (1), 7- 26. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

McAdam, R.; Leonard, D. (2003). Corporate Social Responsibility in a Total Quality Management Context: opportunities for sustainable growth. *Corporate Governance*, 3, 36-45. Citado por Vidal y Soto, 2012

MacGregor, S. P., y Fontrodona, J. (2011). “Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility?” *Universia Business Review, (30).*

Maitland, A. (2002) “Affordable responsibility: small suppliers”. *Financial Times*.Citado por Ankur, Vishal y Priyanka (2013)

Maignan, I. y Ralston, D.A. (2002): “Corporate Social Responsibility in Europe and US: Insights from Businesses Self-presentations”, *Journal of International Business Studies*, vol. 33/3, pp. 497-514. Citados por Gallardo y Castilla, 2013

Mandl, I.; Dorr, A. (2007) *CSR and Competitive-ness: European SMEs Good Practice: Consolidated European Report. Austrian Institute for SME Re-search*. Citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

Margolis, J.D. y Walsh, J.P. (2003) “Misery loves companies: rethinking social initiatives in business”, Administrative Science Quarterly, 48 (2), 268-305.citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Marín, L. y Rubio, A. (2008). “¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social corporativa en Pyme”. *Tribuna de Economía*, Mayo-Junio 2008. N.º 842 ICE 177. Citado por Setó y Angla, 2011 y Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Mathieu, A., y Reynaud, E. (2005). “Les bénéfices de la responsabilité sociale del 'entreprise pourles. PME: entre réduction descoûtset légitimité”. ***Revued ’Economie Méditerranéenne***, Octobre, 22p. Citados por Kechiche y Soparnot, 2012

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001) “Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective”. *Academy of Management Review*, 26, 117-127. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013

McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P.M. (2006) “Corporate social responsibility: Strategic implications”. Journal of Management Studies, 43, 2-18. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013:7)

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2015*) Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas. Madrid: Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones.* <http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf> Consultado el 24/03/2018

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2018a) *Consejo Estatal RSE* < http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/consejo_rse/index.htm> Recuperado el 01/06/2018

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2018b) *Memorias de sostenibilidad* <https://expinterweb.empleo.gob.es/memrse/entrada/listadoMemoriasPublicadas.action

Miras, M.D.M., Escobar, B y Carrasco, A. y. (2014): “Responsabilidad Social Corporativa y rendimiento financiero: un meta-análisis”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 43 (2), 193-215

Moneva, J. M., Hernández J. C. (2009). “Responsabilidad social corporativa e información de sostenibilidad en la Pyme”. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*. Vol.1. nº 2. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Montgomery, D.B. y Ramus, C.A. (2011) “Calibrating MBA Job Preferences for the 21st Century”. *Academy of Management Learning & Education,* 10 (1), 9-26. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013

Moroney, R.; Windsor, C. y Tingaw, Y. (2011). “Evidence of Assurance Enhancing the Quality of Voluntary Environmental Disclosures: an Empirical Analysis”. *Accounting and Finance*. Doi: 10.1111/j.1467-629X.2011.00413.x. Citados por Ortiz y Crowther, 2015

Morsing, M.; Perrini, F. (2009): “CSR in SMEs: Do SMEs Matter for the CSR Agenda?”, Business Ethics: A European Review, 18 (1), pp. 1-6. Citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

Muñoz, N. (2015). “Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMEs”. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (85), 83-108.

Muñoz, M.J., Fernández, M.A., Nieto, L., Rivera, J.M. y Escrig, E. (2009). "SMEs and corporate social responsibility. The perspective from Spanish companies". *International Journal of Sustainable Economy 2009* - Vol. 1, No.3 pp. 270 - 288. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Murillo, D., y Lozano, J. M. (2006). *RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial* (No. 658.017. 2/. 3). ESADE.

Nielsen, A.E. y Thomsen, CH. (2009). "Investigation CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers". *Business Ethics: A European Review.* Vol. 18, nº 1, pp. 83-93.Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Noci, G., Verganti, R., (1999) "Managing 'green' product innovation in small firms". *R&D Management 29* (1), 3–15. Citado por Del Brio y Junquera (2003)

O'Connor, A., Parcha, J. M., y Tulibaski, K. L. (2017). "The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Communication: An Intra-Industry Comparison of MNCs' and SMEs' CSR Reports". *Management Communication Quarterly*, 31(4), 503-532.

Observatory of the European SMEs (2002) ''European SMEs and social and environmental responsibility'', No. 4, *Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg*, <http://europa.eu.int/conn/enterprise/csr/documents/smes_rt_final_report.pdf>

Olcese, A. (2011): *Creación de valor y responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX35,* Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras (RACEF). Citado por Muñoz del Nogal, 2015

Orlitzky, M; Schmidt, F.L. y Renes, S.L. (2003) "Corporate social and financial performance: a meta-analysis", *Organization Studies,* 24(3), 403-441. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Ortas, E. y Moneva, J.M. (2011) "Origins and development of sustainability reporting: Analysis7 of the Latin American context", *Globalization, Competitiveness & Governability*, Vol. 5, núm. 2, p. 16-37. Citado por Larrán-Jorge, M., Martínez-Martínez, D., y Muriel de los Reyes, M. J. (2013

Ortiz, E. y Crowther, D. (2015). "Evidencia empírica de la aportación de las empresas españolas al desarrollo de la comunidad desde sus memorias GRI". *International journal of maritime history, 27*(4), 133-142.

Otxoa-Errarte, R., Landa, J.P. (2012) "PYME y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000". *Oñati Socio-legal Series [online*], 2 (2), 57-79. <http://ssrn.com/abstract=2049865>

Pacto Mundial (2015a) *Política del Pacto Mundial de la ONU sobre la Comunicación de Progreso* <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/Pol%C3%ADtica-de-los-Informes-de-Progreso.pdf> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial (2015b) *Política del Pacto Mundial de la ONU sobre La Comunicación de Involucramiento para Organizaciones No Corporativas* <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/COE_Policy_ES.pdf> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial (2017a) *Pacto Mundial y GRI presentan claves para el reporting uniforme en sostenibilidad y ODS* http://www.pactomundial.org/2017/09/pacto-mundial-reporting-uniforme-sostenibilidad-ods/ Recuperado el 17/04/2018

Pacto Pacto Mundial Red Española (2017b) Memoria de la Red Española del Pacto Mundial 2016 <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/06/Memoria-Red-Espa%C3%B1ola-del-Pacto-Mundial-2016_def.pdf> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial Red Española (2018a) *Global Compact*<http://www.pactomundial.org/global-compact/> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial Red Española (2018b) *10 Principios* <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial Red Española (2018c) *La misión del Pacto Mundial: 10 Principios + 17 ODS* <http://www.pactomundial.org/2017/03/10-principios-17-ods/> Recuperado el 17/04/2018
Pacto Mundial Red Española (2018d) *REPORTING 2017: Comunicando el progreso* <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Reporting-2017-v5.pdf> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial Red Española (2018f) *Listado de firmantes* <http://www.pactomundial.org/listado-de-firmantes/> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial Red Española (2018g) *Adhiérete al Pacto Mundial* <http://www.pactomundial.org/2017/01/adhierete-al-pacto-mundial/> Recuperado el 17/04/2018

Pacto Mundial Red Española y Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la Universidad Pontificia Comillas (2016) *Estudio sobre la percepción de la Ética y la RSE en pymes.* <http://www.coec.es/archivos/estudio.pdf> Recuperado el 10/04/2018

Parlamento Europeo (2013) R*esolución del Parlamento Europeo, de 6 de febrero de 2013, sobre responsabilidad social de las empresas: comportamiento responsable y transparente de las empresas y crecimiento sostenible* (2012/2098(INI)) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013IP0049&from=ES> Recuperado el 02/06/2018

Pedersen, E. (2009). "The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain". *Supply Chain Management: An International Journal,* 14(2),109–116. Citado por Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez-Martínez, 2014

