

Los factores de la Responsabilidad Social: El análisis de las pequeñas y medianas empresas manufactureras guipuzcoanas*

(Factors of Social Responsibility: Analysis of small and medium-sized manufacturing enterprises of Gipuzkoa)

Altuna Artola, Maite**

Univ. Deusto. Fac. CC.EE. y Empresariales. Camino Mundaiz, 50.
20012 Donostia
maite.altuna.artola@gmail.com

Recep.: 28.08.2013

BIBLID [ISSN: 1137-442X, eISSN: 2255-1077 (2013), 16; 149-172] Acep.: 15.11.2013

Estudios recientes demuestran un comportamiento heterogéneo en la implantación de la RS en las pymes. El objetivo del artículo es averiguar cómo afectan los factores a esta diversidad de actuación. Dada la naturaleza exploratoria del estudio, se realiza el estudio de casos de cuatro pymes industriales de Gipuzkoa que permite avanzar en la comprensión de la RS en las pymes.

Palabras Clave: Responsabilidad social. Pymes. Manufactura. Gipuzkoa. Factores. Diversidad. Comportamiento.

Azken ikerketen arabera, portaera heterogeneoa hautematen da enpresa ertain eta txikietan Erantzukizun Soziala txertatzeari dagokionez. Artikuluaren helburua faktore ezberdinek jokabide-aniztasun horretan nola eragiten duten ezagutzea da. Esplorazio-ikerketaren denez, Gipuzkoako industria mailako lau enpresa txiki eta ertainen kasuak aztertzen dira. Horrela, Erantzukizun Sozialak enpresa txiki eta ertainetan duen harreraren inguruko ulermenean aurrera egin dezakegu.

Giltza-Hitzak: Erantzukizun soziala. Enpresa txiki eta ertainak. Manufactura. Gipuzkoa. Faktoreak. Aniztasuna. Portaera.

Des études récentes démontrent un comportement hétérogène dans l'implantation de la responsabilité sociale (RS) dans les PME. L'objectif de l'article est de vérifier comment influencent les facteurs à cette diversité d'action. Étant donnée la nature exploratrice de l'étude, on a mené l'étude de cas de quatre PME industrielles du Gipuzkoa qui permet de d'avancer dans la compréhension de la RS dans les PME.

Mots-Clés : Responsabilité sociale. PME. Fabrication. Gipuzkoa. Facteur. Diversité. Comportement.

* El presente artículo está financiado por una ayuda del Programa de Formación de Personal Investigador del Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.

** La autora agradece a la Dra. Cristina Aragón y a la Dra. Lorea Narbaiza de la Universidad de Deusto de San Sebastián su colaboración en el desarrollo de este artículo.

1. INTRODUCCIÓN

La percepción de lo que supone la responsabilidad de las empresas ha ido evolucionando debido a los mercados cada vez más competitivos; los rápidos avances tecnológicos; el fácil acceso a la información; la creciente presión de los consumidores; etc. Este hecho se observa en la evolución de las teorías que explican la razón de ser de las empresas, desde la primera aportación de Bowen en el año 1953, y pasan de un enfoque que defiende la maximización de las ganancias de las empresas (Friedman, 1970) a otra perspectiva que reclama la coordinación de los objetivos de las empresas con las expectativas de diferentes *stakeholders* (Freeman, 1984).

Este fenómeno no es exclusivo de un país o región, sino que se extiende a nivel internacional. Adicionalmente, la RS está siendo impulsada por organismos como las Naciones Unidas, la OCDE, la Unión Europea, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y el International Business Leaders Forum, entre otros. Estos organismos internacionales promueven que las empresas jueguen un papel más importante en el bienestar de la sociedad y tengan un comportamiento más responsable en temas medioambientales y sociales. Aunque, en su origen, la Responsabilidad Social (en adelante, RS) nace asociada a las grandes empresas, con el paso del tiempo, se traslada el concepto a las pequeñas y medianas empresas (en adelante, pymes) (Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Jenkins, 2004, Lepoutre y Heene, 2006, Comisión de las Comunidades Europeas, 2007 y Jamali *et al.*, 2009).

El interés de enfocar la RS en las pymes radica en dos motivos principalmente (Lepoutre y Heene, 2006). En primer lugar, las pymes en las economías actuales constituyen una fuente esencial de puestos de trabajo y son vitales para promover la competitividad de un país. En nuestro entorno más cercano en Gipuzkoa, el 99,8% de las empresas son pymes y su aportación social es importante debido a que el 82% de la población activa trabaja en este tipo de empresas (Eustat, 2013). Los estudios de Aragón *et al.* (2009) y Guibert (2007 y 2009) muestran que a pesar de que muchas pymes guipuzcoanas creen que la RS sólo incumbe a las grandes empresas, en la realidad desarrollan numerosas actividades que tienen que ver con aspectos económicos, sociales o medioambientales. Estas actividades reflejan aspectos como la igualdad, la propiedad responsable, las inversiones para mejorar la competitividad, la satisfacción de los empleados y las relaciones con los agentes de la cadena de valor, entre otros. Aunque reconocen que las mayores dificultades para realizar actividades de RS tienen que ver con la escasez de medios económicos y humanos, algunos de los grandes beneficios que les aporta llevar a cabo estas iniciativas están relacionados con la mejora de su imagen y reputación, la identificación de la empresa como un lugar de trabajo atractivo y la mejora de las relaciones con proveedores, inversores, comunidad, etc.

En segundo lugar, además de la relevancia para la economía, las pymes tienen características que originan que su RS sea distinta de la de las grandes empresas. Las pymes no son grandes empresas a menor escala y la naturaleza de las pymes refleja algunas características intrínsecas que afectan a su gestión empresarial en general y a su actuación socialmente responsable (Spence, 1999, Jamali *et al.*, 2009, Preuss y Perschke, 2010, Russo y Perrini, 2010, Baden *et al.*, 2011 y Kechiche y Soparnot, 2012). Autores como Beaver (2002), Jenkins (2004, 2006 y 2009), Lepoutre y Heene (2006), Murillo y Lozano (2006), Spence (2007) y Battaglia *et al.* (2010) van más allá del análisis de las características intrínsecas de las pymes y aseguran que dentro de este tipo de empresas existen distintos comportamientos en cuestiones socialmente responsables. Este hecho ha sido contrastado y se han identificado cuatro tipologías de RS entre las pymes guipuzcoanas (Iturrioz *et al.*, 2011). A partir de este trabajo, el objetivo principal de este estudio exploratorio es averiguar cómo afectan los factores en la diversidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes.

La contribución de este trabajo es doble. Por un lado, a nivel conceptual, partiendo de la identificación de los factores recogidos de la literatura, el artículo analiza cómo los factores influyen en la actuación socialmente responsable de las pymes de manera que pueden servir de referencia para posteriores análisis en otros grupos de pymes. Por otro lado, la constatación de la forma de influencia de dichos factores puede promover la RS en las pymes, facilitando el análisis de qué factores están activos y cuáles habría que activar para dinamizar la RS de las pymes.

El artículo consiste en los siguientes apartados: en primer lugar, se identifican los factores que la literatura considera que influyen en el comportamiento socialmente responsable de las pymes; en segundo lugar, se presenta el trabajo de campo basado en las entrevistas realizadas a propietarios-gerentes y empleados de cuatro pymes manufactureras guipuzcoanas representativas de los grupos identificados en Iturrioz *et al.* (2011) que difieren en el desarrollo de iniciativas de RS; en tercer lugar, se presentan los principales resultados obtenidos del análisis de las pymes de la muestra de este estudio y; en último lugar, se explican las principales conclusiones del estudio.

