

Dolores Gallardo Vázquez*
Francisca Castilla Polo**

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICAZ PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN PYMES

El propósito de este trabajo consiste en desarrollar un modelo teórico que apoye la comunicación de la Responsabilidad Social (RS) por pequeñas y medianas empresas (pymes). Tras revisar la literatura específica a este tema, hemos detectado tanto la escasez de trabajos centrados en este tipo de empresa como la existencia de unos condicionantes de partida en pymes que les impiden el aprovechamiento de los Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social (SGRS) aplicables a las grandes empresas, que sí se encuentran bastante desarrollados. Por este motivo, proponemos un modelo eficaz para la actuación responsable de pymes que parte de un doble posicionamiento basado en los enfoques multi-stakeholder y de triple resultado. Con estas premisas y un planteamiento operativo basado en interrogantes y fases con retroalimentación, consideramos que este modelo resulta aplicable a cualquier pyme para la gestión de su RS.

Palabras clave: Responsabilidad Social, pymes, divulgación voluntaria de información, Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social.

Clasificación JEL: L1, L2.

* Profesora Titular de Universidad. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura.

** Profesora Titular de Universidad. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad de Jaén.

Este trabajo ha sido financiado con el Proyecto de Excelencia de la Junta de Andalucía PO6-SEJ-01821 «Evolución de la normativa contable y su influencia en la calidad de la información contable y en la calidad de la auditoría» así como con las ayudas a Grupos de Investigación GRU08108, recibidas por el Grupo Investigación Empresarial «INVE» durante el año 2009, catalogado en el Catálogo de Grupos de la Junta de Extremadura con el código SEJ022.

Versión de junio de 2010.

1. Introducción

Dos hechos motivan la investigación en este trabajo. Por un lado, la creciente importancia de la Responsabilidad Social (RS) para la economía y las organizaciones. Se dice que la RS motiva ventajas competitivas para las empresas (Margolis y Walsh, 2003; Weber, 2008; Unión Europea (UE), 2008 y Siltaoja, 2009). Por otro lado, el gran número de pequeñas y medianas empresas en el mundo (pymes¹) determinan una parte importante del crecimiento económico mundial. Según la Dirección General de Política de la Pyme (DGPYME, 2011), el 99,88 por 100 de las empresas españolas son pymes, de las cuales, a su vez, el 41,15 por 100 son microempresas (0 a 9 empleados). A nivel europeo, las pymes representan en el conjunto de la UE el 99 por 100 de las empresas, «ofrecen dos de cada tres de los empleos del sector privado y contribuyen a más de la mitad del total del valor añadido creado por las empresas de la UE. Por otra parte, las pymes son la verdadera columna vertebral de la economía europea, siendo las principales responsables de la riqueza y el crecimiento económico, junto a su papel clave en la innovación y la I+D»². Lo anterior evidencia que las pymes tienen una gran importancia estratégica para cada país, pero sin embargo no resultan muy conocidas por su actuación en materia de RS según señala el Club de Excelencia en Sostenibilidad (2009)³.

El Libro Verde (UE, 2001) señalaba que «el aumento de su práctica (se refiere a la RS) en las pequeñas y medianas empresas incluidas las microempresas, es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y la creación de los puestos de trabajo». Más tarde, la CE dedica un informe *Las pymes europeas y la*

responsabilidad social y medioambiental (2002) para justificar la importancia de la RS en ellas al igual que también la United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) *Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries*. Por otro lado, el European Multistakeholder Forum (EMF) sobre Responsabilidad Social (RS) presentó en junio de 2004 un informe final sobre resultados y recomendaciones en el abordaje de la RS, *Fostering CSR among SMEs* (FEM), donde se plantean las siguientes reflexiones: *i)* se conoce relativamente poco acerca de la escala e impacto de la RS entre pymes y, por tanto, se requieren muchos más datos; *ii)* la innovación y las buenas prácticas sociales se pueden encontrar tanto en grandes empresas como en pymes, si bien es más difícil hallarlas en estas últimas; *iii)* dado el gran número de pymes y la gran disparidad de experiencias, ambiciones, capacidades y recursos, las medidas para apoyar a las pymes en la adopción de la RS necesitan estar tan próximas al mercado y a los clientes como sea posible; y *iv)* el informe reconoce que puede ser incluso más peligroso hacer generalizaciones acerca de las pymes que acerca de las grandes empresas, cuando ello se refiere a motivaciones, rendimiento, estrategias de éxito y RS.

En España es de destacar el informe para el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC), concretamente de la Dirección General de Apoyo a la Pyme, que analiza el papel de la Administración en la promoción de la RS en las pymes (Lozano *et al.*, 2006). Los autores manifiestan cómo la atención en la promoción de la responsabilidad social se ha dejado de centrar exclusivamente en las grandes empresas para fijarse en las pymes, un colectivo mayoritario a considerar, pudiendo afirmar que *la expansión de la RSC entre las pymes es una piedra de toque del desarrollo de la RSC* (2006:2). Más recientemente, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009) ha elaborado el informe «RSE y Pyme. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea», donde se revisan las actuaciones en materia política que desde el ámbito europeo se están efectuando para el apoyo a la RS en pymes y que quedan resumidas en el Cuadro 1. Manifestaciones

¹ Bajo los fines de nuestro trabajo, consideramos la definición de pyme ofrecida por la Recomendación, de 6 de mayo de 2003, de la Comisión Europea (DOC C (2003) 1442) quien la define como aquella empresa con menos de 250 trabajadores, una facturación que no alcanza los 50.000.000 de euros, un activo inferior a los 43.000.000 de euros y un capital participado por empresas que no cumplan los requisitos anteriores igualmente inferior al 25 por 100.

² Disponible en: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm

³ El 91 por 100 de las grandes firmas españolas ha incorporado la RS a su plan estratégico y un 51 por 100 dispone de un presupuesto específico (CLUB EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD, 2009).

CUADRO 1

INICIATIVAS POLÍTICAS EUROPEAS MÁS REPETIDAS EN RS

Discurso político	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrollo sostenible – Definición de RS – Competitividad
Organizaciones gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> – Ministerio u organismo regional – Organización independiente
Agenda	<ul style="list-style-type: none"> – Difundir la RS entre las pymes a nivel nacional – Desarrollar políticas específicamente adaptadas a las pymes
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> – Actividades principales: <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la RS: creación de un sitio web para la difusión de información, conocimiento y buenas prácticas • Provisión de apoyo para su integración: desarrollo de manuales o guías específicas. – Actividades complementarias: <ul style="list-style-type: none"> • Formación de pymes u organizaciones intermediarias • Apoyo a la investigación • Elaboración de un mapa de RS entre las pymes

FUENTE: MITYC (2009:55).

en esta línea no han dejado de irse incorporando a la literatura (Enderle, 2004).

Expuestas las ideas previas que avalan la importancia estratégica de las pymes, consideramos que es el momento de definir un modelo de comunicación que les ayudará a revelar las actuaciones propias de esta nueva tendencia de gestión empresarial que vienen realizando después de las sugerencias realizadas por numerosas organizaciones y organismos nacionales e internacionales que iremos tratando a lo largo del desarrollo del presente estudio. Las cuestiones que estudiaremos afectan a la transmisión de información a los diferentes *stakeholders*⁴ de la empresa, a la comunicación fluida entre la empresa y sus grupos de interés, al tipo de infor-

mación que debe ser transmitida por la empresa, los modos de definir las diferentes acciones, el análisis de los resultados obtenidos, el análisis posterior por la empresa, el establecimiento de acciones de mejora, y finalmente, el *feedback* necesario para que el proceso comience de nuevo.

Ante ello, podemos definir la comunicación como el proceso por el que la información es transmitida y entendida entre dos o más partes (McShane y Von Glinow, 2003). Los aspectos comunicacionales de una organización han llegado a ser una cuestión estratégica cada vez más importante. Es necesario invertir en una comunicación eficaz interna y externa con los *stakeholders*, porque es la base para una reputación eficaz y provechosa para la empresa (Dortok, 2006; Holtzhausen y Fourie, 2008 y Tang y Li, 2009).

