

TESI DOCTORAL

***LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE L'EMPRESA A
LES PIMES DE CATALUNYA. ANÀLISI DEL
DISCURS EMPRESARIAL***

PROGRAMA DE DOCTORAT DE SOCIOLOGIA

Bienni 2003-2005

Departament de Teoria Sociològica, Filosofia del Dret i Metodologia de
les Ciències Socials

FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS



UNIVERSITAT DE BARCELONA



Doctorand:
Director de tesi:

David Murillo Bonvehí
PhD Prof. Félix Ovejero Lucas

5.1. LA RSE. PORQUÉ, CÓMO Y HACIA DONDE

Murillo, D.: 2007, "La RSE. Porqué, cómo y hacia donde". Publicat dins d'Alcoberro, R. (coord): *Ética, Economía y Empresa*. Barcelona: Gedisa, 203-218

INTRODUCCIÓN

La Comisión Europea define la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa — en adelante RSE — como el *concepto según el cual las empresas integran, de forma voluntaria, las dimensiones social y medioambiental en sus operaciones de negocio y en sus interacciones con sus actores internos y externos*. Se trata, evidentemente de un término todavía difuso y que se traduce en actuaciones y objetivos diferentes en función de la empresa, entidad u organización que la interpreta.

Para unos, la RSE es el medio para adquirir por la vía de *lo ético* lo que las dinámicas de mercado y las negociaciones sindicato-empresa les niegan, para otros es una manera de marear la perdiz, para otros es simplemente un mercado donde generar ingresos, un sistema para presentar lo que su empresa ya lleva toda la vida haciendo, un instrumento para formar futuros directivos, una salida profesional para filósofos de la moral o de la política, una oportunidad para mejorar la cara — y el corazón — al capitalismo. El etcétera sería bien largo.

La historia o, seamos humildes, el tiempo acabarán explicando qué fue de esos primeros y convulsos años de popularización de la RSE. Lo que parece bien claro es que con este término se apunta hacia una añorada esperanza de la humanidad en general y de Amartya Sen en particular: nada más y nada menos que unir — o, mejor dicho, reunir — la economía y la ética, la gestión empresarial y la responsabilidad. El objetivo no es modesto, se trata de hacer que las empresas *respondan* — de ahí *responsabilidad* — de sus actos más allá de las visibles y a menudo perniciosas consecuencias de la gestión maximizadora de beneficios.

El propósito último no es otro que el de fomentar la transparencia, el de crear confianza y disminuir riesgo. Quien observa la gran empresa como un mero instrumento para ganar dinero probablemente siga al pie de la letra lo que los manuales de economía y gestión aún ahora están publicando, pero olvida un elemento fundamental de la gestión que sí lleva aparejada la RSE desde su origen. La empresa es, sobretodo, un instrumento de cooperación. Un instrumento de cooperación entre trabajadores, accionistas y directivos para

llevar a cabo un fin social; entre empresa, proveedores y distribuidores para llevar el producto al mercado; entre clientes, sociedad y, nuevamente, la empresa para responder a unas necesidades y generar un beneficio empresarial y social en forma de puestos de trabajo, impuestos, dividendos, etc.

Cuando la delgada línea de la confianza se rompe entre alguno de estos largos bucles de relaciones la función creadora de beneficios desaparece. Y bien sabemos de la certeza de ese viejo proverbio que asimilaba la confianza a un plato de porcelana: difícil de recomponer una vez roto pues siempre deja evidencia de su pasado firme y ahora inevitablemente remendado. La RSE pretende, pues, ser ese instrumento de gestión *verdadera* de la confianza entre la empresa y su entorno; es — o debiera ser — un mostrarse *honesto* a la sociedad.

La RSE es también un engarce de la empresa con su comunidad, una sociedad que necesita a la empresa pero que también aborrece de lo que considera las inevitables *malas prácticas* empresariales. Recoge, pues, muchos aspectos esta RSE que aquí presentamos: a la vez compromiso y necesidad, al mismo tiempo oportunidad y herramienta. Con un objetivo nada comedido, ir más allá de la ley en el cumplimiento de las expectativas de la sociedad. Una sociedad y un gobierno que, bajo el influjo de este nuevo orden de los tiempos llamado *Globalización*, ve como baja el poder del estado y sube el de la gran empresa.

El anhelo de la sociedad es el de convencer a las empresas que la RSE es el camino para conseguir empresas sostenibles, durables en el tiempo, y comprometidas con su entorno. Un instrumento, finalmente, para generar capital humano y social y posibilitar un futuro mayor crecimiento.

MARCO CONCEPTUAL: EL HOMO OECONOMICUS NO EXISTE.

Existe ya una abundante literatura —Garriga y Melé (2004) para un resumen— que nos ayuda a interpretar las razones detrás de las actuaciones de RSE dentro de una empresa. Una cosa parece bien cierta: las empresas, a medida que ganan dimensión acostumbran a dedicar más y más recursos a la ejecución de actuaciones que no encajan de manera evidente con el modelo de un individuo y empresa maximizador de beneficios. Actuaciones que van desde

la ayuda financiera a programas sociales hasta la ejecución de complejos mecanismos de cooperación con las comunidades locales en las cuales operan. Dentro del modelo holístico propuesto por Garriga y Melé, algunas referencias resultan particularmente adecuadas para comprender por qué empresas maximizadoras de beneficios destinan una cantidad particularmente grande de esfuerzos y recursos a tareas aparentemente alejadas de su actividad ordinaria.

Davis (1960), según su *teoría del constitucionalismo corporativo*, argumenta que las empresas disponen de un poder económico y por ende político, de un poder de ordenación social resultado del normal funcionamiento de sus actividades mercantiles; y que este poder las hace susceptibles a dos ecuaciones o principios sociales: a) todo poder lleva aparejada una responsabilidad — si se quiere, una responsabilidad social —; y b) el uso irresponsable de este poder conlleva el riesgo de perderlo. Más adelante, el mismo Davis, recurre a la idea de la *empresa ciudadana*. Una visión de la empresa contemporánea que incorpora progresivamente, *de facto*, algunas de las funciones o atribuciones tradicionalmente propias del estado. Un estado crecientemente disminuido en su capacidad financiera y de actuación, bajo el nuevo capitalismo globalizado y desregulado de inicios del siglo XXI.

En el mismo sentido, Donaldson (1982) entiende la existencia de un *contrato social* implícito entre la empresa y las sociedades en las que opera; y subraya la importancia del contexto sociocultural en la configuración de este tipo de contrato. Un contrato que se antoja único y adecuado a las particularidades específicas de cada contexto y que en términos de política de RSE nos sugiere la imposibilidad — hacia la cual apunta el presente estudio— de implementar una estrategia universal de RSE ajena al contexto específico en el que cada filial desarrolla sus actividades.

Ackerman (1973) y Jones (1980) aportan una interpretación mucho más pragmática de los motivos empresariales para actuar de manera socialmente responsable. Para estos autores es la progresiva *institucionalización* de la RSE en el mundo empresarial la que delimita el nuevo marco de actuación de las empresas. Es la progresiva interiorización de este marco teórico, bajo la forma de un nuevo paradigma organizativo — como en los años anteriores fueron la orientación al cliente o las políticas de calidad total —, el elemento determinante en el acercamiento hacia la RSE. Son los procesos de gestión interna por

delante de los principios éticos los que marcan la pauta en la incorporación de criterios de gestión responsable.

Preston y Post (1981) ponen el acento en el *carácter público* de la actuación de las empresas. La ley y los requerimientos legales son tan importantes como la opinión pública en el momento de llevar a cabo políticas públicas. Las empresas, del mismo modo que los gobiernos, se ven envueltos en procesos públicos para garantizar su legitimidad; en lo que los autores denominan *secondary involvement* de la empresa en la sociedad — siendo el principal el de llevar a cabo la función mercantil—. Esta misma búsqueda de legitimidad es la que según Carrol (1979) está detrás de la incorporación por parte de la empresa de la agenda de temas de la RSE: la incorporación de estos *issues* sociales permiten medir lo que el autor denomina como *actuación social corporativa*.

Por último, Garriga y Melé (*ibidem*), clasifican un conjunto de teorías propiamente normativas que aportan un marco eminentemente moral y valorativo para la actuación responsable de la empresa. Entre las más apropiadas para comprender la actuación de las grandes empresas destacan las siguientes: a) la *teoría de los stakeholders* de Freeman (1984) que emplaza las corporaciones a establecer un diálogo permanente con las partes afectadas por su actividad empresarial — accionistas, clientes, proveedores, trabajadores, comunidad local, gobierno y ONLs —; b) el paradigma del *desarrollo sostenible*¹³ elaborado por el *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2000); y c) la implementación por parte de la empresa de mecanismos de salvaguarda de los *derechos humanos* a partir, sobretodo, de los Nueve Principios presentes en la iniciativa de las Naciones Unidas (1999), UN Global Compact.

ORÍGENES DE LA RSE E INICIATIVAS DE IMPLEMENTACIÓN

Si en la definición misma del concepto de Responsabilidad Social de la Empresa encontramos aportaciones y acotaciones diferentes del término en función de su origen, no puede dejar de suceder lo mismo cuando intentamos

¹³ “*aquel que sobre la base de un crecimiento económico continuado contribuye al desarrollo social y al uso adecuado del entorno natural, posibilitando el incremento de valor de las compañías para todas las partes interesadas*”. Véase Web del Club de la Excelencia.

delimitar que tipo de iniciativas prácticas se llevan a cabo por parte de las empresas y la sociedad en su conjunto para dar forma a este triple compromiso económico, social y medioambiental. En conjunto, son muchas las iniciativas que se han llevado a cabo por parte de organismos diversos, corporaciones y poderes públicos para llenar de contenido el término de la RSE.

Con todo, parece quedar claro igualmente que al margen de la voluntad más o menos sincera de las grandes empresas en este compromiso con su entorno, es el entorno mismo de las organizaciones el que las ha empujado hacia este nuevo paradigma de gestión, organización y presentación de resultados que es la RSE. Por un lado, los consumidores, ciudadanos y accionistas en su conjunto, han tendido con el tiempo a incorporar valores que desplazan progresivamente la valoración de las empresas más allá de las variables tradicionales — calidad, precio o resultados financieros de la compañía. Junto a este cambio de percepciones en los últimos años organizaciones diversas — desde Greenpeace o Oxfam Internacional hasta Corpwatch — han empezado a fiscalizar las actuaciones corporativas con una creciente repercusión sobre los medios de comunicación, gobiernos y ciudadanía en su conjunto.

Así pues, de una manera más o menos consciente y cómo resultado de este cambio en los valores de la sociedad también los gobiernos se han visto empujados a potenciar la RSE en las empresas. En los últimos años, se antoja como un deber público de los gobiernos el de devolver la legitimidad a un sistema económico que se ha visto seriamente golpeado en pocos años por los escándalos contables de Enron, Xerox, Worldcom, o Vivendi Universal; también por las malas prácticas financieras del gigante farmacéutico Merck o de la europea Ahold; igualmente de las menos conocidas en Europa, Global Crossing, Adelphia, Dunergy, Tyco, Lucent o Qwest. La lista seguiría. Paralelamente, encontramos los escándalos protagonizados por ejecutivos enriquecidos con sistemas retributivos extraordinarios¹⁴. Todo ello mientras algunas grandes multinacionales manufactureras se sitúan bajo sospecha después de hacerse públicas las condiciones en las que malvive una fuerza de

¹⁴ En nuestro país más de un reputado directivo de banca se ha sentado en el banquillo de los acusados inculpado de obviar el interés de los accionistas mediante la recepción de retribuciones irracionales o sistemas de pensiones absolutamente desafortunadas. Véase Galbraith, 2004, para una explicación del *fraude inocente* de los gestores del nuevo capitalismo.

trabajo que acostumbra a ubicarse en el Tercer Mundo, desprotegida de derechos laborales, sea en las maquilas de México o en los campos de Birmania o Bangladesh (véase Roddick, 2004).

Digámoslo aquí, la preocupación principal por la RSE se estructura desde dos aproximaciones diversas que se corresponden igualmente con dos visiones diferentes de nuestro modelo de economía de mercado, antaño conocido por Capitalismo. Por un lado, los EEUU, con un sistema económico menos intervencionista pero donde la necesidad de dar unas pautas de conducta ética a las grandes empresas se hizo antes evidente¹⁵; por otro lado el bloque europeo, con un modelo de interrelación entre empresa y sociedad más estrecho pero que igualmente ha sufrido y protagonizado crisis suficientemente importantes como para centrar la atención de la sociedad y de los gobiernos.

En el bloque americano se potencia que las empresas se doten de códigos éticos, de indicadores de conducta social y medioambiental y realicen aportaciones a proyectos sociales o culturales. En el bloque europeo, si bien también se avanza rápidamente en la implementación de memorias sociales y medioambientales, se pretende potenciar el diálogo con las partes afectadas — los *stakeholders*— de la empresa: accionistas, proveedores, clientes, comunidades locales, trabajadores, administración y ONLs. Junto a estas dos grandes aproximaciones encontramos iniciativas interesantes promovidas en Sudamérica¹⁶, un continente marcado por condiciones socioeconómicas ciertamente complicadas y donde la RSE es más necesaria que en otras partes del mundo.

Actualmente, en los EEUU, las actuaciones corporativas de patronazgo y esponsorización de eventos culturales, sociales o deportivos son una realidad consolidada en la práctica empresarial. La novedad de los últimos años en la implementación de la ética de empresa, específicamente en los EEUU, ha sido el progresivo desarrollo de los códigos éticos. Así, bajo el impulso del gobierno federal norteamericano, específicamente a partir de la década de los 90 y en las grandes empresas, se ha vivido en este país una auténtica fiebre por implementar códigos que estableciesen mecanismos de prevención del fraude desde dentro de la misma empresa.

¹⁵ Podríamos ir tan lejos como a los años 50 para trazar una génesis de la RSE.

¹⁶ Podríamos citar las iniciativas promovidas por el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), el grupo brasileño Ethos o el Instituto Argentino para la RSE (IARSE).