Perrini, F. (2006). "SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective". *Journal of Business Ethics*, *67*, 305-316. doi:10.1007/s10551-006-9186-2. Citado por O'Connor, A., Parcha, J. M., y Tulibaski, K. L., 2017; por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013 y Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Pedersoen, E.R. y Neergaard, P. (2008). "From periphery to center: how CSR is integrated in mainstream performance management frameworks". *Measuring Business Excellence*, 12, 4-12. Citado por Vidal y Soto (2012)

Perera, O. (2008). *How material is ISO 26000 social responsibility to small and medium-sized enterprises (SMEs)?*. International Institute for Sustainable Development= Institut international du développement durable. <https://www.iisd.org/pdf/2008/how_material_iso_26000.pdf>

Pérez, M.C., Blanco M. y Tocino, M. (2013) "Una aproximación a la responsabilidad social corporativa en Andalucía ante la crisis económica actual". *Prisma Social. Revista de Investigación Social, nº 10*-junio 2013

Pérez, J. y Escrig, A.B. (2011) "El Modelo EFQM de Excelencia: Propuesta de valor en responsabilidad social corporativa". *XXI Congreso Nacional de ACEDE*, septiembre 2011 Barcelona

Pfau, M., Haigh, M., Sims, J. y Wigley, S. (2008), "The influence of corporate social responsibility campaigns on public opinion", *Corporate Reputation Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 145-154. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Phillips, R. A. (2003): "Stakeholder Legitimacy", *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 24-41. Citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

Pivato, S; Misani, N. y Tencati, A. (2008) "The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food", *Business Ethics: A European Review*, 17, 3–12. Citados por Sánchez y Gallardo, 2013.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006) "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84, 78-92. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013

Porter, M.E. y Van der Linde, C. (1995) "Toward a new conception of the environment competitiveness relationship". *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97-118. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013

Preuss, L. y Perschke, J. (2010). "Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses"*. Journal of Business Ethics, 92(4), 531–551*. Citado por Herrera *et al*, (2016) y por Iturrioz, Aragon y Narvaiza, 2011

Prinic, L. (2003). *Engaging Small Business in CorporateSocial Responsibility* Canada. Citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013

Priyanka,J., Vishal, V. Ankur, R. (2017) "Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs", *Social Responsibility Journal*, Vol. 13 Issue: 1, pp.1-23, https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2015-0048

Proyecto PRISMA (sf) Situación de las PYMES del sudoeste europeo en materia de RSE <https://web.fade.es/es/tratarDescargaDocumento.do;jsessionid=7ED982A097F49594B5A70E77F207E1BF?identificador=987>

Puig-Duran, J. (2006) *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Putnam, R.D. (1993): "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *American Prospect,* 13, pp. 35-42. Citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011).

Quintana, J. (2005) *Responsabilidad Social en las Empresas Familiares*. Madrid: Forética

Quinn, J. (1997). "Personal Ethics and Business'Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics 16*(2), 119–127. Citado por Murillo y Lozano (2006) y Aragon *et al*., 2009)

Remy P (2010) *ISO 26000 Por qué no será certificable?* <http://www.iso26000peru.org/docsec/pro-porquenoseracertificable.pdf> Recuperado el 05/05/2018

Revell, A., y Blackburn, R. (2007). "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors". *Business Strategy and the Environment, 16*(6), 404-420. http://dx.doi.org/10.1002/bse.499. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012

Rivero, P. (2006a) La responsabilidad social. "Un modelo de gestión válido para las PYMES". *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, ISSN 1577-2403, NºExtra 76, 2006 (Ejemplar dedicado a: XII Encuentro AECA: celebrado en Córdoba 26-28 septiembre),

Rivero Torre, P. (2006b) "La Responsabilidad social Corporativa en las PYMES" *Lan Harremanak,* nº 14 pp. 77-91

Roberts, S.; Lawson, R., y Nicholls, J. (2006). "Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility Northwest". *Journal of Business Ethics*, nº 67(3), 275-286. Citado por Garay y Font, 2013; Kechiche y Soparnot, 2012 y Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Robson, A. y Mitchel, E. (2007). CSR performance: driven by TQM implementation, size, sector? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 722-737. Citado por Vidal y Soto (2012)

Romo M.C. (s.f.) Citado por Yturralde, J.M. (s.f.) *La certificación de la responsabilidad social.* <http://www.empresaresponsable.org/docs/LaCERTIFICACIONdeLaRSE.pdf>

Roser, I. (2005): *Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las pymes, Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa y Fundación El Monte*, en https://www.cajasol.es/cajasol/generico/pdf/nuestraentidad/rscPyme01.pdf. Citado por Gallardo y Castilla, 2013

Russo, M. y Fouts, P. (1997) "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability". *Academy of Management Journal* 40, 534–559. Citado por Del Brio y Junquera, 2003 y citado por Sánchez y Gallardo, 2013

Russo, A. y Tencati, A. (2009), "Formal vs Informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 No. 2, pp. 339-353. Citado por Priyanka, Vishal y Ankur, 2017, Herrera, Larrán y Lechuga, Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011, Sanclemente, 2015, Garay y Font, 2013, Kechiche y Soparnot, 2012

SAI (2014) *Responsabilidad Social 8000 Norma Internacional emitida por Social Accountability International Junio 2014 SA8000®: 2014*

SAI (2018a) *About SAI* <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=472> Recuperado el 02/06/2018

SAI (2018b) SA8000® Standard <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689> Recuperado el 02/06/2018

Santos, M. (2011) "CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles*", Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Issue: 3, pp.490-508, https://doi.org/10.1108/17471111111154581 Citado por Herrera *et al*., 2016

Saulquin, J.Y. y Schier, G. (2005). "Typologie des pratiques de RSE". *Colloque GREFIGE-CEREMO*, Agadir, avril. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012.

Saulquin, J.Y., y Schier, G. (2007). Des perceptions managériales aux pratiques RSE: une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 24(6), 181-195. Citados por Kechiche y Soparnot, 2012

Saulquin, J. Y. y Schier, G. (2010). Performance organisationnelle et responsabilité sociale de l'entreprise. En Dion, M. y Wolff, D. (EdS.), *Le développement durable, théories et applications au management*, Ed. Dunod,2ème Ed., pp. 127-142. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012.

Sanclemente, J. C. (2015). "La responsabilidad social empresarial (RSE) de los pequeños distribuidores minoristas" *Clío América*, *9* (17), 42.

Sánchez, M.I. y Gallardo, D. (2013) "La responsabilidad social corporativa como factor determinante del éxito competitivo empresarial"*. Management*, 26(5), 947-976.

Sen, S. y Cowley, J. (2013) "The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: an australian perspective". *Journal of Business Ethics,* 118(2), 413–427. Citado por Herrera, Larrán, Lechuga Martínez-Martínez, 2014

Seto, D. y Angla, J. (2011). "La naturaleza de la relación entre la responsabilidad social de la empresa (RSE) y el resultado financiero". *European Journal of Management and Business Economics*, 20(4), 161.