Queremos observar la importancia y la necesidad de diálogo con los grupos de interés (Andriof *et al.*, 2003). El comportamiento y la comunicación entre los diferentes agentes de interés, tanto internos como externos,

⁴ El término anglosajón *stakeholder* hace referencia a toda persona o grupo de personas que en una organización están afectando o son afectadas por las acciones de aquélla. También se les denomina en la literatura como «grupos de interés o agentes de interés», pudiendo citar entre ellos a los propietarios y accionistas, clientes, proveedores, acreedores, administración pública, sociedad y público en general.

será un distintivo en la empresa (Körver y van Ruler, 2003; Capriotti y Moreno, 2007 y Holtzhausen y Fourie, 2008). Una organización funciona dentro de una red de diferentes *stakeholders*, quienes pueden influirla directa o indirectamente (Habisch y Jonker, 2005). La calidad de las relaciones de una organización con el ciudadano, clientes y otras comunidades de grupos de interés es vital para la calidad de la dirección y el desempeño del negocio (Sirgy, 2002; Gardberg y Fombrun, 2006 y Galetzka *et al.*, 2008). Queda patente, por tanto, que la función de comunicación es un elemento clave en la dirección de la RS (Capriotti y Moreno, 2007), enfoque que se centra en el compromiso de la empresa para evitar el daño y mejorar el bienestar de los *stakeholders* y de la sociedad (Mohr *et al.*, 2001).

Birth *et al.* (2008:184) argumentan que «los objetivos deberían ser definidos en línea con los temas emergentes y los correspondientes agentes de interés. Estos temas incluyen la misión, la visión y valores, el clima del lugar de trabajo, el diálogo social, derechos humanos, la participación en la comunidad, el desarrollo de la economía local, el entorno, las relaciones de mercado y la ética». Mark-Herbert y von Schantz (2007:4) dicen que «las empresas están animadas a trabajar activamente con la RS. Pero esto no solo es una oportunidad dada a las empresas, es también en muchos casos una expectativa para clientes, empleados, la sociedad y otros *stakeholders*». Valor (2007:285) establece que «los intereses legítimos de los *stakeholders* son de valor intrínseco. Las firmas deben dialogar con los grupos de interés sobre las bases a seguir y ser sensibles a sus peticiones».

Un elemento clave de éxito en la comunicación estratégica corporativa es su preocupación por tener una relación bilateral significativa, positiva y provechosa con los clientes y otros grupos de *stakeholders* (Balmer y Greyser, 2006 y Galetzka *et al.*, 2008). «Para la mayoría de las empresas, la pregunta no es si hay que comunicarse sino más bien qué decir, a quién, y con qué frecuencia» (Kotler, 2003:563). El hecho de que una empresa envíe un mensaje a un amplio grupo de agentes de interés informando de lo que hace, lo que quiere, cuáles son sus objetivos, ... es un

ejemplo de comunicación integrada corporativa (Arnold, 1993 y Best, 2004). Así, la comunicación llega a ser una parte importante que asegura el futuro del negocio (Charter y Polonsky, 1999 y Mark-Herbert y von Schantz, 2007).

Con este artículo nos proponemos desarrollar un modelo que ayude a comunicar la RS, centrándonos específicamente en pymes. De ahí, que consideremos necesario revisar tanto el papel de la comunicación para el caso de la RS como concretamente las implicaciones que tanto la RS como su comunicación representan para este tipo de empresas. En base a todo lo anterior, el último apartado propone un modelo de comunicación basado en los aspectos fundamentales para pymes, el cual pretende facilitar la gestión de la RS. Finalmente presentaremos y discutiremos las principales conclusiones y limitaciones.

2. Comunicando la Responsabilidad Social

Una vez puesta de manifiesto la importancia de la comunicación para las empresas vamos a observar el caso específico de la comunicación de información sobre RS, aspecto apoyado por la literatura (Nielsen y Thomsen, 2009; Fisher *et al.*, 2009; Jenkins, 2009 y Hammann *et al.*, 2009). Así como hace una década las empresas no abordaban la comunicación de la RS, hoy sí está recibiendo una atención creciente debido, fundamentalmente, a la transparencia y rendición de cuentas que se exige a las empresas (Arvidsson, 2010).

El estudio *Communicating CSR: talking to people who listen* (APCO, 2004) muestra la importancia cada vez mayor para las empresas de comunicar su RS. Holme y Watts (2000), Capriotti y Moreno (2007) y Birth *et al.* (2008) señalan que las actividades de RS deben ser particularmente comunicadas por las empresas que muestran sus comportamientos sociales. Sin embargo, y aún a pesar del tratamiento recibido hasta el momento, la Unión Europea (2009) pone de manifiesto que, mientras se ha incrementado notablemente la actividad responsable de las empresas, el número de informes de RS sigue siendo reducido, lo que nos lleva a calificar que nos encontramos

ante un área para ser explorada en profundidad (Maignan y Ferrell, 2004; Mark-Herbert y von Schantz, 2007) y nos gustaría contribuir a ello.

Asumido el tema de la comunicación nos cuestionamos cómo proceder a ello, pudiendo afirmar que hay una amplia gama de canales para esta comunicación (Vidal *et al.*, 2010). Algunas empresas revelan sus acciones en sus páginas web (Sullivan, 1999; Clark, 2000; Welcomer *et al.*, 2003; Bronn, 2004; Stuart y Jones, 2004; Capriotti y Moreno, 2007 y Murillo y Lozano, 2009); otras agregan sus informes a una web global⁵; y otras utilizan medios más informales. Otra cuestión a tener en cuenta es el tipo de formato a emplear pudiendo hablar de informes sociales, informes temáticos, códigos de conducta, sitios web, consultas a los *stakeholders*, canales internos, premios y eventos... De entre ellos, tres ocupan el lugar principal: informes sociales, sitios web y publicidad (Birth *et al.*, 2008). La UE⁶ (2005:10-ss) distingue entre los canales para empleados y la comunidad de referencia entre un amplio conjunto (declaración de principios de la empresa, buzones de sugerencias, carteles, boletines informativos, vídeos internos, intranets, listas de correo, actos, ...).

También queremos advertir que comunicar las actividades de RS no es necesariamente una cuestión de elaborar un plan de comunicaciones que incluya anuncios en los diferentes medios. Si esto fuera así, realmente algunas pymes no lo acometerían. Nuestra intención es hacer ver que esta comunicación es más bien una cuestión de incorporar el perfil de la RS en las actividades de comunicación existentes, tales como anuncios de trabajo, webs, catálogos de productos, ..., mecanismos que habitualmente puedan tener implantados las pymes y no les suponga demasiado esfuerzo adicional la incorporación de la RS en los mismos. En un sentido similar se pronuncia el informe *People and Profit, A practical guide to corporate social responsibility* (Danish Commerce y Companies Agency, 2006).

Para Adams y McNicholas (2007) existen impedimentos al desarrollo de un esquema de comunicación sostenible y su integración dentro de la gestión estratégica de las empresas, es una cuestión de cambio organizacional. De ahí, no es de extrañar que la comunicación de la RS ocupa generalmente la última etapa de los sistemas de gestión de la RS (SGRS), entendiendo por éstos la forma en que una empresa dirige y controla las diferentes actividades realizadas en materia de RS, según autores como Castka *et al.* (2004) y Roser (2005).

En opinión de Vicente *et al.* (2007), la trascendencia de las actividades comunicativas en el ámbito de la RS es determinante para comprender el grado de credibilidad que éstas alcanzan, siendo factores claves la «transparencia, cantidad, calidad y fiabilidad de la información divulgada sobre RS». Por su parte, Mouritz (2009) indica que la adopción de RS en la gestión empresarial implica la necesaria formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental; también la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y finalmente, el escrutinio externo de los mismos, incluyendo la necesaria etapa de revelación dentro de la actuación socialmente responsable de las empresas. Por último, señalamos de acuerdo con Vidal *et al.* (2010) que son numerosos los factores que afectan a la difusión de las prácticas de RS en las empresas (factores externos, contexto, *stakeholders*, otras organizaciones...) y la adecuada conexión entre todos ellos será determinante para una adecuada toma de decisiones en materia de RS así como para su comunicación.

Los requisitos informativos que acabamos de comentar para las empresas en materia de RS no distan de los que con carácter general se solicitan a cualquier información voluntariamente publicada por una empresa, tal y como podemos observar si analizamos el estándar AA1000 (1999)⁷ destinado a «fortalecer la credibilidad y

⁵ Más información disponible en: <http://www.corporateregister.com/>.