El siguiente paso que se extiende con el nuevo siglo a Europa ha sido incorporar la publicación de memorias de sostenibilidad social y medioambiental junto a la memoria anual de resultados económicos. Todo ello con la voluntad de integrar información relativa a la triple dimensión de la empresa entre los datos que anualmente la empresa hace públicos a la sociedad y a los accionistas. Si tradicionalmente el objetivo de la empresa se nos aparece como la maximización de los beneficios anuales — situados en la última línea (*bottom line*, en inglés) del informe financiero — el triple informe parece responder a la nueva triple preocupación — *triple bottom line approach*, en inglés — social, económica y medioambiental de la empresa. El siguiente paso, del cual aún nos encontramos alejados, es la publicación de un único informe que integre y dé una importancia equivalente a los tres anteriores. Está por ver que su práctica llegue a generalizarse pero el propósito ahí queda.

LA RSE DESDE EL ENTORNO SOCIAL

Decíamos que bajo el concepto de la RSE se esconden una amalgama de iniciativas que tratan de introducir la dimensión ética y social en la empresa. Pues bien, más allá de la empresa misma, gobiernos y organizaciones de índole muy diversa han jugado y juegan un papel muy importante en el planteamiento de iniciativas e instrumentos útiles para promocionar la RSE.

A ambos lados del Atlántico, tanto la Comisión Europea como el Gobierno Federal de los EEUU han planteado líneas de actuación para promover la RSE. A escala europea, la promoción de la RSE se ha establecido sobre las bases de la voluntariedad promulgadas en la Comunicación de la Comisión de julio del 2001, conocida como Libro Verde de la CE para el Fomento de la RSE. La Ley Sarbanes-Oaxley de 2002, en los EEUU, parte de un enfoque diferente para exigir de las empresas, por ley, unos requisitos mínimos de transparencia informativa relativos a la dimensión ética de la empresa con el fin de prevenir escándalos derivados de una posible gestión fraudulenta.

También en los mercados financieros se han creado espacios restringidos de inversión donde cotizan las empresas que asumen criterios de publicidad en sus actuaciones de sostenibilidad y buen gobierno. Así, el FTSE4GOOD y el Dow Jones Sustainability Index incorporan los criterios de la

RSE en el mercado de acciones más importante del planeta. Otra alternativa diferente, aunque también dentro del mismo sector es la inversión financiera realizada a partir de criterios éticos. Con altibajos que son propios de la evolución de las cotizaciones bursátiles, sigue progresando en su conjunto el número de partícipes de los fondos de inversión elaborados a partir de criterios de responsabilidad social y medioambiental.

El accionista puede decidir restringir su inversión en función de sus preferencias negativas — alrededor de áreas de negocio como las bebidas alcohólicas o la pornografía —, o positivas — a favor de una empresa que preste atención a los derechos humanos o que combata el uso de mano de obra infantil en su cadena productiva. Incluso, crecientemente, encontramos en los países de la Unión Europea la oferta financiera que proporcionan los llamados *bancos éticos*, que restringen el uso de los depósitos realizados por sus clientes a finanzas proyectos social y ecológicamente sostenibles.

Por otro lado, siguiendo la pauta establecida por las normativas ISO de gestión de la calidad y de la sostenibilidad medioambiental, en los últimos años ha proliferado el número de certificaciones que cubren las relaciones internas de la empresa con su personal, la atención y el respeto hacia los derechos humanos en los países donde opera la empresa o, directamente, las pautas de *buen gobierno* con las que se gestiona la empresa¹⁷. En el mismo sentido, un gran número de organizaciones privadas han promovido instrumentos de medición de la RSE con indicadores concretos cuyo objetivo es ser *prueba de fe* del avance en la implementación de los criterios de responsabilidad social. Actualmente, es el modelo de *Global Reporting Initiative*, con sus indicadores de RSE, el que está sirviendo de manera principal para la elaboración de las memorias sociales y medioambientales de las grandes empresas.

Por último, podemos citar iniciativas muy diferentes que se dirigen a garantizar al gran público que los productos que adquieren incorporan en su elaboración y distribución criterios de responsabilidad social y ecológica. El uso de las etiquetas de comercio responsable o de producto ecológico se dirige a los consumidores que están dispuestos a pagar un sobreprecio a cambio de saber que la cadena de suministro de la empresa productora ha sido retribuida

¹⁷ Puede consultarse además de las mencionadas ISO, las certificaciones EMAS, AA1000 o SGE21. Un auténtico vergel de rosas para empresas consultoras y auditoras que quieran ampliar mercado.

justamente o que los productos que van a ingerir se han elaborado sin pesticidas ni edulcorantes artificiales. Resulta de lo más interesante comprobar el creciente porcentaje de clientes que actúan al margen de las dos variables tradicionales — calidad y precio — e incorporan sus valores sociales y medioambientales en el momento de adquirir un producto. El caso de Gran Bretaña, dentro de la Unión Europea, es particularmente paradigmático.

CRÍTICAS A LA RSE. EL PAPEL DEL ABOGADO DEL DIABLO

A pesar de una creciente imposición *de facto* de la RSE como paradigma de gestión en la empresa no dejan de alzarse, con mayor o menor estruendo, voces que disparan contra la pretensión de incluir la ética entre las variables operativas de la gestión empresarial.

Ya a inicios de los 70 cuando el concepto de empresa ética se reducía a la elección entre el modelo de empresa renana, construida como fuente para la creación de riqueza en la comunidad, o el modelo norteamericano de empresa caritativa, se alzaron voces diversas contra esta perversión del modelo neoclásico que representaba introducir la moral en la gestión de negocios. Blandiendo a Adam Smith como adalid del egoísmo socialmente beneficioso y citando el conocido pasaje del carnicero de *La Riqueza de las Naciones*¹⁸, reputados economistas quisieron preservar la *pureza científica* de una disciplina que quisiera ser una ciencia pura pero se resiste a ser una humilde ciencia social.

Es en esta época, a principios de los 70, ante el desmembramiento de la teoría económica keynesiana, incapaz de responder a los avatares de la crisis del petróleo, y junto a la recuperación de la ortodoxia neoclásica dentro de la disciplina económica, cuando voces como la del premio Nobel Milton Friedman intentarán poner freno a semejante *desmán* ético abogando por una recuperación del espíritu esencial y aparentemente olvidado de la empresa: “*el único deber moral de la empresa es la maximización de valor para los accionistas*” también conocida por “*Business is business*”.

¹⁸ “*No es la benevolencia del carnicero, el cervecero o el panadero lo que nos procura nuestra cena, sino el cuidado que ponen ellos en su propio beneficio. No nos dirigimos a su humanidad sino a su propio interés, y jamás le hablamos de nuestras necesidades sino de sus ventajas*” (1776, L.I, Cap.2, pg.46)

Desde entonces, tanto desde la izquierda como desde la derecha ideológicas, han sido múltiples las voces contrarias a la RSE. Voces que se elevan a grito arguyendo la doble moral subyacente en la aplicación de RSE entre las empresas; sosteniendo la incapacidad de las corporaciones para ser responsables en un modelo económico estructuralmente injusto; denunciando el abandono de responsabilidades que representa por parte de los estados intentar convencer a las empresas para que hagan lo que sería su legítima responsabilidad de hacer, escudándose en el hecho de que los consumidores ya premian o rechazan la actuación de las empresas con el voto que representa su decisión final de compra; o subrayando el lastre económico y productivo, y por tanto finalmente competitivo, que la RSE representa para las empresas.

Así, desde las páginas del reputado *The Economist* (2005) se hace énfasis en el sinsentido de querer establecer indicadores que midan algo tan inmedible como es la ética de la empresa. Para *The Economist*, pretender cuantificar la RSE no es para nada una tarea comparable a medir la gestión financiera de la empresa: *“un problema con la triple bottom line es rápidamente evidente. Medir beneficios es algo relativamente sencillo; medir la protección medioambiental o la justicia social no lo es (...) el beneficio en sí mismo es un indicador de la creación de valor y una señal que sirve para atraer nuevas inversiones hacia propósitos socialmente útiles”*. Los accionistas de Enron quizá no compartiesen esta misma opinión, pero parece evidente que *The Economist* pone negro sobre blanco las dificultades de la RSE cuando trata de competir metodológicamente con los sólidos patrones establecidos por las autoridades contables y financieras.

Otras voces se han alzado también contra la RSE desde la crítica frontal a los modelos de gestión actuales. En el caso de Joel Bakan (2005), su superventas *The Corporation* establece un paralelismo entre la actuación empresarial y la actitud psicópata: empresas grandes, manipuladoras, incapaces de sentir compasión, que se relacionan superficialmente con el resto de organizaciones e individuos valiéndose a la vez de la seducción y el engaño. Todo ello hace difícil, desde esta óptica, creer en algo como la *bondad* de la RSE en manos de un sujeto, la corporación, que responde a un tipo de patología peligrosa.

Compte-Sponville (2004) ataca el concepto mismo de *empresa ciudadana*. Los ciudadanos *per se* sólo pueden ser seres humanos, con lo que pretender que una empresa sea ciudadana o responsable es confundir las cosas y trasladar la responsabilidad del gestor al ente etéreo y abstracto que es la empresa en sí misma, al margen de los individuos que realizan allí su trabajo y de la dirección efectiva de la misma. En definitiva, el capitalismo, para Compte-Sponville, es un orden amoral del cual todos participamos; un marco nada propicio como para que iniciativas *buenistas* como la de la *empresa ciudadana* tengan sentido y se traduzcan en hechos concretos.

MÁS ALLÁ DE LA RSE. TENDENCIAS DE PRESENTE Y FUTURO

A pesar de la confusión conceptual alrededor del término y contra las críticas diversas de quienes acusan la RSE de preceptos de moral débil e indolora en tiempos de capitalismo desbocado, parece incuestionable el avance de la RSE. Se trata de un progreso sólo hasta cierto punto mediático que no puede esconder la implementación efectiva de medidas de RSE más allá de la mera retórica.

Sin duda, una simple mirada a cómo las empresas, las grandes empresas básicamente, están incorporando la RSE en su estructura organizacional nos deja ver hasta qué punto los nuevos departamentos de RSE siguen aún ligados a la preocupación por la reputación — por la *legitimidad* de la empresa, en lenguaje de la sociología. Una RSE gestionada dentro de las áreas de comunicación o relaciones institucionales de la gran corporación aviva todavía la acusación de querer hacer de la ética marketing o de vender humo para cubrir miserias intrínsecas a la gestión de las áreas de negocio, particularmente cuando éstas se realizan lejos de la mirada de la ciudadanía¹⁹.

Cualquier imputación genérica se nos aparece como injusta por generalista. Ahora bien, es preciso decir que la línea del progreso corporativo en materia social y medioambiental se halla precisamente ahí donde prospera

¹⁹ Mucho habría que discutir sobre si hacer marketing de la ética es un acto moralmente reprehensible. Tanto desde el campo de la RSE como desde la misma filosofía moral, una mayoría diría que no hay nada reprochable en que la empresa quiera dar a conocer sus actuaciones de RSE. De hecho, esta es una vieja disputa ya resuelta por los teóricos de la ética aplicada. Para quien quiera perderse en esta polémica recomiendo los diversos trabajos de Adela Cortina sobre la *Ética Mínima*, en contraposición a una ética kantiana o de máximos.

la transparencia y se demuestra que se hace lo que se proclama²⁰. El intento de generar avances en RSE, pues, bien parece justificado especialmente donde la idea misma de la RSE se entronca con los valores y la firme voluntad de aplicación de los directivos de la empresa.

El gran olvidado de la RSE ha sido la pequeña y mediana empresa. Ciertamente, las primeras empresas en dotarse de áreas de RSE fueron, sin duda, las grandes aunque éstas no representen más del 2 % del total de empresas europeas y no concentren más del 30 % del empleo de nuestras economías. En efecto, las PyMEs tienen dificultades específicas de organización y de asunción de la complejidad de la RSE tal y como está planteada; aunque la existencia de un notable número de casos de buenas prácticas protagonizadas por PyMEs nos demuestra el error de pretender obviarlas. En cualquier caso, parece evidente que la agenda pública empieza ahora a promover la aplicación de la RSE también entre éstas.

Más allá, el siguiente paso será sin duda la asunción de la agenda de la RSE por parte de organizaciones no estrictamente empresariales. Las administraciones públicas deberán también avanzar en el camino de la transparencia: informando de los costes de las políticas públicas concretas y confrontándolos con los resultados obtenidos de acorde con los objetivos planteados. Deberán desvanecer toda sospecha — y práctica — de financiación ilegal desde las empresas hacia los partidos políticos en el poder. Deberán mejorar en eficiencia y eficacia, cuidando ellos mismos sus relaciones con los proveedores de servicios: tanto en el momento de la contratación pública como en el momento del pago²¹. Por supuesto, sería igualmente practicar una doble moral exigir políticas de lucha contra la corrupción a las empresas y no realizar un auténtico esfuerzo en idéntico sentido desde los mismos poderes públicos.

Esta RSE, convertida ahora en responsabilidad social a secas, o incluso mejor en transparencia, está llegando igualmente al mundo de las ONGs y ONLs. Organizaciones que llegan a manejar grandes fondos, con un poder mediático notable y convertidos a menudo en el azote de las malas prácticas empresariales, deben dotarse ellas mismas de mecanismos de inspección pública que auditen la adecuación entre los fines planteados y los medios

²⁰ *walk the talk*, en inglés

²¹ En el sector de material sanitario el pago a proveedores por parte de la Sanidad pública puede demorarse más allá del año y más allá de los límites legales establecidos por la CE.

utilizados. También para las ONLs existen indicadores que miden la transparencia en la gestión²² y el acomodo entre los ingresos recogidos y los gastos derivados de una correcta administración y gestión de esos fondos. Profesionalizar la gestión de las ONGs es sin duda el gran reto de las organizaciones responsables.