2. FACTORES DE LA DIVERSIDAD DE LA RS EN LAS PYMES

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

organizaciones internacionales a lo largo de los últimos años, la RS puede definirse de la siguiente manera:

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

Algo similar ocurre con la definición de la pyme, ya que proporcionar una definición exacta de pyme es complicado al variar ampliamente en función del ámbito en el que se aplique (Jenkins, 2004). Sin embargo, la definición de pyme más extendida es la de la Comisión Europea (2003) que clasifica a una empresa en función del número de trabajadores y el volumen de negocio o balance general:

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

El estudio de la RS durante muchos años se ha centrado en las grandes empresas (Jenkins, 2004, Murillo y Lozano, 2006 y Fisher *et al.*, 2009). Sin embargo, con el paso del tiempo se ha generado un gran interés académico en el comportamiento socialmente responsable de las pymes (Spence, 1999, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2003, Spence *et al.*, 2003, Grayson, 2004, Jenkins, 2006, Vives, 2006, Morsing y Perrini, 2009 y Enderle, 2010). En los últimos años, varios estudios han demostrado la especificidad de la RS en las pymes (Thompson y Smith, 1991, Vyakarnam *et al.*, 1997, Spence, 1999, Spence y Lozano, 2000, Spence *et al.*, 2000, Tilley, 2000, Spence y Rutherford, 2003, Spence y Schmidpeter, 2003, Spence *et al.*, 2003 y Grayson, 2004). Avanzando un paso más, existen algunos estudios enfocados a analizar el carácter heterogéneo de las pymes. Recientemente, los estudios de Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007), Russo y Tencati (2009), Preuss y Perschke (2010) e Iturrioz *et al.* (2011) llegan a la conclusión de que las pymes no tienen un único perfil en cuestiones socialmente responsables, aunque cada uno de los estudios justifica de diferente manera esta diversidad, tanto las variables causantes como los grupos de empresas a los que las mismas dan lugar. En este sentido, varios autores reclaman una mayor profundización en el tema (Wilkinson, 1999, Beaver y Prince, 2004 y Murillo y Lozano, 2006).

Por ello, una de las principales cuestiones radica en cómo se genera esta diversidad de actuación. Longenecker *et al.* (1989 y 2006), Vyakarnam *et al.* (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010) identifican distintas causas de la variedad en el comportamiento socialmente responsable de las pymes hacia la RS. Analizando en profundidad y comparando los factores identificados por cada estudio, se puede apreciar que la naturaleza de algunos de ellos es semejante y se pueden clasificar en un mismo factor. Como resultado, se concluye que los factores que causan la diversidad de la RS en las pymes son los siguientes (ver Tabla 1).

Tabla 1. Factores que influyen en la diversidad de la RS en las pymes

FACTOR	ESTUDIOS
Valores de los propietarios-gerentes	– Longenecker <i>et al.</i> (1989): Propietarios-gerentes – Vyakarnam <i>et al.</i> (1997): Accionistas y características personales y código ético y cultura – Lepoutre y Heene (2006): Personal – Longenecker <i>et al.</i> (2006): Personal – Kusy y Lozano (2007): <i>Stakeholders</i> internos – Preuss y Perschke (2010): Propiedad y experiencia de gestión
Relaciones con <i>stakeholders</i> externos	– Longenecker <i>et al.</i> (1989): Sector empresarial – Lepoutre y Heene (2006): Situacional y contextual, <i>stakeholders</i> – Longenecker <i>et al.</i> (2006): Situacional, mercado y agentes de la cadena de valor – Kusy y Lozano (2007): <i>Stakeholders</i> externos – Preuss y Perschke (2010): <i>Stakeholders</i> y tipo de mercado
Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	– Longenecker <i>et al.</i> (1989): Recursos financieros y sistemas de gestión – Lepoutre y Heene (2006): Organizacional – Longenecker <i>et al.</i> (2006): Situacional, recursos financieros y sistemas de gestión – Preuss y Perschke (2010): Estructura organizativa
Situación económica	– Vyakarnam <i>et al.</i> (1997): Economía – Lepoutre y Heene (2006): Contextual, economía
Entorno institucional	– Lepoutre y Heene (2006): Contextual, entorno institucional

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

La literatura propone que los factores que influyen en la diversidad de la RS en las pymes son el factor de los valores de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* externos, las relaciones con *stakeholders* internos, la situación económica y el entorno institucional, por lo tanto en este estudio partimos de estos factores para identificar mediante un análisis empírico cuáles de ellos son los factores clave de la diversidad de la RS en las pymes.

- El factor de los valores personales de los propietarios-gerentes se refiere a la influencia de los valores, las actitudes y las características de los propietarios-gerentes en el comportamiento socialmente responsable de las pymes (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Lepoutre y Heene, 2006, Kusy y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010). Una característica importante de las pymes es que los propietarios-gerentes son quienes a menudo desarrollan su gestión, permaneciendo así en sus manos el control sobre la decisión de distribuir los recursos dirigidos a las actividades socialmente responsables siguiendo su propio punto de vista y criterio. Las actividades de RS están alineadas

con los valores de los propietarios-gerentes, ya que en opinión de Kohlberg (1969), cada persona, como resultado de experiencias personales previas, desarrolla unas características que influye en los objetivos y las decisiones del futuro. Además, la falta de tiempo y conocimiento especializado de los propietarios-gerentes influyen en sus decisiones socialmente responsables.

Proposición 1 (P1): los valores personales de los propietarios-gerentes influyen en la diversidad de actuación de las pymes en cuestiones de RS.

- El factor de las relaciones con *stakeholders* externos refleja la influencia que producen en las decisiones socialmente responsables las relaciones que mantienen las pymes con diferentes grupos de *stakeholders* (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010). Las relaciones de confianza con *stakeholders* externos como los competidores, la comunidad local y los clientes tienen un papel importante en la definición e implantación de las actividades de RS de las pymes en función del poder que éstos posean para exigir acciones socialmente responsables que satisfagan sus necesidades.

Proposición 2 (P2): las presiones de los *stakeholders* externos influyen en la diversidad de actuación de las pymes en cuestiones de RS.

- El factor de las relaciones con *stakeholders* internos hace referencia a la estructura organizativa interna y las relaciones que se producen entre los miembros de las pymes que condicionan el desarrollo de las actividades de RS (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006 y Preuss y Perschke, 2010). La reducida dimensión de las pymes produce un ambiente de confianza que permite a sus propietarios-gerentes mantener relaciones personales, frente al control burocrático propio de las grandes empresas. Este escenario *a priori* facilita un diálogo más fluido y abierto y una relación constante y continuada de los propietarios-gerentes con los *stakeholders* internos de los empleados, los *stakeholders* internos más importantes para las pymes (Jenkins, 2004, Fuller y Tian, 2006, Lepoutre y Heene, 2006, Moore y Spence, 2006, Sweeney, 2007, Fassin, 2008, Jamali, *et al.*, 2009, Russo y Tencati, 2009, Preuss y Pershke, 2010, Bonneveux *et al.*, 2012 y Gellert y de Graaf, 2012).

Proposición 3 (P3): las presiones de los *stakeholders* internos influyen en la diversidad de actuación de las pymes en cuestiones de RS.

- El factor de la situación económica se refiere a la influencia del estado de la economía en las actividades socialmente responsables de las pymes, ya que las decisiones sobre la RS se tomarán en función del estado actual de la economía (Vives *et al.*, 2005 y Lepoutre y Heene, 2006). La situación económica influye en los beneficios de las pymes, ya que dependiendo del momento que goza la economía, las pymes obtendrán más o menos ingresos. Como consecuencia, variarán la naturaleza de las decisiones y

condicionarán la cantidad de recursos monetarios que las pymes puedan destinar a las actividades de la RS (Vives *et al.*, 2005, Comisión de las Comunidades Europeas, 2006 y McGregor y Fontrodona, 2008).