Spence, L. (2000). *Practices, Priorities and Ethics in Small Firms.* London: Institute of Business Ethics. Citado por Ankur, Vishal y Priyanka, 2013)

Spence, L. y Lozano, F. (2000). "Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain". *Journal of Business Ethics. Vol. 27*, nº 1, pp. 43-53. Citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Spence, L. y Rutherfoord, R. (2003). "Small business and empirical perspectives in Business Ethics: Editorial", *Journal of Business Ethics*, 47(1), 1-5. Citado por Urriolagoitia, Murillo y Lozano (2009) y Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Spence, L., Schmidpeter, R. y Habisch, A. (2003). "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK", *Journal of Business Ethics,* 47 (1), 17-29. Citado por Urriolagoitia, Murillo y Lozano (2009)

Spence, M., OndouaBiwolé, V., y Ben Boubaker Gherib, J. (2007). "Une étude exploratoire du degré d'engagement des PME dans le développement durable". *Actes des 10ème Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'AUF, Antananarivo, 23-26 mai*. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012

Strandberg, L (2010) "La medición y la comunicación de la RSE: Indicadores y normas". *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativ*o, Nº 9 Diciembre de 2010. <http://www.iese.edu/en/files/Cuaderno%20No%209_tcm4-57352.pdf> Consultado el 24/03/2018

Studer, S., Welford, R., y Hills, P. (2006). "Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers". *Business Strategy and the Environment*, 15, 416-431. http://dx.doi.org/10.1002/bse.51. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012

Sweeney, L. (2007). *Corporate Social Responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR.* Dublin Institute of Technology, Dublin, Ireland. Corporate Governance – Bradford-, Esmerald Group Publishing Limited, Vol. 7, No. 4, pp. 516-523. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

Tarrés, E. (2007) "¿Es posible la Responsabilidad Social en las pymes?", *Directivos,* vol. 7, pp. 118-119. Citado por Gallardo y Castilla 2013

Tencati, A., Perrini, F. y Pogutz, S. (2004) "New Tools to Foster Socially Responsible Behavior", *Journal of Business Ethics,* 53 (1-2), pp. 173-190. Citados por Iturrioz, Aragón y Narvaiza, 2011

Tilley, F. (2000) "Small firm environmental ethics: How deep do they go?" *Business Ethics: A EuropeanReview,* 9(1), 31–41. Citado por Herrera *et al*, 2016; Ankur, Vishal y Priyanka, 2013; Iturrioz, Aragon y Narvaiza, 2011

Tilley, F. (2003). 'Sustainability and competitiveness: are there mutual advantages for SMEs?'. In Jones, O. and Tilley, F. (Eds.), *Competitive Advantage in SMEs: Organising for Innovation and Change*: 71–84. Chichester: John Wiley and Sons. Citado por MacGregor y Fontrodona (2011).

Tirado, F.J., Gálvez, A. y Baleriola, E. (2017) *Las organizaciones en el siglo XXI. Un enfoque psicosocial y político*. Barcelona: Editorial UOC

Torrès, O. (2003) "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité". *Revue Française de Gestion,* (144), 119-138. Citado por Kechiche y Soparnot, 2012.

Torres, E. (Dir.) *et al.*, (2014) *¿Preparados para informar? Introducción a las memorias de sostenibilidad para pymes. Global Reporting Initative* <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Ready-to-Report-SME-booklet-online-Spanish.pdf> Recuperado el 07/04/2018

Trevino, L.K (1986), "Ethical Decision Making in Organisations". *Academy of Management Review* 11, 601-671, Citado por Murillo y Lozano, 2006; Aragón *et al*., 2009

Turban, D.B. y Greening, D.W. (1997) "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees". *Academy of Management Journal*, 40, 658-672. Citado por Sánchez y Gallardo, 2013

Udayasankar, K. (2008): "Corporate Social Responsibility and Firm Size", Journal of Business Ethics, vol. 83, pp. 167-175. Citado por Herrera, Larrán y Lechuga, s.f.

Uhlaner, L. M; Van Goor-Balk, H. J. M. y Masurel, E. (2004). Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 11, nº. 2, pp. 186-194. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

United Nations Industrial Development Organization (2002), *Corporate Social Responsibility –Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countrie*s, United Nations Industrial Development Organization, Vienna. Citado por Santos, 2011

Unceta, A., y Gurrutxaga, A. (2006). "Responsabilidad Social Corporativa en el País Vasco: un Análisis Aplicado". *Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales*, nº 14, pp.25-41. Citado por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010

United Nations Global Compact (2012). "Annual review of business policies and actions to advance sustainability". Obtenido el 15 de septiembre de: <www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/annual_review.html> Citado por Gallén y Giner, 2014

Urriolagoitia, L., Murillo, D. y Lozano, J.M. (2009) *RSE Y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea.* Ministerio de Industria, Turismo y comercio. Secretaría General de Industria. Madrid: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa

Valduérteles, I., Ramos, E. y Gómez, F. (2015). "Los valores del empresario como determinantes de la RSE en las PYMES". In *XXIII Congreso EBEN España* (p. 4). Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla.

Vázquez, O. y Cordero, C. (2007). "Análisis empírico de la información emitida por las empresas del IBEX 35 en materia de responsabilidad social corporativa". *Ekonomiaz,* 65, pp.150-183.

Vicente, A., Balderas, A., Ruiz, M. y Tamayo, U. (2007) Responsabilidad social en la empresa y competitividad. Serie Estudios Xertatu. <http://www.xertatu.net > Citados por Gallardo y Castilla, 2013.

Vidal, E. y Soto, E. (2012) "Principios de la RSC en los modelos de excelencia" *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarv*e. Portugal: ESGHT-Universidad de Albarve

Vives, A. (2006). "Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America". *Journal of Corporate Citizenship*, (21).

Vives, A. (2007), Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America, *Journal of Corporate Citizenship,* Number 21, January 2006. Citados por Vives (2014)

Vives, A. (2010) *La Responsabilidad Social de las Empresas: Enfoques antes la crisis. Reflexiones con motivo del III Conferencia España-Iberoamérica sobre Responsabilidad Social de las Empresa.* Madrid: Fundación Carolina

Vives, A. (2011) *"*Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas". En Vives, A., y Peinado-Vara, E. (Ed.) (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (No. 33 330). Banco Interamericano de Desarrollo. Cumpetere y FOMIN.

Vives, A. (2014a) "Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación". *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, mayo-agosto, 201 8, (2).

Vives, A., Corral, A. e Isusi, I. (2006) *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Citado por Vives, 2014

Vogel, D. (2005): *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility.* Washington, DC: Brooking Institution Press. Citado por Iturrioz, Aragón y Narvaiza

Worthington, I., Ram, M., y Jones, T. (2006). "Exploring Corporate Social Responsibility in the UK Asian Small Business Community". *Journal of Business Ethics*. Vol. 67. pp. 201–217. Citados por Larrán, Herrera y Lechuga, 2010; Priyanka, Vishal y Ankur, 2017

Xertatu (2014) *Listado de empresas* <http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO8/Temas/xertatu/archivos/2014-12listadoEmpresasXertatu-adi-copia.pdf?hash=dc2df3894b5f7fcdcd1dbb861028c264&idioma=CA> Recuperado el 28/03/2018

Xertatu (2018a) *Xertatu–responsabilidad social de las empresas (RSE)* <http://www.bizkaia.eus/home2/Temas/DetalleTema.asp?Tem_Codigo=5748&idioma=CA&dpto_biz=8&codpath_biz=8|6874|5547|5748> Recuperado el 28/03/2018

Zschiegner, A.K.C. (2011). *Leading Change for Environmental Management Practices in Tourism: the case of SMEs in South West England*. Exeter. University of Exeter. Citado por Garay y Font, 2013

Zwetsloot, G. y Van Marrewijk, M. (2004) "From Quality to Sustainability" *Journal of Business Ethics*, 55, 79-82. Citado por Vidal y Soto (2012)

NORMATIVAS

Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible. BOE» núm. 55, de 05/03/2011

Orden ESS/1554/2016, de 29 de septiembre, por la que se regula el procedimiento para el registro y publicación de las memorias de responsabilidad social y de sostenibilidad de las empresas, organizaciones y administraciones públicas. BOE» núm. 238, de 1 de octubre de 2016, páginas 70263 a 70270

Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas, aprobada por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados el 27 de juniode 2006 (BOCG, Congreso, Serie D, de 4 de agosto de 2006).