⁶ Para más información consultar la Guía para una comunicación eficaz de la RS (UE, 2005).

⁷ Más información disponible en: <http://www.accountability21.net/aa1000series>.

calidad de la información sobre sostenibilidad que publica una empresa (1999:7)». Así, queda justificado el interés por normalizar la elaboración de informes que resuman la actuación responsable de las empresas, nos referimos a las Memorias de Sostenibilidad y al papel clave de la Global Reporting Initiative (GRI)⁸ así como a la publicación de la Guía ISO 26000 sobre RS⁹ destinada a servir de orientación a las empresas, incluidas las pymes, para implementar la RS de forma práctica, promoviendo la coherencia con otros documentos, tratados o convenciones sobre RS así como, cuestión imprescindible desde nuestro punto de vista, promoviendo una terminología común (Canales, 2008)¹⁰.

Nunca debemos perder de vista que la comunicación de RS entra dentro del campo de la divulgación voluntaria de información, en este sentido no es de extrañar la proliferación de guías, como las que acaban de ser nombradas, que intentan solventar una nota común en la comunicación de la RS: la disparidad de revelaciones sociales entre empresas y países (Maignan y Ralston, 2002¹¹). También se justifican, en parte por el carácter voluntario de la comunicación social, las críticas en torno a la arbitrariedad y la falta de apoyo de datos cuantitativos en este tipo de revelaciones (Crook, 2005).

Finalmente indicamos que, a pesar de los esfuerzos realizados y los logros alcanzados con la emisión de las normas y estándares anteriores, hemos de señalar que el estado de la investigación en materia de relación coste-beneficio para la divulgación voluntaria de RS es

todavía incipiente, si bien, dentro del estudio *Responsabilidad social en la empresa y competitividad* (Vicente et al., 2007) se apuntan factores tales como el interés por cuestiones de imagen y reputación, como fundamentales para su justificación. Morsing y Schultz (2006) añaden a los anteriores los beneficios de unas adecuadas relaciones con *stakeholders* para la empresa, mientras que Campbell (2007) apunta la idoneidad de la RS para adquirir legitimación social por las empresas. Otro claro ejemplo de este tipo de análisis es el realizado por el informe, ya mencionado anteriormente, *People and Profit, A practical guide to corporate social responsibility* (Danish Commerce y Companies Agency, 2006), que refuerza los siguientes argumentos a favor de la RS:

- Puede mejorar la imagen corporativa, las oportunidades para atraer adecuados empleados, orientándose correctamente hacia el mercado de clientes, modelos de negocios, inversores y otros *stakeholders*.
- Ofrece la oportunidad de otorgar ciertos valores a los productos de la empresa.
- Conocer las demandas de los clientes actuales de la empresa.
- Promover la legitimidad a largo plazo.
- Los empleados estarán orgullosos de trabajar para un negocio sujeto a opiniones positivas de los medios.

Por otra parte, y dentro de la vertiente de los costes, se indican los propios de no resultar una actividad obligatoria, las dificultades administrativas y el escaso interés de la dirección sobre la RS. Estos problemas deberán ser minimizados por cualquier modelo que pretenda vincularse a pymes en concreto.

3. Pymes y Responsabilidad Social

Dado que las pymes forman una parte importante del tejido empresarial y muchos *stakeholders* están implicados en sus compromisos, es necesario estudiar cómo es el proceso de comunicación de la RS en estas empresas. Consideramos que es un campo emergente (Nielsen y Thomsen, 2009) y queremos apoyar el tema con el diseño de un modelo de comunicación que dirija eficazmente la

⁸ Más información disponible en: <http://www.globalreporting.org/Home>.

⁹ La Organización Internacional de Estandarización (ISO) lleva años desarrollando el futuro estándar ISO SR 26000 que pretende servir de guía alternativa de RS. La norma, que tendrá una aplicación voluntaria, estará destinada a ser empleada por organizaciones de todo tipo, tanto del sector público como privado, de países desarrollados o en vías de desarrollo. Ha sido publicada por ISO en 2010, mayor información al respecto de esta norma de plena operatividad para las empresas interesadas puede encontrarse en: http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm

¹⁰ Más información disponible en: <http://www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf>.

¹¹ Estos autores analizaron la presentación de RS en Europa y Estados Unidos.

comunicación de la RS hacia el logro de una adecuada relación coste-beneficio en este tipo de empresas. El interés de diseñar este modelo debería ser una gran marca de «la identidad corporativa», que establecería algunas distinciones entre empresas (Marwick y Fill, 1997; Gray y Balmer, 1998 y Holtzhausen y Fourie, 2008).

Según la Guía de RSC para pymes (Roser, 2005), tomando como fuente el informe realizado por el Observatorio de la Pyme Europea en 2002, España pertenece al grupo de países donde la RS no está extendida a diferencia de otros países europeos como Noruega, Islandia, Suecia y Dinamarca, entre otros, que sí se pueden considerar como de RS fuertemente arraigada. Podríamos destacar algunas razones que justifican el escaso tratamiento de la RS por las pymes.

A) *La limitada existencia de recursos (técnicos, económicos y de personal) hace difícil comenzar con los instrumentos de acción en RS.* Algunas personas dicen que la RS para pequeñas empresas es un lujo ya que no hay recursos para su tratamiento. La RS apoya que la existencia de más o menos recursos no debería ser un impedimento para alcanzar acciones socialmente responsables, por ello las pymes deberían ser investigadas. Sabemos que la existencia de un pequeño negocio en un entorno dinámico y revolucionario está influenciada por muchos factores, tanto internos como externos. Pero el pequeño tamaño de estos negocios comparado con las empresas más grandes determina la aparición de algunos problemas, que no están presentes en las más grandes. Si pequeños negocios pueden combinar su flexibilidad y el conocimiento de mercado con las economías de escala, serán capaces de competir con los negocios grandes y sobrevivirán a la competencia (Masurel y Janszen, 1998).

B) *La asimilación de la RS a un gasto y no a una filosofía empresarial.* Siguiendo a la Guía de RSC para pymes (Roser, 2005), estas empresas asocian la RS a una cesión de parte de sus beneficios a la sociedad y no como un cambio en los valores empresariales. Esto dificulta la integración estratégica de la RS y la subsiguiente rentabilización de este tipo de actividades. Igualmente, esta asociación justifica la consideración de la RS como una actividad resi-

dual y no corriente de la empresa, cuando sobran recursos se plantea o cuando surge una ocasión concreta.

Frente a las anteriores razones justificativas del escaso tratamiento de la RS por las pymes, otros autores hablan de peculiaridades de la RS en pymes frente a la gran empresa. Esto supone ya un avance en el tema, pues en lugar de no abordar el tratamiento de la RS se argumentan razones que lo aconsejan o no con cierto fundamento (véase Cuadro 2).

Sea cual sea el argumento, lo que sí queda patente es la necesidad de que las pymes adapten su estrategia a la actuación social. Es este motivo responsable en última instancia de las numerosas campañas de sensibilización hacia este tema en pymes, véase a modo de ejemplo las iniciativas de la UE en materia de RS¹².

Pero no solo es necesario fomentar la RS en pymes, sino también e incluso en un mayor grado, que estas empresas comiencen a revelar su actuación responsable. Siguiendo a Nielsen y Thomsen (2009) en un estudio realizado en pymes danesas, podemos indicar que la preocupación de los efectos de la RS es interna más que externa y que no tienen interés estas empresas en potenciar la RS como un ejercicio o herramienta de *marketing*. Estos hallazgos resultan de gran valor a la hora de explicar por qué las pymes no comunican su RS y por qué se cataloga su actuación en silencio. «Las motivaciones propias que hasta ahora han tenido las pymes para implementar la RS han sido más bien innatas, intuitivas y por valoraciones personales de sus propietarios» (Fundación Prohumana, 2009:7).

4. El papel de la comunicación en los sistemas de gestión de la Responsabilidad Social

Pasamos a exponer, como paso previo a la propuesta de nuestro modelo de comunicación o guía para las

¹² Para un mayor detalle, véase: http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/index_es.htm y, específicamente, el documento sobre concienciación en temas de RS que la UE ha elaborado.