Proposición 4 (P4): la situación económica influye en la diversidad de actuación de las pymes en cuestiones de RS.

- El factor del entorno institucional representa la influencia que diferentes autoridades, gobiernos u organizaciones industriales ejercen cuando diseñan leyes y normas para crear conciencia y presionar a las pymes a adoptar o modificar sus iniciativas socialmente responsables (Lepoutre y Heene, 2006). Como resultado, las organizaciones institucionales condicionan las iniciativas de RS que lleven a cabo las pymes. Sin embargo, el producto o servicio que comercializan, el sector en el que operan, el entorno empresarial más cercano, etc. de cada pyme condiciona las presiones institucionales que sufren y puede producir distintos contextos que influyen en el desarrollo de la RS que llevan a cabo las pymes.

Proposición 5 (P5): las presiones del entorno institucional influyen en la diversidad de actuación de las pymes en cuestiones de RS.

En síntesis, los factores de los valores de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* externos, las relaciones con *stakeholders* internos, la situación económica y el entorno institucional se configuran como los factores de la RS que la literatura propone y, como tal, son los causantes de la diversidad de comportamiento de las pymes en el desarrollo de la RS. Partiendo de este contexto, el objetivo que se pretende alcanzar en este trabajo, mediante el análisis empírico propuesto a continuación, es analizar cómo es la influencia que ejerce cada uno de estos factores.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación adecuada en este estudio para poder recopilar la información requerida y contrastar las proposiciones definidas previamente es la cualitativa. Tal como explican Mertens (2005) y Hernández Sampieri *et al.* (2006), el paradigma constructivista de este enfoque permite analizar una realidad subjetiva donde existen múltiples realidades y la complejidad del fenómeno requiere la comprensión e interpretación por parte del investigador del punto de vista de quienes lo experimentan, como es el contexto del desarrollo heterogéneo de la RS en las pymes. Además, se comprueba en la literatura que para el análisis de la RS en las pymes, se emplea cada vez más el análisis cualitativo, ya que al ser una realidad difícilmente configurable que contempla múltiples dimensiones y de naturaleza heterogénea se requiere una investigación exploratoria que permita recoger detalles y experiencias únicas y conseguir una mayor profundidad y riqueza interpretativa de los datos. En la misma literatura se aprecia que la técnica de investigación cualitativa más repetida es la de estudio de casos. Según Hartley (1994) el estudio de casos impulsado por Eisenhardt (1989) y Yin (1989) se define de la siguiente manera:

“Una técnica de investigación exploratoria en la que se recogen datos durante un periodo de tiempo en una o varias empresas con el fin de obtener información para analizar el fenómeno principal de la investigación”.

Las razones por las que se ha elegido el estudio de casos como estrategia de investigación, que está siendo cada vez más aceptado en el área de la dirección de empresas al permitir acceder a información de primera mano, es doble (Rialp, 1998). En primer lugar, las características de esta investigación indican que el tipo de estudio que hay que seguir es exploratorio, ya que nuestro objetivo principal radica en examinar y familiarizarse con un tema poco estudiado y del que no existe un marco teórico bien definido. En segundo lugar, el desarrollo de la RS en las pymes es un proceso complejo y amplio en el que intervienen múltiples *stakeholders*, por lo que su comprensión requiere de estudios capaces de observar y entender todo el proceso en su conjunto. Además, las actividades socialmente responsables de cada pyme se desarrollan de acuerdo a su propia interpretación y las circunstancias específicas en las que se encuentra, por lo que el estudio de casos permite analizar la RS en las pymes en profundidad en su contexto real utilizando simultáneamente diferentes fuentes de evidencia sin perder la complejidad y especificidad de cada caso (McCutcheon y Meredith, 1993, Johnston *et al.*, 2001 y Zikmund, 2003).

El estudio cualitativo sigue un proceso inductivo, es decir, tiene un carácter exploratorio que requiere explorar el fenómeno de la RS en las pymes para, posteriormente, generar una perspectiva teórica sobre cómo los factores influyen en la diversidad del comportamiento socialmente responsable de este tipo de empresas. Como resultado, el diseño de la investigación es mucho más abierto, flexible, no secuencial y menos restrictivo que la investigación cuantitativa, por lo que se desarrollan simultáneamente diferentes acciones de recogida de la información, análisis de datos, desarrollo y modificación de la teoría, etc. (Rialp, 1998 y Hernández Sampieri *et al.* (2006)). Con el fin de analizar la RS de las pymes mediante el estudio de casos se siguen los pasos propuestos por Eisenhardt (1989) y Yin (1989).

En primer lugar, se formulan las principales cuestiones del estudio y se desarrolla una revisión de la literatura sobre la RS en las pymes y los factores que influyen en la diversidad de la RS en las pymes para construir una perspectiva teórica.

En segundo lugar, se procede a decidir la unidad de análisis y los casos que se desean estudiar. Esta investigación puede considerarse una continuación del estudio de Iturrioz *et al.* (2011) que se ha desarrollado en el contexto de las pymes de Gipuzkoa como parte de un estudio más amplio que pretende analizar su RS. En dicho trabajo se clasifican las pymes de entre 20 y 250 trabajadores de Gipuzkoa según su comportamiento, orientación, alineamiento estratégico y beneficios de la RS, pudiendo conocer no sólo los rasgos que definen cada grupo de pymes identificado, sino la cantidad de pymes que conforma cada grupo, así como su peso proporcional dentro de la muestra de pymes.

Como resultado, se identifican cuatro grupos que muestran diferencias significativas entre sí en cuestiones de RS, por lo que, tomar como referencia este trabajo, permite alcanzar el objetivo principal de este estudio. Considerando los cuatro grupos identificados en el estudio de Iturrioz *et al.* (2011), para este trabajo se analiza una pyme de cada uno de los grupos identificados en dicho estudio, así, en total se examinan cuatro pymes de Gipuzkoa de entre 20 y 250 trabajadores que muestran diferencias significativas en su comportamiento socialmente responsable. Con el fin de evitar que la conducta socialmente responsable de las pymes sea más diversa de lo que ya lo es de por sí, es necesario resaltar que todas las pymes seleccionadas pertenecen al sector de manufactura. El tamaño de la muestra es pequeño y se compone de casos individuales estadísticamente no representativos. Sin embargo, no se pretende generalizar los resultados de manera probabilística, lo que se quiere conseguir es una mayor profundidad de las ideas y riqueza interpretativa (Hernández Sampieri *et al.*, 2006)

A continuación, se exponen las principales características de cada una de las pymes de la muestra (ver Tabla 2).

Tabla 2. Características principales de las pymes del estudio

Características	Grupo 1: “Pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio”	Grupo 2: “Pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios”	Grupo 3: “Pymes con RS estratégicamente alineada y orientación económica y legal”	Grupo 4: “Pymes con menor nivel de RS”
	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Localización principal	Zarautz	Beasain	Usurbil	Donostia-San Sebastián
Actividad	Fabricación de engranajes	Desarrollo de soluciones de ingeniería	Fabricación de piezas de plástico por inyección	Desarrollo de sistemas estructurales
Empresa familiar	Sí (2ª generación)	Sí (2ª generación)	Sí (2ª generación)	No
Gerente familiar	Sí	No	No	No

Características	Grupo 1: “Pymes éticas con RS de alcance amplio, orientadas a la sostenibilidad de la empresa y percepción de beneficios para el negocio”	Grupo 2: “Pymes filantrópicas que tienen una RS cuyo foco es amplio, pero muy débil, y que perciben que la RS les puede reportar beneficios”	Grupo 3: “Pymes con RS estraté- gicamente alineada y orientación económica y legal”	Grupo 4: “Pymes con menor nivel de RS”
	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Número de empleados	37	210	45	68
Año de creación	1963	1953	1959	1977
Nivel de crecimiento	Recesión	Recesión	Mantenimiento	Recesión