¿Tiene sentido, pues, exigir a las empresas que sean responsables al margen de una demanda equivalente al conjunto de organizaciones públicas y privadas que conforman nuestra realidad social y política? Con toda probabilidad, en los próximos años el progreso realizado en la promoción de la RSE exigirá un cuestionamiento equivalente al conjunto de la sociedad. Las universidades y escuelas de Negocio son y serán, sin duda, un foco de atención privilegiado²³.

En el futuro, probablemente, el lenguaje utilizado será diferente, los indicadores otros, pero el mensaje a favor de la transparencia permanecerá en primer plano. La lógica es y será la misma: ahí donde las empresas — o las organizaciones en su conjunto — se vean interpeladas por la sociedad sobre sus actos, ahí deberá avanzar la transparencia; allí donde reine la opacidad allí habrá que poner luz. Podemos llamarle RSE, o responsabilidad simplemente. El término puede cambiar pero el mensaje está aquí para quedarse mucho tiempo entre nosotros.

BIBLIOGRAFIA

Ackerman, R.W. (1973) "How Companies Respond to Social Demands".

Harvard Business Review 51(4):88-98

Bakan, J. (2005) *The Corporation. The pathological pursuit of profit and power.*

Londres: Constable

Compte-Sponville, A. (2004). *El Capitalismo, ¿Es moral?* Barcelona: Paidós

²² Véase Informe de la Fundación Lealtad para las ONGs españolas que puede solicitarse en

<http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp>

²³ Existe un interesantísimo ránking de escuelas de negocio en función de su sensibilidad en temas de RSE: <http://www.beyondgreypinstripes.org/>

Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibility?". *California Management Review* 2: 70-76

Donaldson, T. (1982). *Corporations and Morality*. New Jersey: Prentice-Hall.

Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman

Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics* 53: 51-71.

Gray, R. (2001). "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt". *Business Ethics: a European Review*. 10(1).
University of Cambridge: Blackwell Publishers

Jones, T.M. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined". *California Management Review* 22(2): 59-67

Preston, L.E. y Post J.E. (1981) "Private Management and Public Policy". *California Management Review* 23(3): 56-63

Roddick, A. (2004). *Tómatelo como algo personal*. Barcelona: Icaria-Intemón Oxfam

The Economist (2005). "The Good Company. A Survey of Corporate Social Responsibility". January 22nd.

United Nations (1999). *Global Compact*.

<URL:<http://www.unglobalcompact.org>>

World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*. Geneva: WBCSD

5.2. LA RSE EN LAS PYMES

Murillo, D.: 2007. "La RSE en las pymes". Revista *Documentación Social*. 146, 95-110

1 Una aproximación sociológica a la RSE

Existen múltiples definiciones que tratan de acotar los márgenes difusos de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Es este un concepto que, contra la voluntad de académicos y empresarios por igual, se querría positivo pero que en esencia no deja de ser de índole normativa. En nuestro ámbito geográfico más inmediato, la definición dada por la Comisión Europea es la que tal vez ha tenido un mayor éxito. Se entiende por RSE “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (EC, 2001). Un debate alrededor del concepto que, en la inacabable lucha por la acotación del término, vemos también desplegarse hacia la utilización del más empresarial e inteligible “competitividad responsable y sostenible” o directamente al de “sostenibilidad” (Zadek *et al*, 2005).

Una de las causas fundamentales para explicar el reciente auge de la RSE en el mundo académico y particularmente en el vinculado al mundo empresarial, cabe buscarla en la incapacidad perenne y manifiesta que éste ha tenido para explicar las interrelaciones entre la empresa y su entorno social (Steiner 1999, p.4). Gran parte de esta deuda cabría imputarla a unas pautas de pensamiento, aprendidas y repetidas en facultades de economía y escuelas de negocio, según las cuales la antropología del empresario, y del individuo en general, respondería aún al modelo de *homo oeconomicus* neoclásico, y la empresa al ente maximizador de rentas heredado desde Samuelson.

Lógicamente, con un aparato conceptual tan limitado, tan desligado de una realidad mucho más compleja, ha sido inevitable que en el momento en que la sociedad, los gobiernos e incluso los mercados han empezado a demandar una visión mucho más plural de las organizaciones, la teoría económica tradicional haya sido desplazada por lecturas mucho más *sociológicas* de lo que representa este entramado de relaciones entre individuos, organizaciones y gobiernos que forma lo que conocemos por economía (para una aproximación Biggart&Beamish, 2003).

En este sentido, la teoría neoclásica ha obviado la existencia de conflictos de interés dentro de la empresa (Swedberg 2003, p.75), ha

marginado lecturas de la organización como coalición de intereses diferentes (véase la *stakeholder theory* de Freeman, 1984) o bien ha minorizado aproximaciones como las que nos hablan de un contrato social o de la legitimidad de la empresa para desarrollar su actividad (Donaldson 1982). La institucionalización de la RSE en el ámbito de las organizaciones (Ackerman, 1973; Jones, 1980) o aquellas interpretaciones de la empresa, particularmente transnacional, como agentes político o incluso como ciudadana (Davis, 1960) también han sido tradicionalmente bandeadas de los círculos académicos ortodoxos.

Para la economía organizacional tradicional, siguiendo la interpretación de Swedberg (*op.cit*), las relaciones sociales de los individuos son sólo una consecuencia de este individualismo metodológico que parte de la actuación racional de los individuos. Es natural pues que cuando los medios de comunicación, los movimientos sociales, las iniciativas legislativas e incluso los índices bursarios nos hablen de RSE haya que mirar un poco más allá de la teoría económica omnipresente para entender porqué esto es así.

Según la *embeddedness theory* (Granovetter, 1985), las acciones económicas están integradas en estructuras de relaciones sociales. El orden en el mercado, pues, reside en un conglomerado de relaciones personales y entre empresas. Relaciones que, bajo la forma de redes interpersonales generan confianza y desalientan la actuación fraudulenta de las partes. Así pues, tenemos ya configurada una aproximación sociológica mediante la cual determinadas actuaciones de la empresa, actuaciones que superan su actividad estrictamente económica en el sentido neoclásico, cobran sentido como fortalecimiento de sus redes relacionales. Éste sería el marco idóneo para comprender porqué las empresas, y como veremos particularmente las pequeñas y medianas empresas (pymes)²⁴, desarrollan actuaciones llamadas de responsabilidad social. El sentido último es éste: la mejora de sus relaciones sociales, la acumulación de capital social.

²⁴ Para el presente estudio se ha seguido la clasificación establecida por la Recomendación de la CE de 6 mayo del 2003 (DOC C(2003) 1442) que define Pyme como aquella empresa de menos de 250 trabajadores, menos de 50 m € de facturación, un activo inferior a los 43 M €, y, para evitar contemplar filiales de grandes corporaciones, como es habitual, se ha complementado con el requerimiento de tener un capital participado por parte de empresas que no cumplan los anteriores requisitos inferior al 25 %

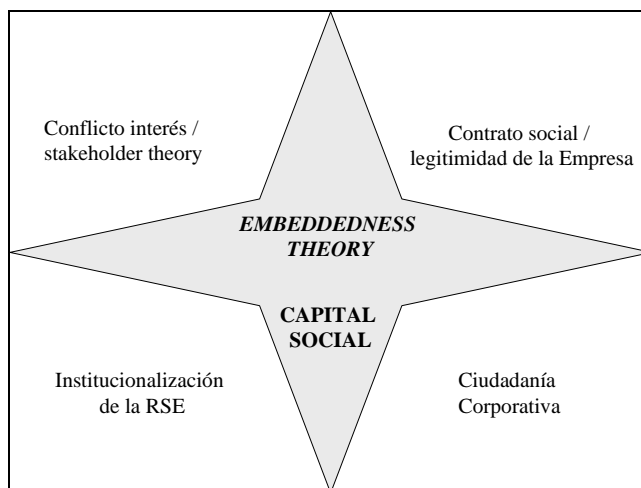


Figura 1: Una aproximación sociológica a la RSE como capital social

Para el caso que nos ocupa, encontramos diferentes aproximaciones a la noción de capital social que nos son de utilidad. Así, Putnam (2000) define el capital social como el valor colectivo de todas las redes sociales y de las inclinaciones que de ellas surgen para hacer cosas los unos por los otros. Habla de dos componentes del capital social (CS): el *bonding* CS como el valor asignado a las redes sociales entre grupos de gente homogénea; y el *bridging* CS, equivalente entre grupos de carácter heterogéneo. Como la evidencia nos demuestra cabe encontrar los dos tipos de capitalización en las pymes.

Según Bourdieu (1983) definimos CS individual como el conjunto de características personales que permiten al individuo conseguir beneficios no sólo de mercado en sus relaciones sociales. Para Coleman (1988) son los aspectos de la estructura social que facilitan algunas acciones de los agentes dentro de la estructura. Para el Banco Mundial (1999), por último, el CS hace referencia a las instituciones, relaciones y normas que dan forma a la calidad y cantidad de las interacciones sociales en una sociedad.

2 Sentido de la RSE para las Pymes

Si bien, hasta este punto, nos hemos referido a las empresas desde un punto de vista genérico, también es cierto que la creciente literatura específica sobre RSE tiende en los últimos años a distinguir claramente entre empresas en función del sector en que operan, el marco cultural que las envuelve y, también de una manera cada vez más evidente, en función de su dimensión y estructura

(Moore&Spence, 2006 para una agenda de los retos). En definitiva, como resulta obvio recordar, la RSE no va a ser abordada por todas las empresas de la misma manera.

La RSE desde sus orígenes surge como un elemento de debate que parte de las organizaciones sociales. Una ola que toma cuerpo en los años noventa, en pleno debate sobre el fin de la historia y las alternativas económicas a nuestro sistema económico y que eclosiona finalmente en los dos mil a partir del estallido de la burbuja tecnológica²⁵. La RSE nace pues como un planteamiento defensivo, principalmente de los movimientos sociales hacia las grandes corporaciones, y que se plantea en forma de interrogante o incluso de cuestionamiento hacia sus prácticas sociales y medioambientales²⁶.

Con todo, para el caso de las pymes, en principio alejadas del ojo público al que están sometidas las empresas más grandes, parecería que no es la presión mediática la que actúa de manera decisiva para empujarles hacia la RSE. En cualquier caso, encontramos entre las Pymes actuaciones que desbordan una vez más la tradicional comprensión de la empresa como maximizadora de rentas. Las Pymes llevan de manera natural, y en algunos casos desde hace muchos años, actuaciones que cabe situar dentro del universo conceptual de la RSE (EC, 2001).

Comparando estudios realizados en Gran Bretaña, Italia y en nuestro propio país (Jenkins, 2006, p.248; Perrini, 2006, p.311; Murillo&Lozano, 2006b, p.232-233) encontramos actuaciones que superan el simple cumplimiento de la ley en forma de iniciativas de formación continua, seguridad laboral, involucración en proyectos para la comunidad, promoción de iniciativas culturales, control de impacto medioambiental, iniciativas para la inserción de ciudadanos con minusvalías físicas o psíquicas, o de comercio justo entre otras. Para lo que aquí nos interesa, es interesante mostrar que la casuística y el grado de aplicación de éstas en el tejido empresarial, allí donde se ha medido (véase Perrini, *op. cit*), desborda la visión estrecha y puramente economicista

²⁵ En nuestro país, cronológicamente, sería relevante destacar desde ésta época el Código Aldama de buen gobierno, la constitución de la Subcomisión de Expertos en RSE del Congreso de Diputados, la reciente publicación del libro de recomendaciones sobre RSE por parte de la citada comisión o la Ley del Fondo de Reserva de Seguridad Social, por citar los ejemplos más notables.

²⁶ Recordar los escándalos de Nike y la mano de obra infantil en el sudeste asiático; Union Carbide y el desastre de Bophal; Enron y el fraude contable, el creciente auge de las zonas francas y del dumping social bajo el influjo globalizador... El etcétera sería bien largo.

de las pymes como simples entes para la maximización de beneficios económicos.

Diversos autores han tratado de explicarnos la razón detrás de este tipo de actuaciones, hoy en día identificadas dentro de la RSE. Las pequeñas empresas, según Spence (1999) son organizaciones con poca distinción entre los roles de la gerencia y la propiedad; con cargos en la organización multitarea y preminentemente orientados a la solución de los problemas derivados del día a día. Empresas donde pesan especialmente las relaciones y comunicación de tipo informal y donde las relaciones interpersonales son muy importantes (también Spence & Lozano, F., 2000). Son empresas con una elevada interrelación con su entorno o comunidad — en la cual a menudo actúan como benefactores o activistas locales — y mayoritariamente sometidas a dinámicas de mercado determinadas por grandes empresas, de las cuales en muchos casos son proveedoras (también Enderle, 2004).

En la pyme otro factor igualmente clave en el momento de comprender el porqué detrás de una determinada práctica de RSE es el que representan los valores del propietario-director de la empresa (Spence & Rutherford, 2003 y Spence, Schmidpeter, Habish, 2003); factor que resulta determinante para el caso de las empresas de menor dimensión (Trevino, 1986; Quinn, 1997). Spence, Schmidpeter y Habish (*op.cit*) señalan como es la particular dependencia del entramado de relaciones interpersonales las que acercan las pymes a la noción de acumulación de capital social— ver también desde la socioeconomía Granovetter (2000). El cultivo de las relaciones de proximidad con trabajadores y entorno social permite, según estos autores, estabilizar las expectativas en las relaciones sociales, asegurar la acción colectiva vía incremento de la confianza, formar un tipo de relaciones de “seguridad” o mutua asistencia con proveedores e incluso empresas competidoras, y facilitar, por último, información empresarial relevante para la Pyme.

Para Enderle (*op.cit*) es precisamente esta lucha cotidiana por la supervivencia en el mercado la que determina la necesidad de la Pyme de fortalecer su red de interdependencias y colaboraciones en red. Para Vyakarnam et al. (1997), las consecuencias de esta implicación social de la Pyme se traducirán en reputación, imagen de profesionalidad, incrementos en el factor confianza y lealtad. Elementos todos ellos que permiten garantizar la

retención de los trabajadores, la mejora en las relaciones con las entidades financieras y, en definitiva, la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

En este mismo sentido, el estudio de Spence (2000) y Spence & Lozano, F. (2000) pone de relieve que la motivación clave para las prácticas de responsabilidad social del pequeño empresario es la preocupación por la salud y el bienestar de sus trabajadores. En el estudio de Spence realizado para Gran Bretaña nos muestra como la ley y la posible presión por parte de los clientes serían otros elementos que empujarían la pyme a adaptar criterios sociales. Desarrollaremos estos condicionantes en el apartado siguiente.