CUADRO 2
VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA RS SEGÚN TAMAÑO EMPRESARIAL

Pequeña empresa	Gran empresa
<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gerencia coincide con propiedad – Predominio de relaciones personales – Mayor flexibilidad y rapidez de respuesta – Mayor conocimiento de las necesidades de los interlocutores directos – Mayor credibilidad y confianza de interlocutores – Menor control de interlocutores 	<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> – No coincide gerencia con propiedad – Predominio de control burocrático – Mayor rigidez, menor flexibilidad para adaptarse a los cambios – Menor conocimiento de las necesidades de interlocutores directos – Menor credibilidad y confianza de interlocutores – Mayor presión y control de interlocutores
<p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Menos recursos económicos – Menor poder de negociación con interlocutores 	<p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Más recursos económicos – Más poder de negociación

FUENTE: VICENTE et al. (2007:21).

pymes, una visión general del contenido de las distintas guías o iniciativas existentes sobre el tema hasta el momento. Queremos puntualizar que para la revisión efectuada nos hemos circunscrito al ámbito de las pymes o a otras iniciativas genéricas que expresan algún comentario específico y, por tanto, presentan algún interés especial en este tipo de empresas (véase Cuadro 3).

Una cuestión apuntada por Tarrés (2007) es la posibilidad que tienen las pymes para comunicar su RS sin necesidad de realizar informes sino simplemente en encuentros informales, cenas, trópicos o reuniones que se realicen y que puedan ser empleadas con una finalidad estratégica. Esto justificaría el hecho de que las pymes no tuvieran que realizar un diseño exhaustivo de un SGRS tan pormenorizado como las grandes empresas. El hándicap de la limitación de recursos que sufren este tipo de empresas puede ser superado mediante planteamientos de este tipo, si bien, consideramos que la elaboración de un proceso de comunicación eficaz exige una mayor profundización en esta etapa.

El término *comunicación eficaz* es la clave, desde nuestro punto de vista, para entender la revelación de información sobre RS por una empresa. Si lo entendemos en el marco de la aproximación *multi-stakeholder*, lo que resulta evidente es que la comunicación de RS debe atender a la información de utilidad para los principales colectivos con los que una empresa se relaciona. Para la UE (2005:5), «la comunicación eficaz requiere todos los esfuerzos necesarios para garantizar que sus destinatarios realmente reciben el mensaje». De ahí, que se justifique el empleo de medios diferentes según el colectivo de interés. También Morsing y Schultz (2006) vienen a concluir sobre la necesidad de que los procesos comunicativos con *stakeholders* vayan, más allá de informar o responder, a tratar de integrar a estos colectivos dentro del proceso comunicativo. En definitiva, es necesario establecer cómo la comunicación de RS debe llevarse a cabo en orden a satisfacer las necesidades de los *stakeholders* y así legitimar sus comportamientos, no existiendo un marco establecido para ello (Arvidsson, 2010).

CUADRO 3
EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LOS SGRS

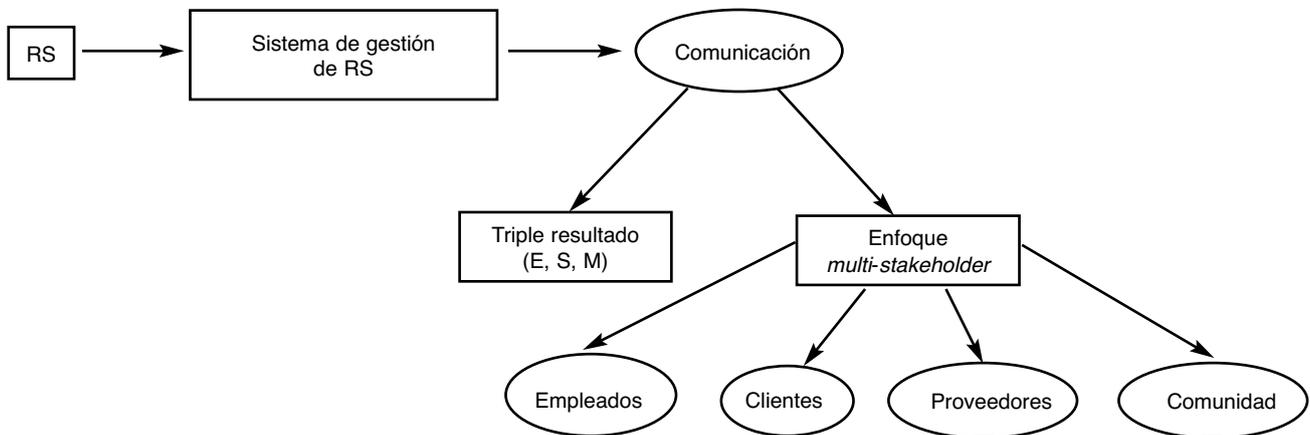
Modelos revisados	Etapas integrantes del SGRS	Aspectos que justifican la comunicación de la RS	Detalle comunicación
Guía de RSC para pymes (Roser, 2005)	Fases: – Análisis y diagnóstico	Finalidad: Se considera la comunicación como la principal vía para el aprovechamiento de los beneficios esperados por una empresa en temas sociales.	Esquemas teóricos: Se exige un informe de RS que recoja los principales indicadores de desempeño económico, social y medioambiental. Así como el seguimiento periódico de su evolución.
Guía Cecot (2005)	– Definición de la estrategia y planificación		
Sustentia (2005)	– Desarrollo e implantación del plan de acción	Se demanda la elaboración de un informe de resultados a la Dirección y opcionalmente, se plantea la posibilidad de su comunicación a través de un informe específico: la Memoria de Sostenibilidad.	La estructura que suelen presentar los esquemas para la revelación en pymes pueden ser resumidos en un elevado porcentaje siguiendo las recomendaciones de cinco pasos de la Guía GRI para pymes (2007):
GRI para pymes (2007)	– Seguimiento		– Preparación interna y convencimiento para la elaboración de este informe
Xertatu (2007)	– Evaluación y control del cumplimiento.		– Planificación de la estructura y del contenido
Bancaja (2008)	– Comunicación externa.		– Elaboración de memoria propiamente dicha
SGE 21 (2008)	<i>Aspectos a atender:</i> todos aquellos que supongan valores y que conlleven actuaciones encaminadas hacia una empresa responsable		– Comunicación de sus resultados
Club Excelencia en Sostenibilidad (2009)	– Entorno laboral		– Mejora de la comunicación, es decir, retroalimentación para seguir mejorando en publicación de información social.
Fundación Prohumana (2009)	– Medioambiental		
	– Gubernamental		
	– De clientes y proveedores		
	– Con la comunidad		
	<i>Stakeholders objeto de atención:</i>		
	• Alta dirección		
	• Clientes		
	• Proveedores		
	• Personas que integran la organización		
	• Entorno social		
	• Entorno medioambiental		
	• Inversores		
	• Competencia		
	• Administraciones públicas		

FUENTE: Elaboración propia.

En cuanto a los efectos de la comunicación el informe *People and Profit, A practical guide to corporate social responsibility* (Danish Commerce y Companies Agency, 2006:168) expone los resultados de un estudio sobre 1.000

pymes danesas. El estudio muestra que solamente un tercio de las empresas involucradas en actividades de RS la comunican (36 por 100), frente a un 55 por 100 que no realizan comunicación externa y un 9 por 100 que

FIGURA 1
FUNDAMENTOS DEL MODELO DE COMUNICACIÓN PROPUESTO



FUENTE: Elaboración propia.

no sabe de la cuestión planteada. Y en este tercio mencionado, solamente un 41 por 100 la comunican sobre una base regular a los diferentes agentes de interés, del resto, un 47 por 100 está convencido de que sus clientes y demás *stakeholders* conocen cuáles son los valores de la empresa aún a pesar de no recibir comunicaciones regulares, dejando un margen del 12 por 100 entre los que no saben y otro grupo que no se pronuncia.

Detallamos a continuación lo que entendemos que comprende una comunicación eficaz.

5. Un modelo de comunicación eficaz para pymes

Con los condicionantes de partida expuestos en el campo de la RS tenemos la posibilidad de ofrecer a las pymes, de forma bastante simplificada, una solución a seguir para llevar a cabo una comunicación eficaz en este ámbito. Para ello nos cuestionamos lo siguiente, ¿cuáles serían los pasos que las pymes deberían seguir? El modelo perseguirá un principio simple de gestión, el triple *bottom line*: las empresas deben crear valor social, económico, y ambiental (Elkington, 1998).