Índice de gráficos

Gráf. 1. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En relación con el término de RSE. Porcentaje por respuesta 10
Gráf. 2. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En relación con el término de Responsabilidad Social Empresarial. Segmentación por tamaño 11
Gráf. 3. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En su empresa, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Segmentación según tamaño 11
Gráf. 4. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En su empresa, antes de trabajar con esta herramienta, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Segmentación según tamaño 12
Gráf. 5. Pregunta: En su empresa, antes de trabajar con esta herramienta, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Segmentación por tipo de organización 12
Gráf. 6. Pregunta: En su empresa, antes de trabajar con esta herramienta, ¿llevan a cabo alguna práctica de RSE? Porcentaje por respuesta 13
Gráf. 7. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Promedio de respuestas 13
Gráf. 8. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Segmentación por tamaño 14
Gráf. 9. PYMES-encuesta aleatoria. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Promedio de nivel de avance en todos los ámbitos 14
Gráf. 10. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. 15
Gráf. 11. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Segmentación por tamaño 16
Gráf. 12. Organizaciones-herramienta. Pregunta: En qué ámbitos llevan a cabo actuaciones de RSE. Promedio de nivel de avance en todos los ámbitos 16
Gráf. 13. Pregunta sobre comunicación de actuaciones de RSE 17
Gráf. 14. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? Promedio: Segmentación según utilización de herramientas 25
Gráf. 15. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? Moda: Segmentación según utilización de herramientas 26
Gráf. 16. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? Organizaciones que utilizan herramientas. Promedio: Segmentación según tamaño 26
Gráf. 17. ¿Cuáles son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de RSE? PYMES a las que se les envía la encuesta aleatoria. Promedio: Segmentación según tamaño 27
Gráf. 18. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. Promedio: Segmentación según tipo de organización 34
Gráf. 19. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. Moda: Segmentación según tipo de organización 34
Gráf. 20. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. PYMES-encuesta aleatoria. Promedio. Segmentación según tamaño. 35
Gráf. 21. Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de RSE. Organizaciones que utilizan herramientas. Promedio. Segmentación según tamaño. 35
Gráf. 22. Firmantes del Pacto Mundial en España según el tipo de organización 45
Gráf. 23. Relación entre porcentaje de PYMES firmantes del Pacto Mundial con respecto al total de firmantes y porcentaje de PYMES en esa Comunidad Autónoma 45
Gráf. 24. Porcentaje de firmantes según tipo de adhesión 46
Gráf. 25. Evolución del número de firmantes del Pacto Mundial 46
Gráf. 26. Evolución del porcentaje de firmantes del Pacto Mundial con respecto al año anterior 47
Gráf. 27. Pacto Mundial. Segmentación según tamaño de organizaciones que han respondido a la encuesta 48
Gráf. 28. Pacto Mundial. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa 49
Gráf. 29. Pacto Mundial. Valoración en la encuesta de diferentes elementos 49
Gráf. 30. Número de PYMES en España que presentan informes GRI por año 52
Gráf. 31. PYMES que presentan y publican informes GRI frente al total de empresas que presentan y publican informes en España, por año 53
Gráf. 32. Evolución de la comparativa entre nº de pymes y nº de empresas grandes y multinacionales que presentan informes GRI por año en España 53
Gráf. 33. Evolución de la comparativa entre nº PYMES y nº de empresas grandes y multinacionales que presentan informes GRI por año a nivel mundial 54
Gráf. 34. Porcentaje que representan las PYMES con respecto al total de organizaciones que presentan y publican memorias GRI a nivel mundial 54

Gráf. 35. Porcentaje de PYMES de cada Comunidad Autónoma que presenta informes GRI respecto al porcentaje que representan las PYMES de ese territorio sobre el total nacional 55
Gráf. 36. GRI. Segmentación según tamaño de organizaciones que han respondido a la encuesta 56
Gráf. 37. GRI. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa 57
Gráf. 38. GRI. Valoración en la encuesta de diferentes elementos 58
Gráf. 39. SGE21. Participación por comunidades autónomas 63
Gráf. 40. SGE21. Empresas certificadas por año 64
Gráf. 41 SGE21. Segmentación según tamaño de organizaciones que han respondido a la encuesta 65
Gráf. 42. SGE21. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa 65
Gráf. 43. SGE21. Porcentaje de organizaciones que eligen cada valoración 66
Gráf. 44. SGE21. Valoración de cada fortaleza: Promedio y moda 66
Gráf. 45. Distribución sectorial sellos EFQM 79
Gráf. 46. EFQM. Comparativa distribución territorial 80
Gráf. 47. Reconocimientos europeos EFQM 80
Gráf. 48. Segmentación por tamaño de organizaciones que responden a la encuesta EFQM 81
Gráf. 49. EFQM. Gestión de la RSE con anterioridad a adherirse a la iniciativa 81
Gráf. 50. ¿Cómo considera que el Modelo EFQM contribuye a gestionar la RSE en los siguientes ámbitos? 82
Gráf. 51. Porcentaje de grandes empresas que utilizan estas herramientas 89
Gráf. 52. Porcentaje de PYMES que utilizan estas herramientas 90
Gráf. 53. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “la conocemos y utilizamos” 91
Gráf. 54. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “no la conocemos” 92
Gráf. 55. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “no la usamos por su complejidad” 92
Gráf. 56. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “podría ser apropiada, pero requeriría recursos de los que no disponemos” 93
Gráf. 57. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “no se adecúa a nuestras necesidades” 93
Gráf. 58. Pregunta sobre conocimiento de otras herramientas: Respuesta “Ya lo tenemos cubierto con las herramientas actuales” 94

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación dificultades RSE para PYMES 29
Tabla 2. Clasificación herramientas para gestión de la RSE 42
Tabla 3. Empresas firmantes del Pacto Mundial 45
Tabla 4. Informes presentados por organizaciones firmantes del Pacto Mundial 47
Tabla 5. Comparativa entre organizaciones que presentan informes GRI por países (2013-2017) 54
Tabla 6. Porcentaje de empresas que presentan informes GRI frente al total segmentada por tamaño 55
Tabla 7. Informes GRI por empresa en España. Segmentación por tamaño (2005-2018) 56
Tabla 8. Informes GRI por empresa en el mundo. Segmentación por tamaño (2005-2018) 56
Tabla 9. Norma SGE21. Estructura de la norma 61
Tabla 10. Norma SGE21. Empresas certificadas 63
Tabla 11. Norma SGE21. Empresas certificadas. Segmentación por sectores 64
Tabla 12. ISO 26000. Estructura de la norma 67
Tabla 13. Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM relacionados con la RSE 71
Tabla 14. Criterios y subcriterios del Modelo EFQM y su relación con la RSE 72
Tabla 15. Identificación en el Modelo EFQM de las áreas de gestión de la norma SGE21 74
Tabla 16 Sellos EFQM 79
Tabla 17. Resultados de la encuesta a organizaciones que utilizan el Modelo EFQM en relación con la RSE 82
Tabla 18. Correlación Modelo de Gestión Avanzada y SGE21 83
Tabla 19. Número de organizaciones que utilizan herramientas 89
Tabla 20. Porcentaje de organizaciones que utilizan herramientas. 89
Tabla 21. Resultados de la encuesta sobre conocimiento y uso de herramientas para gestionar la RSE 91
Tabla 22. Resultados de la encuesta sobre conocimiento y uso de herramientas para gestionar la RSE. La conocemos pero no utilizamos por tener ya cubierto este ámbito 94

Anexos

Anexo 1. Encuestas enviadas a organizaciones

a) Bloques comunes a todas las encuestas

TIPO DE EMPRESA

Nº de trabajadores en la empresa

- ○ Sin asalariados
- ○ Entre 1 y 9
- ○ Entre 10 y 49
- ○ De 50 a 249 trabajadores
- ○ Más de 250 trabajadores