3 Las Pymes ante el discurso la RSE. Las dinámicas públicas y el mercado

Por lo hasta aquí expuesto, la RSE puede mostrarse como una actuación diríamos intrínseca a la actividad habitual de las empresas. Tampoco cabe ninguna duda de que el análisis de la actuación social y medioambiental de las pymes es un factor relevante a la hora de medir el peso de las implicaciones sociales y normativas en el conjunto de la actividad económica. Así, podemos ver como las pymes representan en el conjunto de la Unión Europea (UE-25) el 99.8% de las empresas censadas, dan empleo al 67.1% de los trabajadores, generan el 58.1% de los ingresos empresariales y crean el 57.3% del valor añadido (EC, 2006). Son pues, de largo, el pilar fundamental de la economía de la Unión tanto por número de empresas como por su importancia productiva relativa. Convencidos pues de la necesidad de valorar e incorporar las pymes en el discurso global de la RSE, conviene detenernos igualmente en los elementos que, tanto desde fuera como desde dentro de la empresa, presionan a la pyme hacia las incorporación de este tipo de prácticas en su actividad económica ordinaria.

Diversos estudios, también desde la sociología, permiten acreditar un cambio de valores en la ciudadanía, y por ende en el trabajador, y sus efectos sobre las dinámicas empresariales. Por un lado encontramos el nuevo papel de los consumidores, no sólo preocupados por la calidad de los productos que consumen y por el impacto medioambiental de la actividad económica como ocurrió en la década de los sesenta y setenta. Consumidores que de manera creciente esperan unos estándares mínimos de calidad, también ética, en la

gestión y producción de bienes y servicios y que demandan unos estándares de conducta empresarial hasta ahora ocultos a la mirada pública.

Para el caso de las pymes, resulta igualmente relevante el papel de las grandes corporaciones. Empresas que, presionadas por dinámicas de mercado que tienden a incorporar entre sus estándares de calidad elementos de RSE, se ven empujadas a trasladar de manera creciente la necesidad de contar con un mínimo de información social y medioambiental de sus empresas proveedoras. Se trata pues, en el ámbito de la gestión de la gran empresa, de incrementar los controles y la *trazabilidad* de los productos por ellas producidos a partir de solicitar una mayor información, también en el ámbito de la RSE, a todas las empresas que participan de su cadena de producción.

Actualmente existe ya un importante listado de certificaciones y herramientas de diverso tipo que permiten empezar a acreditar y en algunos casos gestionar la RSE de las pymes. De la misma manera que la llegada de certificaciones de calidad o medioambientales contribuyó a la difusión de éstos conceptos en las dinámicas propias del mercado, algo parecido está ocurriendo con la RSE. Con toda probabilidad, la creciente llegada de estándares que acrediten la aplicación de este tipo de prácticas potenciará su aplicación y extensión²⁷. Fijémonos bien que esto nada indica de la calidad de este tipo de prácticas ni, incluso, de la veracidad de las mismas. Con todo, parece incuestionable que la atención dada al tema por las grandes certificadoras internacionales va a atener consecuencias en su aplicación.

Por otro lado, aunque el papel de los medios de comunicación a la hora de convertir la RSE en un tema *caliente* de gestión empresarial, como hemos dicho hasta aquí, no atañe por igual a grandes y pequeñas empresas, también es cierto que las pymes no son ajenas a este proceso de popularización del término. La RSE es un concepto que, difundido de manera creciente, ha empezado ya a plantearse no sólo a grandes empresas transnacionales sino que cada vez más abarca al ámbito de la gestión pública, el de las organizaciones no lucrativas, y obviamente también a las pymes.

En este sentido, el papel difusor de la RSE por parte de las administraciones públicas está jugando un rol muy importante en la difusión del

²⁷ Es el caso de la futura norma ISO 26.000 de RSE, anunciada para el año 2009, y que aparecerá al lado de la ya vigente familia de normas de calidad (ISO 9.000) o medioambiente (ISO 14.000)

concepto. La RSE, puede afirmarse con claridad, ha entrado ya a formar parte de las agendas políticas de los gobiernos (Lozano *et al.*, 2005 para el caso de la Unión Europea) y de manera creciente su discurso está llegando al segmento de pymes (para una muestra significativa EC, 2007). En el ámbito de la UE, los Acuerdos de Lisboa del Consejo Europeo del año 2000, pasando por la publicación del Libro Verde (EC, 2001) y las diferentes comunicaciones que abordan la RSE, demuestran que actualmente también la RSE es uno de los ámbitos de trabajo de los órganos comunitarios.

Aunque desde una fecha más reciente, también desde la administración pública, en el Estado español, se han llevado a cabo iniciativas y actuaciones concretas que tratan de crear un marco propicio al desarrollo de la RSE. Cabe aquí destacar el informe de la Subcomisión del Congreso de los diputados sobre la RSE, la constitución de la Comisión de Expertos en RSE o la puesta en marcha de la mesa de Diálogo de RSE en el marco de los procesos de diálogo social auspiciados por el Ministerio de Trabajo.

Por último, sirva como ejemplo a nivel de comunidad autónoma el caso de Catalunya, con la inclusión de la promoción de la RSE entre las funciones de la Generalitat en el nuevo Estatuto de Autonomía del 2006 (véase art.45²⁸) o la inclusión de éste concepto entre los elementos a potenciar en el marco de los acuerdos de competitividad alcanzados en el año 2005 entre la administración, patronales y sindicatos (medida 75 del Acuerdo Estratégico). Una medida que insta a las partes a promover un modelo de competitividad responsable y sostenible.

²⁸ http://www.gencat.net/generalitat/cas/estatut/titol_1.htm

Presiones sobre la RSE de las pymes

<ul style="list-style-type: none">• Internas<ul style="list-style-type: none">– Valores del empresario– Clima laboral y retención de trabajadores– Oportunidades de mejora productiva– Innovación y mejora en la gestión	<ul style="list-style-type: none">• Externas<ul style="list-style-type: none">– Medios comunicación– Grandes empresas– Administración pública– Consumidores
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 2: Presiones al fortalecimiento de las redes sociales de la empresa

Si nos centramos en los elementos intrínsecos que desde la empresa impulsan la RSE, tal y cómo la abundante literatura existente pone de manifiesto, aparecen factores que mueven a la pyme en este sentido. La mejora del clima laboral, las oportunidades de mejora productiva, la retención y motivación de los empleados y, entre otros, elementos de innovación o diferenciación respecto a la competencia, sobresalen como elementos que acercan la pyme hacia el ejercicio de su RSE. Factores que, junto a los valores éticos del nivel gerencial, se manifiestan como elementos centrales para hablar de la existencia de un *business case*, de una razón *estrictamente* empresarial para avanzar en la RSE (Forética, 2006, p.16), particularmente en el caso de las pymes (recientemente Jenkins, 2006; Murillo y Lozano, 2006a y 2006b y Murillo&Dinarès, 2007). Elementos que, todos ellos, vendrían a formar una “lluvia fina” que permiten que hablemos con propiedad de un giro de la RSE hacia las empresas de dimensión más reducida.

4 Evolución de la RSE en las pymes y pautas de futuro

Trazar una previsión de la evolución futura de la RSE en el conjunto de las pymes implica desgranar los elementos arriba visitados. Con todo, podríamos definir la ejecución de este tipo de actuaciones como el intento, por parte de estas empresas, de aunar prácticas con pleno sentido económico o

incluso economicista con otras que cabría enmarcar dentro de lo moral o normativo. La RSE, tal y como se ha presentado hasta aquí, es también una manera de integrar actuaciones encaminadas a mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Desde esta aproximación, la RSE no es otra cosa que la integración dentro del funcionamiento de la empresa de su dimensión relacional o social. Pretender disociar, como la teoría económica dominante ha venido haciendo hasta ahora, el ámbito social y relacional de la empresa con su vertiente estrictamente productiva y de prestación de bienes y servicios, implica reducir nuestra capacidad de comprensión de que es la empresa y, sobretudo, porqué ésta actúa como actúa. La RSE, tanto como modelo teórico como incluso como disciplina, permite pues reunir lo que en la vida real nunca estuvo separado y, fundamentalmente, ponerle un nombre. Esa es la principal aportación de la RSE al debate económico.

Como podemos observar en diversos estudios, los principales responsables de pymes, de una manera muy mayoritaria responden afirmativamente a la pregunta de si llevan acabo actuaciones de RSE (Observatory of European SMEs, 2002). Bajo un concepto de márgenes difusos, como no podía ser de otro modo, se muestra que la actuaciones sociales y medioambientales de las pymes no son nada ajeno a lo que las empresas ya hacen o pueden llevar a cabo (Murillo&Lozano, 2006b). La gran diferencia con las grandes empresas es su motivación proactiva, su vinculación a prácticas de competitividad o de innovación que, en el común de los casos, no hacen otra cosa que mejorar su posicionamiento en el mercado.

Una vez más, a diferencia de las grandes corporaciones, sometidas de manera permanente a la auscultación social y medioambiental por parte de organismos reguladores, medios de comunicación, movimientos ciudadanos y agentes sociales, el acercamiento de la RSE y su tipo de aplicación en las pymes no depende de manera principal a factores externos a la misma. Entre las motivaciones que se han señalado, una vez más, diferentes estudios citan como el factor decisivo para su implementación el perfil ético del empresario (véase Fundación Etnor, 2000, aplicado al País Valenciano).

Este hecho responde a una lógica que aquí bien podríamos hablar como de exclusivamente organizacional. A diferencia de las grandes corporaciones

sometidas a órganos de gobierno compartido y con un peso muy importante de la representación accionarial en la gestión, es en las pymes donde el empresario tiene una mayor libertad de actuación pues acostumbra a concentrar la mayoría de la propiedad de la empresa.

En que medida esta involucración social y medioambiental se acentuará o no, y cual será el grado de aplicación real en la pyme, dependerá del resultado de diferentes tipos de fuerzas que operan conjuntamente sobre la empresa. Por un lado, debemos seguir considerando como principal la actuación y concienciación del empresario como ciudadano e individuo cargado de un equipamiento moral propio. En la medida en que el presente discurso de la RSE pase a ser un concepto socialmente validado, que supere la imagen de ser una herramienta de marketing de las grandes empresas y sea reconocido por el conjunto de agentes económicos, podremos decir que quedará definitivamente legitimado no sólo ante los trabajadores sino también ante los pequeños y medianos empresarios. En este sentido, temas como el de la flexibilidad laboral, la conciliación de la vida laboral-familiar y los cambios en los modelos de valoración y satisfacción de los trabajadores hacia sus puestos de trabajo, permiten avanzar que una gran parte del recorrido hacia la RSE, si más no en su vertiente interna, ya se está llevando a cabo.

Será necesario igualmente analizar el desarrollo de herramientas de gestión de RSE pensadas especialmente para pymes para estudiar su nivel de uso en el futuro. Como diversos estudios señalan (EC, 2007; Murillo, 2007, *unpublished*) sin herramientas de gestión que permitan la medición, el contraste y la validación empresarial de determinadas prácticas, la RSE quedará siempre en el reino de lo intangible y etéreo, una queja que sobresale aún entre empresarios de pyme (Murillo et al, 2006). Como sabemos, la escasa departamentalización de las pymes y la orientación multitarea de los puestos de trabajo (Spence, 1999, *op cit*) nos avanza que nunca el uso de instrumentos de gestión sofisticados va a alcanzar el nivel de las empresas más grandes, con todo, la existencia de estas herramientas es un prerequisite para su utilización efectiva.

Por último, la acumulación de capital social entendida tal y como hemos defendido aquí como aproximación al concepto de RSE en las pymes, no va a dejar de llevarse a cabo con independencia del éxito o fracaso comercial del

término (este es el análisis que también hace Pollit, 2002, p.126). Aunque es cierto que la popularización del concepto, su legitimidad social y su creciente uso no sólo en el ámbito académico sino estrictamente económico, van a jugar un papel importante en la toma de conciencia que tenga la propia empresa como ente social y relacional. Para algunas empresas, la gran mayoría de ellas pequeñas o microempresas²⁹, la RSE continuará siendo un concepto alejado. Para otras, particularmente para aquellas en vías de crecimiento hacia una mayor dimensión, las dinámicas estrictamente mercantiles van a llevarlas a integrar unos elementos directamente relacionados con la retención de trabajadores, la innovación, la mejora de las relaciones con clientes o comunidad, o la imagen de marca.

Dicho de otro modo, las pymes no dejarán de relacionarse con su entorno, de fortalecer sus redes sociales y mejorar en la creación de marcos de confianza indispensables para la existencia misma del mercado. Lo que sí puede hacer la RSE es ponerle un nombre a todo ello, aumentar el grado de concienciación de la importancia intrínseca de estos elementos para la empresa y, por encima de todo, validar y popularizar todo un ámbito de actuaciones hasta el momento minorizado por el corpus teórico principal de la disciplina. En este sentido, será el grueso de las pymes, precisamente debido a su menor dimensión y mayor flexibilidad, las que mayor partido puedan sacarle a este concepto, también desde una lógica estrictamente empresarial.

5 Referencias

ACKERMAN, Robert W. How Companies Respond to Social Demands. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 1973, nº 51(4), pp. 88-98

BANCO MUNDIAL. What is Social Capital? 1999, *PovertyNet*
<http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>

BIGGART, Nicole W. & Thomas BEAMISH. The economic sociology of conventions: habit, custom, practice and routine in market order. *ANNUAL REVIEW OF SOCIOLOGY*, 2003, nº 29, pp. 443-464.

²⁹ Una vez más siguiendo la clasificación dada por la Comisión Europea.