Es por este motivo, por lo que la base de nuestro modelo supone la adopción de la visión triple del resultado.

También, el modelo tiene que representar adecuadamente objetivos claros para cada *stakeholder*. Para pymes entendemos que hay cuatro grupos de *stakeholders* que son claves en la consideración de su estrategia de negocio: empleados, clientes, proveedores y comunidad. Seguidamente justificamos brevemente la importancia de los mismos en el proceso que nos ocupa, constituyendo esta cuestión el segundo fundamento de nuestro modelo de comunicación eficaz, el enfoque *multi-stakeholder*.

Con estas precisiones, resumimos en la Figura 1 los planteamientos que subyacen al modelo de comunicación que pasamos a detallar.

Exponemos brevemente la importancia de los *stakeholders* considerados:

— *Empleados*. Este grupo de *stakeholders* constituye una pieza clave en las empresas y, en especial, en las pymes. Los principales objetivos de la actuación responsable con empleados se sitúan siguiendo a Birth *et al.* (2008:184-ss) en conseguir una buena reputación,

incrementar su satisfacción, atraer a nuevos empleados y reducir el abandono de los que ya se encuentran en la empresa. En este sentido, la comunicación interna es muy importante (Dawkins y Lewis, 2003) para alcanzar una buena armonía en la empresa, reputación, satisfacción y compromiso (Joyner y Payne, 2002).

— *Clientes*. Si la relación anterior empresa-empleado es importante, no podemos dejar de lado la relación creada entre empresa-clientes. No podemos olvidar que este colectivo es, en última instancia, la fuente de entradas para la empresa y de su gestión dependerá un mayor o menor volumen de ingresos. Muchos de los clientes son conocedores de la gestión de la RS hoy día y requieren que las firmas proporcionen evidencia de su responsabilidad como parte de la cadena de suministro. Para ellos es importante conocer la reputación de la empresa y la diferenciación del producto que ofrece (APCO, 2004). Esto determinará la continuidad o no de su relación y, en definitiva, la lealtad del cliente. La premisa es que una buena reputación empresarial influye en la satisfacción del cliente y/o consumidor (McWilliams y Siegel, 2001; Dawkins y Lewis, 2003 y Walters, 2008).

— *Proveedores*. Es importante encontrar proveedores que trabajen adecuadamente para abastecer a la empresa de productos con gran valor, de tal forma que la empresa pueda atender con la debida responsabilidad a los clientes. Las prácticas de empresa con sus proveedores, contratistas o subcontratistas son fundamentales para la generación y mantenimiento de la imagen empresarial (Chércoles, 2001). La generalización de contratos y acuerdos de aprovisionamiento es un tema vital para cualquier empresa, incluidas las pymes (Lumsden y Mirzabeiki, 2008 y Walters, 2008), que además cuentan con la casuística de que sus proveedores suelen ser cercanos, al resultar las pymes un tipo de empresa con elevada interacción con su entorno inmediato tanto para el tema del suministro, proveedores, como en materia de entregas, clientes.

— *Comunidad*. Dar a conocer el compromiso de la empresa con la comunidad que le rodea es una cuestión fundamental. La presencia de la pyme en la comu-

nidad local, aspecto diferencial respecto a la gran empresa, puede resultar un factor esencial para su competitividad, por el arraigo y permanencia en ellas, a la vez que exige reforzar su proceso comunicativo para que sus actuaciones lleguen eficazmente a la comunidad y ésta pueda reconocerlas. La legitimación a través de la RS (Campbell, 2007), ya tratada para el caso de la gran empresa, es un tema de plena aplicación a pymes por los motivos anteriores.

Una vez comentados los agentes fundamentales en la pyme, vamos a exponer el modelo general que proponemos para la comunicación eficaz de la RS (Figura 2), explicando cada una de sus fases.

Diagnóstico previo

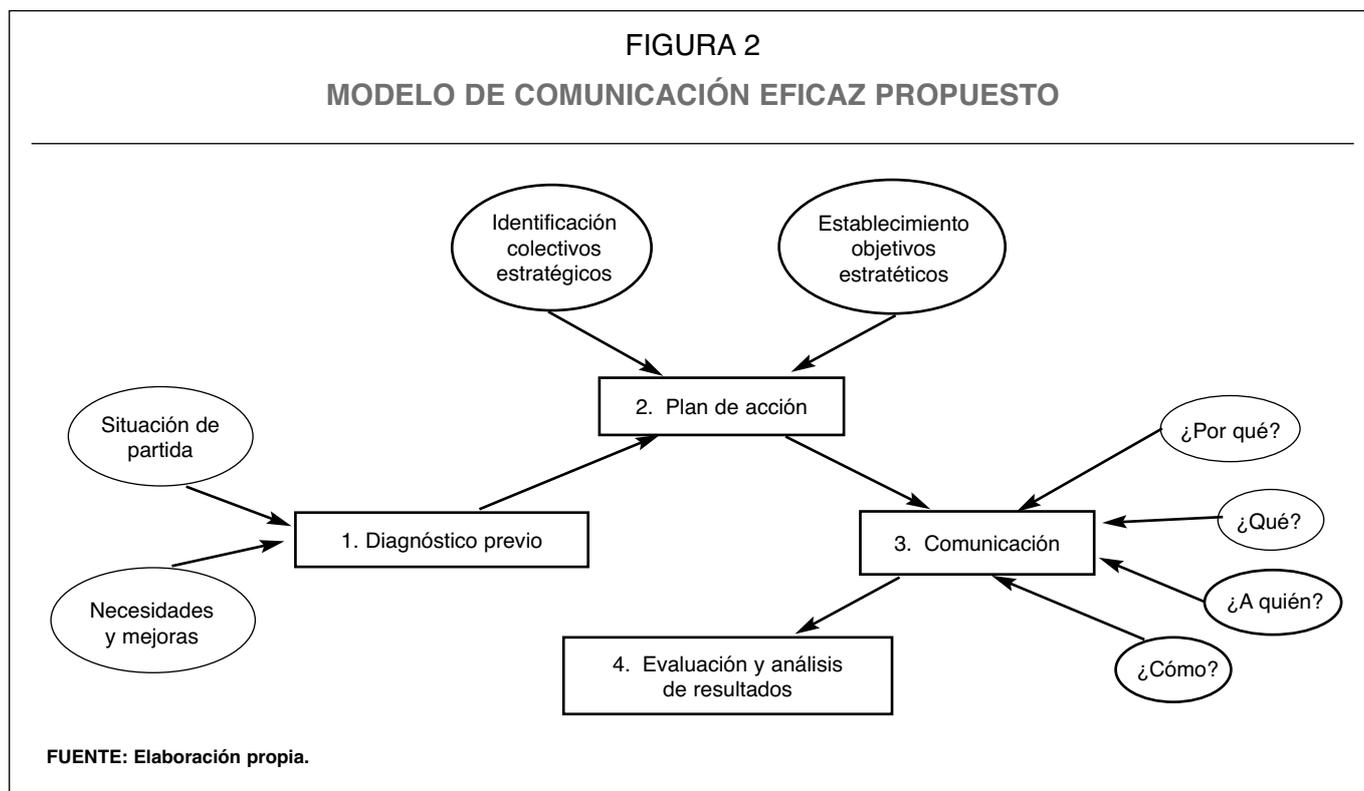
En esta primera fase, la pyme debe analizar los siguientes aspectos, los cuales conforman, desde nuestra opinión, el punto de partida y las acciones de RS en perspectiva:

a) *Conocimiento de la situación de partida*: en este momento la empresa debe observar las acciones que, hasta el momento, se están realizando, de un modo consciente o inconsciente, aisladas o integradas en un SGRS. La experiencia indica que muchas pymes actúan en determinados aspectos que, sin darles el apelativo de «acciones socialmente responsables» podrían ser consideradas como tales.

b) *Necesidades detectadas y mejoras*: el análisis anterior permitirá identificar si hay aspectos no analizados y que deberían ser tenidos en cuenta. Ello definirá las mejoras a introducir para abordar nuevas acciones socialmente responsables, no realizadas actualmente por la empresa pero que podrían mejorar su situación competitiva y las relaciones con la sociedad. Son las llamadas acciones de RS en perspectiva.