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

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

En cuarto lugar, se procede a la recogida de los datos de marzo a mayo de 2012. El investigador es el instrumento principal de la investigación cualitativa y, especialmente, de la recogida de datos, por lo que la participación de la investigadora en esta etapa es explícita mediante un proceso interactivo con los implicados en el fenómeno estudiado (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Si algo caracteriza a la investigación cualitativa es su insistencia a la hora de utilizar múltiples fuentes de datos simultáneamente en vez de una sola fuente (Ruiz Olabuenaga, 1999 y Corbetta, 2003). Este procedimiento, denominado triangulación de los datos, se refiere a obtener información de cada caso mediante varias fuentes de información complementarias con el fin de garantizar mayor calidad metodológica y fiabilidad a la investigación (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Por ello, la información de la muestra se obtiene a partir de la evidencia documental (página web de la pyme, noticias de prensa y bases de datos); las entrevistas a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme propuesto por el directivo por sus conocimientos acerca de las actividades de RS que se llevan en la empresa y que permita verificar la información proporcionada por el directivo; la observación directa (visitas a las propias pymes) y; los elementos físicos, tecnológicos y culturales (grabaciones de las entrevistas realizadas a un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme).

El siguiente paso consiste en analizar los datos mediante un proceso inductivo, es decir, se examina, categoriza y tabula toda la información obtenida mediante dichas técnicas relacionándola con las proposiciones definidas para poder alcanzar el objetivo de este estudio. La investigación tiene carácter exploratorio y el objetivo de la recogida de datos es comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones de los implicados en el fenómeno a estudiar, por lo que no es necesario una medición numérica ni un análisis estadístico (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). Sin embargo, la información recogida garantiza los siguientes criterios de rigor y calidad, ya que la triangulación de los datos no es suficiente para lograr los niveles de validez y fiabilidad necesarios (Flick, 2004): validez de constructo (se utilizan múltiples fuentes de evidencia y se revisa el informe por parte de informadores clave del caso para demostrar que las medidas que se han elegido son válidas para reflejar la situación analizada); validez interna (se crea una explicación teórica sobre cuáles son los factores que influyen en la diversidad de la RS en las pymes a partir de los datos obtenidos de cada uno de los casos); validez externa (los resultados obtenidos en cada caso se usan como referencia para comparar los resultados de los demás casos analizados) y; fiabilidad (se realiza un protocolo de estudio y se desarrolla una base de datos para que la recogida de datos y el análisis de los resultados puedan ser replicados por otros investigadores que pretenden entender el mismo fenómeno llegando a los mismos resultados y conclusiones).

Por último, se procede a redactar el informe final donde se recogen el objetivo principal, el marco teórico con las proposiciones a contrastar, el diseño del estudio, los principales resultados y las conclusiones del estudio.

Con el fin de resaltar los aspectos metodológicos más importantes del presente estudio, se presenta la siguiente ficha técnica (ver Tabla 3).

Tabla 3. Ficha técnica del estudio

1. Propósito de investigación	Averiguar cómo afectan los factores en la diversidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes
2. Muestra	Cuatro pymes manufactureras de Gipuzkoa de entre 20 y 250 trabajadores que lleven a cabo acciones de RS
3. Fecha de realización	Marzo - Mayo de 2012
4. Métodos de recogida de la evidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia documental - Entrevistas - Observación directa - Artefactos físicos, tecnológicos y culturales
5. Informadores clave	Un propietario o directivo/gerente y un empleado de la pyme
6. Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez de constructo, interna y externa y fiabilidad

Fuente: elaboración propia.

4. RESULTADOS

El análisis de las cuatro pymes que muestran diferencias en su comportamiento socialmente responsable indica que, las proposiciones extraídas en la revisión de la literatura no se presentan de forma independiente. De esta forma, las proposiciones 1, 3 y 4 que se refieren a la influencia que ejercen los valores personales de los propietarios-gerentes y las relaciones con *stakeholders* internos influyen en la RS junto con la visión que de su situación económica tienen los principales directivos. Para ello, se identifican las principales actividades de RS que implantan las pymes en los últimos cinco años y, posteriormente, se analiza cómo es la influencia que ejercen los factores de la RS en el comportamiento socialmente responsable de cada una de las pymes.

La literatura muestra que el **factor de los valores de los propietarios-gerentes** condiciona la diversidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Vyakarnam *et al.*, 1997, Lepoutre y Heene, 2006, Kusyk y Lozano, 2007 y Preuss y Perschke, 2010). Por ello, estudios empíricos confirman que las actividades de RS de las pymes están condicionadas por los valores personales de sus propietarios-gerentes (Dawson *et al.*, 2002, Jenkins, 2006 y 2009, Longenecker *et al.*, 2006, Murillo y Lozano, 2006, Hammann *et al.*, 2009, Jamali *et al.*, 2009, Russo y Tencati, 2009, Harms *et al.*, 2010, Mababu, 2010, Crossan *et al.*, 2013 y Kim y Johnson, 2013).

Los resultados de este estudio indican que en todas las pymes analizadas se confirma la proposición 1, por lo que se concluye que el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes de las pymes estimula la implantación de la RS. Es más, el grado de influencia que ejercen los valores personales de los propietarios-gerentes en el desarrollo de todas acciones de RS es muy alto, considerándose el motor principal y la condición *sine qua non* para el desarrollo de actividades socialmente responsables en las pymes. Teniendo en cuenta que Maon *et al.* (2009) considera dos direcciones para el impulso de la RS, de arriba abajo, el propietario-gerente promueve la RS, y de abajo arriba, el origen de la RS está en los empleados, a la luz de nuestro estudio está claro que el primer tipo de influencia es clave para implantar la RS en las pymes.

Por ejemplo, la gerente del caso A lo explica de la siguiente manera:

“Las acciones de RS son debido a la sensibilidad de la gerencia. Tiene que nacer de gerencia y si la sensibilidad no es de la gerencia, se pueden implantar diferentes acciones de RS pero sin mucho convencimiento, a medias, a un ritmo mucho más lento y a corto plazo. De ahí que la intensidad sea una u otra. De alguna manera tienes que estar convencido de que lo tienes que hacer, porque si no lo vas a relegar a un segundo plano”.

Asimismo, los propietarios-gerentes deciden el carácter de la RS, si las iniciativas socialmente responsables son puntuales y específicas o, por el contrario, adoptan un enfoque sostenible. Los resultados muestran que en los casos

B y C, las actividades de RS que se llevan a cabo son iniciativas individuales e independientes y no tienen un enfoque sistémico.

Un miembro del Comité de Dirección del caso B expone esta realidad de la siguiente forma:

“La empresa nunca ha escatimado en temas de responsabilidad y los directivos y mandos intermedios han aprovechado esta situación para mejorar la empresa. Nosotros tenemos el Premio Príncipe de Asturias; en tema de medio ambiente tenemos todas ISOS habidas y por haber; en tema de prevención de riesgos laborales el año pasado conseguimos el OHSAS. En ese sentido es una empresa muy implicada y el objetivo es tener las mejores personas y llegar a lo mejor. Sin embargo, no hay ningún plan de RS al respecto, no hay nada escrito. Las acciones que se hacen no son estructuradas y planificadas, son más espontáneas”.

Sin embargo, en los casos A y D, los gerentes pretenden llevar a cabo actividades de RS integradas entre sí y que reflejen un enfoque estratégico a largo plazo. Además, en los casos A y D, los gerentes se apoyan en consultores externos a la empresa para que los ayuden a organizar el desarrollo de la RS, generar nuevo conocimiento e implantar las iniciativas de RS de forma estratégica.