BOURDIEU, Pierre. *Forms of capital*. En J. C. Richards (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York: Greenwood Press. 1983.

COLEMAN, James S. Social capital in the creation of human capital. *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*, 1988, nº 94, pp. S95-S120

DAVIS, Keith. Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibility? *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 1960, nº 2, pp. 70-76

DONALDSON, Thomas. *Corporations and Morality*. New Jersey: Prentice-Hall. 1982

ENDERLE, Georges. Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *BUSINESS ETHICS: A EUROPEAN REVIEW*, 2004, nº 13(1), pp. 51-63.

EUROPEAN COMMISSION. *Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2001. COM (2001) 366.

EUROPEAN COMMISSION. *Opportunity and Responsibility. How to help more small business to integrate social and environmental issues into what they do*. DG Enterprise and Industry, 2007.
http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/ree_report.pdf

FORÉTICA. *Informe Forética 2006. Evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas en España*, 2006.
http://www.foretica.es/imgs/foretica/informe_foretica2006.pdf

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984

FUNDACIÓN ETNOR. *La dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana*, 2000, ÉTNOR – Economía 3.

GRANOVETTER, Mark. Economic Action, Social Structure, and Embeddedness. *AMERICAN JOURNAL OF SOCIOLOGY*, 1985, nº 91(3), pp. 481 - 510.

GRANOVETTER, Mark. The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. En Richard Swedberg (ed.), *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, 2000, pp. 244–275.

JENKINS, Heledd. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2006, nº 67(3), pp. 241-256

JONES, Thomas M. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 1980, nº 22(2), pp. 59-67

LOZANO, Josep M.; ALBAREDA, Laura; YSA, Tamyko; ROSCHER, Heike & Manila MARCUCCIO. *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas. Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica, 2005

MOORE, Geoff. & Laura SPENCE. Editorial: Responsibility and Small Business. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2006, nº 67(3), pp. 219-226.

MURILLO, David. Pushing forward SME CSR through a network: An account from the Catalan model. *BUSINESS ETHICS: A EUROPEAN REVIEW*, 2007. Pendiente de publicación

MURILLO, David & Marta DINARÈS. *La medición de la RSE en las Pymes. Un estudio de caso*. Artículo presentado en la Conferencia de EBEN-España, IESE, 8 de Junio, 2007

MURILLO, David; ESPANYÓ, Jordi & Josep M. LOZANO. *La Responsabilitat Social de l'Empresa vista des de les Pimes*, 2006. Informe disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RSE_PIMES/Text_Imatges_Cat/LR1_Analisi_Percepcions_RSE_Pimes_CAT.pdf

MURILLO, David & Josep M. LOZANO (eds.) *RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona. ESADE, 2006a

MURILLO, David & Josep M. LOZANO. SMEs and CSR: An approach to CSR according to their own words. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2006b, nº 67(3), pp. 227–240.

OBSERVATORY OF EUROPEAN SMES. *European SMEs and social and environmental responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002

PERRINI, Francesco. SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2006, nº 67(3), pp. 305-316.

POLLITT, Michael. The Economics of Trust, Norms and Networks. *BUSINESS ETHICS: A EUROPEAN REVIEW*, 2002 , nº11, pp. 119-128

PUTNAM, Robert. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster, 2000

QUINN, John. Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*. 1997, nº 16(2), pp. 119–127.

SPENCE, Laura. Does size matter? The state of the art in small business ethics. *BUSINESS ETHICS A EUROPEAN REVIEW*, 1999, nº 8(9), pp. 163-172

SPENCE, Laura. Towards a Human Centred Organisation: The Case of The Small Firms. Presentación en la 3rd Conference on Ethics in Contemporary Human Resources Management, Imperial College, London, 7 Enero 2000

SPENCE, Laura & Félix LOZANO. Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2000, nº 27(1), pp. 43-53.

SPENCE, Laura & Robert RUTHERFOORD: 2003. "Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. Editorial. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2003, nº 47(1), p. 1

SPENCE, Laura; SCHMIDPETER, René & André HABISCH. Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 2003, nº 47 (1), pp. 17-29.

STEINER, Philippe. *La sociologie économique*. París: La découverte, 1999

SWEDBERG, Richard. *Principles of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, 2003

TREVINO, Linda K.: Ethical Decision Making in Organisations. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*, 1986, nº 11(3), pp. 601-617

VYAKARNAM, Shailendra; BAILEY, Andy; MAYERS, Andrew; & Donna BURNETT. Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms". *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 1997, nº 16(15), pp. 1625 – 1636.

ZADEK, Simon; RAYNARD, Peter; OLIVEIRA, Cristiano; NASCIMENTO, Edna & Rafael TELLO. *Responsible competitiveness. Reshaping Global Markets through responsible business practices*. London. Accountability, 2005

5.3. SMEs AND CSR: AN APPROACH TO CSR IN THEIR OWN WORDS

Murillo, D.& J.M.Lozano: 2006. Article presentat a la *Intl. Day Conference on SMEs and CSR: Identifying the Knowledge Gaps*. Durham Business School. Durham (UK). Desembre de 2005. Publicat l'any següent amb el mateix títol a *Journal of Business Ethics*, 67, 227–240. Springer Netherlands

RESUM EN CATALÀ:

RSE i Pimes: La RSE vista des de les seves pròpies paraules

Els darrers anys, la responsabilitat social de l'empresa (RSE) ha passat a ocupar un lloc preeminent en les agendes econòmica, política i social. Dins el procés accelerat que ha envoltat el desenvolupament de la RSE, un dels trets més significatius ha estat l'ampliació del seu focus, per tal que no quedés reduïda a una qüestió pròpia de grans empreses cotitzades i abastés també les pimes. En aquest context, el focus d'atenció cap a la RSE per part dels mitjans de comunicació i, específicament, per part dels governs i de les administracions públiques, si bé no s'ha desplaçat de les grans empreses a les pimes, com a mínim sí que ha començat a ampliar el seu espectre per tal de donar cabuda a aquest importantíssim del món empresarial.

Tant les darreres comunicacions publicades per la Comissió Europea com el nombre creixent d'iniciatives protagonitzades per les administracions autonòmiques o els ens locals —i val a dir que amb una implicació creixent de sindicats, patronals i altres agents— mostren que hi ha un interès real per fer avançar la pràctica de la RSE entre les pimes. Aquest interès es concreta en iniciatives ben diverses, com ara la constitució de nous premis de RSE, la redacció d'indicadors de mesurament de la RSE adaptats a la realitat específica de les pimes, l'estudi de percepcions entre els directius d'empresa o la revisió dels contractes públics a partir de criteris socials i mediambientals, per esmentar-ne només alguns exemples.

En aquest context, el present escrit vol contribuir a cobrir la desproporció enorme que encara hi ha amb relació al coneixement de la realitat de la RSE entre les pimes, i alhora constituir un punt de partida per a futurs estudis sobre la RSE a la pime. En aquest sentit, el nostre objectiu ha estat adreçar-nos a empreses que ja han destacat per les seves bones pràctiques i que han estat reconegudes per les seves iniciatives socials i mediambientals, amb la intenció de conèixer la seva experiència, de copsar les barreres i les limitacions que dificulten la implementació d'aquestes pràctiques i aprofundir el nostre coneixement sobre la cultura organitzativa que les fa possibles.

Per tant, la tria d'empreses no s'ha fet amb el propòsit de convertir en exemplars o normatives les pràctiques que es presenten a continuació, sinó d'acollir i deixar parlar els seus actors, prenent com a punt de partida casos ja reconeguts de bones pràctiques. Creiem que no és el lloc de discutir la idoneïtat d'aquest reconeixement ni la vàlua de les pràctiques estudiades, ni ens pertoca a nosaltres de fer-ho. Hem preferit prendre com a criteri per al nostre estudi el fet que les empreses seleccionades ja comptessin amb aquest reconeixement. Cal dir que això ha estat possible perquè l'Institut Persona, Empresa i Societat (IPES) ha pogut comptar amb la trajectòria i de l'interès de la patronal de la micro, petita i mitjana empresa de Catalunya, la PIMEC, que acumula una experiència valuosa en la detecció i el reconeixement de les millors pràctiques socials i mediambientals a Catalunya mitjançant la concessió dels seus guardons anuals.

L'estudi de les quatre empreses seleccionades, de dimensió mitjana i una presència en el mercat que va dels 9 als més de 50 anys d'existència, ha girat al voltant de cinc grans eixos: i) l'origen de les seves pràctiques socials o mediambientals; ii) el contingut de les pràctiques concretes que s'han dut a terme; iii) la comunicació que fan d'aquestes pràctiques, tant internament com externament; iv) els resultats i l'avaluació que en fan, i v) la percepció que tenen del terme RSE. Creiem que aquestes àrees, si bé no esgoten la qüestió, són fonamentals per a tot aquell que pretengui estudiar qualitativament la visió i la cultura empresarials de les organitzacions que ja han desenvolupat iniciatives de RSE.

Potser és important remarcar també que, per dur a terme aquest primer estudi, no s'ha escollit cap empresa de les anomenades d'economia social (cooperatives, societats laborals, empreses d'inserció). En aquest sentit, la línia de demarcació a l'hora de realitzar l'estudi sí que ha estat volguda, en la mesura que ens interessava —i ens interessa— conèixer els elements fonamentals subjacents a la RSE que duen a terme aquelles empreses que només es defineixen per la seva identitat empresarial, i no tant adreçar-nos a aquell segment de pimes que ja incorporen una finalitat social des de la seva constitució. Per aquest mateix motiu, s'han deixat de banda les iniciatives empresarials promogudes per ONG o fundacions. Potser d'altres estudis poden aprofundir aquesta línia —i seria molt necessari que ho fessin—, però creiem

que barrejar totes les pimes, amb independència del seu objecte social, podria projectar una imatge distorsionada de la realitat empresarial pel que fa al desenvolupament de la RSE entre les pimes. Aquest ha estat el nostre focus d'atenció i hem volgut mantenir la mirada en aquest punt.

A continuació, doncs, es presenten aquestes diferents experiències en forma de casos descriptius. Uns casos que són el resultat de l'anàlisi de la informació disponible i de la realització de diverses entrevistes amb profunditat; entrevistes que s'han fet normalment al director de l'empresa, al responsable de l'àrea on es realitzen les bones pràctiques i als treballadors o membres dels comitès d'empresa de les diferents empreses analitzades.

Els resultats que s'han obtingut creiem que són, en conjunt, força rellevants. Entre els elements que voldríem remarcar subratllem els següents:

- S'evidencia la importància del rol i dels valors de l'empresari-fundador a l'hora de dur a terme una determinada pràctica de RSE a l'empresa. Així, doncs, la motivació i el lideratge del fundador són fonamentals per entendre el perquè d'aquests pràctiques.*
- Per visualitzar, posar de relleu i explicar la pràctica de la RSE, s'observa la necessitat que tenen les pimes de referir-se a iniciatives lligades a la realitat immediata de l'empresa, al seu dia a dia. Iniciatives que no són necessàriament transversals a tota la companyia, sinó que se centren en àrees concretes, entre les quals cal destacar especialment les relacionades amb els treballadors. En aquest sentit, podem aventurar com un tret significatiu de la RSE a les pimes que, mentre el discurs de la RSE a les grans empreses mira prioritàriament cap enfora, en el cas de les pimes mira més cap endins.*
- A parer de la Direcció de l'empresa, l'aplicació de pràctiques de RSE té una traducció directa en els resultats econòmics de l'empresa. Motivació dels treballadors, clima laboral, imatge externa i millora de relacions amb l'entorn de l'empresa són elements bàsics per comprendre aquesta concreció tangible de la RSE. Resulta també significatiu que aquest vincle entre RSE i resultats econòmics es presenta com una evidència percebuda, tot i que no objectivada.*
- L'aplicació de la RSE pot ser entesa, en les pimes, com un procés per avançar cap a la professionalització de la gestió, cap a una gestió*

integral de l'empresa que inclogui els elements intangibles de la marca del negoci. Aquest fer bé les coses —que pressuposa un sentit molt ampli i inclusiu de l'expressió fer bé— es converteix sovint en una visió molt més significativa i propera de la RSE que d'altres de més conceptuals, que les pimes poden percebre com a més vinculades a la realitat pròpia de les grans empreses.

AUTHORS

David Murillo is Researcher at the Institute for the Individual, Corporations and Society (IPES), ESADE Business School, Universitat Ramon Llull, and Academic Assistant at the same institution. He is the current coordinator of the SMEs and CSR research field at IPES. He holds a degree in Business Administration, a degree in Human Studies and a diploma in Sociology. He is currently pursuing his PhD in SME CSR.

Josep M. Lozano is currently Professor in the Department of Social Sciences at ESADE, Universitat Ramon Llull and Director of the school's Institute for the Individual, Corporations and Society (IPES). Co-founder of *Ética, Economía y Dirección* (Spanish branch of the European Business Ethics Network), member of the international Editorial Board of 'Ethical Perspectives' and member of the Business Ethics Inter-faculty group of the Community of European Management Schools (CEMS). He has been a highly-commended runner-up in the European division of the Beyond Grey Pinstripes Faculty Pioneer Award. Author of *Ethics and Organizations. Understanding Business Ethics as a Learning Process*. Dordrecht: Kluwer, 2000.

INTRODUCTION³⁰

It is clear that, in the last few years, public attention and government actions to promote CSR has stopped focusing exclusively on large companies and, for the first time, has begun to concentrate on the majority group of SMEs. In this respect, studies carried out to date have revealed the need to learn more about the particular corporate culture and the framework of the relationships that condition the economic and social functioning of SMEs (Spence, 1999; Vyakarnam et al., 1997; Spence & Rutherford, 2003).

Following Vyakarnam et al., (1997), the aim of our study is thus to try to fill in some gaps in our knowledge through observing and analysing companies, which have distinguished themselves by their CSR practices. Learning about the

³⁰ This article is part of a long-term study aimed at analysing and creating tools for implementing CSR in Catalan SMEs

meaning, the advantages and the direction of specific practices was the central theme of our research. This focus is aimed at generating reflection, not based on terminology whose meaning is taken for granted, but on an elaboration of this terminology based on the language and practices adopted by the companies we studied.