Para cumplimentar esta etapa, la realización de una batería de interrogantes resulta fundamental, para tal fin, entendemos especialmente válidas las indicaciones vertidas por el Modelo Xertatu (2007), el cual identifica dos revisiones o diagnósticos que debería realizar la

FIGURA 2
MODELO DE COMUNICACIÓN EFICAZ PROPUESTO



pyme en esta etapa: *i*) diagnóstico de percepciones o cuestionario de autoevaluación y *ii*) diagnóstico cuantitativo. El resultado de ambas actividades es que la pyme tenga una visión exhaustiva de cuál ha sido hasta ahora su actuación responsable y de sus carencias, cuestión clave para abordar la siguiente fase.

Con este diagnóstico previo la pyme puede finalmente deducir: ¿qué estoy haciendo?, ¿qué más puedo abordar y cómo? A partir de aquí llevaría al plan de acción, como segunda fase de nuestro modelo.

Plan de acción

La integración de la filosofía responsable por la pyme es necesaria para poder integrar las actuaciones responsables dentro del funcionamiento y superar la visión de gasto que este tipo de actividades tiene para ellas, según hemos comentado. Es por este motivo, por el que proponemos una visión estratégica de la RS en pymes que

cubra las lagunas de la RS en silencio o sin comentario que mayoritariamente realiza este tipo de sociedades (UNIDO¹³ y Castilla y Gallardo, 2009).

Desde un punto de vista operativo, podemos distinguir claramente dos subfases para acometer un óptimo plan de acción: *i*) la identificación de los colectivos estratégicos y *ii*) el establecimiento de los objetivos estratégicos.

Identificación de los colectivos estratégicos

La identificación de los *stakeholders* de interés es una primera etapa del proceso de planificación estratégica de la RS. Pretendemos determinar a dónde queremos llegar con nuestra actuación responsable y, más concre-

¹³ Más información disponible en: <http://www.unido.org/index.php?id=o5128>.

tamente, a quién queremos beneficiar con la misma. Birth *et al.* (2008) consideran la definición de objetivos por *stakeholder* como uno de los elementos necesarios para alcanzar una comunicación efectiva de RS.

A nivel general, consideramos los cuatro colectivos comentados como más interesados: empleados, clientes, proveedores y comunidad. Es la aproximación *multi-stakeholders* que proponemos. Aunque otros modelos y esquemas revisados incluyen y generalmente amplían, el número de grupos de interés para una comunicación efectiva —la UE incluye a la prensa, otros autores hablan de derechos humanos, etcétera— consideramos que en condiciones generales bastaría con la identificación de los propuestos por nuestro modelo.

Tras la identificación de los colectivos de interés para la pyme, y su delimitación, el siguiente paso consiste en interrogarse acerca de cuál sería la mejor situación posible de relación con cada grupo y las actividades que para su consecución esto exigiría. Todo ello, sin perder nunca de vista que la RS es una actividad estratégica para cualquier empresa, incluida la pyme, y que no es un gasto o una pérdida a soportar, sino que como hemos comentado, se le puede sacar aprovechamiento y «conseguir un doble objetivo con la actuación responsable» que redunde en beneficios sociales al igual que también en beneficios económicos. Es la fijación responsable de objetivos por colectivo.

Como metodología para trabajar por la pyme en esta etapa, proponemos un cuadro de identificación de prioridades por colectivo en materia de RS. Se trata de establecer unos objetivos por colectivo, las actividades para su consecución y, también muy importante, establecer una prioridad de estas actuaciones según la relevancia estratégica para la pyme. Ante la escasez de recursos, un buen plan social en estas empresas será aquel que maximice los resultados obtenidos en este ámbito. La prioridad de objetivos también es un tema tratado por el modelo Xertatu (2007), de aplicación exclusiva para pymes. Proponemos un estudio con prioridades de los objetivos por colectivo, es decir, un informe en el que se prioricen las expectativas que se desearían conseguir para cada uno de los grupos de interés de la empresa.

Establecimiento de los objetivos estratégicos

Al establecer los objetivos a alcanzar por la pyme se ha de partir de los colectivos de interés identificados en la etapa anterior. Lógicamente, los objetivos a conseguir por cada empresa y con cada grupo variarán, como no puede ser de otra forma, sin embargo, sí podemos ofrecer algunas recomendaciones por este modelo que deberían guiar este proceso de fijación de objetivos.

En primer lugar, resulta imprescindible considerar el impacto económico, social y medioambiental de cada uno de los objetivos fijados y su concordancia con la visión estratégica de la pyme. Si entendemos la planificación estratégica de la pyme como un proceso de fijación de objetivos por colectivo, no deberíamos perder de vista el equilibrio entre los objetivos parciales o por colectivo y el objetivo final o misión de la organización.

En segundo lugar, es imprescindible que la actuación responsable pueda determinar resultados medibles, en este sentido, proponemos el establecimiento de objetivos que puedan ser cuantificables de algún modo, para permitirnos que el modelo pueda culminarse y reiniciarse con la información de *feed-back*.

En último lugar, no debemos olvidar que la fijación de objetivos da lugar a la planificación operativa de la RS, cuestión que significa el establecimiento de planes, programas y presupuestos asociados a cada uno de los objetivos fijados y que exige igualmente la adecuada definición de qué conseguir con cada *stakeholder* a través de la RS.

Comunicación

Un paso verdaderamente importante en este modelo es la transmisión de cuanto se está realizando. Consideramos varios aspectos claves en este momento: la relevancia de la comunicación, el contenido de lo que se transmite, los agentes interesados a los que se transmite y los medios para su divulgación. Para Birth *et al.* (2008) existen sinergias, actuaciones, objetivos y vías de la RS que deben ser aprovechadas por las empresas. En esta línea, nos planteamos las siguientes cuestiones:

¿Por qué transmitir?

La respuesta a esta cuestión viene dada por la relevancia observada, y lo que se espera lograr con la revelación. Según se ha comentado, la predisposición a la comunicación social debe ser avalada por una relación coste-beneficio favorable para la pyme. En este sentido solo cuando consideren que los beneficios son superiores se decidirán por la revelación. Motivos genéricos como la mejora de las relaciones con *stakeholders*, cuestiones de legitimación, razones de imagen, entre otros más representativos, compiten con los objetivos que la pyme deberá haber identificado con cada uno de los colectivos de este modelo.

¿Qué transmitir? ¿A quién transmitir?

En este momento la pyme se cuestiona qué actividades de RS quiere comunicar, y cuáles son los agentes interesados a los que quiere informar. Los modelos revisados en el Cuadro 2 proponen revelaciones ajustadas a los destinatarios, que minimicen la dificultad de elaboración de estos documentos así como el consumo de recursos o coste económico en este tipo de empresas.

La clave en esta etapa es buscar la conexión entre todas las informaciones a comunicar. Los colectivos a quienes se transmitirá la información sobre RS son todos aquellos con intereses en la actividad empresarial (clientes, proveedores, empleados, propietarios, comunidad local, autoridades y entorno). Por otro lado, el contenido a transmitir será el conjunto de acciones realizadas por cada uno de estos colectivos y que puedan tener incidencia en las actuaciones de los demás. La actuación de uno no es independiente de las de los demás, un SGRS debe procurar una interconexión de acciones y una repercusión que facilite la gestión y favorezca a las partes implicadas.

¿Cómo y dónde llevar a cabo la divulgación?

En este momento se trata de conocer los medios para acometer la transmisión de la información sobre RS.

Entendemos que dada la diversidad existente, debemos centrarnos en aquellos más próximos a las pymes, tales como: la website, informes anuales, e-mails a los *stakeholders* o reuniones concertadas. La filosofía que pretendemos en nuestro modelo es la de aunar esfuerzos en la comunicación de RS. Por tal motivo, resultan canales especialmente válidos para utilizar por una pyme los siguientes:

a) *Página web*: es el canal más amplio, que permite a su vez atender las exigencias de empleados, clientes, proveedores y comunidad en su conjunto. El avance de las tecnologías de información y comunicación sitúan esta vía como ideal tanto para el tratamiento y actualización de información por parte de la pyme como para el acceso y revisión por parte de potenciales destinatarios interesados (UE, 2005).

b) *Encuentros periódicos*: con empleados, clientes y proveedores. Se trata de una modalidad que permite ajustar la comunicación a la profundidad y extensión que desee cada colectivo en cuestión. A diferencia de la página web, la realización de reuniones personales habilita la extensión de la comunicación para su caracterización como eficaz.