El gerente del caso D relata la situación de la siguiente manera:

“En el año 2011 empezamos a buscar a alguien que nos pudiese ayudar en el tema de RS, porque yo no me veía capaz de sacarlo adelante. Entonces, encontramos a un consultor externo. Empezamos a trabajar con él ese mismo año”.

En definitiva, en este estudio se concluye que los valores de los propietarios-gerentes no es sólo un factor, sino que es la condición *sine qua non* para la implantación de la RS en las pymes.

Asimismo, la literatura indica que el **factor de las relaciones que se producen con los *stakeholders* internos**, dependiendo de la estructura organizativa interna, condicionan principalmente la implantación de las actividades socialmente responsables (Longenecker *et al.*, 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006 y Preuss y Perschke, 2010). Los resultados empíricos de este estudio corroboran esta afirmación al confirmar la proposición 3, ya que se identifica que el factor de las relaciones internas entre los miembros de las pymes condiciona la mayoría de las actividades de RS de las pymes.

No obstante, los mismos resultados indican diferencias significativas en las relaciones internas de las pymes que condicionan la participación y el compromiso de los diferentes agentes que componen la empresa con la implantación de las actividades socialmente responsables. Por un lado, en los casos B y C, la participación de los trabajadores es relevante, aunque por su perfil mayoritariamente *blue-collar* u orientados a trabajos manuales, es un *stakeholder* con compromiso promedio bajo con las iniciativas socialmente responsables planteadas por los gerentes, en particular en el segundo caso. Además, la dimensión del caso C favorece la importante presencia de los sindicatos cuyas

reivindicaciones se orientan principalmente a defender los derechos de los trabajadores. Como resultado, los gerentes plantean una RS enfocada a solucionar problemas y exigencias concretas, sin un enfoque estratégico. Asimismo, las relaciones organizativas que se crean para su implantación no reflejan un compromiso colectivo con actividades de RS, sino únicamente con aquellas iniciativas que beneficien directamente a este grupo de *stakeholder*.

El Director General del caso C hace el siguiente comentario al respecto:

“Cuando llegué a la empresa y empecé a relacionarme con los representantes de los trabajadores, me di cuenta de que tenía que poner encima de la mesa cuál era la realidad de la empresa para intentar minimizar o quitar importancia al discurso sindicalista de que el empresario lo único que hace es forrarse por la explotación de sus trabajadores. Además, mi experiencia me dice que una de las cosas fundamentales es la participación de las personas en los acuerdos de la empresa y, aunque, aquí no hay reuniones sistematizadas con los representantes de los empleados, utilizo cualquier oportunidad para exponer cómo va yendo la empresa encima de la mesa”.

Por otro lado, en los casos A y D, el nivel de participación de los empleados es, en promedio, alto. Este hecho es promovido activamente desde la gerencia que, con la ayuda de consultores externos, desarrollan un modelo de gestión participativo de manera estructurada y formal para que los trabajadores se adhieran a un proyecto de RS. Además, en el caso D, la actividad de la empresa propicia una plantilla de trabajadores de perfil más *white-collar* o gestor y, consecuentemente, más comprometida, a priori, con el éxito del proyecto empresarial y, por ello, más proclive a interiorizar la componente sostenible de la RS y su carácter sistémico.

La implantación de un modelo de gestión participativo se lleva a cabo mediante el impulso por parte de los gerentes de los elementos del capital social que se encuentran en las pymes: las relaciones entre gerentes y empleados en ambas direcciones, la confianza mutua y unas normas de comportamiento (Perrini, 2006, Russo y Tencati, 2009 y Russo y Perrini, 2010). De esta manera, se permite el alineamiento de las expectativas de ambas partes, facilitando la adhesión al proyecto empresarial, que se convierte en un proyecto colectivo en lugar de una iniciativa promovida únicamente por una de las partes. Como resultado, se favorece el compromiso y la implicación de todos los agentes de la empresa en la implantación de la RS (Spence y Schmidpeter, 2003, Spence et al., 2003, Perrini, 2006, Russo y Perrini, 2010 y Carmona et al., 2013).

El gerente y un empleado del caso D coinciden en relatar la situación de la siguiente manera:

“Teníamos una estructura horizontal en la que todos los trabajadores estábamos al mismo nivel. El consultor externo cambió toda la estructura que teníamos por una mucho más matricial. El objetivo era trabajar en equipos pero siendo autosuficientes, muy independientes y siendo nuestros propios jefes. Para ello, fusionó departamentos, cambió responsabilidades y llevo a cabo una completa

reorganización. De esta manera consiguió un punto de vista de la empresa mucho más humano al ser conscientes de la situación de la empresa y al ser testigos de la grave situación de la sociedad. Él nos ayudó a trabajar de forma más cooperativa”.

En resumen, el carácter sistémico de la RS que impulsan los gerentes mediante un modelo de gestión participativo favorece la implicación y el compromiso colectivo de los empleados con el proyecto empresarial, e impulsa la implantación de las actividades de RS.

En la literatura revisada anteriormente se concluye que el **factor de la situación económica** influye en las actividades socialmente responsables de las pymes, ya que las decisiones sobre la RS se tomarán en función del estado actual de la economía (Vives *et al.*, 2005 y Lepoutre y Heene, 2006). Los resultados de este estudio confirman la proposición 4 y muestran que la influencia del factor de la situación económica puede interpretarse de dos maneras distintas dependiendo de cómo los gerentes interpreten y quieran gestionar la situación económica y la aportación de la RS a la empresa. Por un lado, en las decisiones de los casos A y D se confirma que el estado de la economía impulsa la RS. Es más, los gerentes perciben la situación de la economía como una oportunidad para realizar cambios estructurales en la empresa y reconsiderar su gestión a favor de una empresa socialmente más responsable y participativa, valorando la RS en este contexto como una estrategia para su competitividad.

La gerente del caso A describe su percepción de la situación económica de la siguiente manera:

“La situación de recesión del sector y la reducción del número de pedidos no limitan la implantación de las actividades de RS. Desde la gerencia entendemos la RS como un elemento estratégico, por lo que queremos aprovechar el momento crítico por el que estamos atravesando para fortalecer el funcionamiento interno de la empresa realizando acciones formativas para los empleados y presentaciones para mostrarles la verdadera situación de la empresa, definiendo e interiorizando valores que reflejen la empresa y buscando soluciones a los problemas diarios”.

Por otro lado, en los casos B y C el estado de la economía no llega a condicionar la elección de las actividades socialmente responsables, ya que los gerentes se caracterizan por desarrollar comportamientos socialmente responsables en respuesta a cuestiones que se plantean puntualmente a pesar de las fluctuaciones económicas.

El Director General del caso C justifica esta afirmación de la siguiente forma:

“A pesar de los momentos sensibles por los que está atravesando actualmente la empresa, no se considera que los recortes de gastos se tengan que producir en aspectos de RS que mejoren su actividad y ayuden a seguir siendo competitivos en el mercado. Un ejemplo es la partida destinada a la formación de los empleados, que se ha triplicado en los últimos años”.

Como resultado, en esta investigación, la situación económica no se considera un factor como tal, sino que se identifica que es la visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica el factor que origina el comportamiento socialmente responsable heterogéneo en las pymes.

Respecto al **resto de los factores**, la influencia que ejercen en el comportamiento socialmente responsable de las pymes del estudio es leve. En el caso del **factor de las relaciones con stakeholders externos**, únicamente las pymes de los casos B y D llevan a cabo una acción concreta de patrocinio económico dirigida a la comunidad local que les rodea. La decisión se toma por iniciativa de los propietarios-gerentes y la presión de este tipo de *stakeholder*, pero la participación de los *stakeholders* externos en el desarrollo de la actividad es escasa. Por lo tanto, la influencia del factor de las relaciones con los *stakeholders* externos en las pymes es muy limitada.