In this respect, it is important to point out that one of the most remarkable results of this research is linked with the issue of the very concept of CSR. Thus, the motivation behind the practices we analysed underlines the importance of paying attention to terminology and the approach chosen when aiming to promote CSR among SMEs. In this paper we present the results obtained from four in-depth studies of Catalan SMEs (Murillo & Lozano, 2006), which have been publicly acknowledged for their social or environmental practices. The study took an in-depth look at: i) the specific practices carried out in these companies; ii) these companies' own views and conception of CSR; iii) the origin of the practices; iv) their ability to communicate both internally and externally, both with regard to the practices and to the results; and, finally, v) the companies' assessment of their own practices.

Everything points to the fact that the very concept of CSR in SMEs is confused with the account of the specific practice carried out. In most cases, the term CSR is not a concept that makes people feel comfortable or one with which they can identify. On the contrary, it is like a *metalanguage* – a language used to make statements about the language – that, when linked to its social or environmental actions, is expressed in accordance with specific actions and practices.

At a time when the private sector is announcing the launch of a new CSR standard for 2008,³¹ and whilst administrations continue to promote CSR measurement indicators (see European Multistakeholder Forum, 2004), this study recommends a careful analysis of the underlying language and motivations involved in the current CSR practices in SMEs and, possibly, the directing of these initiatives towards approaches far closer to the organisational culture of this type of company.

³¹<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

COMMON GROUND, PREVIOUS CONCEPTIONS AND ACCUMULATED KNOWLEDGE ON SME CSR

Any attempt to establish tools for implanting CSR in SMEs, or to execute public policies to promote CSR in this group of companies, needs firstly to be familiar with the SMEs' organisational and company culture structures as well as the restrictions applied to them by the economic framework. SMEs are indeed a group of organisations with a very heterogeneous size and working structure – from the majority micro-enterprises with virtually no employees to medium-sized enterprises with over 200 workers – however as a result of this study we observe that the organisational characteristics of this group may fit those described by Spence (1999) for small companies.

Following Spence, these are companies in which there is little distinction between the roles of management and ownership, with multitask positions within the organisation. These enterprises are mainly oriented towards solving day-to-day problems; informal relations and communication predominate here; interpersonal relationships are very important (see also Spence & Lozano, 2000); there is a high degree of interrelation with their environment or communities in which they often act as benefactors or local activists; and finally, they are subject to the market dynamics determined by large enterprises, which in many cases they supply (see also Enderle, 2004).

Without a doubt, in the face of such a wide variety of company sizes, and faced with the particularities of the different economic sectors, many authors have pointed to the need to discover the characteristics of the organisational subcultures of each type of business as the determining agent when it comes to deciding how to promote CSR in SMEs (Spence, 1999; Vyakarnam et al., 1997). In any case, one element stands out and has served as inspiration for this research: the need to find tools differentiated from the more formalised and established ones used by large enterprises – ethical codes, reports or CSR indicators (Spence & Lozano, 2000; Vyakarnam et al., 1997); particularly critical was Holliday, 1995, who defined the quality standards, environmental and social management in SMEs as *mock compliance*.

Following the existing bibliography, when trying to understand the reasons behind a given CSR practice in SMEs, the values represented by the

owner/manager of the company constitute another key factor (Spence & Rutherford, 2003 and Spence et al., 2003). This has to be considered if we are to grasp the drivers behind a particular CSR practice. As stated by other authors, this is a factor that becomes absolutely fundamental in the case of small enterprises (Trevino, 1986; Quinn, 1997).

Among the objectives or results of CSR practices in SMEs, we again find a difference with regards the factors that determine CSR for large companies. Spence et al. (2003) indicate that SMEs – due to their particular dependency on the network of interpersonal relationships that determine how they function – should be especially interested in investing in social capital. From a socio-economic perspective, Granovetter (1985, 2000) similarly underlines that economic action is embedded in structures of social relations. According to Granovetter and his concept of *embeddedness*, order is found in the market because of personal relations and networks of relations between/within firms. It is precisely personal networks which generate trust, and it is precisely on this basis that qualitative research seems most appropriate for the aims of a study on drivers and conditions of CSR.

According to these authors, the cultivation of close relationships with workers and the social or business environment, makes it possible to establish expectations in social relationships and ensures collective action through increased confidence. These close relationships help create ‘security’ or mutual help relationships with suppliers or even rival companies. Finally, they facilitate business information of importance for SMEs.

According to Enderle (2004), it is precisely this daily battle for survival in the market that conditions the SME’s needs to strengthen its networking. According to Vyakarnam et al (1997), the SME’s social involvement will result in an enhanced reputation, a professional image and an increase in confidence and loyalty. These are all elements that guarantee a stable workforce, an improvement in relationships with financial bodies and, all in all, the company’s sustainability over time.

Along these same lines, the studies by Spence (2000) and Spence & Lozano (2000) highlight the fact that the key motivation for socially responsible practices in a small firm is the concern for the employees’ health and welfare. The study Spence carried out in the United Kingdom shows how the law and

possible pressure from clients could constitute other elements that would force the SME to adapt social criteria.

As for Spain, according to a rather discouraging study on ethics and SMEs carried out by Conill et al. (2000), to the characteristics of the organisational culture expressed by Spence (1999), defined above, we should add: the lack of training of the owners/managers in Spanish SMEs; their particularly aggressive vision and lack of ethics in market dynamics; their paternalistic and authoritarian managerial style (suspicious of any innovation); and the lack of involvement in business associations. According to Conill et al., and coinciding with Vyakarnam et al. (1997), in the Spanish market the entrepreneur's personal ethics constitute the key to overcoming the conditionings of organisational culture.

Conill et al. also points to interesting elements that should be incorporated into the *ethics* of this environment from a communicative point of view: an avoidance of the term and its replacement with other more familiar and easy-to-use concepts, which are also further away from the extreme or Manichaeian positions such as those of justice, responsibility, corporate values, duty, commitment, confidence or "doing the right thing".

In their study on business ethics in the Valencia region of Spain (País Valencià), 87% of the interviewed companies stressed the compatibility between ethics and business; and more than 80% of them identified the following as hot issues in business ethics: damaging the environment, accepting corporate gifts and falsifying invoices.

Deusto University has also researched the CSR activity of 417 SMEs in the Basque province of Biscay (Bizkaia). According to their study 61% of the SME develop some kind of external CSR practice, 96% claim to implement internal CSR activities, even though only 6% of them recognise a high level of commitment to their practices. Another interesting topic that arises from this research is that the following rule seems to apply: the bigger the SME, the more CSR is put into practice.

For the same region of Biscay, the Chamber of Commerce of Bilbao (s.d.) has made the following diagnosis for CSR in SMEs: There is insufficient awareness concerning CSR, accompanied by a lack of resources for the start up of CSR instruments, a lack of information on the existing relationship between

CSR and companies' economic results, and confusion also exists due to the proliferation of multiple instruments, a fact which makes it difficult to make comparisons with respect to determining which of these are the most appropriate.

From a macro-perspective on the development of CSR in Spain, it appears clear that in the last five years the debate on CSR has replaced the previously predominant business ethics discourse with three main recent initiatives: the creation of the parliamentary subcommittee on CSR, set up in 2005; the conception of the forum of experts on CSR under the auspices of the Spanish government; and, lastly, the incorporation of CSR promotion into the social dialogue between trade unions and owners/management (Lozano, 2005).

METHODOLOGY USED

This study aims to discover the perception that those SMEs that are more active in CSR have of their social and environmental actions. Five main study themes have emerged: meaning; contents; assessment; motivation; and ways of communicating the CSR practices carried out. In order to do this, an in-depth study was carried out in four SMEs that had been recognised – and in three cases awarded prizes – for their social or environmental actions. The methodological perspective most suited to this objective, and the one we adopted for this study, is the Grounded Theory, since our approach contained a systematic generation of theory from data that contain both inductive and deductive thinking. According to Stern (1995, 30): "[...] the strongest case for the use of Grounded Theory is in investigations of relatively uncharted water, or to gain a fresh perspective on a familiar situation."

Following on from Glasser & Strauss (1967) our study has endeavoured to be measured in terms of: a) Fit: how, from close up, the concepts dealt with approach the reality analysed; b) Relevance of the contribution made, of the knowledge generated; c) Workability: as the theoretical contribution addresses a specific problem and responds to this; and d) Modifiability: based on the degree to which the theory is permeable to the incorporation of new knowledge generated within the same field of knowledge.

Referring to the development of the four case studies, following Lee (1989), we assumed we would reach three consecutive levels of understanding: a) Subjective: daily understanding of social actors and participants; b) Interpretative: the researcher's understanding of the participants' subjective understanding; and c) Positivist: the researcher's understanding of the "objective facts" of the situation.

These companies were selected jointly by ESADE's Institute for the Individual, Corporations and Society (IPES) and the Department of Studies in Small and Medium-sized Enterprises in Catalonia [Àrea d'Estudis de PIMEC] – the main employer's organisation of SMEs in Catalonia – in order to find four companies that had distinguished themselves by their social or environmental practices. The strategy followed was to identify four firms that had been publicly recognised for their CSR activity and which had exploited (at least to a certain extent) their CSR profile, regardless of sector or kind of CSR practices developed. In order to make this selection, it was necessary to find the four companies considered as being the most active, leaving out of the study the best practices developed by social economy companies (cooperatives, placement agencies, employee-owned companies) or NGOs.

After receiving a letter requesting their participation in the research and a subsequent telephone interview, all of the companies contacted agreed to take part in the study. The rationale behind this methodological perspective was to rely primarily on real data and then study this in light of the academic bibliography (recent applications of this methodological approach in the field of CSR: Pelozo & Hassay, 2006; Morimoto et al., 2005). It is important to say that no significant issues deterred our study from being carried out: open dialogue with staff in different positions in the company was a condition *sine qua non*, and free access was guaranteed to employees and documentation.

Using Grounded Theory has also meant involvement in interviews, with interview and observation notes being analysed, decoded and grouped into different units of information. Data has been collected to the point that we have considered that significant theoretic saturation has been reached. The main role of the researcher throughout the study has been to identify data that has been significant to the study's purpose.

All these companies were analysed on the basis of five central themes, developed by IPES, in order to:

- a) Discover what motivated the implementation of social or environmental programmes in the company
- b) Analyse the specific praxis carried out
- c) Observe how the company communicated these social or environmental practices
- d) Discover how the company assessed or made the most of these practices
- e) Find a definition for CSR based on motivations and, in particular, the terminology used by the company.

Qualitative research was carried out in the form of personal interviews, using an open questionnaire focused on the abovementioned five central themes and the additional use of a self-diagnostic CSR questionnaire, designed to be used in SMEs³² In all cases at least one interview was carried out with the person in charge of implementing CSR programmes and another with the director of the company. The information obtained was accompanied by a study of the documentation provided by the company and other interviews with different members of staff within each firm.

The companies interviewed had the following profiles:

- COMPANY A: A young company founded in 1997, it belongs to the chemical supplies sector for construction companies, manufacturing and marketing paints, waterproofing products, chemical fluids, surface treatments, resins and mortars for the building sector. Recognised for its innovative flexible working practices, it is a company that has received many awards. COMPANY A has 217 workers and a turnover of €12 million (2004).
- COMPANY B: Founded in 1967, this company is in the metallurgical sector and specialises in metal stamping and die moulds and the construction of dies. It is recognised for its environmental sustainability practices. COMPANY B has 80 employees and a turnover of €9.3 million (2004).

³² http://www.cecot.es/rsp/dalt_castellano.htm

- COMPANY C: Founded in 1953, as in the case of previous firm this company operates in the metallurgical sector and concentrates on installing, repairing, up-grading and maintaining elevator equipment. It is widely recognised for its contribution to innovation in issues related to quality management and occupational health. COMPANY C has 70 employees and a turnover of €5 million (2004).
- COMPANY D: Set up in 1962, this company is in the chemical sector. It produces coatings and chemical-based paints for the industrial and construction sector. It constitutes a point of reference with regard to worker participation in company management and social action. This company awards its own prizes to the best entrepreneurial initiatives aimed at integrating capital and labour. COMPANY D has 114 employees and a turnover of €20 million (2004).

Companies B and D are mainly productive, A is mainly a commercial firm, even though it produces a part of its product portfolio, and C is wholly a service company. All companies sell to other firms, even though company C is mainly oriented towards people, not companies.

For this study, the classification established by the EU Recommendation (Document C [2003] 1442), adopted on 6th May 2003, was followed. It defines SMEs as companies that: employ fewer than 250 persons; whose annual turnover does not exceed €50 million; whose annual balance sheet total does not exceed €43 million; and have less than 25% of their financial capital in the hands of other companies that do not comply with the previous requirements. It should be pointed out that within the SMEs, the companies studied would be placed in the category of medium-sized enterprises. If we take into account that there seems to be a correlation between dimension and CSR implementation (Deusto University, s.d.; Thomson&Smith 1991) a selection of active CSR companies comprised only of medium-sized companies is not an odd outcome, even though the goal of the research was to address the most active firms, and not medium-sized companies as such.

It must be said in this context that of all the companies in Catalonia, SMEs represented 99.8% of the total, 74.9% of the employed population and

65.6% of the gross added value (PIMEC, 2004), in addition to 50% of the global business turnover and 20% of the business profits obtained.³³

Certainly there are limitations to this study: its reduced scope, territorial dimension and qualitative approach must be acknowledged. Thomson (1991) points out some other considerations that we should be aware of: reliance on self-reporting by respondents with no reliability testing; opportunity for misinterpretation by researchers; and at least to a certain degree analysis on perceptions instead of on behaviours. However, it must be said that this was precisely the purpose of this study: to learn about SMEs' CSR from their own perspective, from their own words, leaving aside for the moment the academic discourse or influences from the media.