Consideramos que, fundamentalmente, a través de estos canales la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede ser efectiva como última etapa del modelo propuesto, a la vez que considera igualmente la relación coste-beneficio, tratando de ser económica para la pyme.

Evaluación y análisis de resultados

Una vez comunicada la actuación responsable de la pyme, sería necesario acometer el análisis del nivel de comprensión derivado del proceso de comunicación por parte de los destinatarios o receptores de la información. Este conocimiento del alcance y profundidad de los aspectos comprendidos ha de ser reconocido por el emisor, quien deberá tenerlo en cuenta para que el modelo comience de nuevo a rodar. Así se iniciaría la fase de diagnóstico en la que, necesariamente, si hemos

efectuado una gestión y comunicación efectiva de la RS, deberá haber mejorado nuestra situación de partida.

La comparación entre la situación deseada de la actuación realizada en RS y la conseguida determina la aparición de una información —*feed-back*— que alimenta el proceso subsiguiente de introducción de mejoras en caso de ser negativa la brecha existente. Aquí la cuestión estriba en utilizar la información comparativa para orientar el proceso de RS en la pyme.

Estas etapas constituyen un ciclo necesario de trabajo con el fin de garantizar que el proceso se desarrolló con calidad y completa eficacia. Solo así tendría sentido el sistema de comunicación y su puesta en marcha en momentos sucesivos posteriores.

6. Conclusiones

El presente trabajo pretende ofrecer un modelo que facilite a las pymes abordar el proceso de comunicación de la RS.

La Responsabilidad Social es un tema de interés para todo tipo de empresas, pero especialmente nos hemos centrado en su repercusión para las pymes, pues se detecta un menor impacto de este tipo de actuaciones respecto de las grandes empresas. Las dificultades culturales y de recursos predominan como motivos que justifican en las pymes un menor interés no por la realización sino, sobre todo, por la comunicación de este tipo de actuaciones que se vienen haciendo en silencio.

Centrándonos en el tema de la comunicación de RS para este tipo de empresas, hemos realizado un breve repaso sobre los estándares y normas de RS más significativos. Una vez puestas en situación sobre qué normas existen y cuál es su contenido, hemos enfocado el artículo en desarrollar una propuesta de comunicación eficaz. En ésta, distinguimos las etapas que consideramos toda pyme debe abordar de forma indiscutible. Hemos abordado cuestiones sencillas y en un número reducido, sin complicar en exceso la gestión de la RS, porque entendemos que la complejidad de los procesos no mejora su implantación y desarrollo y menos aún en empresas de menor dimensión.

Ponemos de manifiesto que el modelo presentado es una propuesta teórica planteada de acuerdo con las necesidades que, desde nuestra opinión, pueden presentar las pymes para revelar información social. A partir de aquí, nuestra intención es abordar la validación empírica en un cierto número de pymes, lo cual nos permitiría la depuración y perfeccionamiento del modelo para una comunicación eficaz de información social en este tipo de empresas.

Referencias bibliográficas

- [1] AA1000 (1999): Norma sobre aseguramiento AA1000. Accountability, en http://rsu.pucp.edu.pe/files/rsu/images/AA1000_traducccion_marzo_2006.pdf.
- [2] ADAMS, C.A. y MCNICHOLAS, P. (2007): «Sustainability Reporting, Accountability and Organisational Change», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 20/3, pp. 382-402.
- [3] ANDRIOF, J.; WADDOCK, S.; HUSTED, B. y RAHMAN, S.R. (eds.) (2003): *Unfolding Stakeholders Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- [4] APCO WORLDWIDE (2004): *Communicating CSR: Talking to People who Listen*, Global CSR Study. www.apcoworldwide.com
- [5] ARNOLD, D. (1993): *The Handbook of Brand Management*, Pitman Publishing, London.
- [6] ARVIDSSON, S. (2010): «Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies», *Journal of Business Ethics*, vol. 96, pp. 339-354.
- [7] BALMER, J.M.T. y GREYSER, S.A. (2006): «Corporate Marketing: Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation», *European Journal of Marketing*, vol. 40, n° 7/8, pp. 730-741.
- [8] BANCAJA (2008): Cuadernos de trabajo de Responsabilidad Social Empresarial para Pyme, editado junto a la Cámara de Valencia e Iberdrola.
- [9] BEST, R.J. (2004): *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. (3rd ed.) International Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [10] BIRTH, G.; ILLIA, L.; LURATI, F. y ZAMPARINI, A. (2008): «Communicating CSR: Practices among Switzerland's Top 300 Companies», *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 13, n° 2, pp. 82-196.
- [11] BRONN, P. (2004): «Corporate Governance: Is Your Communication Hurting You?», *Journal of Communication Management*, vol. 9, n° 2, pp. 106-107.

[12] CAMPBELL, J.L. (2007): «Why Should Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, vol. 32/3, pp. 946-967.

[13] CANALES, M. (2008): Guía ISO 26000 de Responsabilidad Social. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, www.aeca.es/comisiones/rsc/guia-iso-26000.pps.

[14] CAPIRIOTTI, P. y MORENO, A. (2007): «Communicating Corporate Responsibility Through Corporate Web Sites In Spain», *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 12, pp. 221-237.

[15] CASTILLA, F. y GALLARDO, D. (2009): «La comunicación de RS por pymes». En: XIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Baeza.

[16] CASTKA, P.; BAMBER, C.J.; BAMBER, D.J. y SHARP J.M. (2004): «Integrating Corporate Social Responsibility (CSR) into ISO Management Systems –in Search of a Feasible CSR Management System Framework» *The TQM Magazine*, vol. 16/3, pp. 216-224.

[17] CECOT (2005): Guía para la Responsabilidad Social Empresarial en las Pymes, <http://www.cecot.es/rsp/castellano.htm>

[18] CHARTER, M. y POLONSKY, M. (1999): *Green Marketing. A Global Perspective on Greening Marketing Practice*, Green Leaf Publishing, Sheffield, UK.

[19] CHÉRCOLES, J. (2001): «La cadena de proveedores y la responsabilidad social de la empresa», *Partida Doble*, vol. 119, pp. 104-109.

[20] CLARK, A. (2000): «They´Re Talking About You: Some Thoughts About Managing Online Commentary Affecting Corporate Reputation», *Journal of Communication Management*, vol. 5, nº 3, pp. 262-276.

[21] COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.

[22] CROOK, C. (2005): «The Good-company: A Survey of Corporate Social Responsibility», *The Economist*, vol. 54.

[23] DANISH COMMERCE Y COMPANIES AGENCY (2006): *People & Profit. A Practical Guide To Corporate Social Responsibility*, <http://www.eogs.dk/sw28291.asp>.

[24] DAWKINS, J. y LEWIS, S. (2003): «CSR in Stakeholder Expectations: And Their Implication for Company Strategy», *Journal of Business Ethics*, vol. 44, pp. 185-193.

[25] DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (2011): Retrato de la pyme 2011, <http://estadisticas.ipyme.org/InformesEstadisticos/RetratoPYME2011.pdf>.

[26] DORTOK, A. (2006): «A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication And Corporate Reputation», *Corporate Reputation Review*, vol. 8, nº 4, pp. 322-338.

[27] ELKINGTON, J. (1998): *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, 2nd ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford.

[28] ENDERLE, G. (2004): «Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-sized Enterprises», *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, nº 1, pp. 51-63.

[29] EUROPEAN MULTISTAKEHOLDER FORUM ON CSR (2004): Final results & recommendations, en http://www.forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf.

[30] FISHER, K.; GEENEN, J.; JURCEVIC, M.; MCCLINTOCK, K. Y DAVIS, G. (2009): «Applying Asset-based Community Development as a Strategy for CSR: A Canadian Perspective on a Win – Win for stakeholders and SMEs», *Business Ethics: A European Review*, vol. 18/ 1, pp. 66-82.

[31] FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (ECODES) (2003): Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España.

[32] FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (ECODES) (2005): Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España. Segunda edición.

[33] FUNDACIÓN ECOLOGÍA Y DESARROLLO (ECODES) (2006): Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España. Tercera edición.