Un miembro del Comité de Dirección del caso B explica este hecho de la siguiente manera:

“En el plan estratégico que se hizo en el 2009-2012 se vio que la empresa no tenía muy buena imagen en el entorno comparado con CAF, Irizar... siempre ha sido el patito feo. Pero en los últimos años la empresa ha ido bien y una de las cosas que se pensó en ese plan era dar una buena imagen en la comarca”.

En relación a la influencia del **factor del entorno institucional**, los resultados indican que en una única actividad de RS del caso B se confirma la presión de dicho factor en temas medioambientales. El entorno institucional puede presionar para cumplir ciertas exigencias medioambientales, pero estas expectativas se superan con creces ya que las pymes llevan muchos años tratando el tema del cuidado del medio ambiente e implantando más iniciativas que las exigidas. Como consecuencia, se concluye que la presión que el factor del entorno institucional ejerce sobre las decisiones de las pymes es muy escasa.

El jefe de los departamentos de I+D+i y medio ambiente del caso B lo narra de la siguiente manera:

“A principios de los años 90 empezaron a salir, una o dos veces al año, legislaciones para controlar aspectos del medio ambiente. Por este motivo, se empezó a estudiar, analizar y detectar los puntos rojos de nuestros procesos. Posteriormente, se hizo un Plan de Inversiones para mejorar y adaptar nuestros procesos a las nuevas legislaciones. En ese sentido vamos a la legalidad, pero si podemos hacer más, se hace más. El Comité de Dirección propone cosas más allá de la legalidad. La empresa es autoexigente”.

La influencia de los anteriores factores que pueden condicionar el comportamiento socialmente responsable de las pymes es diferente en cada una de las pymes analizadas del estudio. A continuación, se puede apreciar cómo los diferentes factores influyen en las pymes de esta investigación (ver Tabla 4).

Tabla 4. Influencia de los factores que condicionan la diversidad de comportamiento socialmente responsable de las pymes del estudio

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RS EN LAS PYMES	CASO A	CASO B	CASO C	CASO D
Valores de los propietarios-gerentes	*****	*****	*****	*****
Relaciones con <i>stakeholders</i> internos	*****			*****
Visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica	*****			*****
Relaciones con <i>stakeholders</i> externos		*		*
Entorno institucional		*		

* N° de actividades en la que influye el factor

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 4 se aprecia que los factores principales que influyen en la actitud socialmente responsable de las pymes son los valores personales de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* internos y la visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica. La importancia de los factores de las relaciones con *stakeholders* externos y del entorno institucional se limita a unas actividades muy concretas, por lo que su influencia se considera muy leve.

Dichos factores condicionan el comportamiento socialmente responsable de las pymes de dos maneras distintas. Por un lado, en los casos B y C, se identifica que los valores personales de los propietarios-gerentes es el principal factor que influye en la implantación de la RS en las pymes, ya que los resultados de este estudio muestran que es la condición *sine qua non* para el desarrollo de actividades socialmente responsables en las pymes. Por lo tanto, el origen de la RS en este primer tipo de influencia se encuentra en el impulso de los propietarios-gerentes.

Por otro lado, en los casos A y D, se aprecia que la RS en las pymes está estimulada por la combinación de los tres factores, es decir, los valores personales de los propietarios-gerentes, las relaciones personales con *stakeholders* internos y la visión sobre la situación económica de los propietarios-gerentes. Al igual que en el tipo de influencia anterior, los valores personales de los propietarios-gerentes es el principal factor que influye en la implantación de la RS en las pymes, ya que es el motor principal que impulsa su desarrollo en este tipo de empresas. La implantación de un modelo de gestión participativo estructurado, formal y promovido por los propietarios-gerentes permite una mayor implicación y compromiso colectivo de los empleados con el proyecto empresarial, impulsando la implantación de la RS. Además, la visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica impulsa la RS al percibirla como una oportunidad para introducir cambios hacia una gestión socialmente más responsable.

Resumiendo, el análisis empírico de cuatro casos que se diferencian por su desarrollo de la RS permite concluir que los principales factores que condicionan la diversidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes son los valores personales de los propietarios-gerentes, las relaciones con *stakeholders* internos y la visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica y pueden llegar a influir de dos formas distintas: basándose exclusivamente en el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes o combinando la influencia de los tres factores.

5. CONCLUSIONES

La RS es un concepto relativamente novedoso y, en consecuencia está experimentando una evolución importante tanto en el ámbito teórico como en el práctico. En opinión de Argandoña y Weltzien (2009), la evolución de la RS depende, implícita o explícitamente, de la naturaleza de la empresa, del contexto en el que se encuentra, de su papel en la sociedad y de sus relaciones con *stakeholders* tanto internos y como externos. Como resultado, existe una diversidad de responsabilidades sociales por la que se elaboran diferentes definiciones, estrategias, normas, herramientas, etc. para llevar a cabo la RS. Partiendo de esta base, el objetivo de este estudio es averiguar cómo afectan los factores en la diversidad del comportamiento socialmente responsable de las pymes.

La literatura propone una serie de factores que pueden originar diversidad en el comportamiento socialmente responsable en las pymes y, mediante entrevistas a propietarios-gerentes y empleados de cuatro pymes manufactureras guipuzcoanas, se ha contrastado su influencia. Los resultados indican que los principales factores a resaltar son los valores personales de los propietarios-gerentes de las pymes, las relaciones personales que éstos llevan a cabo con diferentes *stakeholders* internos y la visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica. La influencia que ejercen el resto de los factores en el comportamiento socialmente responsable de las pymes del estudio no es tan amplia. Por un lado, las relaciones con *stakeholders* externos únicamente influyen en una acción concreta de patrocinio económico de los casos B y D enfocada a su comunidad local y, por otro lado, la presión del entorno institucional solamente se aprecia en una única actividad de RS del caso B para impulsar temas medioambientales.

Distintos autores, Longenecker et al. (1989 y 2006), Vyakarnam et al. (1997), Lepoutre y Heene (2006), Kusyk y Lozano (2007) y Preuss y Perschke (2010), afirman que los principales agentes que impulsan la RS son los propietarios-gerentes. En este estudio, los resultados muestran que este factor no es sólo un factor importante de la RS, si no que se perfila como motor principal e imprescindible para implantar la RS en las pymes.

Las relaciones entre los distintos *stakeholders* internos de las pymes condicionan el desarrollo de las actividades de RS (Longenecker et al., 1989 y 2006, Lepoutre y Heene, 2006 y Preuss y Perschke, 2010). En los casos

analizados en este estudio se observa que los propietarios-gerentes que dinamizan un modelo de gestión participativo favorecen el alineamiento de las expectativas de ambas partes y facilitan la adhesión a un proyecto empresarial al convertirse en un proyecto colectivo. Además, los resultados indican que una de las claves es la promoción del capital social por parte de los propietarios-gerentes, ya que juega un papel impulsor del modelo de gestión participativo y el compromiso de los *stakeholders* internos con el desarrollo de la RS.

La influencia de la situación económica puede interpretarse de formas distintas dependiendo de cómo los gerentes interpretan la situación económica. Los propietarios-gerentes que la perciben como una oportunidad para cambiar aspectos y procedimientos de la empresa hacia un enfoque socialmente más responsable, impulsan actividades de RS. Como resultado, la situación económica no se considera un factor como tal, sino que es la visión de los propietarios-gerentes sobre la situación económica el factor que origina el comportamiento socialmente responsable en las pymes.

Asimismo, se concluye que dichos factores pueden llegar a influir en el comportamiento socialmente responsable de las pymes de dos formas distintas. Por un lado, el factor de los valores personales de los propietarios-gerentes es el único factor que influye en el desarrollo de actividades socialmente responsables en las pymes. Por otro lado, los factores de los valores personales de los propietarios-gerentes, de las relaciones personales con *stakeholders* internos y de la visión sobre la situación económica de los propietarios-gerentes se combinan para impulsar iniciativas de RS.