Sector de actividad principal

Tu respuesta

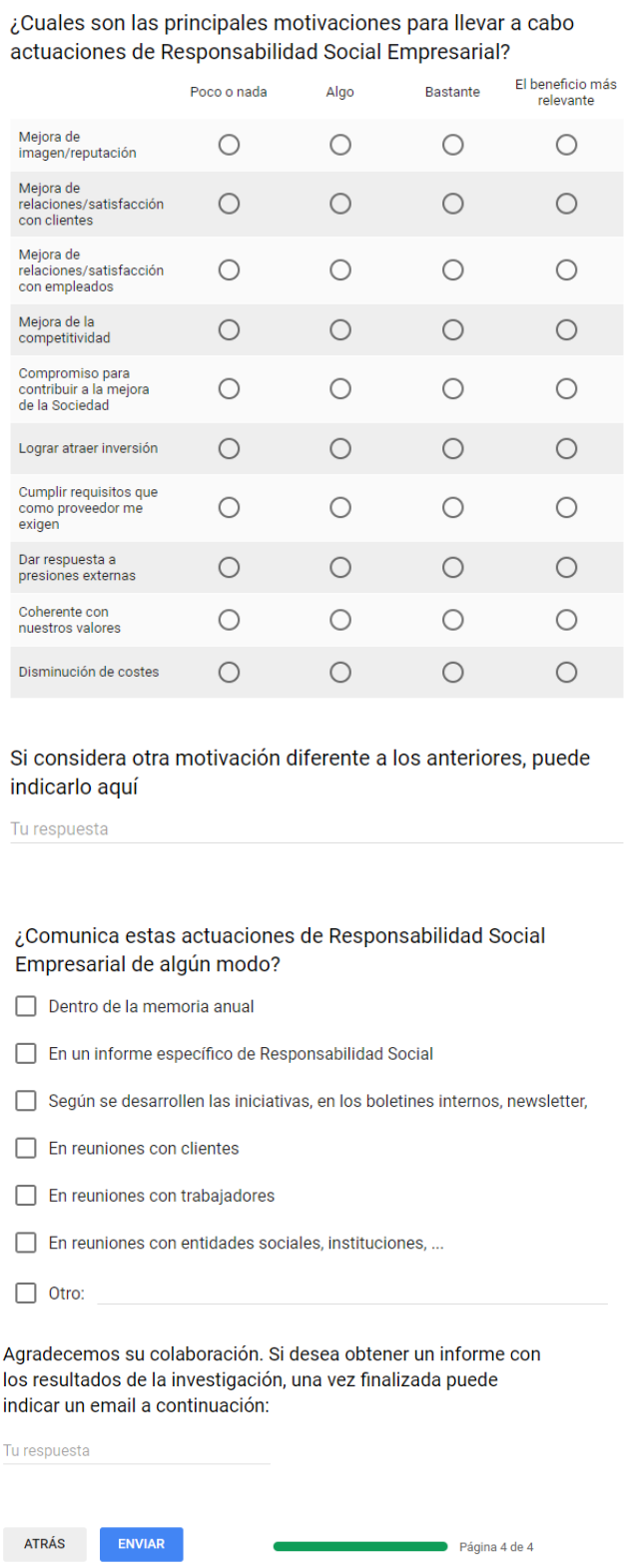
DIFICULTADES Y BENEFICIOS

Señale las principales dificultades para llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

	no supone dificultad	implica algo de dificultad	supone una dificultad importante	es la principal dificultad
Falta de recursos económicos	○	○	○	○
Falta de tiempo para dedicarlo a este ámbito	○	○	○	○
Falta de conocimiento/información	○	○	○	○
Falta de apoyo externo	○	○	○	○
No ofrecer resultados que justifiquen el esfuerzo	○	○	○	○
No disponer de herramientas, normas o guías adecuadas	○	○	○	○

Si considera otra dificultad diferente a las anteriores puede indicarla aquí

Tu respuesta



¿Cuales son las principales motivaciones para llevar a cabo actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial?

	Poco o nada	Algo	Bastante	El beneficio más relevante
Mejora de imagen/reputación	○	○	○	○
Mejora de relaciones/satisfacción con clientes	○	○	○	○
Mejora de relaciones/satisfacción con empleados	○	○	○	○
Mejora de la competitividad	○	○	○	○
Compromiso para contribuir a la mejora de la Sociedad	○	○	○	○
Lograr atraer inversión	○	○	○	○
Cumplir requisitos que como proveedor me exigen	○	○	○	○
Dar respuesta a presiones externas	○	○	○	○
Coherente con nuestros valores	○	○	○	○
Disminución de costes	○	○	○	○

Si considera otra motivación diferente a los anteriores, puede indicarlo aquí

Tu respuesta

¿Comunica estas actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial de algún modo?

- ☐ Dentro de la memoria anual
- ☐ En un informe específico de Responsabilidad Social
- ☐ Según se desarrollen las iniciativas, en los boletines internos, newsletter,
- ☐ En reuniones con clientes
- ☐ En reuniones con trabajadores
- ☐ En reuniones con entidades sociales, instituciones, ...
- ☐ Otro:

Agradecemos su colaboración. Si desea obtener un informe con los resultados de la investigación, una vez finalizada puede indicar un email a continuación:

Tu respuesta

ATRÁS ENVIAR Página 4 de 4

b) Bloques específicos de la encuesta a PYMES de Álava, Bizkaia, Navarra y Burgos

¿En relación con el término de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No lo conocemos
- ○ Lo hemos escuchado pero no conocemos bien qué implica
- ○ Comprendemos lo que significa
- ○ Tenemos amplios conocimientos sobre la materia

En su empresa, ¿llevan a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No, ninguna
- ○ Alguna de forma puntual
- ○ Sí llevamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
- ○ Sí, de forma planificada y sistematizada

ACTUACIONES EN RSE

¿En qué ámbitos llevan a cabo las actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial?

	Sí, de forma sistematizada	Sí, llevamos a cabo iniciativas pero sin una planificación	No llevamos a cabo ninguna actuación
Ámbito de trabajadores: igualdad, conciliación, diversidad, clima laboral, salud y bienestar, ...	○	○	○
Ámbito de los clientes: información, diálogo, calidad, consumo responsable, ...	○	○	○
Ámbito de proveedores: compra responsable, evaluación, ...	○	○	○
Ámbito de diseño de productos/servicios con criterio sostenible y responsable	○	○	○
Ámbito de Sociedad: apoyo a comunidad local, colaboración con entidades sociales, comunicación, ...	○	○	○
Transparencia, código de conducta, valores, ...	○	○	○
Gestión aspectos medioambientales	○	○	○

Si lleva a cabo alguna otra actuación diferente de las anteriores, puede indicarla aquí

Tu respuesta

¿Utiliza alguna de las siguientes herramientas, normas, modelos? En caso de no utilizarlas ¿cuál es la principal razón?

	SÍ la conocemos y utilizamos	NO la conocemos	La conocemos pero no la usamos porque: se dirige a grandes empresas	..... es muy compleja	..... no se adecua a nuestras necesidades	..... podría ser apropiada pero requerirían recursos de los que no disponemos
SGE21 de Forética	○	○	○	○	○	○
ISO 26000	○	○	○	○	○	○
SA 8000	○	○	○	○	○	○
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	○	○	○	○	○	○
Global Reporting Initiative	○	○	○	○	○	○
IQNet SR 10	○	○	○	○	○	○
AA1000 AccountAbility	○	○	○	○	○	○

En caso de utilizar o conocer alguna de estas herramienta, ¿podría valorar sus fortalezas e indicar aspectos a mejorar?

Tu respuesta

Aparte de las anteriores, ¿utilizan o han utilizado alguna otra herramienta para gestionar la Responsabilidad Social: norma, modelo, sistema de gestión o guía específica, ...? ¿Puede indicarnos cual?

Tu respuesta

c) Bloques comunes de la encuesta a organizaciones que utilizan herramientas

(Adaptando según la herramienta utilizada)

OTRAS NORMAS, HERRAMIENTAS Y MODELOS

¿Utiliza alguna de las siguientes herramientas, normas, modelos? En caso de no utilizarlas ¿cuál es la principal razón?