[34] GALETZKA, M.; GELDERS, K.; VERCHENS, J.P. y SEYDEL, E. (2008) : «Transparency and Performance Communication: A case study of Dutch Railways», *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 13, nº 4, pp. 433-447.

[35] GARDBERG, N.A. y FOMBRUN, C.J. (2006): «Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments», *Academy of Management Review*, vol. 31, nº 2, pp. 329-346.

[36] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2000): Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance, *Global Reporting Initiative*, <http://www.globalreporting.org>

[37] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2002): Sustainability Reporting Guidelines, en <http://www.globalreporting.org>.

[38] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2006): Sustainability Reporting Guidelines, G3, en <http://www.globalreporting.org>.

[39] GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) (2007): The GRI Sustainability Reporting Cycle: *A Handbook for Small and Not-so-small Organizations*, en <http://www.globalreporting.org>.

[40] GRAY, E.R. y BALMER, J.M.T. (1998): «Managing Corporate Image and Corporate Reputation», *Long Range Planning*, vol. 31, nº 5, pp. 695-702.

[41] HABISCH, A. y JONKER, J. (2005): «Introduction», in HABISCH, A.; JONKER, J.; WEGNER, M. y SCHMIDPETER, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility across Europe*, Springer, Berlin.

- [42] HAMMANN, E.M.; HABISCH, A. y PECHLANER, H. (2009): «Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical Evidence From German Companies», *Business Ethics: A European Review*, vol.18/ 1, pp. 37-51.
- [43] HOLME, L. y WATTS, P. (2000): *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, World Business Council for Business Development, Geneva.
- [44] HOLTZHAUSEN, L. y FOURIE, L. (2008): «Communicating to a Diverse Workforce. Employees' Perceptions of Symbolic Corporate Identity Elements», *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 13, n° 1, pp. 80-94.
- [45] JENKINS, H. (2009): «A "Business Opportunity" Model of Corporate Social Responsibility for Small –and Medium–sized enterprises», *Business Ethics: A European Review*, vol.18/1, pp. 21-36.
- [46] JOYNER, B. y PAYNE, D. (2002): «Evolution and Implementation: A Study of Values, Business, Ethics and Corporate Social Responsibility». *Journal of Business Ethics*, vol. 41, pp. 18-22.
- [47] KÖRVER, F. y VAN RULER, B. (2003): «The Relationship between Corporate Identity Structures and Communication Structures», *Journal of Communication Management*, vol. 7, n° 3, pp. 197-208.
- [48] KOTLER, P. (2003): *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- [49] LOZANO, J.M.; MURILLO, D. y KUSYK, S. (2006): El papel de la Administración en la promoción de la RSE en las Pymes, en <http://www.dypyme.es>.
- [50] LUMSDEN, K. y MIRZABEIKI, V. (2008): «Determining the Value of Information for Different Partners in the Supply Chain», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, n° 9, pp. 659-673.
- [51] MAIGNAN, I. y FERRELL, O.C. (2004): «Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework», *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 32, n° 1, pp. 3-19.
- [52] MAIGNAN, I. y RALSTON, D.A. (2002): «Corporate Social Responsibility in Europe and US: Insights from Businesses' Self-presentations», *Journal of International Business Studies*, vol. 33/3, pp. 497-514.
- [53] MARGOLIS, J. D. y WALSH, J. P. (2003): «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 2, pp. 263-305.
- [54] MARK-HERBERT, C. y VON SCHANTZ, C. (2007): «Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management», *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol. 12, n° 2, pp. 4-11.
- [55] MARWICK, N. y FILL, C. (1997): «Towards a Framework for Managing Corporate Identity», *European Journal of Marketing*, vol. 31, n° 5/6, pp. 396-409.
- [56] MASUREL, E. y JANSZEN, P. (1998): «The Relationship between SME Cooperation and Market Concentration: Evidence from Small Retailers in the Netherlands», *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n° 2, pp. 68-73.
- [57] MCSHANE, S.L. y VON GLINOW, M.A. (2003): *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill, New York.
- [58] MCWILLIAMS, A. y SIEGEL, A.D. (2001): «Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective», *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, pp. 117-127.
- [59] MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (MITYC) (2009): RSE y PYME. Del discurso a la implementación. Una perspectiva europea, en <http://www.ipyme.org/Publicaciones/RSE-PYME.pdf>.
- [60] MOHR, L.A.; WEBB, D.J. y HARRIS, K.E. (2001): «Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behaviour», *Journal of Consumer Affairs*, vol. 35, n° 1, pp. 45-73.
- [61] MORSING, M. y SCHULTZ, M. (2006): «Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies», *Business Ethics: a European Review*, vol. 15, n° 4, pp. 323-338.
- [62] MOURITZ, J. (2009): «Comunicación Corporativa», en <http://mouritz.wordpress.com/2007/06/06/rsc/>.
- [63] MURILLO, D. y LOZANO, J.M. (2009): «Pushing Forward SME CSR Through a Network: An Account from the Catalan Model», *Business Ethics: A European Review*, vol.18/1, pp. 7-20.
- [64] NIELSEN, A.E. y THOMSEN, CH. (2009): «Investigation CSR Communication in SMEs: A Case Study Among Danish Middle Managers», *Business Ethics: A European Review*, vol. 18/1, pp. 83-93.
- [65] ROSER HERNÁNDEZ, I. (2005): Guía de la Responsabilidad Social Corporativa para las pymes, Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa y Fundación El Monte, en <https://www.cajasol.es/cajasol/generico/pdf/nuestra-entidad/rscPyme01.pdf>.
- [66] SGE21: Sistema de evaluación de gestión ética y socialmente responsable, en <http://www.sge21.foretica.es/es/>.
- [67] SILTAOJA, M. (2009): «On the Discursive Construction of a Socially Responsible Organization», *Scandinavian Journal of Management*, vol. 25, n° 2, pp. 191-202.
- [68] SIRGY, M.J. (2002): «Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 35, n° 3, pp. 143-162.
- [69] STUART, H. y JONES, C. (2004): «Corporate Branding in Marketspace», *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n° 1 pp. 84-98.
- [70] SULLIVAN, J. (1999): «What Are the Functions of Corporate Home Pages?», *Journal of World Business*, vol. 34, n° 2, pp. 193-210.
- [71] SUSTENTIA (2005): Metodología para la gestión de proyectos de RS, en http://www.sustentia.com/metodologia_rsc.php.

[72] TANG, L. y LI, H. (2009): «Corporate Social Responsibility Communication of Chinese and Global Corporations in China», *Public Relations Review*, vol. 35, pp. 199-212.

[73] TARRÉS, E. (2007): ¿Es posible la Responsabilidad Social en las pymes?, *Directivos*, vol. 7, pp. 118-119.

[74] UNIÓN EUROPEA (UE) (2005): Guía para una comunicación eficaz. Comisión Europea, Dirección General de Empresa, en http://ec.europa.eu/enterprise/csr/campaign/documentation/download/guide_en.pdf.

[75] UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION (UNIDO) (2002): Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna.

[76] VALOR, C. (2007): «A Global Strategic Plan for Corporate Philanthropy», *Corporate Communications: an International Journal*, vol. 12, nº 3, pp. 280-297.

[77] VICENTE, A.; BALDERAS, A.; RUIZ, M. y TAMAYO, U. (2007): Responsabilidad social en la empresa y competitividad. Serie Estudios Xertatu, en <http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/Revista%201%20-%20RSE%20y%20competitividad.pdf>.

[78] VIDAL, N.G.; BULL, G.Q. y KOZAK, R.A. (2010): «Difusión of Corporate Responsibility Practices to Companies: The Experience of the Forest Sector», *Journal of Business Ethics*, vol. 94, pp. 553-567.

[79] WALTERS, D. (2008): «Demand Chain Management + Response Management = Increased Customer Satisfaction», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, nº 9, pp. 699-725.

[80] WEBER, M. (2008): «The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-level Measurement Approach for CSR», *European Management Journal*, vol. 26, pp. 247-261.

[81] WELCOMER, P.L.; COCHRAN, G.R.; RANDS, G. y HAGGERTY, M. (2003): «Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-stakeholder Relationships», *Business and Society*, vol. 42/1, pp. 43-82.

[82] XERTATU (2007): Metodología de mejora continua en Responsabilidad Social Empresarial, en <http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/XertatuAdi-castellano.pdf>.