Este estudio presenta algunas limitaciones centradas, sobre todo, en la metodología. La muestra se compone de cuatro casos que están limitados geográficamente a nuestro entorno más cercano, Gipuzkoa, y sectorialmente a la actividad manufacturera. En este sentido, las características de las pymes manufactureras guipuzcoanas pueden influir en los resultados conseguidos y diferenciarse de pymes de otras zonas geográficas y de otros sectores de actividad. Sería interesante realizar similares estudios analizando pymes de otras áreas geográficas y del sector servicios con el fin de compararlos con los resultados conseguidos en este estudio y averiguar si el sector de actividad es un factor influyente en la heterogeneidad de la RS de las pymes.

Otra limitación del estudio a destacar está relacionada con los *stakeholders* entrevistados. Las entrevistas se han enfocado en un propietario o gerente, y un empleado de las pymes, por lo que la información recogida se reduce a la perspectiva de cada uno de ellos. Además, el empleado es seleccionado por el propietario o gerente por sus conocimientos sobre la RS realizada en la empresa, pero debido a la influencia que puede ejercer el propietario o gerente sobre el empleado, la información puede estar sesgada.

A pesar de las limitaciones que se presentan en este estudio, los resultados obtenidos suponen una serie de aportaciones de distinta naturaleza. A nivel académico, se identifica que los valores personales de los propietarios-gerentes, su visión sobre la situación económica y las relaciones con los

stakeholders internos son los factores que en mayor medida afectan la conducta socialmente responsable de las pymes. Aunque el hallazgo más importante es identificar dos tipos de influencia de los factores que condicionan el desarrollo de iniciativas socialmente responsables de las pymes. Esta contribución puede permitir superar el análisis individual de los factores en la RS y plantear un nuevo enfoque sistémico que permite integrar la forma en que un conjunto de factores influyen en la RS en las pymes.

A nivel empresarial y social, los factores identificados son las palancas a potenciar para promover el comportamiento socialmente responsable de las pymes. El hecho de ofrecer a las pymes la posibilidad de impulsar la RS posibilita un mayor compromiso de las pymes con acciones socialmente responsables que promuevan el bienestar y el progreso de la sociedad guipuzcoana. Este estudio puede considerarse un primer paso para, en un futuro próximo, extender el análisis a las pymes vascas y ampliar las implicaciones empresariales y sociales al País Vasco.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN, C.; IBÁÑEZ, A.; ITURRIOZ, C. y NARVAIZA, L. *La Responsabilidad Social y las pequeñas y medianas empresas: Una radiografía de la realidad en Gipuzkoa. Conclusiones preliminares*, ESTE - Universidad de Deusto, San Sebastián y Fundación Antonio Aranzábal, 2009b, 12 p.
- ARGANDOÑA, A. y WELTZIEN, H. *Corporate Social Responsibility: One size does not fit all. Collecting evidence from Europe*, Journal of Business Ethics, 2009, vol. 89, nº. 3, pp. 221-234.
- BADEN, D. A.; HARWOOD, I. A. y WOODWARD, D. G. *The effects of procurement policies on 'downstream' corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers*, International Small Business Journal, 2011, vol. 29, nº. 3, pp. 259-277.
- BATTAGLIA, M.; BIANCHI, L.; FREY, M. y IRALDO, F. *An Innovative Model to Promote CSR among SMEs Operating in Industrial Clusters: Evidence from an EU Project*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2010, vol. 17, nº. 3, pp. 133-141.
- BEAVER, G. *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*, Prentice-Hall, Harlow, 2002.
- y PRINCE, C. *Management, Strategy and Policy in the UK Small Business Sector: A Critical Review*, Journal of Small Business and Enterprise Development, 2004, vol. 11, nº.1, pp. 34-49.
- BONNEVEAUX, E.; CALMÉ, I. y SOPARNOT, R. *Strategic CSR Assets within SMEs: A Comparative Case Study*, International Business Research, 2012, vol. 5, nº. 7, pp. 38-49.
- BOWEN, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper-Row, New York, 1953.
- CARMONA, S.; DONOSO, R. y RECKERS, P. M. J. *Timing in Accountability and Trust Relationships*, Journal of Business Ethics, 2013, vol. 112, nº. 3, pp. 481-495.

- CARROLL, A. B. *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, 1979, vol. 4, nº. 4, pp. 497-505.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. *SME and cooperation*, Observatory of European SME, Enterprise publications, 2003.
- . *Implementing the partnership for growth and jobs: making europe a pole of excellence on corporate social responsibility*, 2006.
- . *La responsabilidad social de las pymes: ejemplos prácticos para fomentar la competitividad de las pymes: CSR and competitiveness - European SMEs good practice*, 2007, http://www.csr-insmes.eu/downloads/brochure_spanish.pdf
- CORBETTA, P. *Metodología y técnicas de investigación social*, McGraw-Hill/ Interamericana de España, Madrid, 2003.
- CROSSAN, M.; MAZUTIS, D. y SEIJTS, G. *In Search of Virtue: The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making*, Journal of Business Ethics, 2013, vol. 113, nº. 4, pp. 567-581.
- DAWSON, S.; BREEN, J. y SATYEN, L. *The ethical outlook of micro business operators*, Journal of Small Business Management, 2002, vol. 40, nº. 4, pp. 302-313.
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, 1989, vol. 14, nº. 4, pp. 532-550.
- ENDERLE, G. *Clarifying the terms of business ethics and CSR*, Business Ethics Quarterly, 2010, vol. 20, nº.4, pp. 730-732.
- EUSTAT. *Información estadística de la Comunidad Autónoma del País Vasco*, 2013, <http://www.eustat.es>
- FASSIN, Y. *SMEs and the fallacy of formalising CSR*, Business Ethics: A European Review, 2008, vol. 17, nº. 4, pp. 364-378.
- FISHER, K.; GEENEN, J.; JURCEVIC, M.; MCCLINTOCK, K. y DAVIS, G. *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, 2009, vol. 18, nº. 1, pp. 66-82.
- FLICK, U. *Introducción a la investigación cualitativa*, Ediciones Morata, Madrid y Fundación Paideia Galiza, A Coruña, 2004.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Press, Boston, 1984.
- FRIEDMAN, M. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- FULLER, T. y TIAN, Y. *Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: an empirical Investigation of SME Narratives*, Journal of Business Ethics, 2006, vol. 67, nº. 3, pp. 287-304.
- GELLERT, F. J. y DE GRAAF, F. J. *Corporate social responsibility and aging workforces: an explorative study of corporate social responsibility implementation in small-and medium-sized enterprises*, Business Ethics: A European Review, 2012, vol. 21, nº. 4, pp. 353-363.
- GRAYSON, D. *"How CSR Contribute to the Competitiveness of Europe in a More Sustainable World"*, En *The world Bank Institute and the CSR Resource Centre*, 2004, Netherlands, pp. 1-5.