CSR IN THE MOST ACTIVE SMEs. PERCEPTION AND RESULTS

Nevertheless, taking the abovementioned five central themes to be analysed as a starting point, the results obtained reveal that they should be presented in the form of four sub-sections. The reason for this reclassification of the topics analysed is one of the first results of the study: the explanation of the CSR concept (the last of the central themes studied) tends to be confused with the specific explanation of the practices carried out (second of the central themes).

Next, the results of this study are presented, starting with the explanation of this particular vision of CSR by each of the companies analysed, the motivation behind these practices, the evaluation the company makes of the practices and the way the company communicates its social and environmental practices. We consider this approach makes more sense when trying to grasp the picture of how CSR is understood in these four Catalan SMEs.

Conception of the social practices³⁴ carried out. CSR in SMEs: what and how:

³³ Data provided in the 1st CSR and SME Conference organised by PIMEC, in Barcelona, 18th November 2004.

³⁴ For the sake of brevity, we shall use the concept "social practices" although in virtually all cases it would be more appropriate to say "social and environmental practices".

Despite starting the interviews using the term “social practice” and leaving the search for a more precise definition of the concept of CSR in SMEs to the end, it became apparent that the companies studied needed to explain the meaning of the term, using examples and referring to the specific practices undertaken. Thus, CSR is apparently identified with what we could generically call the *enterprise culture* – which includes a clear reference to its own enterprise history. It is how the term is defined in every-day life that gives it content and meaning.

What stands out is how uncomfortable companies feel about identifying with a concept – that of CSR – which, except in one case (that of COMPANY A, and here it could be inferred that this is due to the fact that the owner/manager is younger and more familiar with the term), the companies studied see it linked to actions that are beyond their reach or linked to large companies’ concerns with their image. This could well have a bearing on the distortion of their practices. The very terminology of CSR appears distant and even possibly inoperative or counterproductive. One explanation for this would be the lack of an immediate or specific meaning for the term and its ramifications, beyond that of a mere notional acknowledgement of its existence in business documents and the media.

The use of certifications as a proxy variable when defining CSR is another interesting issue raised in this research even though formalisation of these social practices is not complete in the four companies we have selected. Other ideas brought up around the conception of CSR is its linkage to the company’s participation in business organisations, openness to the public and CSR seen as professionalism.

- For COMPANY A: CSR involves the commitment of all of the company’s departments to the social action programmes the firm carries out – basically practices aimed at making working life and family life more compatible, and social benefits for employees. The company collaborates with various NGOs and specifies commitment in its internal social practices by allocating an actual amount of 0.5% of the global turnover. The company also has three certifications: ISO 9001, ISO 14001 and SA 8000. COMPANY A uses a formal definition of CSR in its

correspondence: “respect for society, employee satisfaction, inspiring confidence in clients, training policies, respect for the environment, prevention of occupational risks, quality management and support for the environment”. Even more clearly, the Director defines CSR as “doing one’s job well and being recognised for it (...) if you have an economic profit, and share it with society, that brings rewards”.

- COMPANY B: They explain their commitment in a practical manner with references to the firm’s environmental sustainability strategy. The Director added that: “For us CSR is knowing that there are 80 families who depend on our company”. He went on to define the concept referring to the employees’ level of satisfaction and sense of belonging to the company. “CSR means doing things well”. “Leadership in environmental issues inevitably leads you to care about your employees”. The CSR strategy is not envisioned as being far removed from their global sustainability policy.
- COMPANY C: Their social practice is explained as the company’s active participation in promoting occupational health and safety in their trade and the Employers’ Association; as well as help given to administrations when establishing occupational health legislation. “Doing a job properly” and promoting dialogue with workers and in-company training are the key elements. The company shows its commitment by referring to its certifications: for occupational safety 81900 EX; quality management, ISO 9001; and environmental sustainability, ISO 14001. Apart from that, there is no explicit internal definition of CSR. According to the Quality Manager, “the absence of racial discrimination (when hiring employees)”, “(CSR) sounds like a burden for the sector (...) it is a tradition for us and has been part of our identity since 1953”. For an employee in this company it would mean “the atmosphere, and here the atmosphere is very good”
- COMPANY D: Company documents define its social practices as “Initiatives to involve workers: ongoing training, promotion of a good social environment, co-participation in management, a share in profits

and the benefits derived from the workers' children being taught their parents' profession". For the Personnel Manager, the social practice is very clear: "There is no temporality policy (...) all workers (who join us) become members [which means that all workers become actual shareholders in the company]. The company's Executive Secretary appeared sceptical about the concept of CSR: "(the company's social measures) are totally unrelated to CSR (...) it is something that has been done (by the company) from the beginning (...) (and is defined as) the only way of working". In this respect, this explains the fear of the term being distorted by large companies through "window dressing". According to the Personnel Manager, "CSR will be developed in large and medium-sized (companies), though it will encounter difficulties in the small ones and it will be harder to apply in some sectors more than in others".



Figure 1: CSR and SMEs: what and how

Origin and motivation of social practices:

In all of the cases analysed, the social practices carried out began when the company was founded and constituted an element that we could define as identifying the firm's social profile since its inception. For three of them – once again with the exception of COMPANY A, founded in 1997 – the current CSR

discourse has little connection with the activities they have carried out “from the very beginning”, and linked to their culture and company model.

Another element that should be highlighted is the importance of the ‘character/values’ aspect of the company’s founders (as in Spence & Rutherford, 2003 and Spence et al., 2003). This is a variable that has made an extremely significant impact on the social practices carried out by the four companies. It must be admitted that the over-representation of this factor in the companies chosen for study may be due to the way the companies were selected, with the focus being placed primarily on finding firms that constituted “*points of reference*”.

It is equally important to acknowledge that companies A and B (B now being run by the second generation of managers), both seem very much aware of the competitive impact of their practices as a way of differentiating themselves from the rest of the firms in the sector. All the same, the development of CSR in SMEs can apparently be linked to company leadership.

- COMPANY A: For the youngest company in our selection, there is an aim to differentiate by looking after the human factor. The firm’s founder believes that this constitutes a significant competitive advantage, since human capital is essential in its commercial activities. According to the company’s Communication Manager, “most of the (social action) ideas come from the owner/manager”. The Director explained the strong influence that the MRW case study and its founder Martín Frías³⁵ had on him during his postgraduate studies.
- COMPANY B: For this company, concern for employees represented both a commitment to quality control, a need for differentiation that led to improved competitiveness, and taking on the challenge of innovation in environmental issues. Its quality control manager indicated the decisive character of the legal regulations in this respect. There is also a pragmatic interest, “we not only sell parts, we also sell certifications” (they have the following: ISO 9002, ISO 14001, TS 16949 and EMAS-II).

³⁵ A company case study often used in Spanish business schools to introduce the debate on CSR.

- COMPANY C: In this company the impact made by the founder is clearly visible in its performance model. According to the current company managers, it was the founder's values of professionalism and service to the community that established the model to be followed. Nowadays, the spirit of the founder is in the very DNA of the company.
- COMPANY D: As in the previous case, the social vision of the two founding members was categorised in the company's statutes as social impact, in the principles of responsible behaviour, and in the setting-up of a foundation to safeguard the company's own particular social and economic model.

SME CSR drivers
Character/values of the founder Social/economic model of the manager Competitive impact Innovation possibilities Desire to differentiate Legal regulation Vision/mission of the company in its statute

Figure 2: SME CSR drivers

Assessment of social practices:

Contrary to the statements in different interviews, there is no explicit, quantitative translation of socially responsible practices into specific results that affect the profit and loss account. All of the companies without exception, and with great conviction, defend the correlation between social practices and results. However, apart from several indicators that can be used to obtain an estimate (for instance SA 8000 indicators) it is hard to go further than to specify

the subjective perception of the social practices – a term similar to the concept of CSR – as an important element for the profit and loss account. Another very different topic is the impact these policies may have on the management and internal cohesion of the human team. It is significant that the management takes it for granted that CSR has a positive effect on the running of the company.

Basically, the improvement achieved is organisational, the result of a better working climate, the staff being more involved in the company's objectives and, in all cases, a decrease in staff turnover in comparison with other companies in the sector. As a result, in the case of the SMEs studied, the most important criterion that legitimises these practices is internal: the improvement of relations between employees and the company; and the relationships with external stakeholders only comes in second place. The exception here is COMPANY D, which, in addition to aiming its practices at all of its workers, awards prizes to other companies that distinguish themselves for having a social vision similar to their own.

At this point a question arises when referring to concepts such as “close relationships with workers”, “developing mutual help within the firm”, or “promoting a stable workforce”. Certainly all of those concepts seem clearly linked to the development of standards of ethical behaviour in the companies studied but it is yet to be made clear whether the aim behind these close relations is to create a better work climate or represents a form of management control. In the four case studies developed, further research into the workers' committee and its relationship with company management might shed some light on the real aim of these practices.

Nevertheless, the important message obtained from all four companies is that they assess their social practices not only through their contribution to society but in terms of obtaining better conditions in which to compete.

- COMPANY A: The managers of this company believe that keeping the staff happy and offering them in-house professional development possibilities are key elements to the company's sustainability. The feeling of pride in belonging to the company creates staff stability and generates company loyalty. COMPANY A considers itself a market leader in its field and states that it is “the only company that implements social

programmes". The Communication Manager affirms that there is no quantitative, explicit assessment of the results for social practices. In this respect, this company obtains what it considers excellent results in productivity indicators, work efficiency and the quality of its relations with clients, by applying the social accountability standard, SA 8000. The General Manager is quite certain that "In 2003 (the year the social accountability standard SA 8000 indicators were implemented) there was a 76% increase in turnover". The company's growth rate allows for internal promotion and motivates employees.

- COMPANY B: In the words of the President of the Staff Committee, the company's social and environmental dimensions result in "a good working atmosphere, order, cleanliness and safety". Internal participation, motivation and amiable working relationships are other factors. According to the Director, who joined the firm in 1996, these measures lead to increased productivity, for example through a reduction in consumption and waste, and a decrease in the accident rate³⁶. Fewer incidents lead to greater motivation. He also stated that "CSR is hard to evaluate: we start off from the premise that it is definitely profitable, we have proof of this and, in any case, it should be considered an obligatory issue".
- COMPANY C: These practices lead to worker loyalty, practically zero staff turnover, a decrease in training costs and therefore an increase in professional quality. Greater staff motivation enhances the company's image and results in "word getting round about the (company's) good image".
- COMPANY D: Social responsibility criteria have increased the production capacity since, as the Executive Secretary put it, "economic and social growth go hand in hand". Internal dialogue has allowed them to improve production and has even led to better relationships with the public administration. According to the Personnel Manager, "everyone feels a personal attachment to the company"; "there is a feeling that we are all

³⁶ The occupational accident rate is especially high in Spain in comparison with the other EU countries.

working together”. The social recognition they have obtained has helped improve the atmosphere within the company. In this respect, the General Manager talked with pride of how a large number of the staff went to France, voluntarily giving up a week of their holidays, to paint the headquarters of the company’s new subsidiary there.

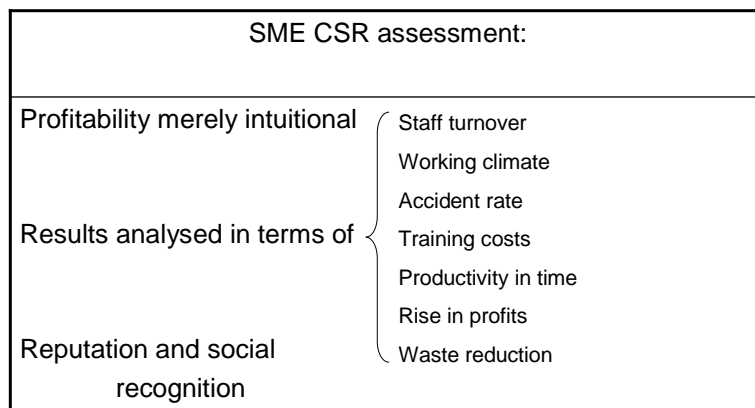


Figure 3: SME CSR assessment

How SMEs transmit these social practices:

With the exception of COMPANY A, which has a quality control and communication department, and to a lesser extent COMPANY D, which a decade ago set up a foundation to promote its founders’ social vision, the companies being studied do not appear to communicate their social practices to any great extent. They basically transmit them internally or in a localised manner to their area of immediate influence. COMPANY C is the only one to recognise the explicit impact on its clients of the firm’s ways of doing things *well*. All in all, we could say that the results of this social practice only reach the external stakeholders indirectly, and it is often only via the media that they find out about the recognition the company has obtained.

- COMPANY A: Its practices are transmitted actively and consciously, with the firm even using an external press release on its website. For the

company's staff, there is a welcome pack, monthly meetings and an internal newsletter in which the measures carried out are detailed.³⁷

- COMPANY B: External recognition for this company's work has only been received since 1992, when the firm won a best supplier's award. The company says it does not know how to transmit its social practices. Despite the fact that it does not produce any kind of report, it admits that the media is interested in them. It has now organised an open day. The communication of these practices is basically internal and has led to a fluid relationship with the Works Committee, the upkeep of the notice board and the holding of internal staff workshops.
- COMPANY C: It communicates the continuous improvements internally by holding periodic meetings and the use of reports, and promotes its best practices externally mainly through the company's involvement in business associations. According to the company, teaching from experience and being a reference in its sector allows the firm to exploit its image of responsible company in the media.
- COMPANY D: Four prizes are awarded each year through the company foundation: for model integration between company and workers; to the entrepreneur with the best social values; to the entrepreneur who best deals with crisis situations; and, to the most dedicated worker. Internal communication is carried out through a monthly company magazine and periodic company lunches.

³⁷ An informal conversation with the taxi driver who took the researcher to Company A, located in an industrial estate in a town with 50,000 inhabitants, allowed us to discover the company's good image in its most immediate surroundings.