	SÍ la conocemos y utilizamos	NO la conocemos	La conocemos y NO usamos por: ... su complejidad	..... con el Pacto Mundial ya tenemos cubierto este ámbito	..... no se adecua a nuestras necesidades	..... podría ser apropiada pero requeriría recursos de los que no disponemos
ISO 26000	○	○	○	○	○	○
SA 8000	○	○	○	○	○	○
Informes GRI Global Reporting Initiative	○	○	○	○	○	○
SGE21 de Forética	○	○	○	○	○	○
IQNet SR 10	○	○	○	○	○	○
AA1000 AccountAbility	○	○	○	○	○	○

En caso de utilizar o conocer alguna de estas herramienta, ¿podría valorar sus fortalezas e indicar aspectos a mejorar?

Tu respuesta

Aparte de las anteriores, ¿utilizan o han utilizado alguna otra herramienta para gestionar la Responsabilidad Social: norma, modelo, sistema de gestión o guía específica, ...? ¿Puede indicarnos cual?

Tu respuesta

¿En qué ámbitos llevan a cabo las actuaciones de Responsabilidad Social Empresarial?

	Es el principal ámbito de actución	Si, de forma sistematizada	Sí, llevamos a cabo algunas iniciativas	Es el ámbito en el que nos queda más margen de mejora
Ámbito de trabajadores: igualdad, conciliación, diversidad, clima laboral, salud y bienestar, ...	○	○	○	○
Ámbito de los clientes: información, diálogo, calidad, consumo responsable, ...	○	○	○	○
Ámbito de proveedores: compra responsable, evaluación, ...	○	○	○	○
Ámbito de diseño de productos/servicios con criterio sostenible y responsable	○	○	○	○
Ámbito de Sociedad: apoyo a comunidad local, colaboración con entidades sociales, comunicación, ...	○	○	○	○
Transparencia, código de conducta, valores, ...	○	○	○	○
Gestión aspectos medioambientales	○	○	○	○

Si lleva a cabo alguna otra actuación diferente de las anteriores, puede indicarla aquí

CONOCIMIENTO DE RSE

Con anterioridad a adherirse a los principios del Pacto Mundial, ¿llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No, ninguna
- ○ Alguna de forma puntual
- ○ Sí llevabamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
- ○ Sí, de forma planificada y sistematizada

SIGUIENTE Página 1 de 5

d) Bloque específico de organizaciones adheridas al Pacto Mundial

CONOCIMIENTO DE RSE

Con anterioridad a adherirse a los principios del Pacto Mundial, ¿llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No, ninguna
- ○ Alguna de forma puntual
- ○ Sí llevabamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
- ○ Sí, de forma planificada y sistematizada

PACTO MUNDIAL

¿Cómo conoció la posibilidad de adherirse al Pacto Mundial?

- ○ Por la asociación profesional/patronal a la que pertenezco
- ○ A través de una persona de la propia organización
- ○ A través de un cliente
- ○ En algún congreso, foro, encuentro, ...
- ○ A través de algún aliado
- ○ Otro: _____

En relación con la adhesión al Pacto Mundial, valore, en la siguiente escala, los siguientes elementos:

Proceso de adhesión

	1	2	3	4	5	
Proceso muy sencillo	○	○	○	○	○	Proceso complejo

Cuotas establecidas

	1	2	3	4	5	
Poco adecuadas	○	○	○	○	○	Muy adecuadas

En relación con el informe del progreso,

- ○ Utilizo la herramienta online de la Red Española del Pacto Mundial
- ○ Utilizo el formato libre, porque se adapta mejor a mi organización
- ○ Formato libre porque desconozco la herramienta online
- ○ Formato libre, porque la herramienta online resulta demasiado complicada
- ○ Otro: _____

Dificultad de elaborar el informe de progreso

	1	2	3	4	5	
Poca	○	○	○	○	○	Mucha

El contenido del Pacto Mundial cubre los ámbitos relevantes de la RSE

	1	2	3	4	5	
No, quedan muchos ámbitos sin cubrir	○	○	○	○	○	Sí, cubre los ámbitos más relevantes

¿Ha utilizado el cuestionario online sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible?

- ○ Si
- ○ No

Utilidad de los informes de progreso como herramienta para informar sobre la RSE

	1	2	3	4	5	
Nada	○	○	○	○	○	Mucho

Utilidad de los informes de progreso como herramienta para gestionar la propia RSE

	1	2	3	4	5	
Nada	○	○	○	○	○	Mucho

Si considera otras fortalezas o debilidades del Pacto Mundial no incluidas en el apartado anterior, puede indicarlo aquí

Tu respuesta

e) Bloque específico de organizaciones que presentan informes GRI

CONOCIMIENTO DE RSE

Con anterioridad a trabajar con los estándares GRI, ¿llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No, ninguna
- ○ Alguna de forma puntual
- ○ Sí llevabamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
- ○ Sí, de forma planificada y sistematizada

ESTÁNDARES GRI

¿Cómo conoció la existencia de los Estándares GRI?

- ○ Por la asociación profesional/patronal a la que pertenezco
- ○ A través de una persona de la propia organización
- ○ A través de un cliente
- ○ En algún congreso, foro, encuentro, ...
- ○ A través de algún aliado
- ○ Otro: _____

En relación con los Estándares GRI, valore, en la siguiente escala, los siguientes elementos:

Adaptabilidad a la organización

	1	2	3	4	5	
Poco adaptable	○	○	○	○	○	Muy adaptable

Redacción de los estándares

	1	2	3	4	5	
Muy sencilla	○	○	○	○	○	Demasiado compleja

Exigencia de recursos:tiempo

	1	2	3	4	5	
Proporcionada	○	○	○	○	○	Excesiva

Necesidad de recurrir a agentes externos para redactar la memoria

	1	2	3	4	5	
Seguro que sí	○	○	○	○	○	No es necesario

Utilidad para informar sobre la RSE

	1	2	3	4	5	
Nada	○	○	○	○	○	Mucho

Utilidad para gestionar la propia RSE

	1	2	3	4	5	
Nada	○	○	○	○	○	Mucho

Si considera otras fortalezas o debilidades de los estándares no incluidas en el apartado anterior, puede indicarlo aquí

Tu respuesta

f) Bloque específico de organizaciones certificadas en SGE21

CONOCIMIENTO DE RSE

Con anterioridad a trabajar con la norma SGE 21, ¿llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No, ninguna
- ○ Alguna de forma puntual
- ○ Sí llevabamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
- ○ Sí, de forma planificada y sistematizada

NORMA SGE 21

¿Cómo conoció la existencia de la norma SGE 21?

- ◯ Por la asociación profesional/patronal a la que pertenezco
- ◯ A través de una persona de la propia organización
- ◯ A través de un cliente
- ◯ En algún congreso, foro, encuentro, ...
- ◯ A través de algún aliado
- ◯ Otro: _____

¿Cuáles considera que son las fortalezas de la SGE 21?

	La principal razón	Relevante	Algo importante	No lo considero una fortaleza
Resultar sencilla de comprender	◯	◯	◯	◯
La posibilidad de obtener una certificación	◯	◯	◯	◯
Resulta útil para gestionar la RSE, planificando, desplegando, evaluando y mejorando	◯	◯	◯	◯
Poderla integrar con otros sistemas de gestión	◯	◯	◯	◯
Generar confianza en los grupos de interés	◯	◯	◯	◯
Facilita la elaboración de informes y obtención de indicadores	◯	◯	◯	◯
Su flexibilidad, que permitía adaptarse a la organización	◯	◯	◯	◯

Si considera otras fortalezas de la norma no incluidas en el apartado anterior, puede indicarlo aquí

Tu respuesta

¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la norma?

En la propia norma (extensión, redacción, ámbitos, flexibilidad, ...)

Tu respuesta

En el proceso de certificación

Tu respuesta

Otros aspectos

Tu respuesta

g) Bloque específico de organizaciones con sello EFQM

CONOCIMIENTO DE RSE

Con anterioridad a trabajar con el Modelo EFQM, ¿llevaban a cabo alguna práctica de Responsabilidad Social Empresarial?

- ○ No, ninguna
- ○ Alguna de forma puntual
- ○ Sí llevabamos a cabo algunas actuaciones de forma periódica, pero no las tenemos planificadas y sistematizadas
- ○ Sí, de forma planificada y sistematizada

¿Cómo considera que el Modelo EFQM contribuye a gestionar la RSE en los siguientes ámbitos?