- GUIBERT UCÍN, J. M. (Ed.) *Responsabilidad Social Empresarial en Gipuzkoa*, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2007.
- . (Ed.) *Responsabilidad Social Empresarial. Competitividad y casos de buenas prácticas en pymes*, Universidad de Deusto, San Sebastián, 2009.
- HAMMANN, E. M.; HABISCH, A. y PECHLANER, H. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies, *Business Ethics: A European Review*, 2009, vol. 18, nº. 1, pp. 37-51.
- HARMS, R.; WAGNER, M. y GLAUNER, W. *Relating Personal, Firm-based and Environmental Factors to the Monetary and Temporal Engagement in Corporate Social Responsibility in German Gazelles*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2010, vol. 23, nº. 2, pp. 195-210.
- HARTLEY, J. F. "Case studies in organizational research", En CASSELL, C. & GILLIAN, S. (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide*, 1969, Sage Publications, London, pp. 208-229.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA-LUCIO, P. *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, México, 2006.
- ITURRIOZ, C.; ARAGÓN, C. y NARVAIZA, L. *A Multidimensional Analysis of the Heterogeneity of the Social Responsibility in the Small and Medium Enterprise*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2011, vol. 20, nº. 4, pp. 117-138.
- JAMALI, D.; ZANHOOR, M. y KESHISHIAN, T. *Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR*, *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 87, nº. 3, pp. 355-377.
- JENKINS, H. *A critique of Conventional CSR Theory: a SME Perspective*, *Journal of General Management*, 2004, vol. 9, nº. 4, pp. 55-75.
- JENKINS, H. *Small Business Champions for Corporate Responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 2006, vol. 67, nº. 3, pp. 241-256.
- . *A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small and medium sized enterprises*, *Business Ethics: A European Review*, 2009, vol. 18, nº. 1, pp. 21-36.
- JOHNSTON, W.; LEACH, M. y LIU, A. *Theory testing using case studies in business-to-business research*, *Industrial Marketing Management*, 2001, vol. 30, nº. 8, pp. 651-657.
- KECHICHE, A. y SOPARNOT, R. *CSR within SMEs: Literature Review*, *International Business Research*, 2012, vol. 5, nº. 7, pp. 97-115.
- KIM, J. E. y JOHNSON, K. K. P. *The Impact of Moral Emotions on Cause-Related Marketing Campaigns: A Cross-Cultural Examination*, *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 112, nº. 1, pp. 79-90.
- KOHLBERG, L. "Stage and Sequence: The cognitive-developmental approach to socialization", En GOSLIN, D. A. (ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, 1969, Houghton Mifflin, Boston, pp. 347-380.
- KUSYK, S. M. y LOZANO, J. M. *SME social performance: a four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory*, *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 2007, vol. 7, nº. 4, pp. 502-515.

- LEPOUTRE, J. y HEENE, A. *Investigating the impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: a critical review*, Journal of Business Ethics, 2006, vol. 67, nº. 3, pp. 257-273.
- LINDGREEN, A.; SWAEN, V. y JOHNSTON, W. J. *Corporate Social Responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations*, Journal of Business Ethics, 2008, vol. 85, nº. 2, pp. 303-323.
- LONGENECKER, J. G.; MCKINNEY, J. A. y MOORE, C. W. *Ethics in Small Business*, Journal of Small Business Management, 1989, vol. 27, nº. 1, pp. 27-31.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. y MCKINNEY, J. A. *Ethical attitudes in small businesses and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades*, Journal of Small Business Management, 2006, vol. 44, nº. 2, pp. 167-183.
- MAON, F.; LINDGREEN, A. y SWAEN, V. *Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded Theory and Practice*, Journal of Business Ethics, 2009, vol. 87, nº. 1, pp. 71-89.
- MABABU, R. *Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa*, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2010, vol. 26, nº. 2, pp. 101-114.
- McGREGOR, S. P. y FONTRDONA, J. *Exploring the Fit Between CSR and Innovation*, IESE Working Paper Series, 2008, D/759-E, IESE Business School.
- MCCUTCHEON, D. y MEREDITH, J. R. *Conducting case study research in operations management*, Journal of Operations Management, 1993, vol. 11, nº. 3, pp. 239-256.
- MERTENS, D. M. *Research and evaluation in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods*, 2ª edición, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 2005.
- MOORE, G. y SPENCE, L. *Editorial: responsibility and small business*, Journal of Business Ethics, 2006, vol. 67, nº. 3, pp. 219-226.
- MORSING, M. y PERRINI, F. *CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?*, Business Ethics: A European Review, 2009, vol. 18, nº. 1, pp. 1-6.
- MURILLO, D. y LOZANO, J. *SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words*, Journal of Business Ethics, 2006, vol. 67, nº. 3, pp. 227-240.
- PANAPANANAN, V. M.; LINNANEN, L.; KARNOVEN, M. M. y PHAN, V. T. *Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies*, Journal of Business Ethics, 2003, vol. 44, nº. 2, pp. 133-146.
- PERRINI, F. *SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*, Journal of Business Ethics, 2006, vol. 67, nº. 3, pp. 305-316.
- PREUSS, L. y PERSCHKE, J. *Slipstreaming the larger boats: social responsibility in medium sized business*, Journal of Business Ethics, 2010, vol. 92, nº. 4, pp. 531-551.
- RIALP, A. "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", En: *IV Taller de Metodología ACEDE*, Arnedillo, La Rioja, 23-25 de abril, 1998.
- RUIZ OLABUENAGA, J. I. *Metodología de la investigación cualitativa*, 2ª edición, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999.

- RUSSO, A. y PERRINI, F. *Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs*, Journal of Business Ethics, 2010, vol. 91, nº. 2, pp. 207-221.
- RUSSO, A. y TENCATI, A. *Formal vs. Informal CSR Strategies: evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized and Large firms*, Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, nº. 2, pp. 339-353.
- SPENCE, L. J. *Does size matter? The state of the art in small business ethics*, Business Ethics: A European Review, 1999, vol. 8, nº. 3, pp. 163-174.
- . *CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007*, Business and Society Review, 2007, vol. 112, nº. 4, pp. 533-552.
- y LOZANO, J. F. *Communicating about ethics with small firms: experiences from the U.K. and Spain*, Journal of Business Ethics, 2000, vol. 27, nº. 1, pp. 43-53.
- y RUTHERFOORD, R. *Small business and empirical perspectives in business ethics: editorial*, Journal of Business Ethics, 2003, vol. 47, nº. 1, pp. 1-5.
- y SCHMIDPETER, R. *SMEs, social capital and the common good*, Journal of Business Ethics, 2003, vol. 45, nº. 1/2, pp. 93-108.
- ; JEURISSEN, R. y RUTHERFOORD, R. *Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder Cooperation*, Business Ethics Quarterly, 2000, vol. 10, nº. 4, pp. 945-965.
- ; SCHMIDPETER, R. y HABISCH, A. *Assessing social capital: small and medium sized enterprises in Germany and the UK*, Journal of Business Ethics, 2003, vol. 47, nº. 1, pp. 17-29.
- SWEENEY, L. *Corporate social responsibility in Ireland: barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR*, Corporate Governance, 2007, vol. 7, nº. 4, pp. 516-523.
- THOMPSON, J. y SMITH, H. *Social Responsibility and small business: Suggestions for research*, Journal of Small Business Management, 1991, vol. 29, nº. 1, pp. 30-44.
- TILLEY, F. *Small Firm Environmental Ethics: How deep do they go?*, Business Ethics: A European Review, 2000, vol. 9, nº. 1, pp. 31-41.
- TURKER, D. *Measuring Corporate Social Responsibility: A scale development study*, Journal of Business Ethics, 2009, vol. 85, nº. 5, pp. 411-427.
- VIVES, A.; CORRAL, A. y ISUSI, I. *Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMEs de Latinoamérica*, Interamerican Development Bank, Washington, 2006.
- VYAKARNAM, S.; BAILEY, A.; MYERS, A. y BURNETT, D. *Towards an understanding of ethical behaviour in small firms*, Journal of Business Ethics, 1997, vol. 16, nº. 15, pp. 1625-1636.
- WILKINSON, A. *Employment relations in SMEs*, Employee Relations, 1999, vol. 21, nº. 3, pp. 206-217.
- YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications, London, 1989.
- . *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, 2nd edition, Sage Publications, London, 1994.
- ZIKMUND, W. G. *Fundamentos de investigación de mercados*, 2ª edición, International Thomson Editores Spain Paraninfo, Madrid, 2003.