SME CSR: ways to transmit it	
<i>Internally</i>	<i>Externally</i>
Periodic meetings	Through employers' organisations
Newsletter	Through its own foundation
Publicity of awards obtained	Via web page
Use of own corporate magazine	Aiming for media impacts
Welcome pack for new employees	

Figure 4: CSR communication on SMEs

CONCLUSIONS: IMPLICATIONS FOR THE PROMOTION OF CSR IN SMEs

The results obtained have, on the one hand, helped confirm the contributions that the specialised literature has been developing on CSR and SMEs; on the other hand, they have helped us discover interesting points on the SMEs' corporate culture with regards CSR. Once acknowledged the fact that all four companies are confined to the Catalan region, results may well serve as the basis for future research, particularly in medium-sized companies.

Consequently, we found that the values of the founding entrepreneur/owner are of major importance when deciding on social or environmental sustainability strategies (as in Trevino, 1986; Quinn, 1997; Spence & Rutherford, 2003 and Spence et al., 2003). For at least three out of four of the cases analysed, according to the managers, a valid aim for those practices was to remain well-positioned in the market. So, there are reasons that are not just moral or ideological, far from it, which result from pressure from external stakeholders – we might identify customers as the most demanding of

these.³⁸ There are also pragmatic, results-oriented reasons for involving SMEs in CSR such as looking for improvements in the work climate or a competitive differentiation. This should be emphasised: even though all of the companies' managers project themselves as businessmen seriously committed to society, they perceive there are external drivers to CSR that allow their firms to be better placed in the market in terms of competition.

It still remains to be explored whether manufacturing companies tend to apply CSR more extensively, or whether businesses oriented to other business have a tendency to incorporate CSR into their management patterns to a higher degree. Our selection and approach to the companies did not take these elements into account but, as a result of the research there may be a correlation between sector, business-to-business orientation and application of CSR in SMEs.

As Vyakarnam et al. stated (1997), this study highlights a CSR defined as *excellence* in management, as an indicator of professionalism, far removed from a systematised and formalised CSR, with an impact on the organisational structure, as is becoming increasingly frequent in large companies. It is a CSR, which is defined as a way of doing things – a somewhat complex frame of social practices – in the market, more than a set of attributions of a given department.

So, we are faced with an informal CSR, whose scope is seen by the company management as a mixture of intuition and opportunity. A vision which, in three out of the four firms involved in this study, has been shown to have originated long before the current popularisation of the term by large companies and political initiatives. The very concept of CSR, for three of the SMEs analysed, is hard to internalise using this precise term and thus creates problems which we consider typical in a group that does not feel represented by the concept of CSR – here the contributions by Conill et al. (2000) are relevant if we are to learn more about this perception of CSR. In any case, this is an SME CSR, which seems like a language used to explain a company's organisational culture, but which is insignificant as an operative or management language.

It is interesting to highlight the fact that, from the selected companies' point of view, their social and environmental practices have economic results.

³⁸ The impact that large companies' demands on their suppliers can have with regard to CSR remains to be seen in more detailed studies.

This is something they are aware of despite the fact that the companies themselves cannot go beyond attributing part of their professional success to their social or environmental actions. In the same vein, another element to be highlighted is a certain degree of *specialisation* by each of these companies in one particular area of CSR: quality management and occupational safety; flexibility and social benefits for workers; or, employees' participation in environmental management or sustainability. In each of these areas, the so-called *specialisation* seems to act as a key element for further developing other CSR practices (as Moore & Robson, 2002, studied in large firms).³⁹ Despite the fact that the companies themselves admit that they specialise in a particular area of CSR, they maintain that “one thing leads to another” – working with one stakeholder implies the company will end up moving towards the others.

We believe that the implications of this analysis of organisational cultures will allow us to highlight the need for a new approach to CSR for SMEs. The very term CSR, despite the fact that we kept its use to a minimum during the research, appears to us to be problematic. The results obtained indicate that it needs to be progressively replaced with a concept closer to the SMEs' specific reality. We believe that the term *responsible competitiveness* (Zadek et al, 2005)⁴⁰ may be a meeting point for SMEs that are already active and for those that, as in the cases we have analysed, wish to enhance their competitiveness and to integrate a pragmatic interest with another interest essentially aimed at social issues.⁴¹

Both approaches converge in a vision of business excellence, which, in the end, is seen as a corporate identity. The organisation of these two interpretational keys – the operative and the socially oriented – should be behind any attempt to advance in this direction. We have a feeling that – in view of the results of our study – to continue speaking generically of CSR for SMEs as if it were a term whose meaning were self-sustainable, constitutes a possible rejection factor and will lead to a lower participation of SMEs in global business sustainability objectives.

³⁹ The perceived specialisation might very well be a result of the selection criteria used in this sample, whose aim was to find examples of excellent practices, no companies that stood out in all areas of CSR

⁴⁰ See the same approach in “CSR, SMEs and regional competitiveness” at http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/ms_sme_topic1.htm

⁴¹ In fact, it is significant in the Catalan context that a *Strategic Agreement* signed by the government, the unions and the employers' associations, proposed promoting “responsible and sustainable competitiveness” as a reference framework for the issues we are raising.

Likewise, it would be advisable to redirect any public policy aimed at promoting CSR in SMEs (as stated in EC, 2001; 2002, p.11) towards the creation of a social environment that values this *social change of direction* in companies and highlights the essentially pragmatic interest that companies could gain from this approach. An approach that underlines the benefits derived from companies becoming more involved with their employees, with quality management or environmental policies – we believe that the three basic elements stand out in this study – will, broadly speaking, motivate and interest companies that are aware of CSR.

For a group that defines CSR in specific terms, as an account of concrete actions and practices, explaining these best practices and public recognition for companies that have distinguished themselves in this area, are the most interesting channels that have been confirmed by this study. The self-assessment questionnaires and attempts to formalise CSR in detail may come up against assimilation problems in the SMEs if the latter perceive this as an external imposition: And, on the other hand, this could be meaningful if it is seen as support that will improve management. Without a doubt, exclusively regulatory language does not seem to be the most appropriate either, when the WHAT and the HOW, the definition of the concept and its application, go hand in hand.

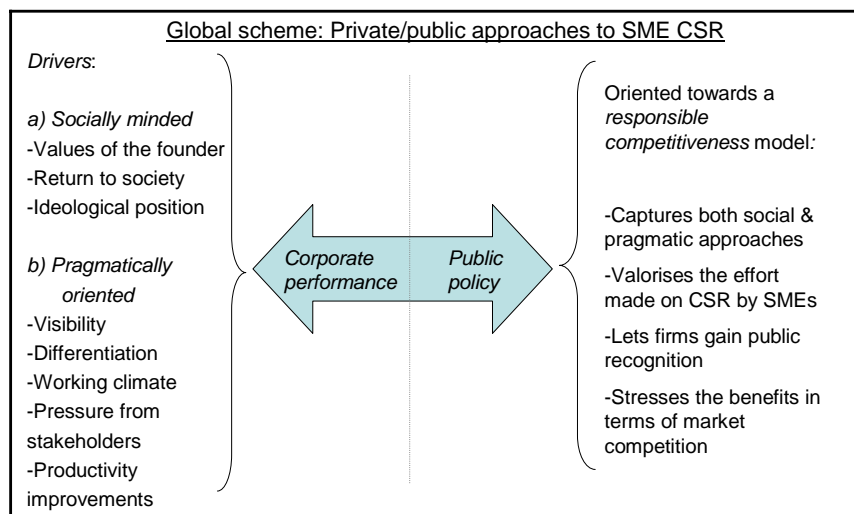


Figure 5: Responsible competitiveness model

It is important to underline the fact that CSR in SMEs is presented, in light of the companies analysed, as CSR linked especially to internal stakeholders, in spite of there being important environmental sustainability practices in three of the companies analysed. In light of the cases analysed, social practice among SMEs seems to start in those activities that are more associated to the core business of the company, and based on this we can see how in some cases this spreads out towards initiatives that are far removed from the company's normal activities (corporate giving or the constitution of a foundation with social purposes among some of the examples "more distant" from their main activity).

It can also be seen that CSR as a concept is not completely successful in the sense that it does not belong to a single department, but rather, it is set within the daily discourse of the company's habitual business practices. This seems to us to be an important difference to be taken into consideration when comparing SMEs with large companies or corporations. As such, large companies are much closer to the generic discourse on CSR, given that CSR is the responsibility of a department that gives shape and contents to the concept through the creation of routines and procedures. In short, for SMEs, there is no participation in the generic discourse on CSR, given that it is not included in any departmental structure.

All things considered, the implications of this study for the promotion of CSR point to the need to:

- i) Pay attention to the language commonly used, perhaps putting the very term CSR, which we propose should be linked with responsible competitiveness, into quarantine;
- ii) Progress towards raising awareness and creating a pleasant environment for carrying out these practices in SMEs;
- iii) Disseminate and present the advantages obtained in the existent best practices;
- iv) Link CSR to improvements in competitiveness.

There are two last points to highlight and explore further given the evidence raised in this study. First, given the interest of companies to link CSR and competitive improvement, there is a clear need to establish connections between CSR indicators and competition indexes. Second, sector and

dimension (as stated in the Observatory of European SMEs, 2002) are important variables in the development of CSR. Now, it appears - in view of the empirical evidence that has been studied - business-to-business companies are prone to developing a commitment towards CSR. By exploring this line further, we are confident that we would contribute towards putting SMEs on an equal footing with large companies in the field of CSR.

ACKNOWLEDGMENTS

This article is part of a long-term study financed by the Departament d'Economia i Finances - Generalitat de Catalunya (Autonomous Government of Catalonia). It also received the backing of Ethos-Ramon Llull and was carried out within the framework of the lines of research of the Institute for the Individual, Corporations and Society (IPES) at ESADE Business School (URL), an institute promoted by the Fundació Caixa Sabadell.

The authors are also grateful to the excellent work done by Yingying Zhang, Daniel Ortiz, Sophia Kusyk, Jordi Espanyó and Marina Jarque in developing the case studies analysed in this article. Our gratitude, as well, goes to our anonymous reviewers

REFERENCES:

Chamber of Commerce of Bilbao: (s.d.), "Responsabilidad Social Corporativa de las Empresas" ["Corporate Social Responsibility in Business"].

http://www.camarabilbao.com/campag/2062_RSC.pdf (Web Access: April, 2006).

Conill J., A.Ariño; D.García-Marzá, E.Garrido, E.González, M.Llofrú and C.Soriano: 2000, "La dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana" ["The ethical dimension of corporate culture in the Regional Community of Valencia]. ÉTNOR – Economía 3.

Deusto University: (s.d.), "Responsabilidad social en las Pymes de Bizkaia" ["Social responsibility in SMEs in Biscay"].

Enderle, G.: 2004, "Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises". *Business Ethics: A European Review*. 13(1), 51-63.

European Commission: 2001, Promoting a European framework for corporate social responsibility - Green Paper. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. COM (2001) 366.

European Commission: 2002, Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities COM (2002) 347.

European Multistakeholder Forum: 2004, Report of the round table on "Fostering CSR among SMEs". 03/05/04.

Glaser, B. and A.L.Strauss: 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago. Aldine De Gruyter.

Granovetter, M.:1985, "Economic Action, Social Structure, and Embeddedness". *American Journal of Sociology*. 91(3), 481 - 510.

Granovetter, M.: 2000, "The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs", in R. Swedberg (ed.), *Entrepreneurship: The Social Science View* (Oxford University Press, Oxford), pp. 244–275.

Holliday, R.:1995, *Investigating Small Firms. Nice Work?* London and New York. Routledge.

Lee, A. S.: 1989, "A scientific methodology for MIS case studies", *MIS Quarterly*, 13(1), 33-50.

Lozano, J.M.:2005, “Ética o responsabilidad social de la empresa: ¿Es esta la cuestión?” [“Ethics or corporate social responsibility: Is that the question?”] *La Vanguardia* 09/01/2005.

Moore, G. and A. Robson, 2002, ‘The UK Supermarket Industry: an analysis of corporate social and financial performance’, *Business Ethics: a European Review*, 11(1), 25-39.

Morimoto, R.; J.Ash and C.Hope: 2005, “Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice”. *Journal of Business Ethics* 62(4), 315-325.

Murillo, D. and J.M.Lozano (eds.):2006, *RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial [CSR and SMEs: A commitment to corporate excellence]*. Barcelona. ESADE.

Observatory of European SMEs, 2002, “European SMEs and social and environmental responsibility”, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.

Pelloza, J. and D.Hassay: 2006, “Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics” SMEs, social capital and the common good”. *Journal of Business Ethics* 64 (4), 357-379.

PIMEC: 2004, *Anuari de la PIME Catalana [Directory of Catalan SMEs]*. Barcelona. PIMEC.

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.

Spence, L.:1999, “Does size matter? The state of the art in small business ethics”. *Business Ethics A European Review*, 8 (9), 163-172

Spence, L.: 2000, "Towards a Human Centred Organisation: The Case of The Small Firms". Paper presented at the 3rd Conference on Ethics in Contemporary Human Resources Management, Imperial College, London, 7 January

Spence, L. and J.F.Lozano: 2000, "Communicating about ethics with small firms: Experiences from the UK and Spain." *Journal of Business Ethics* 27 (1), 43-53.

Spence, L., and R.Rutherford: 2003. "Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. Editorial." *Journal of Business Ethics* 47 (1), 1

Spence, L., R.Schmidpeter and A.Habisch: 2003, "Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the UK". *Journal of Business Ethics*. 47 (1),17-29.

Stern, P. N.: 1995, "Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes". In *Grounded Theory 1984-1994* (Glaser, Barney G. editor), Sociology Press (2), 29-39.

Thompson, J. and H.Smith:1991, "Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research". *Journal of Small Business Management*. 29 (1), 30-45

Trevino, L. K.: 1986, "Ethical Decision Making in Organisations". *Academy of Management Review*, 11 (3), 601-617

Vyakarnam, S., A.Bailey, A.Myers and D.Burnett.: 1997, "Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms". *Journal of Business Ethics*, 16 (15), 1625 – 1636.

Zadek, S., P.Raynard, C.Oliveira, E.Nascimento and R.Tello: 2005, *Responsible competitiveness. Reshaping Global Markets through responsible business practices*. London. Accountability.