	Sí, contribuye de forma significativa	Contribuye algo	No logra un impacto significativo
Ámbito de trabajadores: igualdad, conciliación, diversidad, clima laboral, salud y bienestar, ...	○	○	○
Ámbito de los clientes: información, diálogo, calidad, consumo responsable, ...	○	○	○
Ámbito de proveedores: compra responsable, evaluación, ...	○	○	○
Ámbito de diseño de productos/servicios con criterio sostenible y responsable	○	○	○
Ámbito de Sociedad: apoyo a comunidad local, colaboración con entidades sociales, comunicación, ...	○	○	○
Transparencia, código de conducta, valores, ...	○	○	○
Gestión aspectos medioambientales	○	○	○

Si considera algún ámbito no cubierto o alguna debilidad del Modelo EFQM con respecto a la Gestión de la RSE, puede indicarlo aquí

Tu respuesta

MODELO EFQM Y RSE

¿Considera que el Modelo EFQM contribuye a gestionar la Responsabilidad Social (RSE) de su organización?

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Sí, ya que facilita la integración de RSE en la gestión	○	○	○
Sí, al incorporar la perspectiva de los grupos de interés	○	○	○
Sí, ya que contempla todos los ámbitos para gestionar la Responsabilidad Social	○	○	○
Sí, pero resulta necesario incorporar otros estándares, normas o modelos específicos	○	○	○
No considero que contribuya a gestionar la Responsabilidad Social	○	○	○

h) Bloque específico de organizaciones con reconocimiento en Gestión Avanzada

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA Y RSE

¿Considera que el Modelo de Gestión Avanzada contribuye a gestionar la Responsabilidad Social de su organización?

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
Sí, ya que facilita la integración de RSE en la gestión	○	○	○
Sí, al incorporar la perspectiva de los grupos de interés	○	○	○
Sí, ya que contempla todos los ámbitos para gestionar la Responsabilidad Social	○	○	○
Sí, pero resulta necesario incorporar, además del MGA, otros estándares, normas o modelos específicos	○	○	○
No considero que contribuya a gestionar la Responsabilidad Social	○	○	○

¿Cómo considera que el Modelo de Gestión Avanzada contribuye a gestionar la RSE en los siguientes ámbitos?

	Sí, contribuye de forma significativa	Contribuye algo	No logra un impacto significativo
Ámbito de trabajadores: igualdad, conciliación, diversidad, clima laboral, salud y bienestar, ...	○	○	○
Ámbito de los clientes: información, diálogo, calidad, consumo responsable, ...	○	○	○
Ámbito de proveedores: compra responsable, evaluación, ...	○	○	○
Ámbito de diseño de productos/servicios con criterio sostenible y responsable	○	○	○
Ámbito de Sociedad: apoyo a comunidad local, colaboración con entidades sociales, comunicación, ...	○	○	○
Transparencia, código de conducta, valores, ...	○	○	○
Gestión aspectos medioambientales	○	○	○

Si considera algún ámbito no cubierto o alguna debilidad del Modelo con respecto a la Gestión de la RSE, puede indicarlo aquí

Tu respuesta

i) Bloque específico de organizaciones que utilizaron la metodología Xertatu-adi

CONOCIMIENTO DE RSE

Antes de comenzar con Xertatu, conocían el término de Responsabilidad Social Empresarial?

- ☐ No lo conocíamos
- ☐ Lo hemos escuchado pero no conocíamos bien qué implicaba
- ☐ Ya comprendíamos bien lo que significa

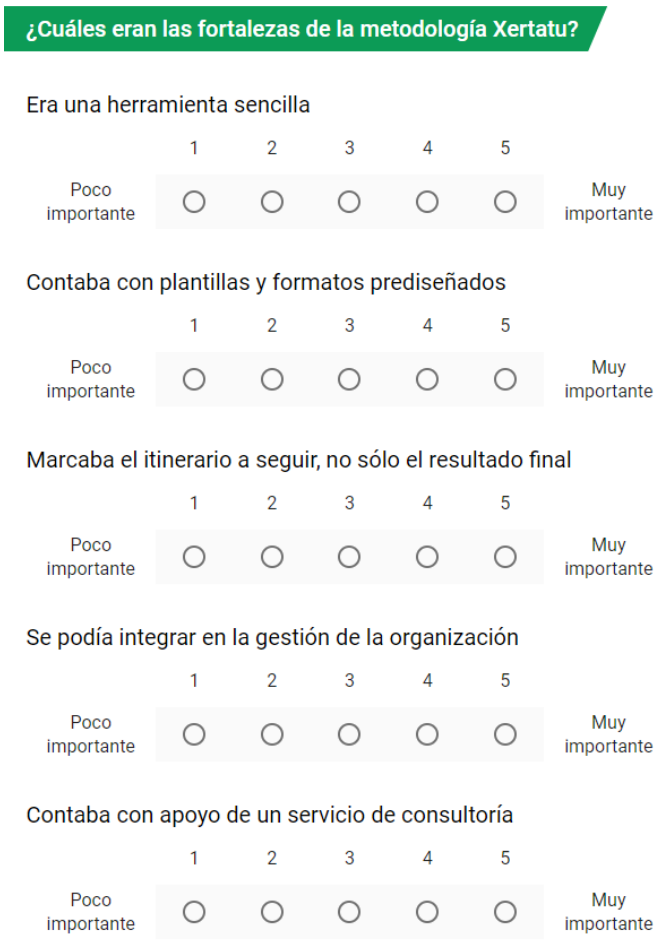
Metodología Xertatu

¿Cómo conoció la metodología Xertatu?

- ○ Por información recibida desde la Diputación de Bizkaia
- ○ Lo conocí por el servicio de consultoría
- ○ Por la asociación empresarial a la que pertenezco
- ○ Otro: _____

¿Cual fue el motivo que le impulso a participar?

	Nada importante	Importancia media	Muy importante
Por el apoyo de la Administración Pública	○	○	○
Por la propia metodología, que era adecuada para mi organización	○	○	○
Que incluía el acompañamiento (consultoría)	○	○	○
Poder trabajar conjuntamente con otras empresas	○	○	○



Anexo 2. Correo electrónico enviado a las organizaciones con la invitación para responder a la encuesta

a) PYMES-encuesta aleatoria

Buenos días.

Por medio de esta comunicación, me gustaría solicitar su colaboración en una investigación sobre la Responsabilidad Social en las Pequeñas y Medianas Empresas, realizada a través de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya) en el marco del Máster en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento.

El objetivo de este cuestionario es obtener datos que permitan conocer la percepción de las PYMES alavesas sobre diferentes ámbitos de la Responsabilidad Social Empresarial. No es relevante si se conoce o no este ámbito, ya que precisamente el objetivo del estudio es conocer la realidad de las PYMES y sus dificultades en este ámbito, por lo que les agradecería pudieran contestarla.

Su cumplimentación no le llevará más de cinco minutos.

Sus respuesta e identidad serán tratados de forma estrictamente confidencial, únicamente a efectos estadísticos. Finalmente indicarle que, si lo desean, pueden incluir un email al final de la encuesta, a fin de que se les envíe el informe final con los resultados obtenidos.

En este enlace puede acceder al formulario:

https://goo.gl/forms/3atFkSqLTNHMTs5G3

Agradeciendo de antemano su colaboración, nos ponemos a su disposición para aclarar cualquier duda o pregunta que pudiera surgirle.

Miriam Beltrán García
Master en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento
UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
Teléfono: 656745914 Email: mbelgar@uoc.edu

b) Organizaciones que utilizan herramientas (ejemplo GRI)

Buenos días.

Por medio de esta comunicación, me gustaría solicitar su colaboración en una **investigación** sobre la **Responsabilidad Social en las Pequeñas y Medianas Empresas y organizaciones**, realizada a través de la UOC en el marco del Máster en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento.

El objetivo de este cuestionario es obtener datos que permitan conocer la percepción de las organizaciones sobre la Responsabilidad Social Empresarial y las diferentes normas y sistemas de gestión. En este caso concreto, como **organización que utiliza los Estándares GRI**, me resultaría de gran valor para la investigación conocer su percepción.

Su cumplimentación no le llevará más de **cinco minutos**. Sus respuesta e identidad serán tratados de forma estrictamente confidencial, únicamente a efectos estadísticos. Finalmente indicarle que, si lo desean, pueden incluir un email al final de la encuesta, a fin de que se les envíe el informe final con los resultados obtenidos.

En este enlace puede acceder al formulario:

https://goo.gl/forms/nCTnlKY5E0nsywV32

Agradeciendo de antemano su colaboración, me pongo a a su disposición para aclarar cualquier duda o pregunta que pudiera surgirle.

Miriam Beltrán García
Master en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento
UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
Teléfono: 656745914 Email: mbelgar@uoc.edu

Anexo 3. Datos utilizados para realizar algunos gráficos

Gráf. 22 Firmantes del Pacto Mundial en España según el tipo de organización

	Total
Grandes	352
PYMES	846
Microempresas	1024
Tercer Sector	147
Instituciones Educativas	41
Asociaciones empresariales	71
TOTAL	2481

Gráf. 23. Relación entre porcentaje de PYMES firmantes del Pacto Mundial con respecto al total de firmantes y porcentaje de PYMES en esa Comunidad Autónoma

		% de PYMES firmantes de la CA en relación con el total de firmantes en España	% de PYMES en al CA con respecto al total de PYMES en España
Comunidad de Madrid	459	24,55%	16,00%
Andalucía	266	14,22%	15,10%
Cataluña	245	13,10%	18,40%
Comunidad Valenciana	200	10,70%	10,70%
Galicia	162	8,66%	6,10%
Castilla y León	69	3,69%	5,00%
País Vasco	67	3,58%	4,70%
Aragón	63	3,37%	2,80%
Asturias	57	3,05%	2,10%
Canarias	55	2,94%	4,20%
Castilla la Mancha	44	2,35%	3,90%
Extremadura	44	2,35%	2,00%
Región de Murcia	42	2,25%	2,80%
Navarra	33	1,76%	1,40%
Cantabria	25	1,34%	1,20%
Islas Baleares	21	1,12%	2,80%
La Rioja	17	0,91%	0,70%
Ceuta y Melilla	0	0,00%	0,30%
Sin respuesta	1		
	1870		

Gráf. 24. Porcentaje de firmantes según tipo de adhesión

	PYMES		Grandes	
Signatory sin couta	1494	82,95%	94	31,65%
Signatory con cuota	299	16,60%	198	66,67%
Participante con cuota	8	0,44%	5	1,68%
	1801		297	

Gráf. 25. Evolución del número de firmantes del Pacto Mundial

	Gran empresa	PYME y Microempresa	Otras entidades
2005	156	58	155
2006	183	66	214
2007	187	91	265
2008	193	294	162
2009	215	509	199
2010	247	666	247
2011	319	1010	303
2012	303	1382	331
2013	314	1744	394
2014	319	1886	426
2015	330	1854	449
2016	371	1920	226
	3137	11480	3371

Gráf. 26 Evolución del porcentaje de firmantes del Pacto Mundial con respecto al año anterior

	Gran empresa	PYME y Microempresa	Otras entidades
2006	117%	114%	138%
2007	102%	138%	124%
2008	103%	323%	61%
2009	111%	173%	123%
2010	115%	131%	124%
2011	129%	152%	123%
2012	95%	137%	109%
2013	104%	126%	119%
2014	102%	108%	108%
2015	103%	98%	105%
2016	112%	104%	50%

Para elaboración de gráficos: Gráf. 30. Número de PYMES en España que presentan informes GRI por año; Gráf. 31. PYMES que presentan y publican informes GRI frente al total de empresas que presentan y publican informes en España, por año; Gráf. 32 Evolución de la comparativa entre nº de pymes y nº de empresas grandes y multinacionales que presentan informes GRI por año en España

	PYME	Grandes y multinacionales
2017	28	87
2016	39	135
2015	42	149

2014	55	145
2013	61	135
2012	79	140
2011	61	155
2010	49	136
2009	35	128
2008	35	115
2007	22	98
2006	17	75
2005	9	51
	532	1549

Gráf. 33 Evolución de la comparativa entre nº PYMES y nº de empresas grandes y multinacionales que presentan informes GRI por año a nivel mundial

	PYME	Grandes y multinacionales
2017	538	4861
2016	656	6171
2015	654	5565
2014	599	5156
2013	540	4644
2012	487	4109
2011	400	3442
2010	263	2324
2009	196	1742
2008	128	1354
2007	76	910
2006	50	631
2005	30	407

Gráf. 35 Porcentaje de PYMES de cada Comunidad Autónoma que presenta informes GRI respecto al procentaje que representan las PYMES de ese territorio sobre el total nacional

	Nº PYMES que presentan informes	% Pymes de ese territorio que presentan informe GRI y lo publican sobre el total de Pymes nacionales que lo presentan y publican	% de Pymes en ese territorio sobre total de pymes a nivel nacional
CATALUÑA	103	53,09%	18,40%
COMUNIDAD DE MADRID	19	9,79%	16,00%
ANDALUCIA	5	2,58%	15,10%
COMUNIDAD VALENCIANA	8	4,12%	10,70%
GALICIA	20	10,31%	6,10%
CASTILLA Y LEON	1	0,52%	5,00%
PAIS VASCO	2	1,03%	4,70%
CANARIAS	0	0,00%	4,20%
CASATILLA LA MANCHA	2	1,03%	3,90%
ARAGON	11	5,67%	2,80%
ISLAS BALEARES	3	1,55%	2,80%
REGIÓN DE	16	8,25%	2,80%

MURCIA			
ASTURIAS	1	0,52%	2,10%
EXTREMADURA	0	0,00%	2,00%
NAVARRA	0	0,00%	1,40%
CANTABRIA	1	0,52%	1,20%
LA RIOJA	2	1,03%	0,70%
CEUTA Y MELILLA	0	0,00%	0,30%
	194	100%	100%

Gráf. 39. SGE21. Participación por comunidades autónomas

		% organizaciones de ese territorio certificadas con SGE21 sobre el total de organizaciones certificadas a nivel nacional	% de empresas en ese territorio sobre total de empresas a nivel nacional
Cataluña	29	25,7%	18,4%
Comunidad de Madrid	28	24,8%	16,0%
Andalucía	10	8,8%	15,1%
Comunidad Valenciana	3	2,7%	10,7%
Galicia	2	1,8%	6,1%
Castilla y León	7	6,2%	5,0%
País Vasco	13	11,5%	4,7%
Canarias	0	0,0%	4,2%
Castilla la Mancha	1	0,9%	3,9%
Aragón	5	4,4%	2,8%
Islas Baleares	5	4,4%	2,8%
Región de Murcia	2	1,8%	2,8%
Asturias	4	3,5%	2,1%
Extremadura	1	0,9%	2,0%
Navarra	0	0,0%	1,4%
Cantabria	0	0,0%	1,2%
La Rioja	3	2,7%	0,7%
Ceuta y Melilla	0	0,0%	0,3%

Cálculo datos penetración Xertaty en PYMES

XERTATU

	Empresas participan en metodología Xertatu (por año de inicio de proceso) (1)
2005	24
2006	90
2007	17
2008	27
2009	7
2010	12
2011	14

2012	8	
2013	7	
2014	6	
TOTAL A	212	
Del TOTAL A, PYMES	212	
TOTAL PYMES EN TERRITORIO	77100	(2)
% PYMES ADHERIDAS (70/3274924)	**0,2750%**	

(1) Datos obtenidos de Xertatu (2014)

(2) 77100 PYMES en Bizkaia en 2014 según datos obtenidos de DGIPYME (2015)